

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО – НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНИХ ОСВІТНІХ
ТЕХНОЛОГІЙ

Кафедра менеджменту,
публічного управління та персоналу

**ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Спеціальність «Менеджмент закладів охорони здоров'я»
Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Студент спеціальності «Менеджмент
закладів охорони здоров'я»

Кавецький В.І.

(підпис)

Науковий керівник,
д.е.н., проф. Мельник А.Ф.

(підпис)

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту

«__» _____ 2023 року

Зав. кафедри, д.е.н., професор

Шкільняк М.М.

Прізвище, ініціали

(підпис)

Тернопіль – 2023

Зміст

Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1 .ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	
1.1.Організаційна культура організації як об'єкт управлінського впливу.....	6
1.2.Чинники формування організаційної культури закладів охорони здоров'я.....	11
Висновки до розділу 1.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ПРАКТИКИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ	
2.1.Характеристика організаційної та функціональної структури досліджуваного медичного закладу як основи формування його організаційної культури.....	19
2.2. Аналіз методів формування, підтримки та зміни організаційної культури в практиці менеджменту досліджуваного медичного закладу.....	25
2.3.Оцінка організаційної культури досліджуваного медичного закладу очима стейкхолдерів.....	29
Висновки до розділу 2.....	36
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ	
3.1.Формування стратегії закладу охорони здоров'я як основи модернізації його організаційної культури.....	37
3.2. Удосконалення технологій формування та розвитку підсистем організаційної культури досліджуваного закладу охорони здоров'я в умовах сучасних викликів.....	42
Висновки до розділу 3..	47
Висновки.....	48
Список використаних джерел.....	50

Вступ

Актуальність проблеми. Реформи, реалізовані в сфері охорони здоров'я, актуалізують багато питань, серед яких: професіоналізація медичних кадрів, побудова дієвих взаємозв'язків закладів охорони здоров'я з споживачами послуг й іншими зацікавленими сторонами, підвищення якості медичних послуг, адаптування діяльності до змін у зовнішньому середовищі та інші. Вирішити ці питання покликана організаційна культура. Вона повинна бути частиною системи управління закладами охорони здоров'я і їх персоналу.

Крім того, заклади охорони здоров'я належать до публічних організацій. А це означає, що їх діяльність повинна створювати цінність в усіх можливих напрямках (для споживачів, партнерів, самих себе). Цінність організаційної культури для: споживачів розкривається у якості медичних послуг; партнерів – у вигляді довгострокових, надійних взаємозв'язків; самих закладів охорони здоров'я – через їх спроможність конкурувати із приватними підприємствами, здоровоохоронної галузі, покращення власного іміджу.

Отже, тема кваліфікаційної роботи «Формування організаційної культури закладу охорони здоров'я» є актуальною.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питанням побудови організаційної культури різних типів організацій, в тому числі, закладів охорони здоров'я, присвячені наукові розвідки і практичні дослідження В.Адамика, С.Гайдученко, В.Дрешпака, Т.Желюк, А.Жуковської, В.Князева, А.Ліпенцева, А.Мельник, Г.Монастирського, М.Нинюк, М.Шкільняка та інших авторів. Однак, вважаємо, що питання формування організаційної культури комунальних некомерційних підприємств є недостатньо вивчені. Це зумовило вибір теми і формування мети і завдань нашого дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень і вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму формування організаційної культури закладу охорони здоров'я в умовах нестабільності зовнішнього середовища його функціонування.

Для досягнення мети роботи були поставлені і розв'язувались такі

завдання:

- обґрунтувати, що організаційна культура організації є об'єктом управлінського впливу;
- визначити чинники формування організаційної культури закладів охорони здоров'я;
- здійснити характеристику організаційної та функціональної структури досліджуваного медичного закладу як основи формування його організаційної культури;
- проаналізувати методи формування, підтримки та зміни організаційної культури в практиці менеджменту досліджуваного медичного закладу;
- оцінити організаційну культуру досліджуваного медичного закладу очима стейкхолдерів;
- визначити напрями формування стратегії закладу охорони здоров'я як основи модернізації його організаційної культури;
- запропонувати шляхи удосконалення технологій формування та розвитку підсистем організаційної культури досліджуваного закладу охорони здоров'я в умовах сучасних викликів.

Об'єктом роботи є процес формування організаційної культури закладу охорони здоров'я.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти формування організаційної культури закладу охорони здоров'я.

Для досягнення визначеної мети у роботі використовувались такі **методи дослідження**: системний аналіз (для обґрунтування необхідності формування організаційної культури – розділ 1; для здійснення аналізування організаційно-функціональних основ для формування організаційної культури в досліджуваному закладі охорони здоров'я – розділ 2); порівняльний аналіз (для оцінки дієвості методів формування, підтримки та зміни організаційної культури в практиці менеджменту досліджуваного медичного закладу – розділ 2); структурний аналіз (для структуризації напрямів роботи в рамках розроблення стратегії закладу охорони здоров'я як основи модернізації його

організаційної культури – розділ 3).

Наукова новизна роботи полягає у розвитку теоретичних положень щодо формування організаційної культури закладу охорони здоров'я.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розвинуті у роботі теоретичні положення та сформовані практичні рекомендації щодо вдосконалення механізму формування організаційної культури закладу охорони здоров'я в умовах нестабільності зовнішнього середовища його функціонування можуть бути використані у роботі КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка».

Апробація. Результати роботи апробовані на двох конференціях і опубліковані в збірниках тез їх доповідей [10-11].

Структура та обсяг роботи. Робота розміщена на 54 сторінках, включає три розділи, список використаних джерел із 36 позицій, 16 рисунків і 9 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Організаційна культура організації як об'єкт управлінського впливу

На місце і роль організаційної культури в роботі організацій вказують різні її трактування, систематизовані у науковій праці [29], і представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування організаційної культури у літературі

№	Трактування
1	2
1	будь-яка організація не може існувати без організаційної культури, яка по суті є унікальною і такою, що мотивує до плідної праці у повній гармонії з внутрішнім та зовнішнім професійним середовищем;
2	організаційна культура формується на ґрунті загальної (масової) культури суспільства і в своєму розвитку доповнюється специфікою професійної діяльності та глобальними світовими тенденціями;
3	організаційна культура акумулює історичне минуле організації і суспільства в цілому; обумовлює стиль і культурний рівень взаємодії людей у процесі життєдіяльності; висуває певні вимоги до умов праці, професійного рівня керівництва, філософії та ідеології організації відповідно до рівня глобальних світових тенденцій;
4	організаційна культура посилює дію усіх кадрових технологій завдяки впливу акумульованих організацією знань, інформації, принципів, норм, ціннісних орієнтирів, переконань, уявлень, очікувань тощо, а також під впливом глобальних світових викликів;
5	організаційна культура є фактором, що може бути використаний керівництвом для максимізації ефективності організації, зміцнення її цілісності, поліпшення механізмів соціалізації працівників, підвищення їхньої продуктивності і мотивації;
6	характеристиками організаційної культури можна керувати шляхом безперервного навчання та інформування, корегування внутрішніх організаційних відносин, загального стилю керівництва і лідерства, специфічних особливостей управління персоналом; перегляду та уточненню стратегічних цілей, критеріїв успіху, ціннісних орієнтирів професійної діяльності тощо з урахуванням рівня глобальних світових тенденцій;
7	організаційна культура є однією з організаційних підсистем (технологічна і адміністративна), що виконує функцію адаптації організації (органу влади) до навколишнього середовища та ідентифікації працівників. Вона є атрибутом діяльності або властивістю групи і становить собою сукупність рис поведінки, символів, ритуалів, традицій, які відповідають цінностям організації та передаються кожному члену колективу з вуст у вуста, як професійний та життєвий досвід.

Продовження табл. 1.1

1	2
8	організаційна культура – це галузь знань, яка має зайняти відповідне місце серед сучасних управлінських наук, об'єднавши при цьому всі її розрізнені елементи, як-то: етика, організаційна поведінка, культура управління та інші. Становлення організаційної культури, як галузі знань, потребує ґрунтовної інституціональної підготовки на підставі існуючих наукових доробок з урахуванням викликів нашої сучасності і нової парадигми публічного управління. Ця необхідність обумовлюється соціально-економічними процесами розвитку сучасного суспільства, які фактично виступають як результат інституційно (суб'єктивно) зумовлених соціально-економічних трансформацій, що виникають не де-небудь, а в головах людей, як віддзеркалення суспільних відносин між ними, державами і народами з їхніми культурами, звичаями, релігіями і мораллю, тобто, трансформацій, викликаних інформаційним впливом на свідомість людей;
9	організаційна культура – це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників. Організаційна культура концентрує політику та ідеологію життєдіяльності організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристику соціальних цінностей та норм поведінки. Елементи організаційної культури є орієнтиром у прийнятті керівництвом організації управлінських рішень, налагодженні контролю за поведінкою та взаєминими співробітників у процесі оцінювання виробничих, господарських та соціальних ситуацій

Примітка. Сформовано на основі джерела [29]

Як бачимо з табл. 1.1 організаційна культура є:

- сукупністю внутрішніх процесів, що дають змогу організації і її працівникам функціонувати і розвиватися;
- джерелом підвищення результативності роботи організації й її працівників;
- наслідком і результатом мотивації кадрового складу персоналу;
- інструментом адаптації організації до зовнішнього середовища;
- керованим процесом, здійснюваним управлінськими працівниками. Тому, організаційна культура є об'єктом управлінського впливу.

Важливе місце у формуванні і розвитку організаційної культури належить персоналу. Тому, зосередимо увагу на окремих елементах організаційної культури, зокрема професійній, моральній, управлінській (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Елементи організаційної культури

№ з/п	Назва елемента і його зміст
1	2
1	<p>Професійний</p> <p>Аналіз різноманітних наукових досліджень (О.Бабич, Л.Мисів та інші) з цього питання свідчить про те, що професійна культура трактується як процес і результат творчої діяльності соціального суб'єкта в усіх сферах свідомості та буття. Вона свідчить про ступінь освоєння суб'єктом своєї професійної сутності, оволодіння мистецтвом підтримки стабільності організації, поєднання знань із практичними справами, становлення професійно підготовленого фахівця. Одночасно аксіологічний підхід припускає дослідження та формування професійної культури крізь призму засвоєння цінностей, норм і традицій, розгляд їх впливу на мотивацію професійно орієнтованої поведінки до досягнення поставленої мети, формування відповідних стандартів поведінки. Сутність праксіологічного підходу зводиться до того, що формування професійної культури осмислюється через категорію “діяльність” і характеризується вмінням використовувати отримані знання в професійній діяльності.</p>
2	<p>Моральний</p> <p>Аналізуючи феномен “моральна культура”, М.Нинюк дає його визначення як історично конкретної та соціально обумовленої творчої діяльності суспільства й соціальних груп, яка включає виробництво, освоєння та практичне втілення цінностей моральної свідомості в різні сфери буття і яка має свої особливості (моральна свідомість, моральні відносини, моральна поведінка, моральна практика). Одночасно рівень моральності як базової характеристики моральної культури створює один із важливих потенціалів (моральний потенціал) розвитку культури й суспільства загалом, який або сприяє, або стримує поступ суспільства, мотивує практичну діяльність людей.</p>
3	<p>Управлінський</p> <p>Ж.Писаренко підкреслює, що “управлінська культура, яка поєднує елементи загальної культури з особливостями управлінської діяльності, може розглядатися як система, що складається з цінностей, норм моралі і етики, управлінських знань і вмінь. Культура управління, крім управлінських знань, умінь та навичок, включає сукупність матеріальних і духовних досягнень, отриманих у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. Отже, культура управління є системою теоретичних і практичних положень, принципів і норм, що мають загальний характер і стосуються рівною мірою всіх аспектів людської діяльності”</p>

Примітка. Сформовано з використанням джерел [2; 21; 25; 27]

Відображенням того, що оргкультура є частиною процесу управління і здійснення управлінських функцій, є рис. 1.1.

Поряд із цим, організаційна культура є і має бути не тільки частиною управлінських процесів, а й сама виконує важливі для організації функції.

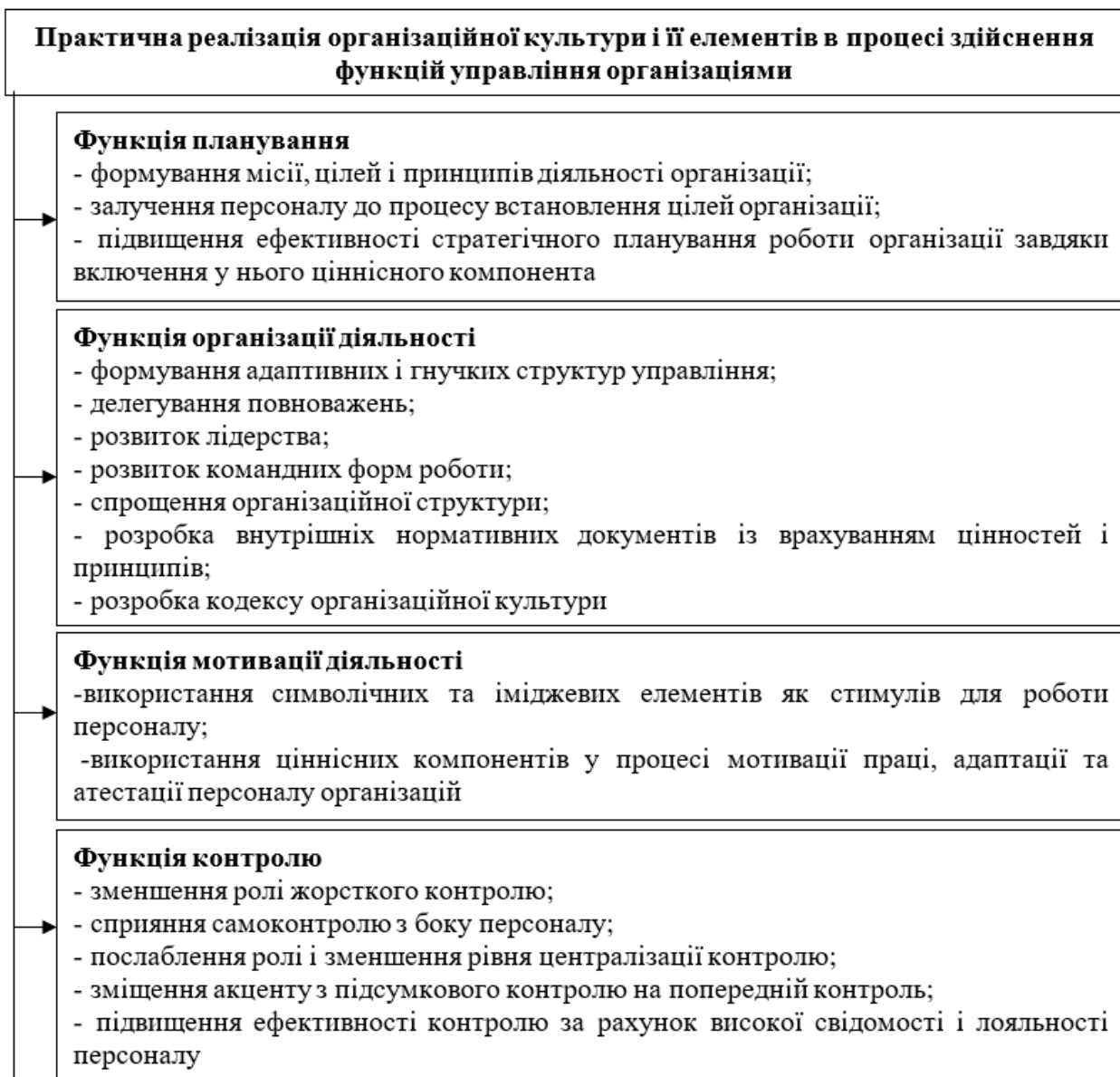


Рис. 1.1. Практична реалізація організаційної культури через функції управління організаціями

Примітка. Сформовано автором самостійно

Так, наприклад, встановлення організаційних норм вказує на внутрішню спрямованість впливу культури, а уточнення цілей організації у стратегічних документах її розвитку – на зовнішню. Тому, можна говорити про двовекторність функцій, які виконує оргкультура (рис. 1.2).

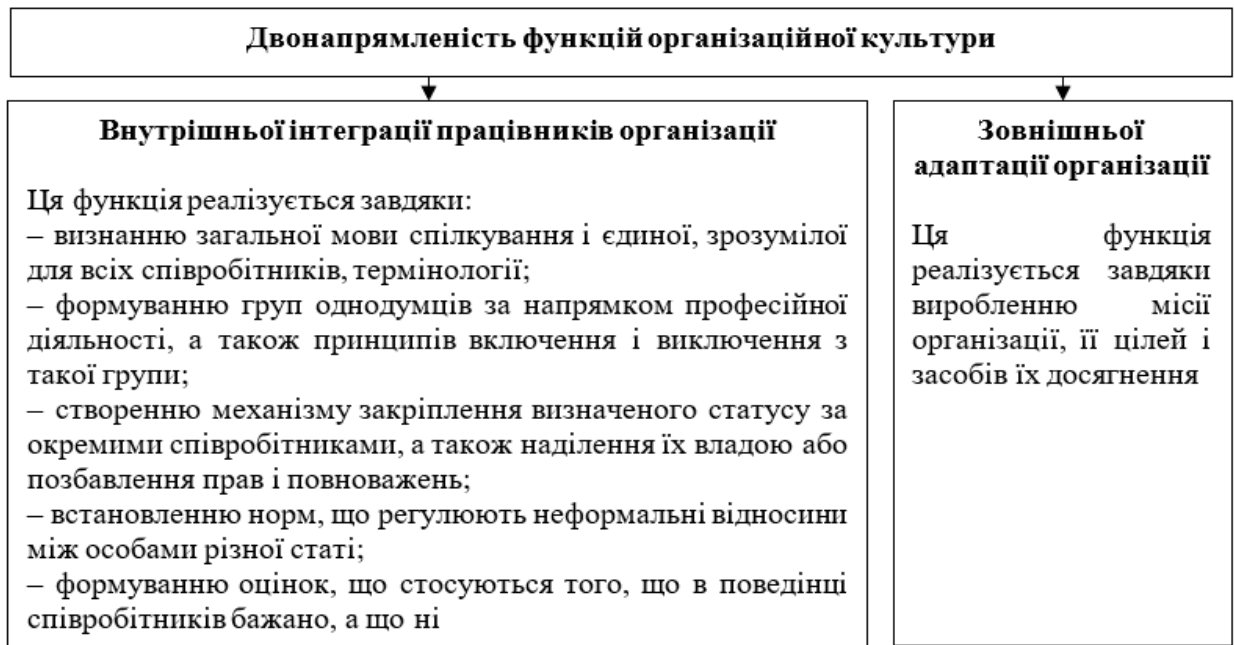


Рис. 1.2. Спрямованість функцій організаційної культури в організаціях

Примітка. Сформовано автором з використанням джерела [18]

Роль і місце організаційної культури в організації істотним чином визначається характеристиками, які систематизовані на рис. 1.3.

Характеристики, які визначають роль і значення організаційної культури в організації
<ul style="list-style-type: none"> - ототожнення з організацією (рівень ототожнення співробітників скоріше з організацією, ніж зі своїм робочим місцем чи професійним спрямуванням); - наголос на груповій діяльності (організація професійної діяльності навколо груп, а не окремих осіб); - увага до людей (врахування керівниками у своїх рішеннях впливу на підлеглих); - інтеграція діяльності структурного підрозділу (заохочення співробітників підрозділу до скоординованої або взаємозалежної діяльності); - контроль (використання правил, регулятивних норм і прямого нагляду для контролю за поведінкою співробітників); - терпимість до ризику (заохочення працівників до креативності та схильності до ризику); - критерії винагороди (розподіл винагород на основі результативності діяльності працівника, а не на основі її непродуктивних чинників); - терпимість до незгоди (заохочування працівників до відвертого висловлювання незгоди або критичних зауважень); - орієнтація на кінцевий результат роботи (зосередженість діяльності персоналу швидше на її результатах і наслідках, ніж на методах та процесах їх досягнення); - зосередженість на організації як відкритій системі (контроль організації за змінами у зовнішньому середовищі та реакція на них).

Рис. 1.2. Характеристики, які визначають роль і значення організаційної культури в організації

Примітка. Сформовано автором

Як видно з рис. 1.3 організаційна культура пов'язана з виконанням управлінських функцій і є їх частиною. Це також доводить, що організаційна культура є об'єктом управлінського впливу.

Отже, організаційна культура є системою спільних цінностей, переконань, норм і практик, які характеризують спосіб взаємодії та співпраці працівників у певній організації. Вона може бути розглянута як об'єкт управлінського впливу, оскільки в процесі управління організацією керівництво може (і повинно) активно формувати, розвивати і підтримувати організаційну культуру, а також управляти культурними і етичними елементами для досягнення стратегічних і оперативних цілей діяльності.

1.2. Чинники формування організаційної культури закладів охорони здоров'я

Чинники формування організаційної культури закладів охорони здоров'я є доказом того, що процес такого формування і його значимість визначаються певними причинами, тенденціями і викликами.

Одним із чинників формування організаційної культури закладів охорони здоров'я є цінності і місія цих закладів.

До цінностей (вони показують на чому розставляються акценти) сфери охорони здоров'я і її закладів віднесемо такі:

- повага до гідності та прав пацієнтів, забезпечення емпатії та підтримки у взаємодії з споживачами медичних послуг;
- якість як спрямованість на високий стандарт надання медичної допомоги;
- етика й мораль як правило й стандарт у взаємодії медичних працівників з пацієнтами та між собою;
- впровадження інновацій як засіб досягнення кращих результатів надання медичної допомоги, її постійного покращення з урахуванням вимог і тенденцій зовнішнього середовища (інформатизація здравоохранної сфери, професіоналізація її кадрів, формування лідерських компетентностей керівництва та ін.).

Місія закладів охорони здоров'я (вона відображає спрямованість діяльності) розкривається у:

- пацієнтоорієнтованості діяльності щодо надання медичної допомоги і послуг;
- покладенні в основу процесу надання медичних послуг принципів якості послуг й безпеки пацієнта;
- базуванні процесу управління закладами охорони здоров'я як організаціями публічної сфери на принципах справедливості, доступності, відкритості, а також участі громадськості в процесі такого управління.

Чинником формування організаційної культури закладів охорони здоров'я є необхідність забезпечення їх достатніми ресурсами. Так, будь-яка організація є цілісною системою, яка складається із різних підсистем (ресурсної, кадрової, маркетингової, інформаційно-комунікаційної та ін.). Ці системи взаємодіють з метою отримання результату у вигляді досягнення мети і цілей діяльності організації, загалом.

Сьогодні в умовах реформування сфери охорони здоров'я ресурсна підсистема, наприклад, стає значно досконалішою за умов наявності професійних медичних кадрів, належного інформаційного забезпечення їх роботи, розвитку аналітичного супроводу діяльності здравоохоронних організацій через вивчення і урахування задоволеності споживачів медичних послуг тощо. Саме організаційна культура дозволяє посилити ресурсну підсистему організації, через посилення кадрової підсистеми. Це обумовлюється тим, що організаційна культура є вираженням цінностей, закріплених і незакріплених організаційними регламентами правил поведінки працівників, які приймаються і поділяються усіма членами трудового колективу. Завдяки цьому утворюється особливий, притаманний певній організації клімат у колективі, який поширюється на виконання переважної більшості функцій управління в організації. Наслідком (результатом) цього стають:

- формування планів діяльності організації з урахуванням етичної

КОМПОНЕНТИ;

- організація діяльності, побудована на ціннісних аспектах (працівники і споживачі є цінністю для організації);

- здійснення мотивації персоналу на принципах справедливості, дотримання прав працівника, забезпечення його особистої і професійної безпеки тощо;

- контроль роботи працівника, одним із критеріїв якого є етичний.

Культура пов'язує організацію у єдине ціле із повсякденною практикою та індивідуальними діями медичних і управлінських працівників.

Визначаючи чинники формування організаційної культури закладів охорони здоров'я, звернемося до ознак, які вказують на значимість організаційної культури для організацій, в тому числі, сфери охорони здоров'я, а також визначають її рівень (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Ознаки, які вказують на значимість організаційної культури для закладів охорони здоров'я

№ з.п.	Суть резюмувань
1	2
1	1) відображення в місії організації її основних цілей; 2) спрямованість на вирішення інструментальних (виробничих в широкому сенсі) завдань організації або особистих проблем її учасників; 3) ступінь ризику; 4) міра співвідношення конформізму та індивідуалізму; 5) перевага групових або індивідуальних форм ухвалення рішень; 6) ступінь відповідності планам та організаційним регламентам; 7) переважання співпраці або суперництва серед учасників; 8) відданість або байдужість людей стосовно організації; 9) орієнтація на самостійність, незалежність або підлеглість; 10) характер ставлення керівництва до персоналу; 11) орієнтація на групову або індивідуальну організацію праці та стимулювання; 12) орієнтація на стабільність або зміни; 13) джерело та роль влади; 14) засоби інтеграції; 15) стилі управління, відносини між працівниками та організацією, способи оцінювання працівників.

Примітка. Сформовано з використанням джерела [8]

Чинником формування організаційної культури закладів охорони здоров'я є взаємозв'язок усіх елементів сформованої організаційно-управлінської системи цих закладів (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Взаємозв'язок усіх складових організаційно-управлінської підсистеми закладів охорони здоров'я

Примітка. Сформовано автором

Чинником формування і розвитку організаційної культури закладів здоровоохоронної сфери є зміна орієнтирів у діяльності цих закладів (орієнтування на споживача медичних послуг; зосередження на результаті роботи закладів, а не на процесі і т. ін.) (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Зміна орієнтирів у діяльності закладів охорони здоров'я як фактору впливу на зміну їх організаційної культури

№	Орієнтир	Його характеристика
1	2	3
1	Галузевий зріз	Заклад охорони здоров'я є як частиною публічного сектору економіки, так і частиною конкурентного ринку медичних послуг, а тому визначає погляди на працю і взаємовідносини з стейкхолдерами в культурному, етичному, іміджевому контекстах.
2	На споживача	Пріоритетом у діяльності закладів охорони здоров'я є пацієнтоорієнтованість, а не просто реалізація медичних і адміністративно-управлінських процесів і процедур.
3	У діяльності	Ставиться завдання побудови системи управління, орієнтованої на підвищення ролі організаційної культури, впровадження нововведень, покращення мотивації співробітників і стилю керівництва.
4	Організаційна структура	Йдеться про побудову оптимальної оргструктури, відсутність зайвого бюрократизму. Працівники мають досить повноважень для участі у процесі прийняття рішень та можливість прийняття самостійних рішень. Їхня активність й ініціатива не обмежені зайвими положеннями й інструкціями. Значимими є оцінка діяльності, ініціативність та позитивне ставлення до вирішення медичних і лікувальних проблем на протипагу "старим" нормам дотримання правильності процедур.
5	Керівництво	Найвищих результатів домагаються ті організації, де керівництво активною особистою участю показує приклад дотримання проголошених цінностей і стандартів поведінки. Керівник конструктивно впливає на соціально-психологічну атмосферу в колективі працівників, поведінку співробітників. Керівник повинен уміти: оцінювати культурні аспекти будь-якої проблеми, що постає перед закладом охорони здоров'я; регулювати емоції як свої, так і своїх підлеглих; досягати пріоритетів діяльності закладу через цілеорієнтацію роботи; усвідомлення, прихильність, справедливність.
6	На працівника	Система управління персоналом закладу охорони здоров'я спрямована на різноаспектний розвиток людського ресурсу та максимальне використання його потенціалу. Вона визначає вклад кожного співробітника у загальний результат у контексті власної мотиваційної політики. Оцінка медичного персоналу виявляється в повазі та толерантності на протипагу старій вимозі "правильної поведінки" від персоналу. Головне джерело успішності організацій – освічені співробітники та умови реалізації їх трудового потенціалу.

Висновки:

Індикатори (прояви) поведінки, що визначають стару культуру, найчастіше характеризуються як: ведення справ відповідно до встановленої процедури та усталеної практики; відмежування від пацієнта-споживача медичних послуг; незаперечність норм діяльності; винагорода за пристосування.

Індикатори (прояви) поведінки, типові для нової організаційної культури, переважно характеризуються як: ведення справ з наголосом на кадровому ресурсі, якісному обслуговуванні споживачів та досягненні фінансового успіху; отримання результатів через роботу в команді та залучення персоналу; моніторинг і контроль встановлених методів роботи; адекватна винагорода за працю через формування мотиваційного механізму, що враховує вклад кожного працівника у досягнення результатів роботи закладу охорони здоров'я.

До ключових факторів успіху у зміні організаційної культури закладів охорони здоров'я належать: зміни починаються з керівника закладу; логіка змін оргкультури: "зверху - вниз" (вищий рівень (керівник) - середній рівень (заступники керівника, начальники структурних підрозділів) – нижчий рівень (безпосередні виконавці)); логіка змін оргкультури: "зсередини - назовні"; формування зовнішнього й внутрішнього кола підтримки; взаємодія з громадськістю; віра й наполегливість у проведенні змін.

Примітка. Адаптовано автором за [29]

Приналежність закладів охорони здоров'я до публічного сектору економіки є фактором, який вимагає структурного представлення організаційної культури закладу охорони здоров'я як: культури організації та культури її персоналу (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Структурне представлення організаційної культури закладу
охорони здоров'я**

№ з/п	Структурні елементи
1	2
1	Організаційна культура і поведінка закладу охорони здоров'я – поняття ширше, комплексне, оскільки включає діяльність закладу і поведінку його працівників, і, отже, аби вплинути на поведінку закладу, потрібно первинно управляти організаційною поведінкою її кадрів. Неоднорідність персоналу (за національністю, віком, гендерній ознаці, посадам) здійснює різний вплив на діяльність закладу охорони здоров'я, формуючи його поведінку.
2	Організаційна культура кадрів – сукупність людських установок, поведінки і робочої діяльності груп адміністративно-управлінських і медичних працівників, які впливають на діяльність закладу охорони здоров'я, до якої вони належать. Це поведінка кадрів усередині закладу – трудова діяльність і трудова дисципліна працівників, їх вчинки і поведінка, що впливають на організацію і її споживачів.

Примітка. Адаптовано автором за джерелом [2]

Стан урахування чинників формування організаційної культури закладів охорони здоров'я відображають певні ознаки. Вони вказують на те, що заклад враховує вимоги законодавства, адаптується до вимог зовнішнього середовища, реагує на існуючі тенденції і виклики.

Ознаки, які доводять, що в закладі охорони здоров'я сформована організаційна культура, наведені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Ознаки (критерії), які доводять, що в закладі охорони здоров'я сформована організаційна культура

№ з/п	Ознаки (критерії)
1	2
1	<ul style="list-style-type: none"> – індивідуальна автономність – рівень відповідальності, незалежності та можливостей вираження ініціативи в організації; – структура закладу охорони здоров'я – результативна взаємодія підрозділів та осіб, дієвість правил, а також прямого керівництва й контролю; – напрям діяльності – якість і пацієнтоорієнтованість цілей і стратегічних напрямів діяльності закладу охорони здоров'я; – інтеграція – рівень підтримки членів трудового колективу закладу охорони здоров'я в інтересах здійснення скоординованої діяльності; – інформаційно-комунікаційне й управлінське забезпечення – дієвість і чіткість інформаційно-комунікаційних зв'язків закладу охорони здоров'я; – підтримка – рівень допомоги та підтримки, що надається керівниками своїм підлеглим; – стимулювання – рівень залежності винагороди працівника закладу охорони здоров'я від результатів діяльності; – ідентифікація – рівень ототожнення співробітників із закладом охорони здоров'я в цілому; – управління конфліктами – результативність діяльності керівників з розв'язання конфліктів.

Примітка. Сформовано і адаптовано автором з використанням джерела [18]

Отже, чинники формування організаційної культури закладів охорони здоров'я визначаються потребою:

- реформування цих закладів у відповідності до реалізовуваних державою реформ;
- оновлення організаційної і функціональної діяльності цих закладів згідно здійснюваним трансформаціям (підвищення професійного рівня медичних працівників та ін.);
- забезпечення пацієнторієнтованості закладів охорони здоров'я і надання ними якісних медичних послуг;
- покращення іміджу і репутації закладів як чинників забезпечення їх конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

1. Організаційна культура представляє собою систему спільних цінностей, переконань, норм і практик, які характеризують спосіб взаємодії та співпраці працівників у конкретній організації. Цей аспект можна розглядати як об'єкт управлінського впливу, оскільки керівництво в процесі управління організацією має можливість і обов'язок активно формувати, розвивати і підтримувати організаційну культуру. Крім того, воно може ефективно управляти культурними та етичними аспектами з метою досягнення стратегічних та оперативних цілей діяльності.

2. Формування організаційної культури закладів охорони здоров'я визначається рядом ключових факторів, які відповідають наступним потребам та завданням:

- реформування у відповідності до державних реформ: впровадження змін у структурі та організації закладів здоров'я для відповідності новим вимогам та стандартам; адаптація організаційної культури до цілей та завдань державної політики в галузі охорони здоров'я;

- оновлення діяльності у зв'язку з трансформаціями: підвищення кваліфікації медичного персоналу та адаптація їхньої професійної діяльності до сучасних технологічних та методологічних вимог; впровадження інновацій у медичній практиці та управлінні закладами охорони здоров'я;

- пацієнторієнтованість та якість медичних послуг: створення культури, орієнтованої на потреби та очікування пацієнтів; забезпечення високої якості надання медичних послуг та підтримка постійного покращення цього процесу;

- покращення іміджу та репутації закладів: використання позитивного сприйняття громадськості як інструменту підвищення привабливості закладів; розвиток стратегій залучення громадськості та партнерів для поліпшення сприйняття та конкурентоспроможності.

Ці фактори спільно визначають та формують культуру закладів охорони здоров'я, спрямовану як відповідь на сучасні виклики та трансформації у сфері охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ПРАКТИКИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ

2.1. Характеристика організаційної та функціональної структури досліджуваного медичного закладу як основи формування його організаційної культури

Досліджуваним медичним закладом є КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка».

Характеристику організаційної та функціональної структури досліджуваного медичного закладу як основи формування його організаційної культури здійснимо двовекторно:

- аналізуючи організаційну діяльність, яка пов'язана із: створенням організаційної структури підприємства з метою забезпечення результативної роботи його персоналу, виконання ним завдань, покладених на нього; формуванням множини регламентів роботи поліклініки; розпорядчим впливом на роботу її кадрового складу та ін.;

- здійснюючи аналіз функціональної діяльності, що спрямована на досягнення підприємством мети діяльності. Для цього медичні працівники підприємства виконують системну множину функцій.

Основою для здійснення досліджуваною поліклінікою організаційно-функціональної діяльності є її Статут. Це важливо, оскільки одним із проявів організаційної культури є організоване і впорядковане ведення діяльності.

Статут підприємства розкриває призначення підприємства, особливості його організаційної побудови (рис.2.1).

Предмет діяльності поліклініки розкривається у здійсненні нею системи специфічних функцій, наприклад щодо:

- надання пацієнтам на підставі ліцензії на медичну практику відповідно до законодавства України на безвідплатній та відплатній основі послуг третинної високоспеціалізованої поліклінічної стоматологічної допомоги, у тому числі невідкладної;

Інформація про призначення і мету діяльності підприємства
--

<p>Комунальне некомерційне підприємство «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» (підприємство) є спеціалізованим лікувально-діагностичним закладом охорони здоров'я – комунальним унітарним некомерційним підприємством, яке надає послуги третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги будь-яким особам у порядку та на умовах, встановлених законодавством України та цим Статутом.</p>
--

<p>Основною метою діяльності підприємства є забезпечення медичного обслуговування населення м. Хмельницького та Хмельницької області, а також будь-якого громадянина з інших територій, шляхом надання їм медичних послуг третинного (високоспеціалізованого) рівня у порядку та обсязі, встановлених законодавством України.</p>
--

Рис. 2.1. Інформація про призначення і мету діяльності підприємства

Примітка. Представлено за [31]

- придбання, зберігання, перевезення, знищення, використання наркотичних засобів, психотропних речовин, прекурсорів;
- надання спеціалізованих послуг з виїздом додому автомобільним транспортом підприємства та інші.

Загальною функцією управління поліклінікою, яка визначена її Статутом, є організаційна (організації діяльності). Вона розкривається у:

- створенні разом із засновником умов, необхідних для забезпечення доступної та якісної медичної допомоги населенню, організації належного управління внутрішнім лікувально-діагностичним процесом та ефективним використанням майна та інших ресурсів підприємства;
- організації взаємодії з іншими закладами здравоохранної сфери з метою забезпечення наступництва у наданні медичної допомоги на різних рівнях та ефективного використання ресурсів системи медичного обслуговування;
- організації й проведенні з'їздів, конгресів, симпозіумів, науково-практичних конференцій, наукових форумів, круглих столів, семінарів тощо.

Організаційна діяльність керівника поліклініки відіграє ключову роль і охоплює широкий спектр завдань як всередині самого підприємства, так і у взаємодії з іншими стейкхолдерами.

В межах самого підприємства керівник відповідає за багато організаційних аспектів, зокрема такі як: організація роботи щодо надання населенню медичної допомоги, згідно з вимогами нормативно-правових актів; відбір кадрів; розвиток професійної компетентності медичних працівників; контроль за трудовою й виконавською дисципліною. Крім того, він зосереджує зусилля на удосконаленні внутрішньої структури та підвищенні ефективності роботи поліклініки, забезпеченні контролю за веденням та зберіганням медичної та іншої документації.

Зовнішні аспекти роботи директора включають в себе представлення інтересів підприємства у взаємодії з структурними підрозділами Хмельницької обласної державної адміністрації, іншими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, науковими установами. Це включає побудову, організацію й ведення взаємовідносин, участь у програмах і проектах, забезпечення відповідності вимогам та стандартам як всередині, так і поза підприємством.

Директор поліклініки виконує важливу роль у забезпеченні ефективності та координації діяльності її працівників, сприяючи їх внутрішньому розвитку та ефективній взаємодії з різними зацікавленими сторонами.

Отже, функціональне навантаження керівника підприємства вказує на сформовану організаційну культуру закладу, свідченням чого є організація роботи в поліклініці, впорядкування її інформаційного супроводу і побудови комунікаційної взаємодії.

У розділі 8 Статуту підприємства зазначено, що директором затверджується структура підприємства, порядок внутрішньої організації та сфери діяльності його структурних підрозділів.

Організаційно структура поліклініки представлена такими підсистемами і структурними підрозділами як:

- загальнолікарняний персонал. Він включає: директора, медичного директора, лікаря-інтерна, головну медичну сестру, медичного реєстратора,

працівника з господарської діяльності, менеджера з адміністративної діяльності, старшого інспектора з кадрів;

- організаційно-методичний кабінет;
- хірургічне відділення;
- терапевтичне відділення;
- ортопедичне відділення;
- анестезіологічну групу.

Також у розділі 8 Статуту підприємства зазначено, що директором визначається штатна чисельність працівників з урахуванням того, що необхідно створити відповідні умови для забезпечення належної доступності та якості медичної допомоги.

Інформація про медичних працівників підприємства міститься у звіті «Медичні кадри» (форма 17) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Інформаційні дані звіту «Медичні кадри» (витяг) КНП
«Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» станом на
31.12.2022 року**

Найменування посад	Номер рядка	Усього облікова кількість осіб на 31.12	У тому числі на основній роботі в закладах підготовки кадрів, НДІ та апаратів органів управління	Із загальної кількості лікарів (графта 1), які мають кваліфікаційну категорію			
				вищу	I	II	лікар-спеціаліст
A	Б	1	2	3	4	5	6
1. Лікарі	1	41		7	17	4	9
у тому числі жінок	2	19		4	7	2	3
із загальної кількості – лікарі з організації і управління охорони здоров'я (соціал-гігієністи)	4	3		2			1
у тому числі статистики	5	1		1			
стоматологи	48	20		2	9	2	4
стоматологи-хірурги	50	6		1	1		4
стоматологи-ортопеди	51	11		2	7	2	
інтерни	97	1					
обласним, міським та іншим органам виконавчої влади	101	41		7	17	4	9
2. Зубні лікарі	102	1					
у тому числі жінки	103	1					

Примітка. Сформовано на основі звітності підприємства

Створення потрібних умов для забезпечення доступності послуг і якості медичної допомоги, що надається, передбачає повне укомплектування штату медичних працівників. Однак, укомплектованість закладу є неповною (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Укомплектованість КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» станом на 31.12.2022 року

Посада	Штатних посад всього	Зайнятих посад (з декрет.)	Вакантних посад (гр.3-гр.4)	Вакантних посад повних	Фізичних осіб (з декрет.)	Фізичних осіб (без декрет.)	З них працюють тимчасово (але не за декрет.)	Дефіцит фіз. осіб (абс.) (гр.3-гр.7)	% укомплектованості (гр.7/гр.3*100)
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
бухгалтер	3,00	3,00			3	3			100
водій автотранспортних засобів	1,00	1,00			1	1			100
гардеробник	1,00		1,00	1				1,00	
головна медична сестра (головний медичний брат)	1,00	1,00			1	1			100
головний бухгалтер	1,00	1,00			1	1			100
директор	1,00	1,00			1	1			100
завідувач господарства	1,00	1,00			1	1			100
завідувач підрозділу (закладу охорони здоров'я)	5,00	5,00			5	5			100
інспектор з кадрів	1,00	1,00			1	1			100
касир	2,50	2,00	0,50		2	2		0,50	80
лікар-інтерн	1,00	1,00			1	1			100
лікар-рентгенолог	0,25		0,25					0,25	
лікар-статистик	0,50	0,50			1	1		-0,50	200
лікар-стоматолог	13,25	10,25	3,00	3	11	8		2,25	83
лікар-стоматолог-ортопед	12,00	8,00	4,00	4	9	8		3,00	75
лікар-стоматолог-терапевт	9,25	8,25	1,00	1	8	8		1,25	86
лікар-стоматолог-хірург	6,50	6,50			6	6		0,50	92
лікар-фізіотерапевт	0,25		0,25					0,25	
медичний директор	1,00	1,00			1	1			100
менеджер (управитель) з адміністративної діяльності	1,00	1,00			1	1			100
молодша медична сестра (молодший медичний брат) (санітарка, санітар)	15,00	14,00	1,00	1	14	14		1,00	93
працівник з господарської діяльності закладу охорони здоров'я	1,00	1,00			1	1			100
прибиральник територій	1,00	1,00			1	1			100
реєстратор медичний	3,00	2,00	1,00	1	2	2		1,00	67
рентгенолаборант	2,00	2,00			2	2			100
робітник з комплексного обслуговування й ремонту будинків	1,00	1,00			1	1			100
сестра медична (брат медичний) з фізіотерапії	1,00	1,00			1	1			100
сестра медична (брат медичний) зі стоматології	13,75	10,75	3,00	3	11	10		2,75	80
сестра медична старша (брат медичний старший)	3,00	3,00			3	3			100
сторож	3,00	3,00			3	3			100
технік з експлуатації та ремонту устаткування	1,00		1,00	1				1,00	
технік зубний	15,50	13,50	2,00	2	13	13		2,50	84
Разом	111,75	93,75	18	18					97,9

Примітка. Сформовано за даними підприємства

Дані табл. 2.2 показують, що загальний відсоток укомплектованості стоматологічної поліклініки складає 97,9. Так, із 111, 75 штатних посад зайнятими є лише 93,75 посад. Тобто на досліджуваному підприємстві є 18 вакантних посад. Найбільша потреба є у лікарях стоматологах-ортопедах і лікарях-стоматологах.

У порівнянні з 2022 роком показник укомплектованості КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» істотно покращився. Так, якщо у 2022 році він становив 86%, то у 2023 році, як бачимо з табл. 2.2., його значення є рівним майже 98%. Це є позитивом для підприємства, оскільки укомплектованість закладу охорони здоров'я персоналом і організаційна культура є взаємозалежними аспектами, які суттєво впливають на ефективність та успішність функціонування закладу. Важливо, що досліджуване підприємство враховує особливості зв'язку між цими двома факторами, а саме те, що:

- організаційна культура визначає цінності, стандарти та місію закладу. Під час набору персоналу враховується те, наскільки кандидати відповідають цінностям закладу і чи можуть вони «вписатися» в його організаційну культуру;

- організаційна культура впливає на створення сприятливого та здорового робочого середовища функціонування працівників. У процесі відбору персоналу враховується фактор відповідності працівника цьому середовищу, що визначається організаційною культурою.

Отже, охарактеризовані організаційна й функціональна структури досліджуваного медичного закладу як основи формування його організаційної культури показала, що:

- побудована організаційної структури управління поліклінікою;
- праця медичного персоналу використовується за призначенням;
- сформовані формальні взаємовідносини між працівниками, що виконують адміністративні, управлінські й медичні функції.

Поряд із цим, вивчення нами статуту підприємства вказує на організаційно-управлінські перепони. Так, у статуті як головному регламенті роботи підприємства недостатньо відображені ті позиції, які стосуються організаційної культури.

Також важливо, щоб специфіка діяльності КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» виявлялася через місію цього підприємства, яка в свою чергу, повинна відбиватися у його організаційній культурі. Це означає, що цілі та функції стоматполіклініки повинні віддзеркалювати цінності та етико-моральні принципи, якими вона керується. Важливо, щоб зміст місії був відображений у всіх аспектах діяльності, таких як Статут, посадові інструкції працівників, річні звіти, рекламні повідомлення та плани роботи. Це слугуватиме важливим підтвердженням формування і розвитку організаційної культури на даному підприємстві.

2.2. Аналіз методів формування, підтримки та зміни організаційної культури в практиці менеджменту досліджуваного медичного закладу

Практика менеджменту досліджуваного медичного закладу супроводжується застосуванням методів формування, підтримки і зміцнення організаційної культури.

Методи, що сприяють впровадженню бажаних цінностей і розвитку організаційної культури на КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» охоплюють:

1) економічні методи, які використовуються для впливу на потреби працівників. Економічна нестабільність підприємства сьогодні послаблює такий вплив. Однак, участь працівників в процесі ухвалення рішень демонструє, що етичні принципи роботи, організаційні цінності, норми поведінки пропагуються і підтримуються керівництвом підприємства;

2) адміністративні методи, які представлені у практичній діяльності поліклініки офіційними вказівками, стандартами, нормами і правилами поведінки у поєднанні з адміністративними санкціями з боку керівництва.

Також ці методи ґрунтуються на стосунках підпорядкування, наприклад, статут, трудовий розпорядок, організація дисциплінарних стосунків, інформування працюючих. Слід зазначити, що використовувані адміністративні методи відрізняються точністю, визначеністю, однозначністю і стійкістю. Це знаходить вияв у: сформованих на підприємстві критеріях відбору кадрів; ставленні і стимулюванні розвитку й навчання персоналу; розподілі функцій і обов'язків між працівниками;

3) психологічні методи, які пов'язані з використанням впливу на групові процеси, поведінку окремих працівників з метою сприйняття і засвоєння потрібних зразків поведінки (наслідування поведінки керівника, навчання, запобігання професійному вигоранню, реакція на стресові ситуації та ін.).

Важливим методом морального-психологічного впливу на працівників підприємства є поведінка керівника. Це найбільш ефективний, але водночас складний інструмент впливу. Керівник слугує прикладом для своїх підлеглих через власну поведінку, виконання багатьох ролей в організації і в трудовому колективі (управлінської, соціальної, інформаційної, лідерської, прийняття управлінських рішень, розподільника ресурсів та інших). Наприклад, завдяки такому рольовому навантаженню директора на досліджуваному підприємстві ведеться прозора, послідовна комунікативна політика при паралельному належному інформуванні підлеглих щодо: стратегічної мети і перспектив розвитку підприємства; індикаторів якості та ефективності праці та ін.

Заяви керівництва як інструмент морального-психологічного впливу на персонал охоплює не тільки логічні аргументи, але й емоційні звернення, які стимулюють кращі почуття працівників. Заяви керівника типу "Найвища якість - наш ключ до перемоги" формують позитивні емоції працівників та підтримують у них відчуття гордості за підприємство.

Кризові й стресові ситуації можуть посилити чи змінити культуру організації, сприяти професійному вигоранню персоналу. Наприклад, реакція на економічні труднощі з боку керівництва може виявитися вибором між звільненням та зменшенням робочого часу працівника. Такі рішення

впливають на культуру. З цього приводу зазначимо, що директор стоматологічної поліклініки вдається до застосування таких психологічних інструментів:

- залишається спокійним та зосередженим навіть у стресових ситуаціях, демонструє рішучість у вирішенні проблем;

- забезпечує чітке, відкрите та своєчасне інформування й комунікацію із членами трудового колективу як команди. Пояснення керівником сформованої ситуації, планів дій відповідно до змін у кризових умовах та готовність приймати необхідні рішення допомагає уникнути непорозумінь та страху працівників за майбутнє.

Однак, через переважно авторитарний стиль управління керівник не схильний виявляти емпатію, підтримувати команду морально. Недостатнім є залучення членів трудового колективу до процесу прийняття рішень, хоча воно може збільшити відданість працівників та їх лояльність до підприємства.

Передача аспектів культури на підприємстві відбувається через навчання працівників. Йому присвячується час на зборах і нарадах. Це важливо не лише для розвитку професійних навичок, але й для передачі бажаного відношення та поведінки працівників поліклініки. Так, навчання дозволяє не лише передавати інформацію про цінності та норми поліклініки, але й активно закріплювати ці поняття в розумінні та поведінці працівників. Вони стають краще розуміти, які цінності важливі для організації, і які вчинки та взаємодії сприяють створенню сприятливої культури. Навчання створює у працівників відчуття приналежності та ідентичності до підприємства. Засвоєння знань, навичок та культурних аспектів під час навчання підтримує відчуття гордості та приналежності до команди. Навчання працівників створює можливість для спільного використання термінів, цінностей та понять. Однакова мова сприяє зрозумінню та співпраці всередині поліклініки. Також навчання є процесом передачі корпоративної історії, міфів та традицій організації. Для нових працівників навчання є важливим елементом адаптації. Вони знайомляться з

цінностями, нормами та історією організації, а також отримують знання та навички, необхідні для ефективної роботи.

Система стимулювання: Культура виявляється через систему нагород та привілеїв. Стимулювання та мотивація працівників стають показниками цінностей та очікувань організації.

Кадровий процес, здійснюваний на підприємстві, визначає якості, які цінуються в працівниках. Відбір, просування та звільнення слугують інструментами для підтримки культури в організації.

Підтримання організаційної культури підприємства здійснюється через управлінський вплив. Наприклад, через взаємодію керівництва з персоналом, підтримку ініціатив і самостійності, реакцію на критичні ситуації працівники розуміють яка поведінка підтримується на досліджуваному підприємстві.

Важливо акцентувати на тому, що методи, вживані на підприємстві для формування, підтримання і необхідної зміни організаційної культури, використовуються в комплексі, впливаючи на різні сторони життєдіяльності як самого підприємства, так і його персоналу.

Загалом, використання методів формування, підтримки і зміцнення організаційної культури допомагає створити внутрішнє середовище, яке сприяє досягненню стратегічних цілей КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» та успішному функціонуванню цієї організації. Цьому також сприяє те, що керівництво поліклініки уникає ситуацій здійснення формальних заяв, які не відповідають реальності, та декларування і утвердження цінностей або підходів, що можуть суперечити іншим (наприклад, фокус на інноваціях може суперечити бажанню зберегти стабільність).

2.3. Оцінка організаційної культури досліджуваного медичного закладу очима стейкхолдерів

Оцінка організаційної культури через призму стейкхолдерів може допомогти зрозуміти, як різні групи (споживачі, працівники, інвестори) оцінюють діяльність та цінності поліклініки, її популярність у споживачів. Це впливає на її репутацію й довгостроковий успіх.

Організаційна культура впливає на позицію підприємства і його місце на ринку медичних послуг, передусім, через те, що воно є корисним для споживача.

Оцінюючи організаційну культуру КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» очима споживачів його медичних послуг, відзначимо, що воно здійснює власну діяльність на засадах цільового підходу. Іншими словами воно проводить активну роботу щодо залучення потенційних споживачів стоматологічних процедур і послуг.

Підхід, орієнтований на цільові результати у позиціонуванні КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» на ринку медичних послуг є системою стратегій та інструментів. Ця система спрямована на стабільне визначення орієнтації управлінської та маркетингової частин підприємства, а також на управлінські рішення з урахуванням кінцевих результатів.

З приводу прийняття КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» необхідних управлінських рішень звернемось до публікації [33] такого змісту (рис. 2.2).

З метою вирішення існуючої економічної ситуації підприємство переглянуло тарифи на послуги, які були затверджені ще у 2019 році і туди не вносились зміни. Фактично вони були збитковими для підприємства. Розраховані оновлені тарифи на послуги підприємство надіслало на затвердження до казначейства та фінуправління. При максимально можливому встановленні коефіцієнта рентабельності 25% поліклініка не встановлювала максимального коефіцієнту, оскільки ринок стоматологічних послуг є висококонкурентним і досліджуваний заклад конкурує на ньому з

приватними клініками. Орієнтуючись на потреби і запити споживача, підприємство робило вибір між «іміджем лікаря» і «вартістю послуг».

Проблема	<p>За шість днів до початку великої війни Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка мала мільйонні борги по заробітній платі, відносно застаріле матеріально-технічне устаткування, до якого в стоматології додалися звільнення лікарів та зубних техніків.</p> <p>Фінанси виявились найслабшою стороною лікувального закладу. Офіційна “каса” закладу була мізерною – до 20 тисяч гривень на день. У попередньому році заклад хоч і мав договір з Національною службою здоров’я України, однак він не запрацював.</p> <p>Підприємством підписаний 34 пакет – це стоматологічний пакет. Він не є пріоритетним для НСЗУ. Загалом стоматологія ніколи не була і не буде пріоритетною. Усі державні та комунальні стоматологічні клініки на госпрозрахунку. Нам дали можливість заробляти кошти самостійно. Кошти по НСЗУ лікувальний заклад отримує по глобальній ставці. Для нашого закладу вона становить 6 363 гривні 31 копійку. До прикладу, в районній лікарні глобальна ставка для стоматологічного відділення, де працює чотири лікарів, понад 40 тисяч гривень. Глобальна ставка розраховується від кількості наданих і заведених послуг в НСЗУ за попередній рік</p>
----------	---

Рис. 2.2. Інформація про збитковий економічний стан підприємства

Примітка. Подано за [33]

На високий рівень організаційної культури поліклініки вказує факт, що ілюструє рис. 2.3.

	Факт, який вказує на високий рівень організаційної культури підприємства
<p>Хмельницька обласна рада затвердила програму розвитку та підтримки комунальних закладів охорони здоров’я на 2022 рік. У ній передбачили 5,4 мільйона гривень на різні стоматологічні послуги для пільгових категорій населення. Втім у зв’язку з воєнним станом потреби закладу були профінансовані приблизно на 30%. Досліджуване підприємство розраховувало на 2,5 мільйона гривень з обласного бюджету.</p> <p>Отримати безкоштовні послуги за обласною програмою могли такі категорії пільговиків:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ветеранам війни (учасникам бойових дій, особам з інвалідністю внаслідок війни, учасникам війни); • учасникам АТО; • особам, нагородженим знаком “Почесний донор України”; • пенсіонерам за віком; • ветеранам військової служби та ветеранам органів МВС їх удовам; • членам сімей загиблих учасників АТО 	

Рис. 2.3. Факт, який вказує на високий рівень організаційної культури підприємства

Примітка. Подано за [33]

Скриншот з програми розвитку та підтримки комунальних закладів охорони здоров'я на 2022 рік, яку затвердила Хмельницька обласна рада, наведений на рис. 2.4.

7	Забезпечення надання стоматологічної допомоги окремим категоріям населення області	Невідкладна допомога до виведення з гострого стану	Комунальне некомерційне підприємство «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» Хмельницької обласної ради	2022 рік	Обласний, державний бюджет, інші джерела не заборонені законодавством	205,00
		Надання невідкладної стоматологічної допомоги (до закінчення лікування даного захворювання): ветеранам війни, інвалідам I і II груп, особам, нагородженим знаком „Почесний донор України”, членам сімей загиблих учасників АТО, пенсіонерам за віком, ветеранам військової служби та ветеранам органів МВС, їх вдовам				280,00
		Огляд, діагностика, терапевтична, хірургічна та ортопедична стоматологічна допомога надається підопічним будинків-інтернатів для людей похилого віку, психоневрологічних інтернатів, реабілітаційних центрів, спеціалізованих шкіл-інтернатів Хмельницької області				593,50
		Надання терапевтичної та хірургічної стоматологічної допомоги за маловитратними технологіями: ветеранам війни, інвалідам I і II групам, особам, нагородженим знаком „Почесний донор України”, учасники АТО, членам сімей загиблих учасників АТО, пенсіонерам за віком, ветеранам військової служби та ветеранам органів МВС, їх вдовам				2 500,00
		Надання ортопедичної стоматологічної допомоги з поновленням жувальної спроможності із застосуванням зубних протезів (штамповано-паяні незнімні протези; знімні пластичні протези суцільнолітні та пластмасові конструкції протезів за медичними показниками): ветеранам війни, інвалідам I і II групам, особам, нагородженим знаком „Почесний донор України”, учасники АТО, членам сімей загиблих учасників АТО, пенсіонерам за віком, ветеранам військової				1 800,00
	служби та ветеранам органів МВС, їх вдовам					
	Профілактичний огляд допризвників					30,30

Рис. 2.4. Скриншот з Хмельницької обласної програми розвитку та підтримки комунальних закладів охорони здоров'я на 2022 рік

Примітка. Подано за [33]

Основний акцент сьогодні робиться підприємством на задоволенні потреб клієнта та на ефективності власного функціонування з врахуванням змін у системі потреб споживачів та управлінських практик. Цільова складова у такому позиціонуванні опирається на маркетинговий

інструментарій Загальний можливий перелік маркетингових інструментів представлений на рис. 2.5.

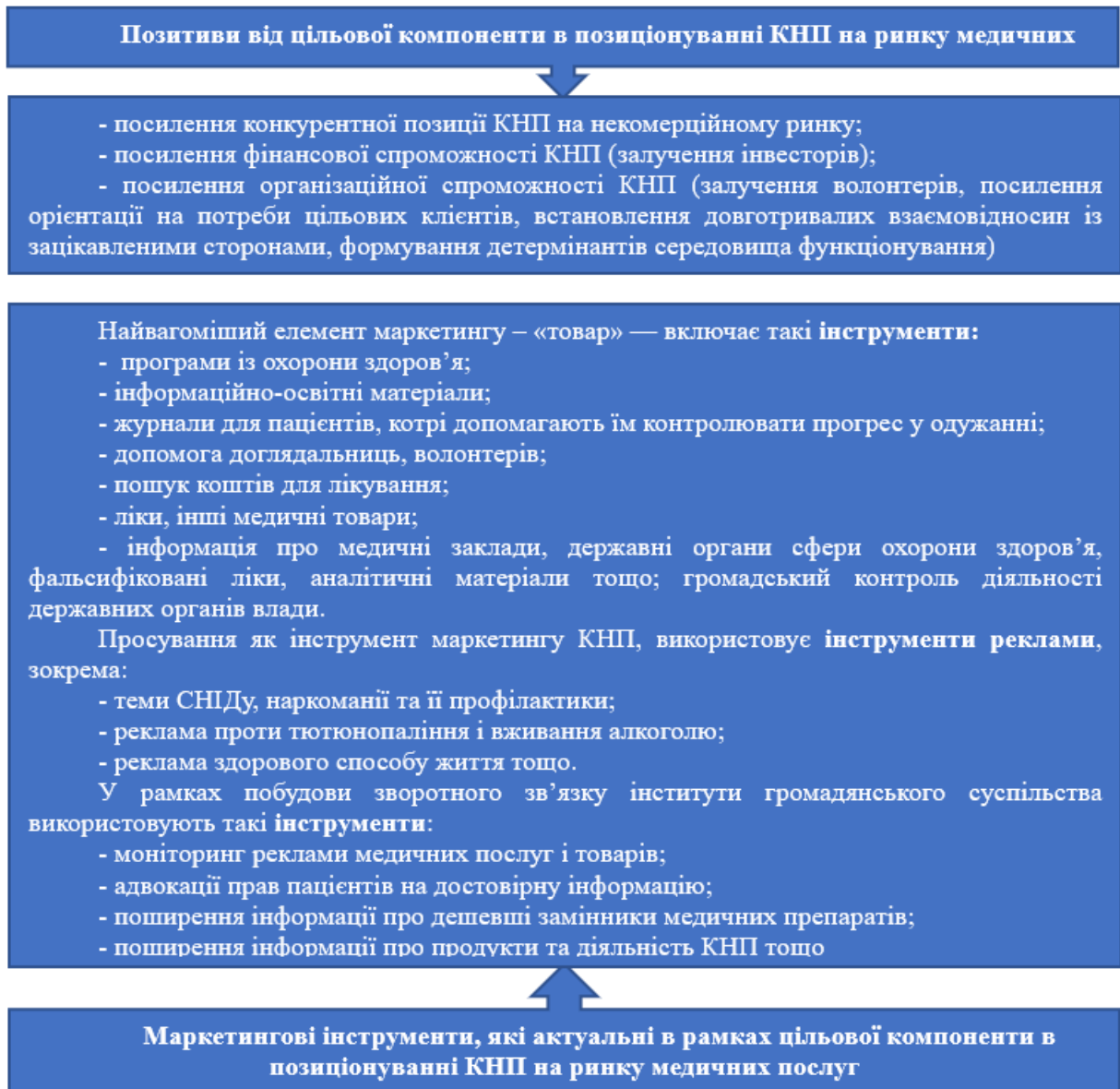


Рис. 2.5. Прояв цільової компоненти у позиціонуванні КНП на ринку медпослуг

Примітка. Сформовано автором з використанням [3]

Однак, сьогоденні умови війни, проблеми з виплатою заробітної плати є бар'єрами для максимально повного використання цих інструментів за різними напрямками діяльності підприємства.

Так, ці бар'єри призвели до призупинення оновлення матеріально-технічної бази та закупівлі витратних матеріалів у лікувальному закладі. Навіть для безкоштовних програм потрібні матеріали, але їх закупівлі

обмежуються відсутністю фінансування. У лікарні вирішують цю проблему завдяки благодійникам та меценатам, які надають підтримку в умовах обмеженого фінансування. Також домовляються з постачальниками про відтермінування платежів. Громадські організації і благодійники надають допомогу в різних формах, включаючи подарунки обладнання.

Сьогодні законодавство не враховує потреб стоматологічних закладів, в тому числі, досліджуваного, що ускладнює їхню роботу. Наприклад, не можна закупити необхідну стоматологічну техніку, хоча їх потребує декілька відділень підприємства. Це не дозволяє лікарям повноцінно працювати, не відволікаючись на технічні проблеми. Всі ці труднощі призводять до того, що лікарня вимушена відшукувати альтернативні джерела фінансування та встановлювати партнерські відносини для подолання фінансових труднощів і надання послуг пацієнтам. Це важливо, оскільки позитивно «працює» на позиціонування підприємства на ринку і закріплення його в свідомості споживачів.

Діяльність КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» і його персоналу, здійснювана на засадах цільового підходу, характеризується незначним використанням комунікаційних інструментів. Так, наприклад, лікарі покращують взаємодію з пацієнтами через їх активне інформування про свою діяльність. Для цього вони створили групу у соціальній мережі Facebook та наповнюють її різноманітною інформацією про свою діяльність. У майбутньому, коли будуть подолані фінансові труднощі підприємства, воно має намір створити власний веб-сайт, на якому розміщуватиметься інформація для стейкхолдерів про діяльність закладу та надані його медичним персоналом послуги.

Сьогодні відсутність офіційного сайту КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» послаблює його конкурентні позиції на ринку послуг і дозволяє констатувати тимчасову недосконалість організаційної культури підприємства, оскільки керівник закладу переконаний у тому, що:

- регулярне представлення інформації про його діяльність є вкрай необхідне і повинно здійснюватися системно і на постійній основі;
- інформаційний супровід роботи підприємства повинен бути важливою частиною його маркетингової діяльності і маркетингової політики, а також

управління маркетингом що прямо впливатиме на ефективність такого управління (рис 2.6).

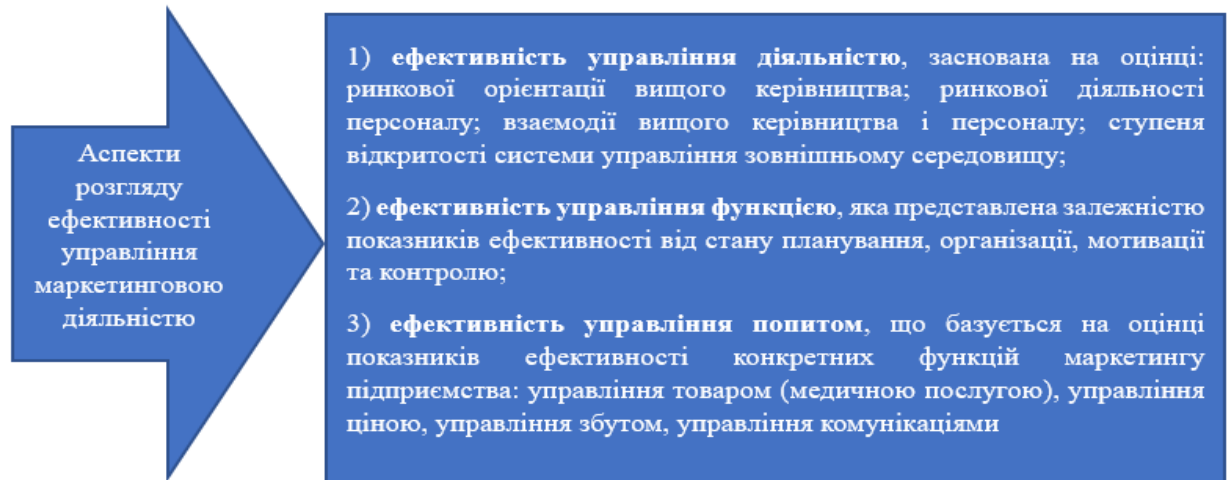


Рис. 2.6. Ефективність системи управління маркетинговою діяльністю й аспекти її розгляду

Примітка. Сформовано автором

Вже сьогодні для забезпечення ефективності діяльності підприємства і його маркетингової роботи, а також для їх оцінювання модернізується цінова політика підприємства, використовуються такий вид маркетингового контролю як контроль прибутку, в якості методу контролю – визначення рентабельності медичних послуг (рис. 2.7).



Рис. 2.7. «Модель маркетингового контролю»

Примітка. Сформовано за [хорошун]

Аналізуючи організаційну культуру досліджуваного медичного закладу очима стейкхолдерів, зазначимо, що цей заклад намагається ідентифікувати і враховувати очікування своїх реальних і потенційних пацієнтів.

У літературному джерелі [35] очікування пацієнтів систематизовані наступним чином (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Очікування пацієнтів від закладів охорони здоров'я

Примітка. Сформовано з використанням джерела [35]

Для того, щоб покращити організаційну культуру підприємства і її бачення в очах стейкхолдерів його персонал повинен продовжувати здійснювати інформаційну, комунікативну й рекламну діяльність, спрямовану на розвиток іміджу підприємства, зокрема, шляхом: професійного надання медичних послуг; турботи про клієнта, постійного вивчення його потреб і запитів; формування підприємством маркетингових і комунікаційних стратегій.

Висновки до розділу 2

1. Здійснений аналіз організаційної й функціональної структури підприємства, що є основою формування його організаційної культури, дозволяє констатувати наступне. Наявна організаційна структура управління поліклінікою сприяє організаційній ясності та розподілу функцій. Праця медичного персоналу використовується за призначенням, що підтверджує ефективне використання ресурсів закладу. Однак, аналіз статуту підприємства вказує на деякі організаційно-управлінські обмеження, зокрема в частині відображення позицій, що стосуються організаційної культури. Це може впливати на спроможність закладу ефективно формувати та утримувати конкретну організаційну культуру.

2. Практика управління КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» характеризується застосуванням різних методів для формування, підтримки та зміцнення організаційної культури, зокрема: економічних, адміністративних і психологічних. Організаційна культура підприємства сформована, однак головною перешкодою для її розвитку і зміцнення є слабкий фінансовий стан закладу. Попри це, сформовані на підприємстві відносини підпорядкування, існуюче явище наслідування поведінки керівника, покращення комунікації з пацієнтами сприяють розвитку організаційної культури в лікувальному закладі.

3. Відсутність офіційного веб-сайту у КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» в сучасних умовах через нестачу фінансових ресурсів негативно впливає на його конкурентоспроможність на ринку медичних послуг. Однак, в майбутньому таке явище буде ліквідоване, оскільки керівник закладу вважає, що регулярне і систематичне представлення інформації про його діяльність є критично важливим і повинно відбуватися на постійній основі. Він переконаний, що інформаційний супровід роботи підприємства повинен стати не лише важливою складовою маркетингової діяльності, але й ключовою частиною маркетингової політики та управління маркетингом, оскільки це безпосередньо впливатиме на ефективність управління закладом.

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'ЯВ УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ

3.1. Формування стратегії закладу охорони здоров'я як основи модернізації його організаційної культури

Створення оптимальних умов для діяльності, спрямованих на досягнення найбільш вигідного поєднання функціональних можливостей досліджуваного закладу та його ефективності на ринку, вимагає від керівника зосередження уваги на оптимізації управлінських процесів. Це включає стратегічне мислення, що орієнтоване на довгострокову перспективу розвитку.

Механізм формування стратегії розвитку закладу охорони здоров'я представляє собою послідовність логічних дій у взаємодії з елементами зовнішнього та внутрішнього середовищ. Використання управлінських інструментів дозволяє визначити пріоритети розвитку закладу з акцентом на підвищенні соціальної значущості (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Механізм формування стратегії розвитку КНП «Хмельницька обласна стоматологічна клініка»

Примітка. Сформовано автором

Отже, необхідно обрати основну мету управління, виходячи з перерахованих у таблиці 3.1 стратегій, які пов'язані із витратами, й мають велике значення для досліджуваного підприємства.

Етапність процесу вибору стратегії ілюструє рис. 3.2.

Етапи процесу вибору стратегії
<ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінка внутрішніх резервів. 2. Оцінка конкурентної ситуації. 3. Оцінка ринкових тенденцій. 4. Вибір цільової аудиторії та вивчення її переваг. 5. Розробка маркетингового плану та оцінка необхідного рекламного бюджету. 6. Формулювання необхідних організаційних змін. 7. Формулювання необхідних внутрішніх реорганізацій та оцінка необхідного бюджету.

Рис. 3.2. Етапність процесу вибору стратегії КНП «Хмельницька обласна стоматологічна клініка»

Примітка. Сформовано автором

Поєднання стратегій і цілей управління закладами охорони здоров'я ілюструє табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Поєднання стратегій і цілей управління закладами охорони здоров'я

Види стратегій	Цілі управління закладом охорони здоров'я
Стратегія управління витратами	Побудова системи управління витратами
Стратегія лідерства за витратами	Зниження повних витрат на послуги закладу охорони здоров'я
Стратегія диференціації послуг	Додання послугам закладу охорони здоров'я специфічних меж, що відрізняють їх від послуг інших організацій, і підвищення цінності для споживачів
Сфокусована стратегія низьких витрат	Орієнтація закладів охорони здоров'я на певний вузький сегмент споживачів, де заклад охорони здоров'я випереджає своїх конкурентів за рахунок нижчих витрат на послуги
Сфокусована стратегія диференціації послуг	Забезпечення представників вибраного сегменту медичними послугами, що як найповніше відповідають їх інтересам
Стратегія оптимальних витрат	Забезпечення можливості відпочивальникам отримати за свої гроші велику цінність за рахунок поєднання низьких витрат і широкої диференціації медичних послуг
Стратегія запланованих витрат	Забезпечення можливості закладу охорони здоров'я на основі цільових показників прибутку встановлювати максимально допустимі витрати на послуги і прагнути до їх досягнення

Примітка. Сформовано за [34]

Використовуючи інформацію табл. 3.1, пропонуємо удосконалити стратегію розвитку КНП «Хмельницька обласна стоматологічна клініка» через диверсифікацію джерел фінансування діяльності й послуг.

Однією з найголовніших проблем більшості установ охорони здоров'я в Україні є недостатнє фінансування. Така ситуація можлива через те, що більшість лікарень підпорядковуються державі, що в свою чергу не дозволяє в рівномірній кількості виділяти достатню кількість фінансування для цих закладів. Наступною не менш важливою проблемою є те, що керівництво медичних установ має чіткий кошторис продукції яку воно має реалізувати чітко за планом, який супроводжується складанням звітності. Це не дозволяє керівникам закладів охорони здоров'я самостійно приймати рішення щодо того, що саме закладу необхідно на даний момент. Більшість працівників сфери медичного обслуговування погодяться з тим, що при покращенні фінансової складової зросте й рівень наданих персоналом послуг.

У зв'язку з цим, слід надати більше прав керівникам ЗОЗ та проводити фінансовий аналіз за джерелами доходів цих закладів, а саме: бюджетні кошти; платні послуги; послуги з медичного страхування.

Але щоб усвідомити повне представлення необхідно застосовувати також аналіз фінансового стану за допомогою бухгалтерського балансу. Слід звернути увагу на два показники – наявність кредиторської заборгованості та співвідношення доходів і витрат медичного закладу.

Вивчення результатів господарської діяльності КНП «Хмельницька обласна стоматологічна клініка» слід проводити в розрізі джерел фінансування та підрозділів підприємства, а також за фактичними та касовими видатками в розрізі тих операцій які виконують лікарі.

Касові видатки вказують на обсяг коштів, які отримує підприємство з бюджету. Ця інформація дозволяє оцінити ефективність їх використання та відшукати не використані матеріальні ресурси.

Потоки доходів є ключовою частиною фінансової структури медичного закладу, оскільки більшість отриманих коштів можливо вкласти в інвестиції для покращення якості продукції та наданих послуг.

Аналіз потоків доходів КНП «Хмельницька обласна стоматологічна клініка» вказує на необхідність їх оптимізації. Для покращення фінансового стану закладу доцільно реалізувати заходи, які систематизовані на рис.3.3.

Заходи, необхідні для покращення фінансового стану підприємства
<ul style="list-style-type: none"> - залучення інвесторів, готових співпрацювати з медичним закладом; - рекламування товарів у місцях очікування пацієнтів; - укладання партнерських угод з іншими виробниками товарів-доповнювачів; -участь у грантовій програмі; -інвестування в центри перепідготовки кадрів; - оренда не використовуваних приміщень; - використання товарів, отриманих безоплатно від благодійних установ, фондів, державних резервів, спонсорських постачань для економії власних фінансових ресурсів.

Рис. 3.3. Заходи, необхідні для покращення фінансового стану підприємства

Примітка. Сформовано автором

Процес надання спеціальних прав та повноважень державним і комунальним закладам охорони здоров'я передбачає ведення політики, спрямованої на максимізацію фінансового результату та мінімізацію витрат на персонал, фінансові та інші непередбачувані витрати. Підприємства матимуть можливість вести власні банківські рахунки та розпоряджатися коштами з урахуванням їх внутрішньої стратегії, а накопичені за рік кошти залишатимуться на їх рахунках, не впливаючи на фінансування у наступному році. Крім того, підприємства зможуть легально отримувати кошти від фізичних та юридичних осіб і спрямовувати їх на професійний розвиток персоналу.

Ця стратегія демонструє високу ефективність, оскільки впровадження її положень сприятиме підвищенню доступності медичних послуг, які раніше були недоступні через відсутність необхідного обладнання та високоякісної медичної допомоги, відповідно до реальних потреб споживачів. Це стане

фактором модернізації організаційної культури підприємства, посилення його конкурентних позицій на ринку.

Крім того, це створить умови для прозорості й відповідальності за роботу підприємства, використання ним ефективних методів управління, його фінансування при мінімальних витратах наявних ресурсів.

Паралельно потрібно буде вжити заходи щодо:

- формування та регламентування (затвердження) гарантованого обсягу медичних послуг;
- створення методичного документу для розрахунку вартості медичних послуг підприємства;
- вдосконалення систем планування, моніторингу й контролю надання медичних послуг через впровадження електронного обліку даних.

Таким чином, з метою модернізації організаційної культури КНП «Хмельницька обласна стоматологічна клініка» слід сформулювати стратегію розвитку цього підприємства через диверсифікацію джерел фінансування його діяльності й послуг. Стратегія повинна: опиратися на стратегічне планування; охоплювати визначені цінності й принципи діяльності; супроводжуватися комунікацією і залученням медичного персоналу; забезпечуватися ресурсами; спрямовуватись на розвиток і навчання кадрового складу підприємства. Реалізація стратегії повинна завершуватися її оцінкою і, за необхідності, коригуванням.

Взаємодія цих елементів в ході практичної реалізації стратегії позитивно вплине на організаційну культуру, роблячи її більш адаптивною, відкритою до змін та спрямованою на досягнення визначених організаційних цілей.

3.2. Удосконалення технологій формування та розвитку підсистем організаційної культури досліджуваного закладу охорони здоров'я в умовах сучасних викликів

Доцільні напрями посилення організаційної культури закладів охорони здоров'я в сучасних умовах представлені на рис. 3.4.

<p>До доцільних напрямів посилення організаційної культури закладів охорони здоров'я сьогодні можна віднести:</p>
<ul style="list-style-type: none"> – приведення у відповідність бази медичного обладнання сучасним вимогам діагностики та лікування в окремих структурних підрозділах лікарень; – підвищення рівня оплати праці персоналу за рахунок нарощування фонду заробітної плати медичного закладу завдяки збільшенню частки пацієнтів, що виразили бажання отримати медичні послуги саме в даній лікарні; – удосконалення системи мотивації персоналу з врахуванням інтенсивності праці, кількості пацієнтів, яким надана допомога, обсягу наданих послуг, виконаних операцій, кваліфікації тощо; – диверсифікація джерел фінансування лікарень через механізм партнерства, отримання грантів, залучення благодійних фондів; – підвищення рівня комп'ютеризації процесів діагностики та лікування; – покращення умов, комфортності роботи персоналу в лікарнях, можливостей харчування; – покращення координації роботи персоналу різних структурних підрозділів за ланцюгом “діагностика – лікування – реабілітація”; – використання механізму антикризових заходів, управління ризиками в зв'язку з недофінансуванням з державного бюджету і фінансовою нестабільністю; – формування і реалізація програм професійного і кар'єрного зростання.

Рис. 3.4. Доцільні напрями посилення організаційної культури закладів охорони здоров'я в сучасних умовах

Примітка. Наведено за джерелом [1]

Систематизовані на рис. 3.4 напрями покращення оргкультури повинні стати реакцією на виклики в сфері охорони здоров'я, а саме:

- зміна суспільних очікувань в контексті повноти, якості, доступності й справедливості надання медичних послуг;
- розвиток медичних, управлінських й інформаційних технологій;
- організаційна модернізація й інтеграція;
- кадрова модернізація і професіоналізація медичних працівників;

- охорона громадського здоров'я;
- підвищення ролі керівників в управлінні закладами здравооохоронної сфери;
- партнерство (співпраця закладів охорони здоров'я з науковими установами, прийняття спільних рішень) та інші.

Підсистемами організаційної культури КНП «Хмельницька обласна стоматологічна клініка» є управлінська, професійна і моральна.

Носієм організаційної культури в рамках управлінської підсистеми є керівник.

Технологіями формування та розвитку управлінської підсистеми організаційної культури досліджуваного підприємства сьогодні повинні бути:

- технології управління конфліктами (делегування функцій, повноважень і відповідальності; командна робота; психолого-педагогічна робота керівника та ін.);
- комунікаційні технології (ефективне спілкування, активне слухання, ведення переговорів тощо).

До прикладу, в контексті застосування технології управління конфліктами через психолого-педагогічну роботу керівника досліджуваного підприємства, зазначимо наступне. Психологічний клімат в організації має значущий вплив на працівників та результативність їхньої діяльності. Створення психологічної безпеки, підтримка психічного здоров'я та сприяння комунікаційній взаємодії стають пріоритетами в управлінні трудовими колективами та керівництва.

Управління з психологічної точки зору розглядаємо як діяльність, спрямовану на створення ефективного середовища діяльності для працівників. Також це управління є процесом взаємодії керівника з підлеглими з метою налагодження активної скоординованої роботи щодо досягнення цілей і мети діяльності організації.

Психологічний аспект управління може проявлятися у вмінні керівника мотивувати свою команду, розуміти індивідуальні особливості співробітників та ефективно взаємодіяти з ними для досягнення спільних цілей. Наприклад, позитивна взаємодія з підлеглими може підвищити загальний рівень продуктивності праці та результативність діяльності організації, загалом.

У контексті питання педагогічного аспекту управління підприємством слід вказати на те, що застосування педагогічних стратегій в такому управлінні допомагає створити навчальне та розвивальне середовище в організації. Педагогічний підхід сприяє розвитку лідерських навичок, підтримує самоорганізацію персоналу, стимулює креативність у роботі працівників.

Сучасні організації формують педагогічні стратегії, які базуються на принципах адаптивного управління. Це дозволяє їм пристосовуватися до швидкозмінного зовнішнього середовища. Розвиток гнучкості організацій, інноватизація їх управлінських процесів, акцентування уваги на кадровій компоненті, увага до екологічних аспектів діяльності, здійснення соціально відповідальної роботи дозволяють організаціям задовольняти вимоги забезпечення сталого розвитку, покращувати власний імідж й отримувати конкурентні переваги.

Рольове навантаження керівника у процесі модернізування підсистеми управлінської культури розкривається у використовуваних методах її підтримки і розвитку (рис. 3.5).

Сьогодні об'єктивно необхідним є модернізування підсистеми професійної культури медичних кадрів. Така культура повинна знаходити відображення у комунікаційній діяльності медичних працівників (між собою і з споживачами медичних послуг), підвищенні їх професійного рівня, посиленні психологічної стійкості, процесах навчання і саморозвитку.

До прикладу, підприємство впровадить програму навчання для своїх співробітників. Доказом результативності управління персоналом у цьому випадку стануть підвищення кваліфікації кадрів і зростання виробничої

ефективності. У стратегічній перспективі реалізація програми навчання співробітників сприятиме збільшенню задоволеності працівників, їх лояльності до організації, підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

<p align="center">Рольове навантаження керівника у процесі модернізування підсистеми управлінської культури</p>
<ul style="list-style-type: none"> - проголошувані керівництвом гасла, у яких формується основна цінність організаційної культури, місія, правила й принципи досліджуваного підприємства, що відображають його ставлення як до споживачів медичних послуг, так і до власних співробітників; - особливості ділового моделювання, яке виражається в нормах повсякденної поведінки керівників, характері їхніх відносин і спілкування зі співробітниками, що проектується на організаційну культуру в цілому; - система заохочення й статусних символів, які вказують на пріоритети і цінності підприємства та використовуються його керівництвом; - особливості завдань, функцій і показників діяльності й оцінки, що є предметом постійної уваги керівництва і дозволяє співробітникам ранжувати різні акти діяльності щодо функціонування підприємства за ступенем важливості; - ритуали, традиції, обряди, що виступають як організовані колективні дії, мають важливу культурну, психологічну і виховну значимість, оскільки їхнє дотримання відображає ступінь організаційної інтегрованості й лояльності співробітників, що заохочується керівництвом; - стандарти поведінки, які демонструються керівництвом як в повсякденній діяльності, так і в умовах кризових ситуацій; - особливості кадрової політики, критерії прийняття кадрових рішень, які можуть або сприяти, або перешкоджати зміцненню організаційної культури підприємства, або ж свідомо стимулювати перегляд кадрової політики з метою проведення організаційних змін

Рис. 3.5. Рольове навантаження керівника у процесі модернізування підсистеми управлінської культури

Примітка. Побудовано автором

Процес вимірювання результатів діяльності також повинен опиратися не лише економічні показники, а й на показники стану психологічного клімату на підприємстві та рівень задоволеності його працівників. Використання для цього анкетування і програм для вимірювання особистісного зростання працівників дозволить інформаційно супроводжувати корекційну роботу з персоналом і реалізацію кадрової стратегії досліджуваного підприємства.

Значимість модернізування підсистеми моральної культури медичних працівників також незаперечна. Вона виявляється у забезпеченні високих стандартів етичності, гуманності та якості надання медичної допомоги. Для цього необхідно використовувати такі засоби:

- етичну освіту і проведення тренінгів (включення курсів та тренінгів з етики у програми професійної підготовки та підвищення кваліфікації медичних працівників; використання кейс-методів для обговорення реальних ситуацій та вирішення етичних питань);

- утвердження моральних цінностей працівників через спільне з медичним колективом напрацювання морального (етичного) кодексу, який закріплює ключові етичні принципи та цінності підприємства;

- психологічну підтримку. Приміром, створена на підприємстві консультативна служба може: надавати психологічну підтримку медичним працівникам під час стресових або важких етичних ситуацій; навчати працівників ефективним методам саморегулювання та стресового управління;

- створення на підприємстві етичного комітету для вирішення етичних конфліктів та надання консультацій у складних етичних питаннях;

- заохочення відповідальності. Для цього необхідно створити дієву систему заохочення для медичних працівників, які демонструють високий рівень моральної відповідальності та етичності.

Загалом, розвиток організаційної культури медичних працівників досліджуваного підприємства є багатоаспектним завданням, яке вимагає інтегрованого підходу та здійснення комплексу системних заходів.

Висновки до розділу 3

1. Чинники, які визначають формування організаційної культури досліджуваного підприємства, обумовлені наступними потребами: реформуванням фінансового, кадрового та інших напрямів його діяльності відповідно до реалізовуваних державних реформ; оновленням організаційної та функціональної діяльності з урахуванням здійснюваних трансформацій, таких як підвищення професійного рівня медичних працівників та інші; забезпеченням орієнтації на пацієнта й надання якісних медичних послуг; покращення іміджу й репутації підприємства.

2. Існуючі виклики в сфері охорони здоров'я (організаційна і кадрова модернізація, розвиток внутрі- і міжгалузевої співпраці й ін.) вимагають удосконалення технологій формування та розвитку підсистем організаційної культури досліджуваного підприємства. Підсистемами організаційної культури КНП «Хмельницька обласна стоматологічна клініка», які вимагають технологічного вдосконалення є управлінська (лідерство керівника, його психолого-педагогічний вплив тощо), професійна (професійний розвиток медичних кадрів, побудова траєкторій їх кар'єри та ін.) і моральна (заохочення відповідальності, психологічна підтримка й т.ін.).

Висновки

1. Організаційна культура - це система спільних цінностей, переконань, норм і практик, що визначають спосіб взаємодії працівників у конкретній організації. Керівництво має активно впливати на формування, розвиток і підтримку організаційної культури, враховуючи стратегічні та оперативні цілі.

2. Формування організаційної культури в закладах охорони здоров'я залежить від здійснюваних реформ, трансформацій, рівня пацієнторієнтованості, якості медичних послуг, а також участі громадськості й підтримки з боку стейкхолдерів. Ці фактори визначають відповідь на сучасні тенденції й виклики в галузі охорони здоров'я.

3. Організаційна і функціональна структури управління підприємством впливають на його організаційну культуру, забезпечуючи впорядкованість діяльності та чіткий розподіл функцій. Однак, аналіз статуту показує організаційно-управлінські обмеження, що можуть впливати на формування організаційної культури підприємства (позиції організаційної культури та етичних взаємовідносин у статуті відсутні). Це послаблює спроможність підприємства щодо формування, утримання й розвитку організаційної культури.

4. КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» використовує різні методи формування, підтримки та зміцнення організаційної культури. Методи формування організаційної культури включають економічні, адміністративні і психологічні підходи. Сьогодні фінансові труднощі обмежують розвиток організаційної культури, але наявність відносин підпорядкування, позитивні неформальні стосунки у колективі та наслідування поведінки керівника сприяють утриманню оргкультури.

5. Недостатньо хороша оцінка організаційної культури досліджуваного медичного закладу очима стейкхолдерів обумовлена відсутністю його офіційного веб-сайту через нестачу фінансових ресурсів. Однак, керівництво і працівники підприємства працюють в напрямі забезпечення того, щоб інформаційний супровід роботи став важливою складовою маркетингової діяльності управління закладом.

6. Вдосконалення фінансового, кадрового та інших напрямів роботи закладу; оновлення його організаційно-функціональної діяльності з урахуванням здійснюваних трансформацій; забезпечення пацієнтоорієнтованості є тими чинниками, які визначають потребу формування організаційної культури підприємства.

7. Існуючі трансформації і виклики в здравоохоронній сфері вимагають удосконалення технологій формування та розвитку підсистем організаційної культури підприємства. Це вказує на необхідність технологічного вдосконалення закладу за управлінським, професійним і морально-психологічним напрямками.

Список використаних джерел

1. Адамик В., Дишкант Ю. Модернізація організаційної культури закладу охорони здоров'я в умовах медичної реформи. URL: <http://econa.wunu.edu.ua/index.php/econa/article/view/1888>
2. Бабич О. Корпоративна культура в умовах суспільної трансформації. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії : зб. наук. праць. Запоріжжя : ЗДІА, 2004. Вип. 17. С. 223–226.
3. Борисова Т.М. Маркетинг некомерційних організацій у розрізі сфер діяльності: теорія і практика: Монографія. / Т.М. Борисова. Тернопіль: Астон, 2015. 284 с.
4. Бугель В. Сутність морально-психологічного клімату та його роль у забезпеченні ефективного функціонування організації публічної сфери. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46016/1/%D0%92%D0%B0%D1%81%D0%B8%D0%BB%D1%8C%20%D0%91%D0%A3%D0%93%D0%95%D0%9B%D0%AC.pdf>
5. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / С. О. Гайдученко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/356030187.pdf>
6. Гайдученко С.І. Організаційна культура публічного управління у контексті глобалізації суспільних процесів. URL: http://eprints.kname.edu.ua/42927/1/an_organizational_culture_in_public_administrati_on_is_in_the_context_of_globalization_of_public_processes.pdf
7. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навчальний посібник. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
8. Дутчак Ю. Організаційна культура як засіб підвищення ефективності функціонування закладів фізичної культури і спорту. URL: <http://sportscience.ldufk.edu.ua/index.php/snu/article/viewFile/330/319>
9. Желюк Т., Чигур О. Регіональні ринки медичних послуг: специфіка формування та надання в умовах проведення медичної реформи. URL:

<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41804/1/%D0%96%D0%B5%D0%BB%D1%8E%D0%BA.pdf>

10. Кавецький В.І. Організаційна культура організації як об'єкт управлінського впливу. Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (04.05.2023 року). URL: <https://www.wunu.edu.ua/news/23699-vseukrayinska-naukovo-praktichna-konferencja-aktualn-problemi-menedzhmentu-ta-publchnogo-upravlnnja-v-umovah-suchasnih-viklikv.html>

11. Кавецький В.І. Удосконалення технологій формування та розвитку підсистем організаційної культури досліджуваного закладу охорони здоров'я в умовах сучасних викликів. Наукова інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (24 листопада 2023 року, м. Тернопіль).

12. Кодекс законів про працю України (редакція від 30.07.2023 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/322-08#Text>

13. Конституція України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

14. Кривокульська Н.М., Шкільняк М.М. Розвиток концептуальних підходів до управління якістю медичних послуг закладів охорони здоров'я. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2020. № 2. С. 22-30. http://tests.ifnmu.edu.ua:8080/library/DocDescription?doc_id=203155

15. Лимешко О. Медичні КНП: статус неприбутковості, фактори ризику та нюанси управлінського обліку. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/knp-26-buhuchet-i-nalogooblozhenie-83-medicinskie-knp-status-nepribylnosti-factory-riska-i-nyuansy-upravlencheskogo-ucheta>

16. Маляренко, Я., & Пуліна, Т. (2020). Маркетингові технології у сфері охорони здоров'я. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4 (60), 128-133. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-60-128-133>

17. Маркетинг: теоретичні основи маркетингу : навчально-методичний комплекс [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг» / Зозульов О.В., Царьова Т.О.; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 100 с.
18. Мартиненко В., Гайдученко С. Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2012-1/doc/2/02.pdf>
19. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Кривокульська Н.М. Менеджмент державних установ і організацій. Навч. посібник. / За ред. д-ра екон. наук, проф. А.Ф.Мельник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 320с.
20. Менеджмент соціальних конфліктів: методичні рекомендації [О. В. Івачевська, Н. С. Малєєва, І. В. Петренко, О. Г. Цукур] / за наук. ред. І. В. Петренко; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології, 2020. 77 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/722666/1/PetrenkoMetRec2020-maket.pdf>
21. Мисів Л. В. Особливості діяльності суб'єктів державної політики щодо формування та розвитку духовних цінностей українського суспільства. Вісник НАДУ. 2005. № 3. С. 451–455.
22. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за ред. Желюк Т.Л., Шкільняка М.М. Тернопіль, Крок. 2020. С. 261-293. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uzoz_t.pdf
23. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. / Г.Л.Монастирський. К.: Знання, 2008. 319 с.
24. Науменко Г. Формування здорової корпоративної культури в медичній організації. PMGP [інтернет]. 25, Лютий 2020 [цит. за 25, Листопад 2023];5(1):e0501230. доступний у: <https://uk.e-medjournal.com/index.php/psp/article/view/230>
25. Нинюк М. Суперечності та деформації моральної культури державних службовців в умовах реформування суспільства. Зб. наук. праць УАДУ. Київ :

Вид-во УАДУ, 2000. Вип. 1. С. 363–375.

26. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 р. № 2801-ХІІ (редакція від 19.08.2022 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>

27. Писаренко Ж. А. Структура культури державного управління: теоретико-методологічний аспект. Теорія та практика державного управління. Харків : Магістр, 2007. Вип. 1 (16). С. 119–125.

28. Права людини у сфері охорони здоров'я: практичний посібник / Берн І., Езер Т., Коен Дж., Оверал Дж., Сенюта І.; за наук. ред. І. Сенюти. Львів : Вид-во ЛОБФ «Медицина і право», 2022. 552 с.

29. Розвиток організаційної культури державних органів влади : Навчально-методичний посібник / Уклад.: В.М.Князєв, А.В.Ліпенцев, Т.Е.Василевська. К.: Вид - во НАДУ, 2010. 59с.

30. Солоненко І.М. Сучасні та майбутні виклики для публічного управління у сфері охорони здоров'я / І. М. Солоненко, Л. В. Сабліна, А. І. Єна // Збірник наукових праць. Національної академії державного управління при Президентові України. 2020. № 2. С. 100-109.

31. Статут КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка». URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUK Ewi7mu3Bk-GCAxUTQfEDHQpjAp0QFnoECAsQAQ&url=https%3A%2F%2Fkm-oblrada.gov.ua%2Fwp-content%2Fuploads%2F2019%2F10%2Fstatut-KNP-stomat.doc&usg=AOvVaw0BrSZGj8InitO0QQMvPRPF&opi=89978449>

32. Хорошун В. В., Качуровський Д. В. Системний підхід до оцінки ефективності прийняття маркетингових рішень у сучасних умовах діяльності підприємства. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_2_2017ua/32.pdf

33. Чи переживе Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка фінансовий шторм? URL: <https://zhar.org.ua/chy-perezhyve-hmelnyska-oblasna-stomatologichna-poliklinika-finansovyj-shtorm>

34. Юрчук М.М. Розробка стратегії розвитку закладу охорони здоров'я. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2029/3/%D0%AE%D1%80%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%9C.%D0%9C.thesis.pdf>
35. Як утримати пацієнтів та завоювати їх лояльність. URL: <https://imed.co.ua/crm/yak-utrimati-paciyentiv-ta-zavoyuvati-loyalnist>
36. Zheliuk Tetiana, Zhukovska Alina, Dluhopolskyi Oleksandr, Shushpanov Dmytro, Brechko Oleksander, Kryvokulska Nataliia , Horiachko Kateryna Silver economy: analysis of world trends and forecast for Ukraine Journal of Management Information and Decision Sciences; Weaverville Vol. 24, Iss. 7, 2021. P.1-12. URL: <https://www.abacademies.org/articles/Silver-Economy-analysis-of-world-trends-and-forecast-for-Ukraine-1532-5806-24-7-295.pdf>. (Scopus) (переклад: «Срібна економіка: аналіз світових тенденцій та прогнози для України»).