

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ОНОФРІЙЧУК Віталій Миколайович

Управління процесом організаційних змін в закладі
охорони здоров'я

Спеціальність 073 - Менеджмент
Освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота

Виконав:
ст. гр. МЗОЗзмхм-21
Онофрійчук В.М..
Науковий керівник:
к.н.д.у., доцент Пунда А.В.

Тернопіль – 2023

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я..... | 5 |
| 1.1. Сутність організаційних змін в закладі охорони здоров'я | 5 |
| 1.2. Класифікація організаційних змін в закладі охорони здоров'я..... | 12 |
| Висновок по главі 1 | 19 |
| РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я..... | 21 |
| 2.1. Методичні засади управління процесом організаційних змін в закладі охорони здоров'я | 21 |
| 2.2. Оцінка інструментарію оцінки готовності ДУ «ТМО МВС України по Хмельницькій області» до організаційних змін..... | 30 |
| 2.3. Оцінка зовнішнього середовища впровадження змін в досліджуваному закладі охорони здоров'я | 40 |
| Висновки до розділу 2 | 46 |
| РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я..... | 48 |
| 3.1. Механізм подолання опору організаційним змінам в закладі охорони здоров'я | 48 |
| 3.2. Комплексна оцінка готовності персоналу до проведення організаційних змін в закладі охорони здоров'я..... | 57 |
| Висновки до розділу 3 | 66 |
| ВИСНОВКИ..... | 69 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 73 |

ВСТУП

Високий ступінь турбулентності зовнішнього середовища у взаємодії з нелінійним розвитком сфери охорони здоров'я створює складні умови для реалізації організаційних змін, головною економічною ефективністю яких є ефективність. Оскільки організаційні зміни є системним явищем, існує висока ймовірність негативних наслідків у разі безгосподарності, що не лише перешкоджає досягненню цілей, а й завдає значної шкоди функціонуванню системи охорони здоров'я в цілому. Крім того, невідворотність змін, як явища, що становить зміст розвитку, вимагає від керівництва закладів охорони здоров'я реалізації узгодженого і збалансованого погляду на ефективність управління організаційними змінами, який повинен враховувати параметри внутрішнього середовища, на які впливають фактори зовнішнього середовища. враховує вплив системи управління на об'єкт нерухомості. Мета керівництва, ступінь готовності співробітників до впровадження змін і будь-який опір при неприйнятті змін. Багатогранна ефективність управління організаційними змінами вимагає не тільки розробки відповідної парадигми управління, а й ефективної реалізації цієї парадигми в існуючому управлінні охороною здоров'я.

Незважаючи на велику кількість наукових і прикладних розробок в даній області досліджень, питання про те, як бути з процесом організаційних змін в закладі охорони здоров'я, залишається недостатньо розробленим, що і зумовило вибір теми наукового дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження є встановлення та розробка методологічної бази та методичного забезпечення підготовки та впровадження концепції ефективності управління організаційними змінами в умовах охорони здоров'я.

Досягнення цієї мети обумовило необхідність постановки та вирішення комплексу таких завдань:

- визначити сутність організаційних змін в закладі охорони здоров'я;
- провести дослідження методичних засад управління процесом організаційних змін в закладі охорони здоров'я;

провести оцінку організаційного забезпечення ДУ «ТМО МВС України по Хмельницькій області»;

провести оцінку інформаційно-аналітичного забезпечення процесом організаційних змін в закладі охорони здоров'я;

провести оцінку систем управління комунікаціями в досліджуваному закладі охорони здоров'я;

запропонувати механізм подолання опору організаційним змінам в закладі охорони здоров'я;

провести комплексну оцінку готовності персоналу до проведення організаційних змін в закладі охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є процес управління організаційними змінами в закладі охорони здоров'я.

Предмет дослідження є сукупність теоретичних, методологічних, методологічних і прикладних засад розробки та реалізації концепції ефективного управління організаційними змінами в системі охорони здоров'я

Методи дослідження. Заявлені цілі дослідження досягаються шляхом застосування системи загальних і специфічних наукових методів: морфологічного аналізу, діалектичного методу, кластерного аналізу, таксономічного аналізу, системного та процесного підходів, аналізу та синтезу, методу формалізації, експертної оцінки (класифікації), якісного аналізу.

Інформаційну базу дослідження склали роботи провідних вітчизняних та зарубіжних дослідників з питань управління організаційними змінами, чинні законодавчі та нормативно-правові акти Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, офіційні документи Національного комітету статистики України та статистичних управлінь Хмельницької області. Інформаційно-аналітичні матеріали, статистична та економічна звітність державної установи «ТМО МВС України по Хмельницькій області».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність організаційних змін в закладі охорони здоров'я

Практично всі дослідники, які цікавляться темою управління організаційними змінами, підкреслюють, що зміни відбуваються під впливом зовнішнього середовища і внутрішніх факторів закладу охорони здоров'я. Відповідно до цього твердження слід додати, що компанії створюються і функціонують тривалий час і мають свої внутрішні правила, структури, звичаї, організаційну культуру і т.д., які визначають специфіку кожного. У межах, дозволених цією Конвенцією, Генеральний секретар Організації Об'єднаних Націй має право інформувати про це Генерального секретаря Секретаріату Організації Об'єднаних Націй. Тому організаційні зміни, що відбуваються стохастично або здійснюються за планом під впливом ряду факторів. Різностямовані фактори визначають перехід компанії з одного стану в інший з урахуванням її попереднього стану. Під такою оцінкою відправної точки мається на увазі спадковість набутих ознак, що дозволяє гарантувати унікальність і справжність кожної здорової рослини, незважаючи на всі зміни.

Незважаючи на те, що багато дослідників не розрізняють терміни «зміна» і «організаційна зміна», існує необхідність уточнення розуміння останніх.

Безручко О.О. розуміє організаційні зміни як «зміну характеристик (форми, змісту, якості) організаційного елемента або організації в цілому за певний проміжок часу» [7]. Автор наводить ряд синонімічних визначень, що наближаються до розуміння організаційних змін, які поділяються на 2 групи: близькі за змістом і авторські. «До першої групи належать трансформація, трансформація бізнесу, організаційний розвиток і самозбереження, реструктуризація, реорганізація, реформування, реінжиніринг, інновації. Автор вважає організаційні зміни формотворчими для організаційного розвитку, включаючи реструктуризацію, реорганізацію, реформу, реінжиніринг, інновації та

інші види змін, де організаційні зміни є найбільш часто цитованим поняттям» [7, с. 97].

Кужда Т. пропонує організаційні зміни в розвитку, визначаючи їх як «кількісні, якісні та структурні організаційні зміни в складі і способі поєднання елементів виробничої системи, характеру зв'язків між ними і формами їх прояву в просторі і часі» [29]. Вона розглядає організаційні перетворення (зміни) промислового підприємства як процес навмисного переведення підприємства в цілому або будь-якого з його істотних елементів в новий якісний стан, що супроводжується підвищенням або зниженням показників економічної ефективності, що проявляється у вигляді зміни структури і режимів діяльності, перетворення юридичної особи, докорінне переосмислення бізнес-процесів (продажів, виробництва, закупівель, досліджень і розробок тощо) та його радикальна перебудова [13]. Визначення організаційних змін через дихотомію понять «розвиток» і «функція» представлено в роботі Пічугіна Т. С., який підкреслює, що «функція - це виконання функцій, обов'язкових для продовження діяльності у відносно незмінних умовах, і розвитку поступального руху, формування і формування нових властивостей і структурних особливостей об'єкта. На думку організації, розвиток має на увазі тривалі зміни напрямку діяльності компанії, того, які функції виконуються, структури і якості роботи компанії» [43]. Кузьмін О.В. при класифікації терміну служби системи розрізняють стабільний, квазістабільний і перехідний періоди, протягом яких організаційні зміни вважаються періодом тимчасової експлуатації, тобто станом, в якому кардинально змінюється система або один з її значущих показників, і ці зміни вважаються періодом тимчасової експлуатації, тобто станом, в якому змінюється система або один з її значущих показників кардинально і чинить негативний або позитивний вплив на систему. Квазістабільний стан має на увазі наявність одного з елементів структурних компонентів протягом перехідного періоду, що не робить істотного впливу на систему [30].

Стеців С.Р. розглядає організаційні зміни як «процес впровадження інновацій в організації, який зачіпає практично всі аспекти її діяльності і тому повинен підвищувати конкурентоспроможність і ефективність діяльності підприємства»

[49]. О. Кузьмін, Н. Петришин, Н. Сиротинська визначає зміни як «організаційні зміни визначаються як ряд змін, які призводять до впровадження інновацій і можуть відбуватися в різних напрямках: зміни в організаційних цілях, структурі, технології, технологічних процесах, дизайні продукції, навичках або поведінці співробітників, управлінні виробництвом і господарській діяльності» [30]. Гапон Ю.В. «наголошує на змінах в системі управління, які зафіксовані в документації, і аргументується підпорядкованість, повноваження або відповідальність персоналу компанії» [14]. Дзяна С.Р. запропоновано визначення організаційних змін як сукупності всіх процесів, що відбуваються під час «здійснення виробничої, господарської та іншої діяльності, спрямованих як на розвиток окремих елементів, так і організації в цілому, які мають два напрямки: адаптація до внутрішнього та зовнішнього середовища та функціонування у вигляді незначних змін та довгострокових змін» [26].

Зарубіжні вчені, як ми вже згадували, присвятили себе аналізу сутності проблеми організаційних змін задовго до вітчизняних проблем. Існує ряд більш відомих дослідників, чий визначення природи організаційних змін заслуговують на подальше вивчення. Так, П. Конті характеризує їх як такі, що «мають відносно велику тривалість життя, їх визначальною характеристикою є можливість спостереження як всередині, так і поза організацією» [65]. Хес Е. також підкреслює можливість «емпіричного спостереження різниці між двома станами організації в цілому за формою і якістю або одним з елементів, представлених стратегією, програмою, продуктом, роботою або груповою взаємодією, протягом розумного проміжку часу» [70]. У. Барнетт і Г. Керролл, Г. Хубер, В. Глік, С. Мюллер, К. Саткліфф акцентують увагу на «об'єкті зміни, тобто на тому, що змінюється в результаті його здійснення: зміни в складі і управлінні, експлуатаційних характеристиках, придбанні нової форми і розподілі наявних ресурсів» [64]. Халідай С. підкреслює «мету змін, тобто структуру або компетенцію, трансформація яких повинна забезпечувати еволюційний процес організації» [68]. Г. Бровне визначає його як «розвиток удосконаленої організаційної структури, яка повинна бути адаптована до змін зовнішнього середовища, розуміючи організаційні зміни як серію таких змін, що зачіпають один або кілька аспектів

організації компанії, що проявляються або в структурах управління, або введенням іншого способу виробництва у відділах через зміни в організації компанії або шляхом поліпшення обслуговування клієнтів» [64]. Зовні організаційні зміни включають зміни в робочих відносинах з партнерами та субпідрядниками або через впровадження мережевого виробництва.

Реагуючи на зовнішні та внутрішні чинники, Тарасюк Г.М. передбачає «організаційні зміни, які включають як дії конкурентів, так і впровадження нових методів чи технологій у систему охорони здоров'я» [50].

Тарасюк Г.М. визначає «організаційні зміни як послідовність подій, які також необхідно дотримуватися, тобто причини, що призводять до змін і прийняття відповідних управлінських рішень про необхідність реалізації, що в подальшому забезпечує зміну змісту організації» [50]. Пічугіна, С.С. Ткачова, О. П. Ткаченко пропонує розглядати організаційні зміни як процес радикальної або часткової трансформації компанії або її складових під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на ключові характеристики компанії, до яких він відноситься до такої структури, як «ієрархія, процеси, люди, ресурсний резерв, технології, ключові компетенції та організаційна культура, що забезпечує перехід від поточного стану до цільового стану в розумні строки» [43].

Окрім згаданих вище українських науковців, до організаційних змін причетні й такі сучасні вчені. Так, Рахман А.А. визначає його як «безперервний динамічний процес освоєння нових ідей і моделей поведінки, заснований на взаємодії інтересів персоналу компанії і цілей компанії, і ряд передбачуваних і контрольованих подій, пов'язаних з переходом підприємства або окремих його компонентів в новий стан під впливом синергетичної взаємодії факторів мінливого зовнішнього і економічного клімату. для виконання завдань економічного розвитку, спрямованих на підвищення ефективності управління» [45]. О. І. Гарафонова розглядає зміни в більшості: як реформу, тобто як зміни у всіх ланках системи, що не зачіпають матеріальну основу, як революцію, як швидку і глибоку якісну зміну, і як еволюцію як прогресивний і поступальний розвиток, що приймає такі форми: «ароморфоз - зміни, що підвищують загальний рівень життя підприємства і його конкурентоспроможність; ідіоадаптація: певні зміни, що дозволяють

пристосуватися до певних умов існуючого середовища, і виродження або катаморфоз, що має на увазі спрощення організації, пов'язане зі зникненням цілих частин. Всі ці інтерпретації автор розглядає в контексті прогресу і регресу» [15, с. 9]. Крім того, автор вважає, що вони «обумовлені станом компанії, що пов'язано з необхідністю подолання кризи, стадією життєвого циклу, можливим банкрутством, відсутністю ефективності, виживання та ефективної роботи; зміни покликані забезпечити довгостроковий розвиток компанії з урахуванням стратегічної діяльності компанії на ринку» [15, с. 18].

Аналогічна умова зміни поділяє і Н. Е. Беляєва, яка визначає складність цього поняття. Крім того, автор показує її «через функціональні та структурні зміни, спричинені структурою активів, функціональною структурою, що включає виробництво, фінанси, інвестиції, маркетинг, дослідження та розробки, систему управління та управління людськими ресурсами, організаційно-правову форму компанії, а також перебудову, реструктуризацію, впровадження та оновлення. Автор наголошує, що структура організаційних змін представлена процесуальними, структурними, функціональними та органо-правовими формами, які мають системний та взаємозалежний характер: трансформація одного з елементів підсистеми підприємства впливає на стан інших» [8].

О. Ареф'єва зазначає, що зміни «поєднують в собі і процес, і зміст, або можуть бути описані різними визначеннями, такими як інновація, вдосконалення, реорганізація, реструктуризація, трансформація і навіть глобалізація, що описує всі можливі трансформації, які відбуваються і зберігаються в соціальній, організаційній, технічній і культурній сферах організації, стаючи універсальним поняттям. відображають прояви руху в станах, що знаходяться у внутрішньому середовищі організації щодо зовнішнього світу» [6].

Для того щоб отримати загальне уявлення про сутність поняття «організаційні зміни», наведемо морфологічну розкладку наведених визначень (рис. 1.1). На основі узагальнень ми виділили три ключові складові, які притаманні практично всім визначенням досліджуваного поняття: це сутність, зміст або об'єкт дослідження, спрямованого на вплив на процес здійснення організаційних змін, і прояв або результат, на який спрямовані впроваджені організаційні зміни. Крім

того, одне з визначень являє собою склад змін як сукупність їх типів, що вимагає більш детальнього аналізу існуючих підходів до класифікації та написання змін, що і буде зроблено в наступному розділі.

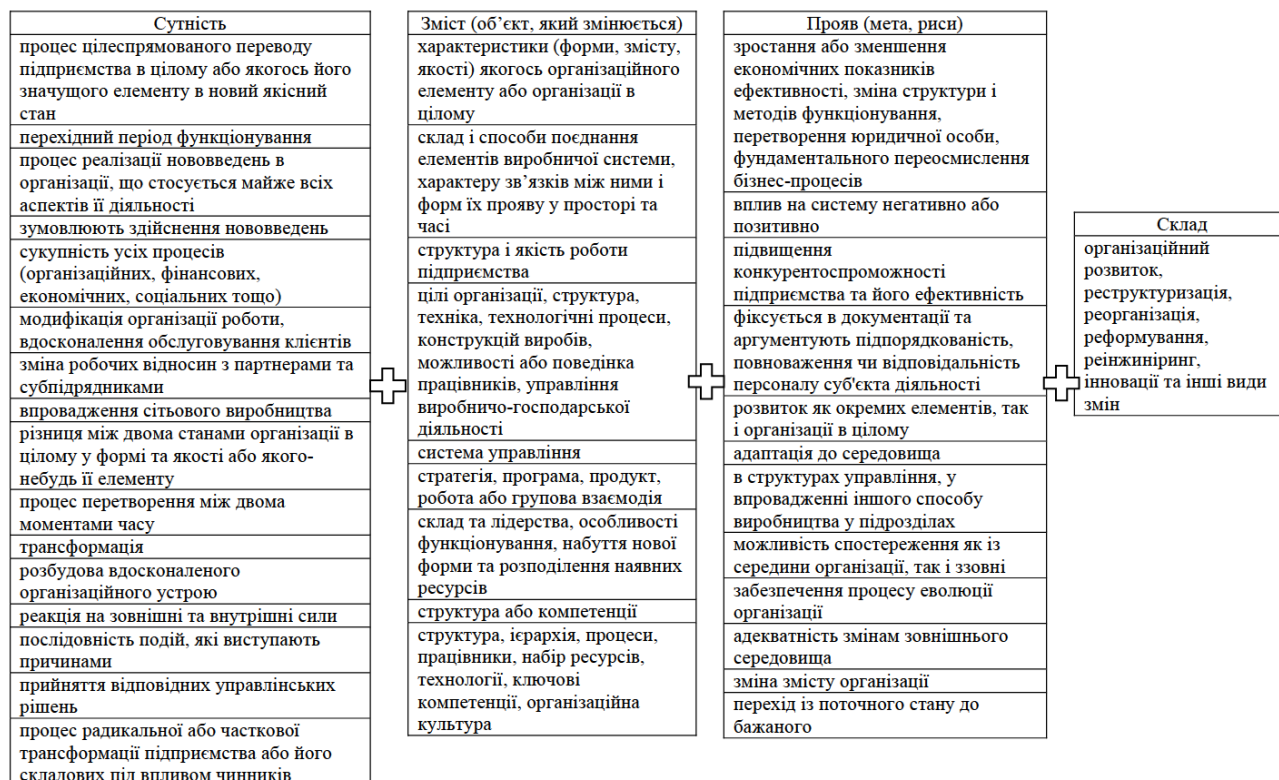


Рис. 1.1. Морфологічна декомпозиція поняття «організаційні зміни»

Примітка: Створено автором

Таким чином, якщо по суті узагальнити визначення організаційних змін, то виявимо, що існує особливий період функціонування, протягом якого підприємство переходить з одного стану в інший у відповідний період, про який докладно йшлося вище, що представляє собою ряд процесів в організаційному, фінансовому, економічному, соціальному і т. д., покликаних замінити одну державу іншим. Бажано. Особливість цього переходу полягає як в оцінці вихідної точки, так і характеристик бажаного стану, що визначає прийняття відповідних управлінських рішень про необхідність реалізації процесів, спрямованих на зміст організаційних змін. У більшості випадків ці процеси пов'язані з впровадженням нововведень або нововведень, які виступають в якості різних продуктів і видів організаційних змін.

З огляду на широкий спектр можливих станів компанії і необхідних для цього переходу процесів і заходів, організаційні зміни приймають широкий спектр форм і видів, які включають в себе зміну умов взаємодії з партнерами, впровадження

нових методів виробництва, поліпшення роботи з клієнтами. удосконалення організаційної структури тощо.

Істотний аспект, виявлений в контексті проведеної морфологічної декомпозиції, узагальнює елементи організації (компанії), які в результаті змін повинні прийняти нову форму і тим самим привести до набуття нового стану для всіх компаній. Тобто, коли мова йде про зміну організації або її окремого елемента, правильніше підкреслити, що відповідний елемент організації або її сукупність і взаємодія, що забезпечує придбання нових характеристик і характеристик фірми або відновлення нових цінностей існуючих властивостей. Зміна організації в цілому - це дуже загальне, а не конкретне визначення: зміна організації як юридичної особи - тобто вступ в корпоративне злиття або створення нової юридичної особи, що найчастіше вважається реструктуризацією, - призводить до зміни основних принципів її функціонування. Це впливає на всі ваші процеси. З іншого боку, якщо компанія впроваджує нову технологію виробництва або покращує послуги клієнтам, розширюючи її і додаючи нові: це дозволяє підприємству досягати відповідних цілей, які відображаються на результатах діяльності компанії, але не змінює кардинально мету створення даного суб'єкта господарювання, підтверджуючи попередню тезу про збереження унікальності фірми. До таких складових слід віднести організаційну структуру, корпоративну культуру, бізнес-цілі, технології, дизайн продукції, готову продукцію, характер взаємодії співробітників, рівень кваліфікації, ресурси в цілому, виробничо-господарську діяльність, представлену сукупністю процесів і т.д.

Третім елементом організаційних змін є їх прояв, тобто мета їх реалізації у вигляді підвищення конкурентоспроможності, розвитку фірми в цілому, гарантії процесу розвитку, підвищення рівня адаптації до змін зовнішнього середовища і т.д. Крім того, виділяються специфічні детермінанти для виявлення змін, такі як: збільшення або зменшення показників, відображення на документації, удосконалення організаційної структури, тощо. Пропонований склад організаційних змін правильніше визначати як конкретні види змін, реалізація яких потребує відповідних методів.

Грунтуючись на узагальненні існуючих підходів до визначення характеру

організаційних змін шляхом морфологічного розкладання найбільш відомих і часто згадуваних визначень, ми запропонували власне визначення, яке полягає в розумінні сутності організаційних змін як процесу переходу від фірми до іншого стану. параметри яких залежать від поточного стану, що визначає процедури, методи і засоби їх реалізації, зміст яких передбачає придбання підсистем або окремих елементів компаній з іншими значеннями параметрів або новими якісними параметрами, що визначають досягнення поставлених цілей і набуття компанією нових функцій.

1.2. Класифікація організаційних змін в закладі охорони здоров'я

Важливою класифікацією організаційних змін є їх поділ за рівнями в організації. Дослідники [15] пропонують чотири рівні: індивід, групи, одиниці та організації. Ця класифікація дуже важлива для того, щоб зрозуміти думку кожного члена організації про зміни, обґрунтувати контекст, необхідний для їх проведення. Ця ж класифікація необхідна для розуміння причин опору змінам і для розробки шляхів його подолання: наприклад, Грин Е. Л. він розрізняє «індивідуальні, колективні та складні зміни залежно від ступеня опору» [18].

До наведених вище класифікацій необхідно додати якість змін. Поступові зміни, що забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємств і рух знизу вгору, і регресивні зміни - наприклад, рух від верхівки до малої.

Таким чином, на підставі проведеного аналізу можна розділити всі підходи, які розглядаються для класифікації змін, на групи: під першою групою розуміється віднесення змін за одним критерієм - класифікація за одним критерієм, за двома критеріями - класифікація за двома критеріями і за сукупністю критеріїв як багатокритеріальна класифікація. Всі ці рейтинги наведені в таблиці. 1.1 - таблиця. 1.3.

Класифікація за критерієм

| Критерій класифікації | Види змін | Автори |
|-----------------------------------|--|---|
| 1 | 2 | 3 |
| За кінцевим результатом | (трансформаційні; зміни реорганізації) | Дж. Балоган, В. Хоуп-Хеллі |
| За природою змін | (інкрементні; «великого вибуху») | |
| За результатом діяльності | (підтримуючі; руйнівні; ті, які удосконалюють) | Г. Гринько, Т. Гвініашвілі |
| За призначенням | (зміни удосконалення, доповнення, заміщення; ліквідації) | І. Чернявська |
| За характером цілевизначення | (антикризові; спрямовані на ефективне функціонування; спрямовані на розвиток) | Н. Беляєва |
| За динамічним ритмом | (драматичні; систематичні; органічні) | К. Хуей, Г. Мінцберг |
| За наявністю плану | (сплановані; спонтанні) | Дж.-Р. Деп'юї |
| За впливом зовнішнього середовища | (вимушені; спровоковані) | Р. Бекхард |
| За тривалістю | (реактивні; проактивні) | А. Наливайко; І. Адізес |
| | (епізодичні; безперервні) | К. Вейк, Р. Куїн |
| За характером причин | (зовнішні; внутрішні) | Г. Маес, Т. Гриньк, Т. Гвініашвілі |
| За середовищем прояву | (внутрішні; зовнішні) | Н. Є. Беляєва |
| За стилем управління | (директивні; партисипативні) | І. Чернявська |
| За об'єктом | (у товарах та послугах; у стратегії та структурі; культури; технології) | Р. Дафт, Т. Широкова, М. Чернишова, Т. Колеснікова, У. Новікова, В. Стадник, М. Йохна, О. Кузнецов, О. Гарафонова, Х. Ебонкенг, Дж. Джордж, Г. Джонс. |
| | (ділової активності персоналу) | |
| | (в управлінських структурах; інформаційних системах; в ефективності роботи; у престижі підприємства) | |
| | (в політиці та правових угодах; функції; форми) | |
| | техніко-технологічні, економічні, соціально-організаційні, управлінські, продуктові та інформаційні | Д. Воронков, Ю. Погорелов |
| За характером прояву процесів | (активні; пасивні; змішані) | О. Гарафонова, І. Чернявська |
| За формою реалізації | (агресивні; інструкційні; корозійні; тихі) | З. Шершньова |
| За рівнями | (індивідуальні; групові; на рівні підрозділу; загальноорганізаційні) | Т. Лінгам, І. Чернявська |
| За якістю | (прогресивні; регресивні) | Д. Воронков, Ю. Погорелов |
| За масштабом | (загальні; локальні) | |

Примітка: Згруповано автором

Велика кількість критеріїв класифікації не дозволяє одностайно визначити, які з них є доцільними та корисними для ефективного управління організаційними змінами, а які є лише описовими. З цієї причини ми пропонуємо великі групи критеріїв, визначення яких дозволяє запропонувати адекватні інструменти для ефективного впровадження організаційних змін в компанії.

Класифікація за двома критеріями

| Критерій класифікації | Види змін | Автори |
|---|---|------------------------------------|
| Двокритеріальна класифікація | | |
| За кінцевим результатом та природою зміни | (еволюція; революція; адаптація; реконструкція) | Дж. Балоган, В. Хоуп-Хеллі |
| За формою і часом | (активні; локальні; точкові) | Т. В. Гринько та Т. З. Гвініашвілі |
| За виникаючими ініціативними та формою | (знизу-вгору; згори-вниз; горизонтальні) | О. Кузнецов |

Примітка: Згруповано автором

Таблиця 1.3

Класифікація декількох критеріїв

| Види змін | Автори |
|--|--|
| (еволюційні - настройка; революційні - різкі зміни) | М. Ташман, В. Ньюман, Е. Романеллі |
| (перебудова організації - фундаментальні; радикальні перетворення; помірні перетворення; звичайні) | О. С. Віханський |
| (лінійні; геометричні; квантова зміна; метаморфоза) | Л. Бергер |
| (революційні; еволюційні) | М. Вудкок, Д. Франсіс, Т. Андрєєва |
| (інкрементні - першого порядку; перехідні та трансформаційні - другого) | Л. Акерман |
| (незначні зміни першого порядку; кардинальний прорив - зміни другого порядку) | П. Вацлавік, Дж. Уїкланд, Р. Фірш, В. Василенко, Т. Ткаченко, Дж. Барнунек, К. Моч |
| (зміни першого, другого та третього порядку) | І. Рахмана |
| («альфа», «бета», «гамма»-зміни) | Р. Т. Гомбілевські |
| (дискретні, програмні, проектно-орієнтовані) | Р. Кантер |
| (реорганізація; реформування; реструктуризація) | І. Мазур, В. Шапіро |
| (зміни у рушійних силах підприємства; фундаментальні; великі; культурні) | Ф. Хміль |
| (спадкоємні; ступеневі (східчасті); коливальні; глобальні) | Дж. Джонсон, К. Скоулс, О. Зуб |
| (стратегічні; організаційні; інкрементальні) | О. І. Гарафонова |
| (дизайн; інтереси зацікавлених сторін; персонал; створення умов; навчання) | Л. де Калюв, Ф. Вермак |

Примітка: Згруповано автором

Аналіз показав, що всі монокритерії можна згрупувати за трьома ознаками: 1) за типом виникнення; 2) характеру курсу (завершення); 3) на основі очікуваних результатів.

Як ми бачили в цьому підрозділі і в попередніх, майже всі зміни мають свої причини, що відображають причинно-наслідкові зв'язки, пов'язані з

функціонуванням і розвитком соціально-економічних систем, в яких функціонують всі підприємства.

Моніторинг стану та динаміки факторів зовнішнього середовища з прямим та непрямим впливом повинен здійснюватися постійно всередині ДУ «ТМО МВС України по Хмельницькій області», щоб вчасно реагувати на виклики.

З цієї причини однією з перших класифікацій змін є визначення їх за реакцією на зовнішні і внутрішні чинники, що має на увазі поділ вимушених і індукованих змін. Визначення характеру змін на основі цього типу є відправною точкою для побудови системи управління організаційними змінами, вибору найбільш прийнятних методів реалізації, термінів і горизонту впровадження, а також ступеня охоплення змін компонентами внутрішнього середовища.

З нашої точки зору, поділ зовнішніх і внутрішніх змін відповідно до середовища, яке їх викликає, є спірним. Деякі з причин, що вимагають впровадження змін, є суто внутрішніми: до них можна віднести зниження ліквідності, неплатоспроможність, високі витрати виробництва через неефективну організацію виробництва, браковану або неякісну продукцію тощо. Інші причини, наприклад: конкурентоспроможна продукція, зміна фази життєвого циклу підприємства, моральне старіння технічних і технологічних виробничих потужностей є наслідком екологічних міркувань. При однаковій якості і вартості продукції вона може з часом втратити свою актуальність, що призводить до відсутності конкурентоспроможності. По суті, внутрішня причина змін буде результатом помірною, стабільного або гострого впливу (шляхом введення принципово нових благ з тими ж характеристиками, що і ціле) зовнішніх факторів. Крім того, якщо окремо розглядати фактори зовнішнього середовища, наприклад, посилення конкуренції на ринку, що призводить до зменшення частки ринку, і для її підтримки компанія повинна впроваджувати інновації, підвищувати якість продукції або знижувати ціну, то ми вважаємо існуюче техніко-технологічне обладнання застарілим і застарілим. Такий причинно-наслідковий зв'язок свідчить про те, що як в контексті теоретичних досліджень, так і в практичній діяльності вважається неможливим і клопітким з точки зору менеджменту окремо розрізняти фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, що викликають його зміну, не

втрачаючи при цьому зв'язку між двома країнами. Тому слід уникати такої класифікації і створювати реляційну структуру при розробці плану управління організаційними змінами.

Щоб перейти до першого набору критеріїв, ДУ «ТМО МВС України по Хмельницькій області» вибирає реактивні або проактивні зміни, виходячи з існуючого потенціалу компанії та її відповідності вимогам зовнішнього середовища завдяки взаємодії з цим середовищем. Ця класифікація відрізняється від попередньої тим, що орієнтується виключно на зовнішнє середовище: чи може компанія вносити зміни, щоб випереджати існуючі тенденції або створювати нові на ринку, або ж є необхідність вибудовувати стратегію змін на основі існуючих тенденцій. Цілепокладання є важливим аспектом як в управлінні бізнесом в цілому, так і в управлінні організаційними змінами. Як ми показали, цілі змін полягають не тільки в тому, щоб визначити бажаний стан бізнесу в майбутньому, але і в тому, щоб з'ясувати, як його можна досягти. Розглядаючи запланований у концепції розвиток компанії, варто відзначити зміни, спрямовані на ефективну діяльність, ефективний розвиток та зміни в антикризовому управлінні. Ця ж класифікація відображає збереження ефекту або поліпшення діяльності фірми. Звичайно, руйнівних змін слід уникати, аналізуючи наслідки та результати можливих альтернатив їх впровадження. З іншого боку, зміни в білінгу можливі, якщо інші варіанти, крім скорочення діяльності, не виправдані для компанії.

Другий набір критеріїв, що впливають з характеру запиту, полягає в наступному: по-перше, мова йде про з'ясування сфер, які потрібно змінити: технології, організаційна структура, товари і послуги і т.д.; на другому етапі, в залежності від поставлених амбіцій і поставлених цілей, визначається тривалість змін: у середньостроковій та довгостроковій перспективі; з огляду на визначення причини змін за наведеними вище класифікаціями, а також з урахуванням попереднього досвіду компанії у впровадженні змін, визначається їх систематичність: заплановані зміни в спадкоємності з існуючими змінами у вигляді органічних змін, реалізація змін включає в себе наступний етап розробленої програми. Це визначає її систематичність і здійснення нею різких перетворень. Найчастіше відбувається, коли зміни є вимушеними, реактивними, кризовими або

функціональними. Особливу увагу слід приділити змінам характеру прояву процесів, які вчені визначають як активні, пасивні або змішані. З огляду на дане авторами визначення цих класів слід зазначити, що їх слід більш точно класифікувати як зміни в скороченні або розширенні діяльності, посилення існування стратегії (О. І. Гарафонова [15]) недостатньо обґрунтовано, оскільки цей аспект, в силу характеру їх появи, з більшою ймовірністю буде включений в класифікацію змін за критеріями групи. І цей рейтинг більшою мірою відображає характер поточних заходів щодо досягнення поставлених цілей. На думку авторів, на етапі впровадження вибираються стилі керівництва, визначаються заходи на різних рівнях змін, встановлюються орієнтири. Ряд вчених приділяє особливу увагу критерію масштабу, який часто використовує цей критерій для поділу змін на еволюційні та революційні. Як ми показали в попередньому огляді, ці типи змін характеризуються класифікацією критеріїв, шкала яких є лише одним з них. По суті, кожна компанія повинна визначити масштаб змін одночасно з об'єктом, на який вони будуть спрямовані. Глибокі зміни не завжди бувають революційними, а локальні зміни не завжди еволюційні. Наприклад, впроваджуючи нові технології у виробництво існуючої продукції, на підприємстві реалізується ряд організаційних заходів і заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації великої кількості співробітників, тому ці зміни можна вважати загальними, так як вони зачіпають виробничу, організаційну і кадрову підсистему компанії. З іншого боку, недостатньо вважати їх революційними, враховуючи результати, яких компанія домагається, впроваджуючи їх: зниження собівартості існуючої продукції або значне підвищення рівня якості. Останнім критерієм для цієї групи є тип використання ресурсів: значні зміни означають додаткову участь, а інтенсивні зміни означають більш ефективне використання наявних ресурсів.

На рисунку 1.2 представлена класифікація узагальнених і згрупованих критеріїв розподілу організаційних змін.



Рис. 1.2 Типологія класифікаційних критеріїв організаційних змін

Примітка: Створено автором за [15].

Третя група змін об'єднує два критерії. Перший критерій відображає бажаний стан бізнесу в результаті змін: до них відносяться трансформаційні та адаптивні зміни. У першому випадку йдеться про переосмислення сенсу існування компанії, перегляд її системи управління та трансформацію всіх її ключових цінностей для досягнення нового рівня якості. Коригувальні зміни дозволяють підприємству краще реагувати на вимоги зовнішнього середовища, щоб зміцнити

свої поточні позиції на ринку і забезпечити зростання кількісних значень існуючих параметрів. Тобто перші зміни – це досягнення нового якісного стану, а другі – зростання кількісних параметрів. Другим критерієм є тип змін: регресивний або інкрементальний.

Представлене узагальнення дозволяє комбінувати типи змін за окремими критеріями та полікритеріальною класифікацією, щоб забезпечити ефективний набір методологічних інструментів для реалізації організаційних змін, представлених різними комбінаціями в рамках полікритеріальних теорій змін.

Всі можливі організаційні зміни компанії ми пропонуємо розділити на активні і пасивні. Активні редагування — це сукупність усіх редагувань, які ми розглянули в цьому підрозділі. До пасивних змін відносять зміну статусу фірми на ринку під впливом зовнішніх факторів, якщо фірма не займає позицію щодо впровадження активних змін: якщо на ринку з'являється новий конкурент, який поглинає частину клієнтів, тим самим зменшуючи свою частку ринку і дохід, Фірма знаходиться в стані регресивної пасивної зміни в силу поточної ринкової кон'юнктури.

Висновок по главі 1

Аналіз сутності організаційних змін здійснювався за допомогою морфологічного аналізу, в якому компоненти як сутність; зміст як об'єкт, що змінюється; прояв у вигляді мети, штриха і композиції. на основі узагальнення, запропоновано точку зору автора розуміти поняття «організаційні зміни» як процес переходу організації в інший бажаний стан, параметри якого залежать від поточного стану, що визначає процедури, методи та засоби його реалізації, зміст, що передбачає прийняття альтернативних значень параметрів або нових якісних параметрів різних підсистем організації або її складові, це суть поставлених завдань і цілей і дозволяє організації обзавестися новим майном.

Для визначення сутності управління організаційними змінами було проведено аналіз найбільш відомих підходів і концепцій. У результаті було визначено такі підходи: змістовний, контекстуальний, процесний, поведінковий, системний, адаптивний, ситуативний, психодинамічний, гуманістичний та компетентнісний.

Більшість дослідників дотримуються положень кількох підходів, але найбільш поширеними є змістовний, системний та процесуальний. Автором запропоновано власне розуміння сутності поняття «управління організаційними змінами», маючи на увазі його як специфічний вид управлінської діяльності, який повинен бути інтегрований в поточну систему управління компанією відповідно до еволюції менеджменту за останнє століття, що показало необхідність прийняття змін як невід'ємної частини функціонування бізнес-одиниці для функціонування в мінливому зовнішньому середовищі, все більше піддається впливу факторів глобалізації, інтеграції, соціального та інституційного характеру.

Для отримання загального уявлення про класифікацію організаційних змін запропоновано типологію класифікаційних критеріїв. В основі цієї типології лежить поділ критеріїв на три групи: за типом реалізації організаційні зміни класифікуються за метою, тривалістю, систематичністю, типом прояву процесів, обсягом, стилем управління, рівнями і ресурсами, за способом їх виникнення. вони розподіляються за реакцією на навколишнє середовище, взаємодією з навколишнім середовищем. В результаті зміни повинні відрізнятися статусом і досягнутою якістю. багатокритеріальна класифікація включає шість груп змін: активні і пасивні; дискретні, програмні та проектно-орієнтовані; стратегічні, організаційні та прогресивні; фундаментальні перетворення, радикальні перетворення, помірні та поступові трансформації; спадкові, витіснені, коливальні та глобальні; дизайн, інтереси зацікавлених сторін, персонал, умови навчання та навчання.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Методичні засади управління процесом організаційних змін в закладі охорони здоров'я

Крім питань, пов'язаних зі складом процесів і життєвим циклом компанії, дослідники розглянули, як вони використовуються в контексті управління організаційними змінами. Одним з найбільш відомих і використовуваних підходів є теорія Е і О, розроблена М. Біром. концепціями полярного розвитку, кожна з яких відображає відповідну стратегію змін. Теорія Е фокусується на досягненні фінансових цілей, що призводить до відповідних стимулів. Самі Зміни йдуть зверху вниз і мають спланований і запрограмований характер. Ці методи вважаються жорсткими. Теорія або робота з м'якими методами, спрямованими на розвиток навичок, що впливають на організаційну культуру, в якій лідерство і менеджмент беруть на себе партисипативну участь. Вимагає безпосередньої участі керівництва. Це контрастує з теорією Е, де прийняття рішень є виключно вираженням готовності вищого керівництва, яке часто покладається на стандартні рішення зовнішніх консультантів, впроваджувати зміни. Теоретично залучення консультантів надзвичайно вигідно для участі співробітників у прийнятті рішень. Стимул теоретично змішаний, при цьому фінансові ресурси не займають окремого простору, а зміни в основному довгострокові і незначні, іноді спонтанні. Як аналізується досвід компаній у роботі Серікова А.В. [46] впроваджуючи різні підходи, теорія Е більше підходить для здійснення значних радикальних змін, таких як реструктуризація, реінжиніринг, впровадження нових технологій за відсутності прийняття рішень у довгостроковій перспективі. Теорія Е - це не отримання результатів, теорія О - це розвиток здатності розвиватися в довгостроковій перспективі. Крім характеру змін, при виборі методики слід враховувати особистісні особливості працівників, склад і характер роботи організації і оціночне керівництво керівництвом.

На протипагу механістичній концепції підприємства і пошуку подібностей підприємства і людини (як це робиться в контексті понять життєвого циклу розглянутого підприємства) Ф. Ж. Гіяр і Ж. Ж. С. Толкіна. У 2000 році Келлі [68] запропонував біологічну модель, яка розуміє організацію як організаційний геном, концептуальна схема якого обумовлена 12 хромосомами як своєрідне програмне забезпечення, що несе інформацію про структуру фірми. Аналогія з хромосомами людини полягає в успадкуванні ознак через окремий компонент, заснований на їх попередньому взаємодії. Кожне підприємство має свою здатність до виживання, так як може бути модифікована відповідно до вимог зовнішнього середовища. Управління змінами розглядається як перепроєктування архітектури підприємства. Автори оцінюють характер змін за допомогою 4 перетворень, кожне з яких має своє значення і з'єднує три хромосоми. Окремі хромосоми повинні бути об'єднані, щоб ефективно працювати разом в системі, яка виробляє єдиний геном. Тому роль лідера змін полягає не в тому, щоб контролювати всі клітини в організмі, а в тому, щоб ефективно поєднувати їх у потрібний час і в потрібному місці, щоб усі 12 могли взаємодіяти найкращим чином. Перша трансформація - це реструктуризація як підготовчий етап, який передбачає структурні зміни, що впливають на організм компанії для забезпечення рівня ефективності, що забезпечує її конкурентоспроможність. Вона представлена трьома хромосомами: побудова економічної моделі як аналіз зверху вниз з економічної точки зору (корисна аналогія з серцево-судинною системою організму, що забезпечує киснем та іншими поживними речовинами), порядком фізичної інфраструктури та аналогією зі скелетом) передбачає перерозподіл активів з урахуванням їх інертності та критичної важливості для компанії; Редизайн архітектури роботи: виробничі процеси розглядаються як м'язи, які повинні адаптуватися до вимог і бути стимульованими для підтримки активності. Переосмислення того, як змінити сприйняття самоорганізації та здатності, що включає три хромосоми: мобілізація як процес набуття психічної енергії, необхідної для підтримки трансформації; створіть бачення майбутнього: створіть ментальну діаграму, сенс, сенс існування, який повинен бути спільним для всіх членів групи; створіть дашборд, який може включати систему порівняння або систему вимірювань. Ревіталізація як досягнення

зростання за рахунок зміни взаємодії із зовнішнім середовищем, що включає три хромосоми, акцент на потреби, винахід нових форм бізнесу, використання нових технологій як у виробництві, так і в управлінні.

Відновлення характеризується процесами адаптації навчання та вибору нових цілей, які об'єднують три складові: створення системи стимулювання для зв'язку людей з майбутнім компанії, організація індивідуальних тренінгів для сприяння самореалізації особистості та розвиток організації для зміцнення командного духу. Ці моделі обумовлені широким спектром методів, що використовуються для управління організаційними змінами, які повинні бути включені в методологічні бази, в той час як недолік полягає в недосконалому процесі обґрунтування специфічної взаємодії різних хромосом як опису процесу організаційних змін.

Крім загальної методологічної оцінки управління змінами, це явище зустрічається і в певних сферах діяльності компанії, наприклад, в процесі реалізації проектів.

У контексті управління проектами під управлінням змінами розуміють сукупність заздалегідь визначених процедур і правил, за допомогою яких вносяться зміни в проект і які передбачають попередню перевірку особами, уповноваженими затверджувати зміни [51]. Управління змінами – це «процес прогнозування та планування майбутніх змін, їх фіксація для детального аналізу та оцінки наслідків схвалення або відхилення, а також організація, моніторинг та координація виконавців, які впроваджують зміни в проекті» [45]. Крім того, цей процес визначається як перегляд і затвердження всіх запитів на зміни, а також управління змінами в результатах, ресурсах бізнес-процесів, проектних документах і плані управління. Основні документи проекту підтримуються шляхом ретельного управління змінами, їх відхилення або дозволу гарантувати, що в проект будуть включені тільки затверджені зміни [15]. В цілому управління змінами в контексті реалізації проекту [26] включає: процес розробки стандартів і процедур обробки заявок, їх постійне впровадження і моніторинг, процес перевірки відповідності цим стандартам і процедурам в додатках, впровадження узгоджених змін і роботу з результатами, Прогнозування результату реалізації запитів на зміни, робота над

списком можливих змін та пошук тимчасових рішень.

З огляду на те, що проектний менеджмент є достатньо розробленою стандартизованою методологією управління спеціальними об'єктами в контексті поточної господарської діяльності, існуючі наукові напрацювання з управління змінами в конкретному середовищі повинні бути ефективно інтегровані в загальну методологічну базу управління змінами. Це дає можливість наділяти особливими принципами і функціями.

Як видно з проведеного аналізу, існує ряд теорій, які досліджувалися і продовжують досліджуватися в області управління організаційними змінами. Деякі з них мають спільні характеристики, які дозволяють поєднувати їх у відповідних підходах.

Один з найвідоміших журналів теорій організаційних змін, представлений в роботі Гринь Є. Л. [18-20], узагальнені в теоретичних і практичних дослідженнях з 1990 по 1998 рр., і запропоновані в чотирьох підходах. Охарактеризуйте внутрішні параметри організації, що визначають загальний характер, місію, цілі та напрямки. Ці моделі є комплексними, включають рамки, межі, обсяг змін, підходять для організаційної діагностики, планування організаційних змін та визначення їх впливу. Контекстуальний: розглянемо вплив внутрішніх або зовнішніх факторів, що спричиняють зміни. Ми вже розглянули процесний підхід, в якому, крім змісту і драйверів змін, вказується, що існує ряд фаз прийняття і планування, кожен з яких має різні процеси змін, реалізація яких в свою чергу вимагає часу і зусиль для подолання, не завжди призводить до позитивного результату, а помилки, які можуть виникати на кожному етапі, значно знижують його реалізацію. Це, як правило, уповільнює прогрес. Дослідники аналізують, як члени організації можуть проходити через різні фази змін, і пропонують стратегії та тактики для успішного подолання кожної фази. Поведінковий підхід фокусується на афективній та емоційній реакції співробітників компанії на зміни, що передбачає використання різних методів та різного набору критеріїв, а також досліджує роль комунікації для забезпечення ефективності організаційних змін. Сенс цього підходу полягає в тому, що якщо спостерігається нестача уваги до співробітників, неприйняття змін у вигляді опору, то всі зусилля по плануванню і

реалізації змін можуть закінчитися до нуля. Основна увага приділяється формуванню систем заохочення і покарання.

Згодом перелік підходів був розширений. Крім того, системний, адаптивний та ситуаційний підходи, спільні для цих дослідників [1, 5; 18; 25; 29]. У контексті першого управління змінами розглядається як механізм побудови елементів, в якому кожен впливає на компанію і управляє змінами, що має на увазі аналіз взаємодії компанії і зовнішнього середовища. При такому підході зміна одного елемента має на увазі вплив на інші складові бізнесу як системи. Адаптивний підхід, як випливає з його назви, полягає в тому, щоб поглянути на управління змінами з точки зору адаптації до зовнішнього середовища, динаміка якого вимагає змін у структурі, культурі, ресурсах тощо. Ситуаційний підхід підкреслює важливість розуміння умов функціонування компанії у відповідний період, в який вносяться зміни, що визначає вибір моделей і методів управління.

Продовжуючи підхід поведінкової терапії, дослідники пропонують когнітивний підхід, який уважніше розглядає внутрішні процеси, що відбуваються в мозку людини. Сприйняття змін працівниками є результатом їх способу мислення, який передбачає побудову позитивного психічного настрою, досягнення цілей місії підкріплюється вивченням обмежень, що обумовлюють поведінку робочої сили, яка носить автономний характер. Як продовження поведінкового і когнітивного підходів психодинамічний підхід, що випливає з досліджень Е. Кюблер-Росса про перенесення внутрішніх психологічних станів хворих при взаємодії з внутрішнім середовищем. Згодом було встановлено, що такі стани відчують працівники в процесі змін, серед яких: відторгнення, гнів, торг (торг), депресія і прийняття. Пізніше ці кроки були розроблені Дж. Адамс, Дж.С. Томпсон. Хейс і Б. Хопсон [15], які запропонували інший порядок: полегшення, шок або здивування, заперечення, гнів, переговори (переговори), депресія, прийняття, експеримент, відкриття, інтеграція. Модель Б. Сатиризм передбачає втручання «чужорідного елемента» в сам процес діяльності, що характеризується статус-кво, що викликає період хаосу в контексті сприйняття індивіда, який може характеризуватися відчаєм, запереченням або емоційним заціпенінням, гнівом і дезорганізацією, за яким слідує Апатія і відчуття марності, за якими слідує

трансформаційна ідея, іноді як акт примирення з поточною ситуацією. Потім настає фаза інтеграції, яка передбачає асиміляцію нового порядку у власному світі, який стає новим статус-кво. Мета цього підходу полягає в тому, щоб переконатися, що співробітники знають про зміни, і максимально знизити опір.

Іншим підходом, який є продовженням попереднього, є гуманістичний підхід, при якому усвідомлення змін апелює до досвіду особистості, передбачає необхідність брати на себе відповідальність, наявність вибору і розуміння особистості як цілісного суб'єкта в культурному і соціальному контексті. Такий підхід найчастіше розглядається в контексті наукової роботи А. Маслоу, С. Роджерса, Д. Гоулмана, о. Перлза.

Крім того, компетентнісний підхід характеризується важливістю залучення кваліфікованих співробітників до керівництва з метою досягнення цілей, поставлених в рамках напрямків змін.

Узагальнення підходів і моделей наведено в табл. 2.1.

На основі аналізу існуючих підходів до визначення поняття «управління організаційними змінами», розробки підходів та огляду, ми представимо власну концепцію управління організаційними змінами.

Для початку представимо власне розуміння суті поняття «управління організаційними змінами». У статті наведено результати морфологічного аналізу, на основі якого наведено результати табл. 2.1, без сумніву, переважна більшість авторів вважають досліджувану категорію процесом, що представляє собою послідовність кроків або функцій. З нашої точки зору, є сенс розрізняти розуміння концепції і підхід до реалізації.

Оцінка з точки зору процесного підходу є обґрунтованою та своєчасною, оскільки дозволяє виділити фази впровадження змін та функції управління, які повинні бути реалізовані на кожному з етапів.

Навпаки, суть поняття необхідно розуміти як певний вид діяльності з управління бізнесом, який повинен бути інтегрований в діючу систему корпоративного управління, що підтверджується поточними розробками, згідно з якими для компанії, що функціонує в постійно мінливому зовнішньому середовищі, неминучі зміни. де останнім часом все більшого впливу набувають

фактори глобалізації, інтеграції, соціально-інституційного характеру.

Таблиця 2.1

Аналіз методів управління організаційними змінами

| Підходи | Змістовний | Контекстуальний | Процесний | Поведінковий | Системний | Адаптивний | Ситуаційний | Психодинамічний | Гуманістичний | Компетентісний |
|--|------------|-----------------|-----------|--------------|-----------|------------|-------------|-----------------|---------------|----------------|
| Дослідники | | | | | | | | | | |
| Л. Курдай і Б. Кляйнер | + | + | | | | | | | | |
| Д. Андерсон та Л. Андерсон | | | | + | | | | | | |
| М. Рейс | | + | | | | | | | | |
| О. Пассенхейм | + | | + | | | | | | | + |
| К. Левін | | + | + | | | | | | | |
| С. Хайнінгс | | | + | + | | | | | | |
| А. Джадсон | | | + | | | | | | | |
| Т. Галпін | | | + | + | | | | | | |
| Н. Беляєва | + | | | | | | | | | |
| Т. Гринько, Т. Гвініашвілі | | + | | + | + | | | | | |
| А. М. Шеремет | | | | | | + | | | | |
| Т. Бауліна | + | + | | | | | | | | |
| О. О. Кузнецов | + | | + | | + | | | | | |
| Д. В. Соколов, Л. М. Мартынов, А. Н. Морозов | + | + | | | + | | | | | |
| І. М. Чернявська | | | | | + | | + | | | |
| О. О. Гайдей | | + | + | | | | | | | |
| О. І. Гарафонова | | | + | + | + | | | | | |
| Л. Грейнер | | + | + | | | | | | | |
| І. Адзес | | + | + | | | | | | | |
| Дж. Д. Дак | + | | + | | | | | + | | |
| Ф. Крюгер | + | | | + | | | | + | | |
| Р. Айзенштад та М. Бір | | | | | + | | | | | |
| Дж. Балоган та В. Хоуп-Хейлі | + | + | + | | | | | | | |
| Р. Баллок та Д. Баттен | | | + | | | | | | | |
| Р. Бекхард та Р. Харіс | + | | | + | | | | | | |
| А. Д. Надлер і М. Л. Ташман | + | | + | + | + | | | | | |
| В. Брідж, К. Карнал | | | + | | | | | | | + |
| У. Матуран та Ф. Варел | | | | | + | | | | | |
| М. Бір та Н. Норія | + | | | + | + | | | | | |
| Ф. Ж. Гуїяр та Дж. Н. Келлі | + | | | | | + | | | | |
| А. Маслоу, С. Роджерс, Д. Големан, Фр. Перлс | | | | | | | | | + | |
| Е. Кублер-Рос, Дж. Адамс, Дж. Хайес, Б. Холсон, В. Сатір | | | | | | | | + | | |

Примітка: Створено автором

Висока динаміка вимагає застосування комплексних методів прогнозування, заснованих як на кількісних, так і на якісних методах економіко-математичного моделювання. Вплив факторів є постійним і його не можна уникнути, що вимагає реалізації контекстуального погляду на зміни. З цієї причини необхідно постійно контролювати зовнішнє і внутрішнє середовище з метою реалізації функції планування.

По-друге, під самим управлінням ми розуміємо вплив в рамках кібернетичного уявлення, що забезпечує успішний перехід фірми в бажаний майбутній стан з певним переліком параметрів, що володіють кількісними характеристиками, в рамках яких, здійснюючи вплив менеджменту, підсистема управління приводить менеджера, тобто об'єкт управління, в бажаний стан, об'єкт змін підлягає зміні керівництва, тобто ресурсів, процесів, співробітників, структури, а також безпосередньо підсистеми управління в поєднанні з впливом менеджменту, що включає цілі, стратегії, завдання, організаційну культуру і т.д. Відповідно до Закону про необхідне різноманіття підсистема управління УР повинна бути більш складною і досконалою, ніж об'єкт управління, тому при впровадженні організаційних змін в порівнянні з об'єктами управління, підсистема управління повинна бути змінена раніше, коли вона досягне більш високого рівня складності для забезпечення ефективного ефекту. які також повинні бути модифіковані відповідно до виявлених потреб.

По-третє, в рамках контент-орієнтованого підходу до управління змінами необхідно визначити, що і як потрібно змінити. Такий підхід слід розглядати в тісній взаємодії з системою, але, всупереч попередній концепції природи системи, ми пропонуємо розглядати його як дослідження змін у взаємозв'язку між підсистемами та елементами підприємства з метою досягнення нового стану. Наприклад, така поширена організаційна зміна, як зміни в організаційній структурі, передбачає не тільки зміну складу відділів та/або посад, а й зміну складу відділів та/або посад. Але, перш за все, мова йде про поліпшення, перегляд або усунення відносин між співробітниками і відділами відповідно до нової ієрархії в сфері охорони здоров'я. Тому, коли відбувається зміна, об'єктом завжди є тип відносин за типом медичної допомоги: «суб'єкт-об'єкт», «суб'єкт-об'єкт», «об'єкт», «об'єкт-

об'єкт».

По-четверте, адаптивний підхід, який може бути відтворений у багатьох моделях, є частковим проявом досягнення цілей змін. Крім того, це другорядна мета для інших цілей, таких як підвищення конкурентоспроможності, розвиток і стійкість продуктів і компаній. Адаптація дозволяє підприємству краще відповідати вимогам, що випливають з параметрів зовнішнього середовища, особливо споживачів, постачальників і конкурентів. Процес кастомізації дозволяє потроху набувати покращених функцій без втрати власної автентичності, що є одним із головних ризиків змін. При втраті своїх специфічних характеристик, незважаючи на гостру потребу в змінах, компанія ризикує взагалі втратити свій цільовий ринок, оскільки конкурентні переваги, що відрізняють компанії, формуються на основі існуючих внутрішніх динамічних можливостей у порівнянні з іншими компаніями, що відображають їх унікальні торгові переваги. Що стосується ситуаційного підходу, то його використання обумовлено необхідністю вчасно реагувати на виклики внутрішнього і зовнішнього середовища, які в цілому можна охарактеризувати як «часові» параметри. При відстеженні впливу факторів і потенціалу бізнесу важливо чітко визначити час і періоди планування, реалізації та інституціоналізації змін. Інші підходи, такі як поведінковий, психодинамічний, гуманістичний і компетентнісний підходи, відносяться до виняткової ролі персоналу в реалізації змін, оскільки в разі неможливості подолати опір всі зусилля можуть бути зведені до мінімуму і не можуть бути досягнуті поставлені цілі. Це окрема область управління організаційними змінами, під якою розуміється визначення рівня та/або готовності працівників на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях, в якій рекомендується використовувати різні методи для забезпечення сприйняття та розуміння змін, зменшення небажаної поведінки та підкріплення позитивної поведінки.

Розуміння управління організаційними змінами як специфічного виду управлінської діяльності дозволяє помістити класичні функції управління в рамки процесного підходу, який поєднує планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання в фазах ініціювання, реалізації та інституціоналізації змін. Об'єкти змін, масштаб і визначення їх типу відносяться до значимого розуміння.

Використання ситуаційного підходу впливає з необхідності вчасно реагувати на виклики внутрішнього і зовнішнього середовища, які в цілому можна назвати «часовими» параметрами. При відстеженні впливу факторів та потенціалу бізнесу важливо чітко встановити часові рамки та строки планування, впровадження та інституціоналізації змін. Інші підходи, такі як поведінковий, психодинамічний, гуманістичний і компетентністичний підходи, пов'язані з унікальною роллю персоналу у впровадженні змін, адже якщо не вдасться подолати опір, всі зусилля можуть бути зведені до мінімуму і поставлені цілі не будуть досягнуті. Необхідно визначити ступінь і / або ступінь готовності співробітників на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях, де доцільно використовувати різні методи для забезпечення сприйняття і розуміння змін, зменшення небажаної поведінки і підкріплення позитивної поведінки. Саме поєднання методів, порядок їх використання і спрямованість відрізняє заплановані підходи. Одні дослідники наголошують на певній послідовності кроків і реалізації функцій, інші автори вважають за необхідне уточнити предмет змін, як матеріальних, так і нематеріальних. Для забезпечення успіху управління організаційними змінами необхідно використовувати комбінацію цих методів на різних етапах, в залежності від функцій управління ДУ «ТМО МВС України по Хмельницькій області».

2.2. Оцінка інструментарію оцінки готовності ДУ «ТМО МВС України по Хмельницькій області» до організаційних змін

Основні організаційні зміни є реакцією ДУ «ТМО МВС України по Хмельницькій області» на мінливе середовище, і їх кількість в сучасних умовах постійно збільшується. Тому головне завдання ДУ «ТМО МВС України по Хмельницькій області» – вчасно та правильно реагувати на ці зміни. Для цього необхідно використовувати всі ресурси науки і практики, щоб керівництво компанії і співробітники пройшли цей процес з мінімальними втратами. У той же час організаційні зміни залежать від того, як змінюють свою поведінку співробітники, які є важливим стратегічним ресурсом ДУ «ТМО МВС України по Хмельницькій області». Це підтверджує необхідність ретельного планування

організаційних змін, що визначають готовність персоналу до них. Тому обов'язковою умовою організаційних змін є визначення готовності ДУ «ТМО МВС України по Хмельницькій області» до змін, що є важливим показником напрямку її реалізації.

Однією з основних проблем дослідження готовності державної установи «ТМО МВС України по Хмельницькій області» до змін є вибір відповідного методу розрахунку. Однак не існує універсального підходу, коли справа доходить до вимірювання готовності бізнесу. При цьому кожна група стейкхолдерів в залежності від цілей висуває певні вимоги до оцінки можливостей і створення умов для організаційних змін. З цієї причини використовуються різні методи оцінки. Враховуючи унікальність державної установи «ТМО МВС України по Хмельницькій області» та різноманіття цілей, сформульованих для досягнення бажаного результату, важливо використовувати індивідуальний підхід, щоб визначити, чи готова вона до впровадження організаційних змін. У зв'язку з цим постає питання про вибір того чи іншого інструменту для даного аналізу.

Тому готовність державної установи «ТМО МВС України по Хмельницькій області» розуміли як позитивне ставлення або бажання та інтерес до них, проаналізовано та узагальнено існуючі науково-теоретичні підходи до оцінки готовності підприємства до організаційних змін (табл. 2.2).

Слід зазначити, що крім формальної оцінки ресурсного потенціалу компанії, тобто оцінки ресурсів, необхідних для реалізації всіх змін, що підтримують стратегію, важливо проаналізувати основні фактори успіху запланованих змін. У свою чергу, позитивне або негативне ставлення співробітників до змін залежить не стільки від результатів змін, скільки від задоволення потреб людей в конкретній ситуації, яка призвела до змін.

Сприйняття успіху змін пов'язане не стільки з поточним станом справ, скільки з розривом (у сприйнятті людей або компаній) між тим, що вони очікували від змін, і тим, що насправді відбулося, з їхньою здатністю адаптуватися до ситуації, що змінюється.

**Узагальнення інструментарію оцінки готовності державної установи «ТМО
МВС України по Хмельницькій області» до організаційних змін**

| Інструмент (вчений) | Сутність | Переваги | Недоліки |
|--|---|--|---|
| Формула змін (Р. Бекхард, Д. Глейтчер, Р. Джекобс) | $C=(A \times V \times B) > X$, де С - ймовірність успішності змін; А - рівень невдоволення існуючим положенням; В - чітке формулювання бажаного стану після запропонованих змін (досягнення мети); D - конкретні кроки до мети; X - «вартість» змін. | можна використовувати на будь-якій стадії процесу управління змінами | якщо якийсь з факторів у дужках дорівнює нулю - значення зміни прагне до нуля |
| Методика оцінки готовності підприємства до змін (Л. Ермоленко) | Готовність визначається зовнішніми і внутрішніми системами впливу на підприємство | системний погляд на готовність до організаційних змін | громіздкість і трудомісткість, велика кількість неранжованих факторів |
| Аналіз силового поля (К. Левін) | Аналіз балансу факторів або сил, які сприяють змінам і, навпаки, їх пригнічують. | даний вид аналізу проводиться у формі «мозкового штурму», або з використанням методів Дельфі, або експертних оцінок | трудомісткість |
| Модель «Сім S» McKinsey | Ефективність діяльності підприємства оцінюється шляхом наочного аналізу семи основних елементів фірми: стратегії, навичок, спільних цінностей (корпоративної культури), структури, співробітників, систем і стилю. | універсальність (аналіз як в період визначення готовності підприємства до процесу здійснення перетворень, так і при впровадженні цих змін) | складність інтерпретації |
| Індекс готовності підприємства (А. Сергієнко) | Структура даного індексу представлена трьома субіндексами: фінансові передумови, операційні передумови, стратегічні передумови, і дев'ятьма субіндексами другої лінії. | закінченість і простота | обмеженість застосування: тільки для підприємств зв'язку і тільки для одного з видів змін - стосовно стратегічного управління |
| Оцінка готовності підприємства до змін (Х. Рамперсад) | Бліц-аналіз готовності компанії до змін. | простота у використанні | незначна кількість питань, що вказує на необґрунтованість дослідження |
| Графічний аналіз готовності до змін (Д. Ульріх) | Запропоновано сім ключових факторів успіху перетворень, які необхідно враховувати та аналізувати перед початком програми змін (при плануванні змін). | для полегшення оцінки факторів пропонується невеликий опитувальник, для більшої наочності можна використовувати графічний аналіз | обмеженість застосування запропонованої моделі |

Примітка: Створено автором

Аналізуючи представлені інструменти оцінки готовності державної установи

«ТМО МВС України по Хмельницькій області» до організаційних змін, слід зазначити, що під підприємством розуміють систему, в якій при управлінні змінами враховуються всі важливі фактори. Тому готовність компанії є невід'ємною частиною позиції компанії в умовах змін проекту. Крім того, слід зазначити, що Л. Єрмоленко у своїй роботі виходить з того, що готовність підприємства до змін визначається зовнішніми факторами (економічними, економічними, політичними, соціальними, екологічними, технологічними, регіональними, галузевими та акторськими системами) та внутрішніми факторами (фінансами, людськими ресурсами, виробництвом, інноваціями, маркетингом, інформацією, управлінням та підтримкою).

До оцінки готовності компанії до змін А. Сергієнко підходить зовсім під іншим кутом, підкреслюючи важливість розрахунку рівня зрілості компанії з метою створення стратегічної системи управління - SMS-RI - що враховує фінансові, операційні та стратегічні вимоги.

Тому слід зазначити, що при існуючих підходах до управління змінами на підприємстві можна виділити підходи для оцінки готовності компанії до змін. При системному підході оцінка готовності бізнесу розглядається як комплексний аналіз стану компанії в бізнесі в умовах можливих змін. З цією метою виявляються і оцінюються найважливіші фактори. З позицій ситуаційного підходу оцінка готовності підприємства визначається аналізом ситуації і вибором методології. З огляду на людський фактор, підготовка компанії до змін - це, перш за все, оцінка можливостей, переконань і компетенцій співробітників з метою їх правильного сприйняття новизни. Для оцінки здатності компанії до змін (згідно з теорією менеджменту «організація, що навчається») також проводиться аналіз навичок навчання і спілкування. В рамках теорії самоорганізації важливо оцінити творчий потенціал компанії.

Тому алгоритм визначення готовності державної установи «ТМО МВС України по Хмельницькій області» до змін зазвичай представлений наступним чином (рис. 2.1). Слід зазначити, що під алгоритмом розуміють точний і зрозумілий рецепт, який визначає послідовність дій виконавця для вирішення поставленого завдання і досягнення мети.

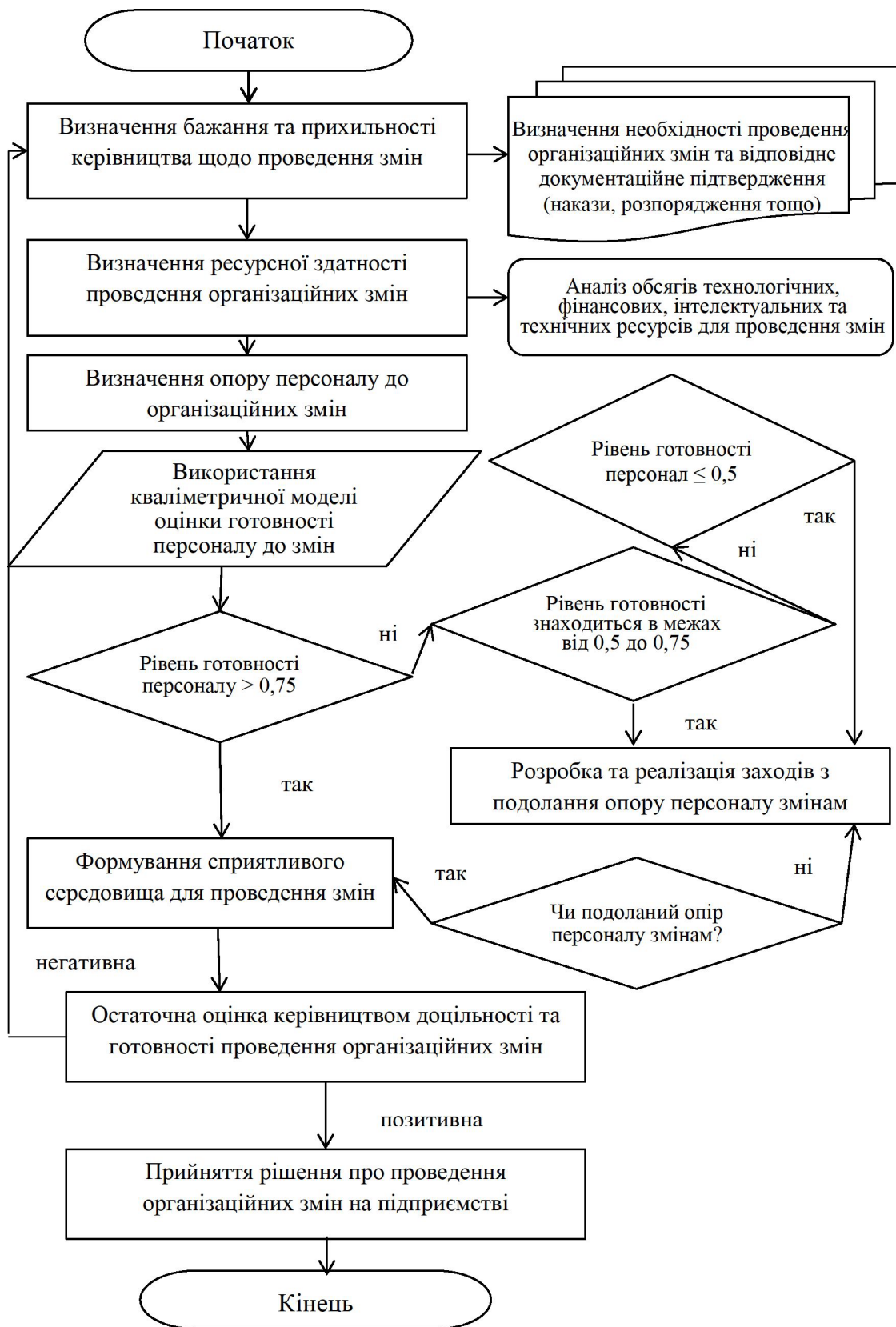


Рис. 2.1. Алгоритм визначення готовності державної установи «ТМО МВС України по Хмельницькій області» до організаційних змін

Примітка: Створено автором

Основним завданням запропонованого алгоритму визначення готовності

державної установи «ТМО МВС України по Хмельницькій області» до організаційних змін є забезпечення прийняття рішення про реалізацію, яке буде підтверджено комплексним техніко-економічним обґрунтуванням. Особливість цього алгоритму полягає в тому, що він дає більш повну картину процесу прийняття рішення, відображаючи всі етапи і процедури, необхідні для його реалізації.

Тому запропоновано алгоритм визначення готовності державної установи «ТМО МВС України по Хмельницькій області» до організаційних змін, особливістю яких є реалізація таких важливих процесів, як: визначення бажання та готовності керівництва до здійснення змін; визначати ресурсну спроможність організаційних змін; Виявити опір співробітників організаційним змінам.

Крім того, важливо розробити і впровадити заходи щодо подолання опору співробітників змінам, створення середовища, сприятливого для змін, зробити остаточну оцінку доцільності і готовності керівництва до організаційних змін, прийняти рішення про організаційні зміни в ДУ «ТМО МВС України по Хмельницькій області».

Слід зазначити, що для підвищення готовності державної установи «ТМО МВС України по Хмельницькій області» до організаційних змін на роботі необхідно розробити концепцію ефективності управління організаційними змінами, яка мінімізує негативні наслідки впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ на функціональну стабільність роботи. Ця концепція, запропонована в попередньому пункті, ґрунтується на принципах швидкого реагування на будь-які зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі керівництва компанії, систематичного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища та своєчасного виявлення змін, які можуть негативно вплинути на діяльність компанії. Крім того, концепція організаційної ефективності управління змінами забезпечує максимальну адаптивність системи, тим самим забезпечуючи гнучкість структури управління.

Також наголошуємо, що запропонована концепція включає основні напрями організаційного розвитку у сфері виробничої та управлінської діяльності, зокрема, з урахуванням змін ресурсно-сировинної бази, технології виробництва, операційної

тактики та стратегії, організаційної структури, цілей та методів ділової активності, корпоративної культури з урахуванням стадії життєвого циклу організації.

Для ефективної реалізації запропонованого алгоритму визначення готовності державної установи «ТМО МВС України по Хмельницькій області» до організаційних змін дуже важливо оцінити важливість людського фактора як одного з визначальних елементів у реалізації організаційних змін. При цьому необхідно переглянути механізми лідерської культури, стилю керівництва, мотивації співробітників, стимулювання навчання та професійного зростання. Для успішної реалізації змін в системі управління персоналом компанії необхідно розглядати як організаційний потенціал, що дозволяє адекватно і своєчасно реагувати на зовнішні впливи.

Слід зазначити, що алгоритм визначення готовності державної установи «ТМО МВС України по Хмельницькій області» до організаційних змін дозволяє виявити функції рівня управління у сфері оцінки рівня впливу у зовнішньому середовищі, визначити ступінь загрози нормальному функціонуванню підприємства. Вибір адрес для коректного реагування, формування оптимальної організаційної структури, роз'яснення характеру змін для подолання опору робочої сили, а також розробка ефективного стратегічного механізму реалізації запланованих заходів.

Механізм впровадження змін, з іншого боку, повинен включати розробку планів змін, визначення відповідальних осіб і термінів реалізації змін, визначення матеріальних і фінансових джерел підтримки, вибір соціальних засобів для реалізації змін, розробку конкретних програм дій і формування системи контролю за виконанням змін. а також системи інформування співробітників про цілі, хронологія, хід та результати змін.

З метою підвищення готовності державної установи «ТМО МВС України по Хмельницькій області» до змін кінцевим результатом алгоритму є визначення низки заходів щодо його підтримки, а саме: створення системи навчання працівників для впровадження змін, включаючи тренінги, корпоративні навчальні семінари та ігри; Виявити взаємозв'язок між потенціалом змін і опором працівника змінам; враховує вплив зовнішнього середовища, чому сприяє постійний

моніторинг зовнішнього середовища та аналіз операційних ризиків.

Підтверджуємо, що положення запропонованої концепції ефективного управління організаційними змінами мають узгоджуватися із законодавством та не суперечити нормам ділової етики, оскільки впровадження змін має сприяти не лише підвищенню ефективності діяльності підприємства як самостійної ланки економіки, а й розвитку всієї економічної системи. частиною якого він є.

Важливим елементом концепції ефективного управління змінами на підприємстві є розробка механізму організаційного розвитку, що включає процедури цілепокладання. Прогнозувати та проектувати цільові варіанти, оцінювати параметри, обґрунтовувати вибір цільової структури економічної системи, оцінювати ефективність процесу розвитку з урахуванням синергії.

Елементами такого механізму повинні бути: вектор розвитку, (потенційні) ресурси для розвитку, механізми координації стейкхолдерів, інструменти управління організаційними змінами. Підкатегорія вектора розвитку включає: стратегічні цілі учасників, рівень різних видів активів, активи, технології, можливості їх використання, які можна визначити як потенціал розвитку, механізми збалансованої координації структурних інтересів тощо.

Слід зазначити, що створення окремого підрозділу, відповідального за реалізацію організаційних змін, також сприятиме підвищенню готовності компанії до змін. Такий відділ може створюватися постійно або тимчасово, а фахівці в сфері змін можуть брати участь в спеціалізованих компаніях протягом певного періоду часу.

Організація сервісу залежить від потреб компанії, її розмірів і специфіки роботи. Основною функцією відділу має бути управління процесом організаційних змін. До компетенції відділу управління змінами має входити вміння вивчати тенденції зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, аналізувати та прогнозувати зміни, визначати напрямок розвитку компанії, розробляти стратегію та методи впровадження змін, контролювати хід змін та коригувати основні дії у разі потреби.

У такому відділі вся інформація про внесені зміни, яка є предметом детального аналізу з метою виявлення найбільш ефективних засобів і методів

реалізації змін, повинна зберігатися в повному обсязі. Крім того, в процесі впровадження змін необхідно розширювати компетенцію відділу, так як діяльність в інших сферах діяльності компанії може бути скоординована з метою підвищення ефективності впровадження змін. В організаційній структурі відділ управління змінами відповідає безпосередньо перед вищим керівництвом. При цьому не варто дублювати функції з інших відділів і напрямків компанії. Таким чином, основними функціями підрозділу управління змінами є:

Діагностувати та прогнозувати зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, визначати найважливіші зміни для компанії;

ретельний аналіз змін на підприємстві та їх результатів, виявлення відхилень від заданих параметрів;

збір інформації про найбільш ефективні методи управління змінами, створення алгоритмів дій та методичного інструментарію;

розробка конкретних заходів у разі виникнення ситуації потребує негайних змін, адаптації заходів за відсутності ефективного реагування;

створити внутрішнє бізнес-середовище, здатне швидко реагувати на зовнішні зміни та використовувати їх з найбільшою користю для розвитку;

планування змін на основі наявних знань та досвіду;

Визначення джерел і засобів забезпечення того, щоб зміни вносилися з відповідними ресурсами та людською підтримкою;

виявити негативну реакцію, розробити заходи щодо її усунення;

координація діяльності інших підрозділів у впровадженні змін;

контроль за досягненням поставлених цілей.

Слід зазначити, що робота служби управління змінами може бути організована по-різному, залежно від конкретних особливостей діяльності компанії та необхідності змін. При цьому кафедра може бути організована:

1) безперервні (потреба в значних змінах, досить велика компанія, складні умови експлуатації і т.д.);

2) тимчасові (середня потреба в змінах, малий і середній бізнес, залежність зовнішнього або внутрішнього впливу від нормального функціонування);

3) ґрунтується на залученні фахівців у сфері управління змінами

спеціалізованих компаній (критична потреба в негайних змінах, всі типи компаній).

Звертаємо увагу на те, що в залежності від організаційної форми відділу управління змінами, обсяг відповідальності може змінюватися. Таким чином, при постійній формі діяльності відділу працівники керуються покладеними на них функціями в рамках чинного регламенту відділу. Відбувається регламентація діяльності, обов'язки і відповідальність співробітників строго розподілені, їх рішення є обов'язковими для всієї робочої групи.

Якщо використовується тимчасова форма організації, робота відділу координується керівництвом компанії і його функції прописуються в програмі змін. Така форма відомчої організації не має чіткої регламентації діяльності, оскільки працівники виконують додаткові завдання на постійному робочому місці крім основних функцій управління змінами. Обов'язки і відповідальність у відділі розподіляються між співробітниками за ступенем складності виконуваних завдань, рішення управління змінами носять рекомендаційний характер.

У разі втручання фахівців їх повноваження обмежуються рамками програми впровадження змін і визначаються в договорі. Рівень регулювання визначається самими професіоналами, рішення органу є обов'язковими для виконання після затвердження керівництвом.

Тому вибір організаційної форми служби управління змінами залежить від багатьох факторів. Перш за все, необхідно оцінити ступінь необхідності організаційних змін в компанії. Наступним кроком є визначення типу існуючої організаційної структури, що дозволяє визначити існуючі внутрішньоекономічні зв'язки, ієрархічну підпорядкованість, обсяг і розподіл обов'язків між підрозділами. Потім дається докладний опис існуючої структури, складається перелік особливостей і характеристик. На останньому етапі визначається організаційна форма підрозділу управління змінами, яка відповідає потребам і можливостям компанії.

Підвищення готовності державної установи «ТМО МВС України по Хмельницькій області» до змін допомагає подолати опір команди змінам. Опір змінам призводить до дестабілізації відносин між співробітниками. Оскільки бачення новизни, необхідність змін, як правило, розуміється на вищих рівнях

управління компанією, опір може виникнути практично на будь-якому рівні нижче. Сила опору багато в чому залежить від ступеня зовнішньополітичної обізнаності членів компанії. Розуміти не тільки значимість змін, що вносяться в організацію в цілому, але і бачення самої ролі. При цьому кожен член організації повинен пов'язувати інновації з власними цілями і вигодами.

2.3. Оцінка зовнішнього середовища впровадження змін в досліджуваному закладі охорони здоров'я

У дослідженні Л. Ю. Гордієнко [16] представлено аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на якість функціонування організації в період, що розглядається і які вважаються можливими джерелами ініціювання організаційних трансформаційних змін на підприємствах. За 10-бальною шкалою серед економічних факторів абсолютними лідерами були «загальні тенденції розвитку економіки країни (96) та економічне зростання (92), менш впливовим вважався стан ринку. Інфраструктура (80), структурні зміни в економіці (76), загальна економічна ситуація в регіоні (72) та розвиток промисловості (68). Миші оцінювали компетентність (64), регіональну структуру ринку праці (52) та ступінь мінливості зовнішнього середовища (40). До політичних факторів належать політична стабільність (84) та структурно-регулятивна система держави (80). Демографічні фактори в цілому мало враховувалися респондентами: народжуваність і смертність (68), співвідношення зайнятих і безробітних (64), чисельність і структура населення (56) і тривалість життя населення (52). У сфері соціокультури освітній рівень населення і громадська думка (60), а також система прийнятих норм і цінностей (52) вважалися дуже впливовими, тоді як асоціації та громадські групи визначалися як такі, що мають незначний вплив (24). Технологічні фактори представлені лише двома однаково впливовими факторами: рівень технологічного розвитку та ступінь впровадження і використання нових технологій отримав по 72 бали. Правові фактори ілюструються відповідним законодавством, що стосується трудового життя (80) та соціального захисту населення (64). Доцільність розмежування політико-правових чинників є

дискусійною у зв'язку з їх невеликою кількістю та обраними демографічними факторами, враховуючи, що загальна чисельність та структура населення, тривалість життя та народжуваність впливають лише на кількісні параметри трудових ресурсів країни та регіонів, починаючи з рівня початкової школи. тобто освіта і система навчання» [15].

О. І. Гарафонова [15] наводить фактори, що визначають розвиток кризи при здійсненні змін на підприємстві. Серед загальноекономічних умов автор виділяє зростання інфляції, зменшення обороту платежів, зменшення обсягу національного доходу, нестабільність податкової системи та законодавства, зниження реальних доходів населення та зростання безробіття. Автор представляє ринок як зменшення ємності внутрішнього ринку, зростання монополій, значне зниження попиту, збільшення пропозиції товарів-замінників, зниження активності фондового ринку та нестабільність на валютному ринку. Інші – політична нестабільність, негативні демографічні тенденції, стихійні лиха тощо. Розуміння кризових явищ як рушійної сили змін представлено в роботі О. О. Кузнецова, де воно розглядається також як вплив конкретного індивіда і етап розвитку організації.

У роботі С. В. Степаненка представлено аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів як потенційних джерел організаційних змін. Використовуючи ієрархічний метод аналізу на прикладі державної установи «ТМО МВС України по Хмельницькій області», встановлено, що серед зовнішніх факторів є найбільш впливові споживачі та постачальники (0,372) та технологічні фактори (0,328). Всі інші: економіка (0,124), конкуренти (0,086), політика і право (0,063), соціокультурні (0,027) мають значно менше значення. Тому найважливішим фактором у групі споживачів і постачальників була ступінь задоволення потреб споживачів (0,78) і серед технологій поява нових, більш досконалих технологій (0,47) і рівень досліджень і розробок у виробництві продукції фірми (0,22). Отримані результати мають практичне значення, але не можуть бути повністю передані всім компаніям.

Тому на основі узагальнення слід проводити аналіз впливу зовнішнього середовища на функціонування державної установи «ТМО МВС України по Хмельницькій області» шляхом приписування прямого та опосередкованого

впливу зовнішньому середовищу. Структура цих двокомпонентних елементів наведена в таблиці. 2.3.

Таблиця 2.3

Класифікація безпосередньо зовнішніх джерел змін навколишнього середовища

| Групи джерел змін | Джерела |
|----------------------------------|--|
| Споживачі | Обсяг ринку |
| | Рівень попиту |
| | Критика провідних споживачів |
| Постачальники | Вартість матеріалів та комплектуючих |
| | Кількість постачальників (наявність вибору) |
| | Зростання концентрації виробництва |
| Конкуренти | Конкуренція з боку транснаціональних корпорацій |
| | Поява нових вітчизняних конкурентів |
| | Імпорт продукції іноземними конкурентами |
| | Впровадження інновацій основними конкурентами |
| Регуляторні органи та профспілки | Тиск регуляторних органів (контроль за діяльністю) |
| | Ліцензування діяльності (отримання дозволів) |
| | Вплив профспілок |
| | Вплив громадських організацій |

Примітка: Створено автором

Незважаючи на те, що більшість вчених виділяють такий важливий фактор, як безробіття, ми не вважаємо за доцільне вважати його джерелом змін, оскільки в останні роки, з огляду на зростаючий ступінь автоматизації виробництва, потреба в робочій силі для підприємств значно знизилася, що і визначило структуру ринку праці. Для деяких галузей економіки, особливо сфери послуг, вплив безробіття відчувається і повинен враховуватися при розробці бізнес-стратегії та впровадженні організаційних змін. Для державної установи «ТМО МВС України по Хмельницькій області» якість робочої сили, як було сказано вище, відіграє важливу роль.

Слід також зазначити, що фактори навколишнього середовища необхідно враховувати стосовно окремих галузей промисловості. Охорона здоров'я не є галуззю, що сильно забруднює навколишнє середовище. Вхідні ресурси, необхідні для операційної діяльності, не мають значного впливу на потребу в організаційних змінах, що є однією з причин не розглядати такі типи джерел.

Аналіз впливу факторів проводився в дві частини: перша - для оцінки ступеня впливу, а друга - для оцінки динаміки цього впливу. Ефективність оцінювалася експертною оцінкою за 100-бальною системою, послідовність звітів оцінювалася з точки зору коефіцієнта варіації

Розраховані значення коефіцієнта варіації повинні бути в межах $< 20\%$, щоб визначити середнє значення вибіркової змінної і дозволити оцінити середнє значення.

Зміна впливу вважалася середньозваженою за оцінками експертів, де експерти дали 2 бали за значне збільшення впливу фактора, 1 бал за помірне збільшення впливу, 0 балів за незмінні тренди.

Таблиця 2.4

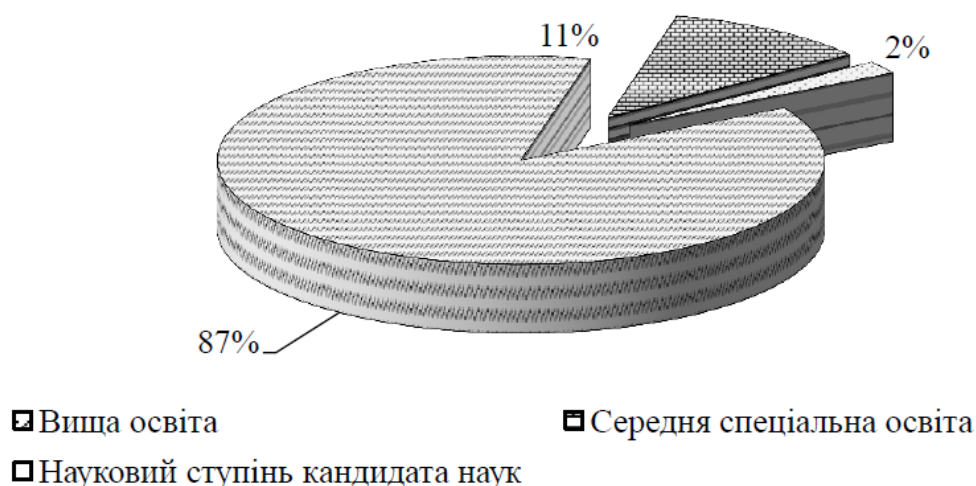
Класифікація джерел змін зовнішнього середовища за непрямим впливом

| Групи джерел змін | Джерела |
|------------------------------|---|
| Технологічні | Зміна структури послуг |
| | Тривалість життєвого циклу існуючої технології |
| | Інформаційні та комунікаційні технології (big data, internet), електронний обмін даними |
| | Міжнародне наукове співробітництво |
| | Нові енергоносії та енергозберігаючі технології |
| | Робототехніка та автономний транспорт |
| | Застосування 3D принтерів |
| Економічні | Вартість кредитних ресурсів |
| | Рівень спеціалізації та кооперації виробництва |
| | Темпи економічного зростання |
| | Темпи інфляції |
| | Розвиненість фондового ринку |
| | Транспортна інфраструктура |
| | Тенденції розвитку галузі |
| Девальвація гривні | |
| Соціальні | Міждержавна та міжрегіональна міграція |
| | Асиметрія на ринку праці |
| | Рівень підготовки кадрів (рівень освіти) |
| | Система підвищення кваліфікації |
| | Швидка урбанізація |
| Законодавчі | Поширення економіки знань |
| | Вартість енергоносіїв |
| | Податковий тиск |
| | Діюче законодавство (трудове, господарське, антимонопольне, екологічне) |
| | Рівень корупції |
| | Рівень бюрократизації державної системи |
| Політичні та макроекономічні | Правовий захист іноземних інвестицій |
| | Посилення глобалізаційних тенденцій |
| | Державні інвестиції |
| | Міжурядові зовнішньоекономічні зв'язки |
| | Інструменти протекціонізму (державне мито на імпорт продукції даної галузі) |
| Політична стабільність | |
| Розвиток венчурного бізнесу | |

Примітка: Створено автором

Експертами державної установи «ТМО МВС України по Хмельницькій області» виступили керівники та спеціалісти виконавчого рівня. Якісний склад експертів наведено на рисунку 3.1. Як бачимо, в оцінці навичок брали участь висококваліфіковані співробітники з більш ніж 10-річним професійним досвідом, що дозволяє їм об'єктивно оцінювати процеси впровадження та управління організаційними змінами в своїх компаніях.

а) розподіл експертів за рівнем освіти



б) розподіл експертів за стажем роботи за спеціальністю

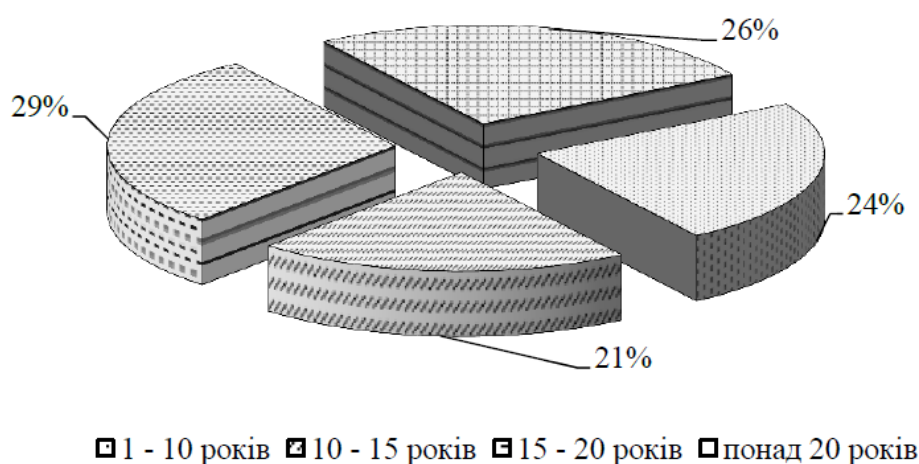


Рис. 2.2. Якісний склад експертів

Примітка: Створено автором

З огляду на той факт, що 95% достовірності даних є достатнім рівнем, можливість допустити помилку становить 5% або розрахункову, що, згідно з формулою, вказує на необхідну кількість експертів в кількості 30 осіб.

Результати аналізу представлені на рисунках 2.3 та 2.4.

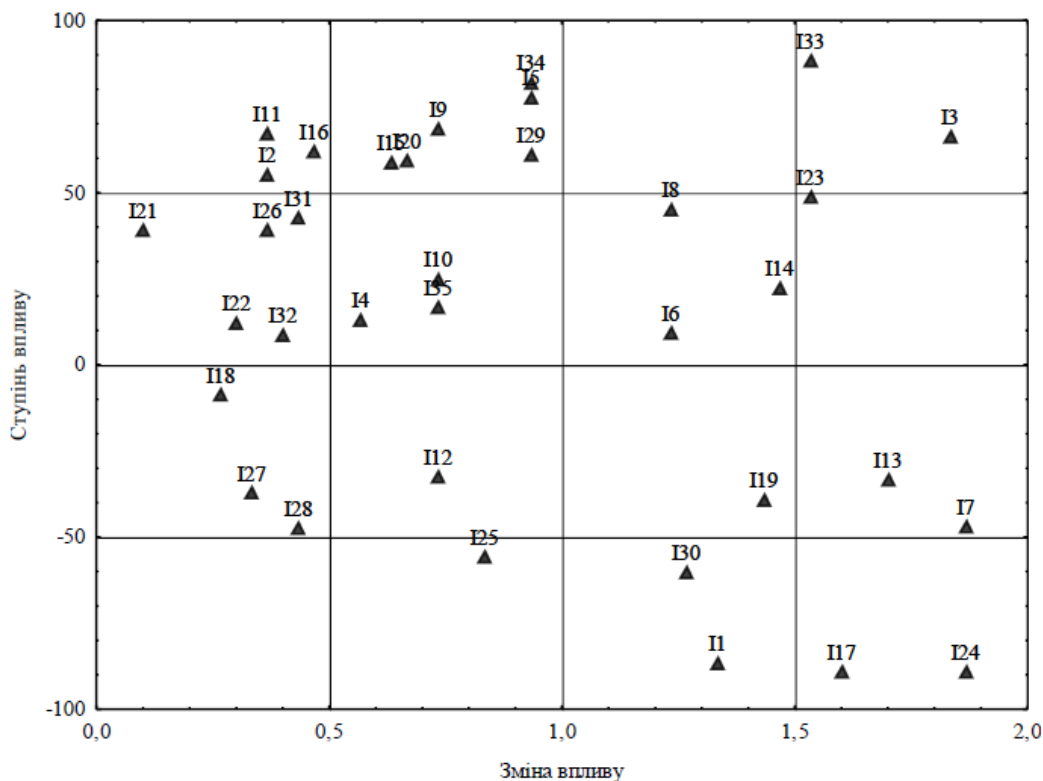
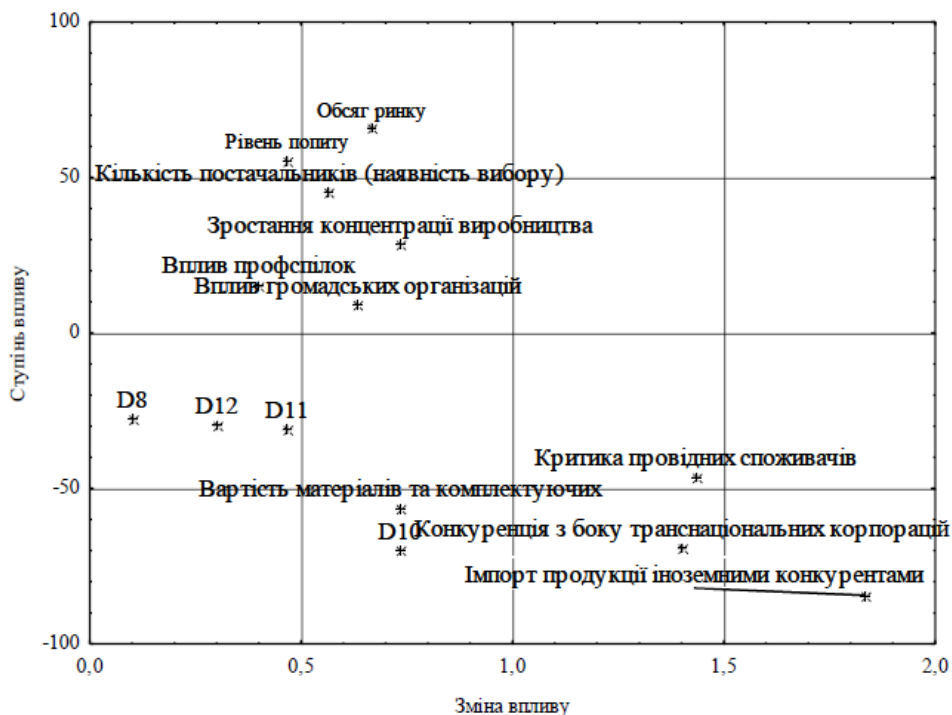


Рис. 2. 3. Локалізація джерел зміни зовнішнього середовища непрямого впливу

Примітка: Створено автором



Джерела зовнішнього середовища прямого впливу: D8 – Поява нових вітчизняних конкурентів; D10 – Впровадження інновацій основними конкурентами; D11 – Тиск регуляторних органів (контроль за діяльністю); D12 – Ліцензування діяльності (отримання дозволів);

Рис. 2.4. Локалізація причин змін зовнішнього середовища, які мають безпосередній вплив

Примітка: Створено автором

На основі оцінки встановлено, що основними є такі опосередковані джерела впливу на державну установу «ТМО МВС України по Хмельницькій області»: рівень досліджень і розробок у сфері виробництва промислової продукції, поширення економіки, заснованої на знаннях, та інструментів державного протекціонізму. Ці фактори мають значний вплив і можуть посилитися найближчим часом. Вплив визначається як позитивний, тобто для досягнення позитивних результатів від впливу необхідно внести зміни, що передбачає поглиблення співпраці з науково-дослідними установами та придбання інтелектуальної власності для виробництва більш досконалої та конкурентоспроможної продукції. Політична стабільність, створення технопарків та інноваційного обміну, правовий захист іноземних інвестицій, що дозволить залучити додаткові кошти для розвитку вітчизняної промисловості, рівень освіти та транспортної інфраструктури, є менш потужними, але не менш позитивно впливовими факторами.

З іншого боку, джерелами, які спричинять негативні пасивні зміни для обраної галузі, є стрімке зростання цін на енергоносії та девальвація гривні. Найбільш несприятливим чинником є більша інтенсифікація цих явищ у макроекономічному середовищі нашої країни.

Загалом серед джерел опосередкованого впливу на зовнішнє середовище саме негативні фактори потребують найбільшої уваги, оскільки їх пряма дія призведе до втрати існуючої конкурентоспроможності без впровадження активних організаційних змін державної установи «ТМО МВС України по Хмельницькій області». Вплив позитивних факторів також слід враховувати для обґрунтування можливих проектів організаційних змін.

Висновки до розділу 2

За результатами оцінювання процесу організаційних змін у закладах охорони здоров'я державної установи «ТМО МВС України по Хмельницькій області» можна дійти таких висновків:

За станом на 01.01. 2022 р. досліджувана система управління охороною здоров'я має достатню кількість кваліфікованих фахівців. Однак, організаційне

забезпечення діяльності державної установи ДУ «ТМО МВС України по Хмельницькій області» має такі недоліки: низький рівень моральної та матеріальної мотивації персоналу до підвищення професійних знань та навичок в галузі інформаційно-аналітичного забезпечення роботи; неефективна організація та адміністрування різних структурних підрозділів (в тому числі внаслідок відсутності комплексного погляду на реформування країни); недосконалість мотиваційних механізмів та низька оплата праці в державній установі «ТМО МВС України по Хмельницькій області»; неврахування сучасних тенденцій інформаційно-аналітичних процесів у роботі.

Аналогово, інформаційними практиками та аналітичним забезпеченням ДУ «ТМО МВС України по Хмельницькій області» покриваються всі види діяльності цієї установи. З проведеного аналізу випливає, що найбільш розповсюдженою формою інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності ДУ «ТМО МВС України по Хмельницькій області» є наради. Вони поділяються на медикаментозні та хірургічні. Медичні наради проводяться рідко, а оперативні наради організуються регулярно. Оперативні наради здійснюються на різних рівнях управління: на рівні директорів, на рівні начальників департаментів і т.д.

Аналіз методологічних підходів до формування Системи управління медичною інформацією в державній установі «ТМО МВС України по Хмельницькій області» виявив, що цей процес має ряд проблем. Методологія системи управління медичною інформацією не враховує особливостей державної установи «ТМО МВС України по Хмельницькій області», а також не передбачає належного контролю та стимулювання виконавців за реалізацію системи управління медичною інформацією. Це утруднює прийняття обґрунтованих рішень керівництвом щодо досягнення цілей і завдань закладу охорони здоров'я. Тому необхідно дослідити інформаційні потреби державної установи «ТМО МВС України по Хмельницькій області» та її працівників, залучивши їх до опитування про роботу системи управління медичною інформацією.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Механізм подолання опору організаційним змінам в закладі охорони здоров'я

Слід зазначити, що, за приблизними оцінками, близько 70% запланованих організаційних змін зазнають невдачі [15]. Існує безліч причин неспроможності впровадити організаційні зміни, які підтверджують, що опір змінам є однією з основних проблем, що стримують розвиток бізнесу [64].

Тому, незалежно від характеру організаційних змін - зміни в структурі ДУ «ТМО МВС України по Хмельницькій області», зміна стилю і культури управління, створення нових послуг, нововведення в стимулювання і т. д. Його проведення, як правило, зустрічає опір з боку співробітників. Причому опір може бути не тільки негативним, але і позитивним. Наприклад, це може свідчити про те, що зміни є неприйнятними, непрактичними або шкідливими.

Тому особливо важливо розуміти причини опору співробітників організаційним змінам і використання ефективних методів управління ними. У літературі існують різні підходи до розуміння природи опору організаційним змінам, які виявляються і обговорюються в розділі 2.2, Підводячи підсумок, можна сказати, що опір змінам - це складне явище, що включає в себе як психологічні і обумовлені механізми, так і поведінкові ознаки, що визначають напрямок опору.

Слід зазначити, що існує ряд досить універсальних методів подолання опору персоналу змінам, запропонованих відомими вченими, серед яких: О. Гайдей, І. Грибик, Л. Попадюк, Н. Смолінська, Е. Хьюз, Й. Котгер, О. Скібіцький, Л. Шлезінгер. Узагальнення і групування цих методів наведено в таблиці. 3.1.

Зазначимо, що до них належать стратегічні зустрічі, індивідуальні та групові дискусії, громадські слухання доповідей, семінари-групові презентації тощо. Його слід використовувати, коли опір змінам пов'язаний з непорозумінням або відсутністю інформації про стратегію.

Узагальнення та групування методів подолання опору змінам

| | | | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------|--|---|--------------------------------------|----------------------------|
| О. Ареф'єва [6] | Дж. Кеплер, [73] | О. Гарафонова [15] | Є. Хасміллер [69] | Т. Гринько [21] | Групування |
| | інформування та спілкування | | надання інформації групі | | інформування |
| | | | інформованість членів групи | | |
| переговори | переговори і угоди | переговори | досягнення загального розуміння | | переговори |
| | участь і залученість | залучення працівників до розробки і прийняття рішень | почуття приналежності до групи | пропонування працівниками своїх ідей | залучення |
| | | | авторитет групи для її членів значення авторитету керівника | | підтримка |
| сприяння (полегшення і підтримка) | допомога і підтримка | сприяння (полегшення і підтримка) | підтримка змін лідером групи | | |
| маніпулювання кооптація | маніпуляції і кооптації | маніпулювання кооптація | | матеріальне стимулювання | маніпулювання та кооптація |
| примушення | явний і неявний примус | примушення | | санкції за непокору | примушення |
| аналіз поля сил | | аналіз поля сил | облік причин поведінки особистості в закладі охорони здоров'я | аналіз поля сил | попередній аналіз причин |
| навчання | | навчання | | навчання | навчання |

Примітка: Створено автором у [6; 15; 21; 69; 73).

Головною перевагою є попереднє інформування про майбутні зміни, що допомагає персоналу усвідомити свої потреби та логіку, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності добровільної співпраці в медичному закладі. Основним недоліком цього методу є значна кількість часу і сил, необхідних для організації взаємодії великої кількості учасників.

Ще одним методом подолання опору змінам, який характеризується згаданим вище недоліком, є компроміс. При цьому методі в процес планування залучаються як прихильники, так і потенційні противники організаційних змін.

Їх важливо використовувати, коли: змінотворці не володіють повною інформацією, необхідною для ефективного впровадження інновацій та оцінки їх впливу; Існує опір змінам на рівні вищого керівництва. Слід зазначити, що якщо керівництво особисто донесе необхідну інформацію про майбутні зміни і зуміє переконати співробітників, вони стануть активними помічниками у впровадженні змін. Тому перевагою даного методу є різнобічний погляд на ситуацію, що дає можливість врахувати різні особливості практичної реалізації обраної стратегії розвитку бізнесу, виявити і усунути слабкі місця і узгодити спірні питання.

Ще одним методом подолання опору змінам є підтримка, яка передбачає надання співробітникам достатньо часу для освоєння нових навичок і надання їм можливості звернутися за професійною консультацією до професіоналів (наставництво). Його слід застосовувати в закладі охорони здоров'я, де опір ґрунтується на страху та страху втратити роботу, санкціях за втрату навичок та професійних розбіжностях в умовах, що змінюються. Його головною сильною стороною є здатність максимально ефективно адаптуватися до інновацій, оскільки він безпосередньо спрямований на розвиток необхідних навичок та отримання нових знань емпіричним шляхом. До недоліків можна віднести значні фінансові та тимчасові витрати.

Наступна група методів - більш формальні і директивні. Таким чином, включаються переговори, які надають фінансові стимули активним або потенційним противникам змін. Його використання рекомендується, коли резистентність заснована на бажанні зберегти існуюче співвідношення витрат і вигод. Це відносно швидкий і простий спосіб вирішення конфліктних ситуацій, але в той же час він пов'язаний з додатковими фінансовими витратами на компенсацію втрат, пов'язаних зі зміною умов праці.

Крім того, в практиці сучасної охорони здоров'я дуже часто зустрічається такий метод подолання опору, як маніпуляція і кооптація. Його суть зводиться до свідомого маніпулювання фактами певним чином (що вигідно ініціатору змін), присвоєння розширених повноважень індивідууму, більш значущим противникам змін. Вона найбільш ефективна в наступних ситуаціях:

- 1) нестача ресурсів для впровадження дорогих і довгострокових методів

запобігання резистентності;

2) джерелом опору є обмежена група людей, що мають значний авторитет у сфері охорони здоров'я. Цей метод подолання опору є відносно недорогим і простим способом отримати підтримку від людини або групи людей. Крім того, маніпулювання та кооптація є економічно вигіднішими, ніж компенсація втрат, і швидшими, ніж участь у плануванні. Головний мінус - можливість досягнення зворотного ефекту і, відповідно, підвищення резистентності в разі відмови справлятися. І це не дуже успішна ініціатива зі створення платформи для зловживань та корупції.

Примус - це також метод подолання опору, який здійснюється за допомогою явної або неявної загрози економічних і адміністративних санкцій в умовах гострого цейтноту за умови, що ініціатори змін мають достатні повноваження і повноваження. Це найшвидший спосіб досягти бажаної мети, зменшивши бажання протестувати в медичному центрі, але цілком реально посилити опір і трансформувати його в зовсім іншу форму, що супроводжується підвищенням ризику спотворення кінцевих результатів запланованих реформ. Плинність кадрів і т.д.

Навчання є надзвичайно важливим методом подолання опору інноваціям. Насправді небажання працівників підтримувати зміни часто пов'язане з невпевненістю у своїх силах і визначається недостатнім рівнем професійних знань та навичок. «Випереджаюче навчання», у тому числі дистанційне, може підвищити готовність персоналу брати участь у процесі організаційних змін, усунути сумніви, покращити розуміння нового та позитивно вплинути на їхню мотивацію підтримувати трансформації в системі охорони здоров'я.

Слід також зазначити, що деякі дослідники поділяють практику подолання методів опору на етапи, тому методи, які використовуються для подолання індивідуальних бар'єрів опору змінам, включають психологічну допомогу та підтримку, спеціальне професійне навчання новим навичкам, навчання здоровому способу життя та методи боротьби зі стресом. Тощо.

Методи, що використовуються для подолання бар'єрів групового опору, в основному спрямовані на групові дискусії та дебати, мотиваційний тренінг, єдність

та ротацію команд.

Методи, що використовуються для подолання організаційних бар'єрів опору, включають перебудову організаційної структури компанії, трансформацію організаційної культури, навчання співробітників актуальності організаційних змін, залучення співробітників до прийняття рішень, поліпшення організаційної комунікації, а також моніторинг і застосування інновацій.

Розглядаючи аналітичну діяльність в охороні здоров'я в зв'язку з цим, зокрема, практичну роботу менеджера з персоналу по подоланню опору організаційним змінам, слід виділити наступні моменти. За результатами інтерв'ю визначено основні завдання, які необхідно вирішити в управлінні організаційними змінами в системі охорони здоров'я: інформувати та доносити до працівників пояснення змісту нововведень (85%); стежити за ходом впровадження інновацій (75%); брати участь в обговоренні доцільності та розробці інноваційного плану (65%); Допоможіть подолати опір організаційним змінам (50%), ініціювати інновації (52%).

Ось деякі з найпоширеніших методів, які використовуються для подолання індивідуальних бар'єрів опору змінам:

спеціальна професійна підготовка для опанування нових навичок (64%);

психологічна допомога та підтримка (60%);

фізичні вправи у здоровому способі життя та методи управління стресом (25%).

для подолання колективних бар'єрів опору змінам HR-керівники закладів охорони здоров'я переважно використовують:

групові дискусії та дебати (74%);

формування мотивації (45%).

Для подолання організаційних бар'єрів опору змінам використовуються такі заходи: пояснити актуальність організаційних змін для працівників (85%);

моніторинг та впровадження інновацій (64%);

покращити організаційну комунікацію (60%);

участь персоналу у прийнятті рішень (52%);

трансформація організаційної культури (20%);

проектування нової структури закладу охорони здоров'я (15%).

Слід зазначити, що менеджери з персоналу, відповідальні за подолання опору співробітників змінам, також повинні нести спільну відповідальність за подолання опору. При цьому керівна роль належить керівнику, а допоміжна - менеджеру з персоналу.

Слід зазначити, що співробітники, які мають консервативний стиль роботи з невизначеністю, негативно ставляться до перетворень і незадоволені своєю роботою. Власники інноваційного стилю задоволені своєю роботою, готові до змін, вбачаючи в них передумову розвитку системи охорони здоров'я. Тому визначення соціально-психологічних характеристик особистості дозволить визначити правильні інструменти подолання опору змінам.

Враховуючи, що кожен з розглянутих методів подолання опору співробітника змінам має як недоліки, так і переваги, слід зазначити, що універсального інструменту не існує. До кожної ситуації в закладі охорони здоров'я потрібен індивідуальний підхід. Це підтверджує важливість цілісного підходу у виборі методів подолання опору. Однак майте на увазі, що найбільш ефективною є найпоширеніша комбінація декількох методів, в залежності від ситуації.

Тому, розбираючись, які можуть бути причини резистентності в системі охорони здоров'я та розглядаючи інструменти їх подолання, слід мати на увазі, що методи подолання опору персоналу змінам є своєрідним «помічником» керівництва, а не детальною інструкцією для прийняття рішень. Тому завжди корисно пам'ятати про унікальність та індивідуальність компанії та її співробітників.

Оскільки вибір способу впливу на співробітників є важливою частиною подолання опору змінам, важливим кроком є класифікація та сфера застосування. Прийоми впливу класифікуються наступним чином [29]:

1. Адміністративні. Методи впливу на менеджмент і освіту, які мають такі характеристики:

- прямий вплив на волю підлеглих, що виявляється в однозначному характері відданих наказів і обов'язку їх виконувати;

- безкоштовний, який не передбачає використання стимулюючих інструментів.

Основними перевагами цих способів впливу є:

- ефект від використання в нормальних умовах (при стабільних умовах);
- чітке дотримання технологій виробництва та управління.

2. Соціально-психологічна. Прийоми психічного тиску і маніпуляцій, які проявляються як активний вплив на психіку людини за допомогою різноманітних прийомів, рухів, що дозволяють погасити логічне мислення. Це вводить людину в стан розгубленості і спонукає до певних дій. Застосування цих методик може призвести до:

- придушення особистісних особливостей особистості;
- також порушення стабільності психічного клімату в закладі охорони здоров'я.

Але при грамотному підході до боротьби з психологічним впливом на підлеглих можна:

- знизити навантаження на обладнання;
- зміцнення міжособистісних відносин в колективі;
- збереження впровадження інновацій у систему охорони здоров'я.

3. Соціально. Психологічні прийоми планування і програмування, що складаються з монотонного і тривалого впливу. Переваги цих методик полягають в наступному:

- єдність волі керівника та інтересів працівників у досягненні мети;
- орієнтує на ефективність ефекту з урахуванням економічної складової.

Обґрунтування та вибір моделі подолання резистентності з урахуванням особливостей охорони здоров'я є ключовим елементом у рамках запропонованої системи. Зрештою, правильна імплементація в закладі охорони здоров'я допомагає нівелювати проблему резистентності персоналу. Детальний аналіз ситуації в закладах охорони здоров'я щодо боротьби зі спротивом змінам підтвердив наступні тенденції. Для керівництва вкрай складним завданням є чітке визначення та вибір відповідних, ефективних та своєчасних методів подолання опору змінам через відсутність чіткого та простого алгоритму дій.

Таким чином, алгоритм дій щодо виявлення опору персоналу змінам в контексті запропонованого механізму має наступну послідовність:

1. Визнайте, що є опір
2. Визначте характер опору: визначте ступінь опору, його тип, розберіться в причинах опору.
3. Якщо є можливість, перевірте, чи розумієте ви причини опору.
4. Він реагує відповідно до характеру опору змінам.

Щоб ефективно реалізувати всі ці кроки, потрібно зробити наступне:

визначити проблему, яку необхідно вирішити проекту (надати конкретні факти та дані);

визначити наслідки, які може спричинити за собою проблема, аргументувати, чому вона погана, наскільки вона критична;

аналіз причин ситуації, що склалася;

визначити промоутерів проекту, людей, яким заважає ця проблема, яким вигідно її усунути;

вивчити основні інтереси промоутерів проекту, що стане для них хорошим результатом;

виявлення опонентів проекту, яким не вигідна зміна процесу та усунення проблеми;

виявити мотивацію опонентів;

Проаналізувати історію проблеми, щоб виявити відмінності в новому підході (як проблема була вирішена раніше і які були результати);

визначити можливі шляхи і засоби вирішення проблеми (приблизна вартість реалізації, позитивні і негативні сторони).

Важливо зазначити, що заходи щодо подолання опору персоналу організаційним змінам є невід'ємною частиною організаційно-економічних принципів забезпечення ефективності організаційних змін і тому повинні реалізовуватися з урахуванням таких положень:

- вона є обов'язковою частиною системи управління організаційними змінами в системі охорони здоров'я;
- вони розробляються з урахуванням рівня, типу, причин виникнення

резистентності, а також необхідності досягнення високих результатів.

- реалізується в комплексі з заходами по впровадженню програми, що спонукає співробітників до внесення організаційних змін для запобігання системних збоїв;

- спирайтеся на інформацію, навчання і, відповідно, участь співробітників у процесі впровадження змін.

Слід зазначити, що сила запропонованого механізму подолання опору організаційним змінам полягає в тому, що ці заходи дають можливість:

- удосконалити процес управління організаційними змінами та мінімізувати негативний вплив змін на бізнес-процеси у сфері охорони здоров'я;

- забезпечити впевненість керівництву в тому, що впроваджені зміни відповідають потребам закладу охорони здоров'я;

- оптимізувати витрати на зміни і т.д.

Що стосується слабких місць, то аналіз процесу подолання опору організаційним змінам у закладах охорони здоров'я підтвердив відсутність подальших процедур контролю за впровадженням змін. Більш того, в якості слабкості запропонованого механізму можна відзначити наявність певної суб'єктивності у виборі методів і моделей подолання опору змінам за рахунок використання ієрархічного аналізу Сааті.

Слід також зазначити, що застосування запропонованого механізму подолання опору організаційним змінам у майбутньому буде більш доцільним у рамках паралельної оцінки впливу змін на ефективність роботи закладу охорони здоров'я, тим самим мінімізуючи ризик виникнення резистентності з боку закладу охорони здоров'я.

До загроз формуванню механізму подолання опору організаційним змінам належать:

- відсутність необхідних знань про управління охороною здоров'я в галузі психології управління;

- некомпетентність керівників у впровадженні механізму подолання опору змінам у закладі охорони здоров'я;

- значні побічні ефекти факторів навколишнього середовища.

Тому встановлено, що пріоритетними методами подолання опору після впровадження змін є: підтримка співробітників, досягнення домовленості на взаємовигідних умовах, залучення керівників на свою сторону з метою якнайшвидшого зниження опору з боку персоналу. Тому співробітники повинні відчувати не тільки підтримку керівництва і менеджерів, а й власну вигоду від цього нововведення.

3.2. Комплексна оцінка готовності персоналу до проведення організаційних змін в закладі охорони здоров'я

Зміни відбуваються у зовнішньому середовищі у зв'язку з розвитком економіки, посиленням конкурентного середовища тощо. Це, в свою чергу, призводить до необхідності змін в охороні здоров'я з точки зору процесів управління, організаційної структури, надання послуг, використовуваних технологій або корпоративної культури, ефективність яких пов'язана з наданням необхідних ресурсів. Підтримка ресурсів охорони здоров'я має важливе значення для сталого розвитку. Однак, слід зазначити, що окрім формальної оцінки ресурсної спроможності закладів охорони здоров'я, тобто оцінки ресурсів, необхідних для реалізації всіх змін, що підтримують стратегію, важливо проаналізувати основні фактори успіху запланованих змін.

Тому найважливішою організаційною зміною є реакція системи охорони здоров'я на мінливе середовище. Їхнє головне завдання – «адаптуватися» до цих змін. При цьому організаційні зміни залежать від того, як змінюють свою поведінку працівники медичного центру. Тому обов'язковою умовою змін в організації є забезпечення готовності співробітників до змін.

Позитивне чи негативне ставлення людей до змін залежить не тільки від ефективності змін, а й від задоволення потреб співробітників у конкретній ситуації, яка призвела до змін. Успіх впровадження організаційних змін залежить від сприйняття медичними працівниками досягнутих результатів (порівняння того, чого вони очікували від змін і що насправді відбулося), тому питання оцінки готовності персоналу до змін є особливо важливим.

Слід зазначити, що оцінка якісного аспекту ставлення трудового колективу до можливих змін у діяльності підприємства можлива за допомогою якості при дотриманні наступних принципів [15]:

кожне якісне явище можна представити у вигляді сукупності певних характеристик;

за допомогою якісної моделі з'являється можливість представити прості елементи досліджуваного поняття у вигляді ієрархічної структури;

повинен існувати стандарт якості, з яким порівнюються отримані результати;

є можливість порівняння показників в різних одиницях виміру;

вага кожного фактора визначається його пріоритетністю.

комплексна кількісна оцінка якості може бути представлена на основі показників і відносних вагових коефіцієнтів.

Тому програма підготовки якісної моделі оцінки готовності працівників до організаційних змін представлена на рис. 3.1.

Щоб визначити готовність персоналу до організаційних змін в компанії, необхідно почати з вивчення факторів впливу, так як вони провокують процес усвідомлення майбутніх якісних перетворень системи.

Необхідно акцентувати увагу на тому, що обґрунтовано виявлення характерних факторів, що впливають на готовність персоналу до змін, та встановлення критеріїв декомпозиції на основі узагальнення результатів теоретичного та прикладного дослідження сутності та особливостей управління людськими ресурсами в умовах організаційних змін у закладах охорони здоров'я.

Тому запропонований універсальний методичний підхід до оцінки готовності персоналу до змін, заснований на побудові моделі якості шляхом декомпозиції складного явища на його основні складові та критерії, вирішує проблему оцінки готовності персоналу до організаційних змін на індивідуальному рівні в контексті ефективності цього процесу.



Рис. 3.1. Модельна навчальна програма якості для оцінки готовності персоналу до організаційних змін

Примітка: Створено автором

Для визначення вагових коефіцієнтів і критеріїв використовується оцінка експертів. Слід зазначити, що реалізація експертом методу оцінки передбачає наступні етапи [15]:

- 1) визначити мету і цілі змісту;
- 2) створення групи експертів;
- 3) розробка переліку пріоритетних критеріїв;
- 4) провести опитування;
- 5) підготовка та аналіз результатів тестування;
- 6) заповнення результатів опитування;
- 7) визначити ступінь узгодженості експертної думки та зробити відповідні

висновки про важливість кожного критерію.

Слід зазначити, що визначити оптимальний кількісний склад фахівцем досить складно. На сьогоднішній день існує ряд формалізованих підходів до розрахунку цієї величини. На основі математичних формул, що дозволяють оцінити компетентність експерта, визначити верхню і нижню межі чисельності групи і знайти межі кількісного складу групи.

Тому важливим моментом у формуванні експертної групи є її якісний та кількісний склад. З метою збереження якісного складу слідчої групи до членів комісії було пред'явлено низку вимог, серед яких

- особливі поглиблені знання в області цього прихованого властивості (готує співробітників до змін);
- високий рівень загальної економії;
- наявність наукового інтересу або практичних навичок в оцінці властивостей об'єкта.

З огляду на вищесказане, важливим завданням при вивченні даного питання за допомогою групи експертів є формування представницької групи експертів.

Таким чином, були розроблені підмоделі для оцінки готовності працівників до змін на основі ретельного теоретичного аналізу, препарування та синтезу структури та сутності поняття «готовність персоналу» з точки зору управління організаційними змінами. Проаналізовано категоріальні засади підготовки персоналу та теоретико-методологічні засади подолання опору як основного інструменту. З огляду на адаптивний характер взаємодії бізнес-одиниць, важливою складовою результативності визнана підмодель готовності робочої сили. Таким чином, визначаються комплексні характеристики або фактори готовності персоналу з точки зору організаційних змін: психологічний фактор; Мотивація; професійно-кваліфікаційний фактор; організаційний фактор.

Таким чином, у таблиці 3.2. наведено якісну модель оцінки готовності працівників до змін. Дана модель не тільки допомагає визначити готовність співробітників до організаційних змін, але і визначає сфери, які роблять її реалізацію найбільш складною і, отже, вимагають найбільшої уваги з боку керівництва.

Відповідно до запропонованої якісної базової моделі, перші два фактори - «психологічний» і «мотиваційний» - відображають мотивацію і психологічну підготовку співробітників до систематичних організаційних змін в компанії.

Другий «організаційний» фактор стосується практичної діяльності персоналу, головне - організація курсів для подолання можливого опору і аналітичної активності працівника.

Останній фактор «професійна кваліфікація» відноситься не тільки до динаміки рівня освіти, тут важливим результатом є бажання пізнавати нове.

Слід зазначити, що не всі перераховані вище критерії є простими, а тому їх визначають як першокласні. Для детального вивчення чергового стану кожен з цих критеріїв повинен бути уточнений за допомогою критеріїв другого порядку. З метою ґрунтовного визначення окремих факторів та критеріїв першого і другого порядку було проведено теоретичний аналіз наукових джерел.

Слід зазначити, що психологічний фактор готовності працівників до змін виділяється наступними критеріями:

- позитивний настрій на роботі, переважає задоволеність поточною ситуацією;
- почуття приналежності до групи;
- сприятливий соціально-психологічний клімат;
- не варто боятися майбутніх змін в компанії.

Мотивуючий фактор готовності співробітників до змін можна побачити в наступних критеріях:

- сприйняття і розуміння організаційної культури;
- прагнення до майбутніх змін;
- високий рівень ефективної комунікації з колегами;
- надання інструментів для мотивації людей на роботі.

Професійно-кваліфікаційний фактор готовності працівників до змін виявляється за такими критеріями:

- високий рівень розвитку професійних умінь і навичок;
- здатність до саморозвитку;
- існування системи навчання та перепідготовки працівників;
- знання інформаційно-комунікаційних технологій.

Базова якісна модель оцінки готовності співробітників до організаційних змін

| Фактори | Ф | Критерії | Вагомість критеріїв (В) | Коефіцієнт відповідності (К) | Оцінка факторів |
|--|----------------|--|-------------------------|------------------------------|--|
| Психологічний фактор | Ф ₁ | Переважає позитивне ставлення до роботи, задоволеність існуючим станом справ на підприємстві | В ₁ | К ₁ | $\Phi_1 \times \sum V_1 \times K_1 + \dots + V_4 \times K_4$ |
| | | Відчуття приналежності до групи | В ₂ | К ₂ | |
| | | Сприятливий соціально-психологічний клімат | В ₃ | К ₃ | |
| | | Відсутність страху майбутніх змін на підприємстві | В ₄ | К ₄ | |
| Мотиваційний фактор | Ф ₂ | Сприйняття та розуміння організаційної культури | В ₅ | К ₅ | $\Phi_2 \times \sum V_5 \times K_5 + \dots + V_8 \times K_8$ |
| | | Бажання майбутніх змін | В ₆ | К ₆ | |
| | | Високий рівень ефективності комунікацій з колегами | В ₇ | К ₇ | |
| | | Наявність інструментів мотивації праці | В ₈ | К ₈ | |
| Професійно-кваліфікаційний фактор | Ф ₃ | Високий рівень розвитку професійних та рольових компетенцій | В ₉ | К ₉ | $\Phi_3 \times \sum V_9 \times K_9 + \dots + V_{12} \times K_{12}$ |
| | | Здатність до саморозвитку | В ₁₀ | К ₁₀ | |
| | | Наявність системи навчання й підвищення кваліфікації персоналу | В ₁₁ | К ₁₁ | |
| | | Володіння інформаційно-комунікаційними технологіями | В ₁₂ | К ₁₂ | |
| Організаційний фактор | Ф ₄ | Є досвід участі у проведенні змін | В ₁₃ | К ₁₃ | $\Phi_4 \times \sum V_{13} \times K_{13} + \dots + V_{16} \times K_{16}$ |
| | | Є досвід організації змін | В ₁₄ | К ₁₄ | |
| | | Є інформація щодо проведення майбутніх змін | В ₁₅ | К ₁₅ | |
| | | Є знання про особливості і умови функціонування підприємства | В ₁₆ | К ₁₆ | |
| $K_{\text{Могпз}} = (\Phi_1 \times \sum V_1 \times K_1 + \dots + V_4 \times K_4) + (\Phi_2 \times \sum V_5 \times K_5 + \dots + V_8 \times K_8) + (\Phi_3 \times \sum V_9 \times K_9 + \dots + V_{12} \times K_{12}) + (\Phi_4 \times \sum V_{13} \times K_{13} + \dots + V_{16} \times K_{16})$ | | | | | |

Позначення: F - вага коефіцієнта.

Примітка: Створено автором

Організаційний фактор готовності працівників до змін можна побачити в наступних критеріях:

- маєш досвід сприяння змінам;
- мати досвід організації змін;
- Є інформація про майбутні зміни;
- Є знання особливостей і умов діяльності компанії.

Так, згідно з аналізом табл. 3.2 Можна орієнтуватися на структуру моделі якості: ті фактори, за допомогою яких в якості факторів умовно використовуються орієнтації особистої діяльності; критерії, за якими умовно приймаються вимоги до діяльності персоналу в даній дирекції; зважування факторів і критеріїв; значення того, якою мірою діяльність персоналу відповідає колективно узгодженим вимогам. При цьому коефіцієнт відповідності вимірюється наступним чином: $K = 1$ - повна відповідність вимогам (так); $K = 0,75$ - часткове задоволення вимог (більше «так», ніж «ні»); $K = 0,50$ - збалансоване дотримання вимог (так і ні); $K = 0,25$ - часткове негативне узгодження (більше ні, ніж так); $K = 0$ - повне невиконання вимог (немає).

Слід зазначити, що кожен співробітник зможе розрахувати свій рівень готовності до організаційних змін за цією моделлю. Аналогічно застосування цієї моделі є однією з компетенцій відділу кадрів, але необхідно враховувати, що через суб'єктивну оцінку кожного співробітника існує ризик досягнення різних результатів.

Чим вища загальна оцінка представлених факторів (тобто близька до 1), тим охочіше працівники впроваджують організаційні зміни і тим нижчий опір змінам у впровадженні. Отже, якщо отримати сумарне значення готовності співробітників до змін, яке становить менше 0,5, то стійкість становить понад 50% від загальної чисельності робочої сили, що досить критично для бізнесу. Якщо дальність готовності до змін знаходиться в межах від 0,5 до 0,75, то рівень сили величини знаходиться в межах стандарту, тобто є допустимим, а якщо між 0,75 і 1,0, то рівень опору прицілу оптимальний (майже відсутній), тому приціл підготовлений до змін у всіх аспектах.

Слід зазначити, що якщо система охорони здоров'я визнала необхідність організаційних змін, то ймовірність позитивного прогнозу без попереднього «накопичення» позитивних дій з боку керівництва мінімальна.

Крім того, оскільки немає можливості реалізувати всі зміни одночасно і в

повному обов'язі, їх слід вводити поступово і дозовано. Це полегшить співробітникам адаптацію до ситуації та зробить технології звичкою.

Таблиця 3.3

Якісна модель оцінки готовності персоналу до змін у Державній установі «Територіальне медичне об'єднання МВС України в Хмельницькій області»

| Фактори | Вагомість фактору (Ф) | Критерії | Вагомість критеріїв (В) | Коефіцієнт відповідності (К) | Оцінка факторів |
|-----------------------------------|-----------------------|--|-------------------------|------------------------------|-----------------|
| Психологічний фактор | 0,25 | Переважає позитивне ставлення до роботи, задоволеність існуючим станом справ на підприємстві | 0,25 | 0,75 | 0,4825 |
| | | Відчуття приналежності до групи | 0,18 | 0,5 | |
| | | Сприятливий соціально-психологічний клімат | 0,25 | 0,5 | |
| | | Відсутність страху майбутніх змін на підприємстві | 0,32 | 0,25 | |
| Мотиваційний фактор | 0,25 | Сприйняття та розуміння організаційної культури | 0,29 | 0,5 | 0,515 |
| | | Бажання майбутніх змін | 0,28 | 0,75 | |
| | | Високий рівень ефективності комунікацій з колегами | 0,22 | 0,25 | |
| | | Наявність інструментів мотивації праці | 0,21 | 0,5 | |
| Професійно-кваліфікаційний фактор | 0,25 | Високий рівень розвитку професійних та рольових компетенцій | 0,25 | 0,75 | 0,625 |
| | | Здатність до саморозвитку | 0,25 | 0,75 | |
| | | Наявність системи навчання й підвищення кваліфікації персоналу | 0,28 | 0,5 | |
| | | Володіння інформаційно-комунікаційними технологіями | 0,22 | 0,5 | |
| Організаційний фактор | 0,25 | Є досвід участі у проведенні змін | 0,25 | 0,75 | 0,6125 |
| | | Є досвід організації змін | 0,30 | 0,5 | |
| | | Є інформація щодо проведення майбутніх змін | 0,25 | 0,5 | |
| | | Є знання про особливості і умови функціонування підприємства | 0,20 | 0,75 | |
| КМогпз | | 0,55875 | | | |

Примітка: Створено автором

Таким чином, оцінюється готовність співробітників до організаційних змін в компанії шляхом аналізу факторів, які мають найбільший вплив на діяльність

співробітників. Якщо величина фактора відповідає найбільшому визначеному значенню, то його вплив на готовність працівників до змін мінімальний, і, навпаки, низьке значення фактора дозволяє говорити про його значний вплив на можливість здійснення організаційних змін і, отже, на значний опір працівників.

Оскільки діяльність кожної компанії дуже специфічна, складно створити універсальну модель оцінки готовності співробітників до впровадження змін. Проте представлена якісна модель враховує специфіку діяльності державної установи «Територіальне медичне об'єднання МВС України в Хмельницькій області». На рисунку 3.3 наведено якісну модель оцінки готовності персоналу до змін у Державній установі «Територіальне медичне об'єднання МВС України по Хмельницькій області».

Слід зазначити, що кількісний та якісний склад експертної групи базувався на методології Є.П. Райхмана та Г. Савченко. Г. Азгалдова [5; 238; 274], а ступінь згоди з думками експертів оцінювалася на основі коефіцієнта згоди.

Загальна оцінка готовності співробітників до змін склала 0,5587. Це свідчить про помірний опір трудового колективу майбутнім організаційним змінам у державній установі «ТМО МВС України по Хмельницькій області», тобто переважна більшість трудового колективу розуміє важливість змін для покращення фінансово-економічного становища підприємства.

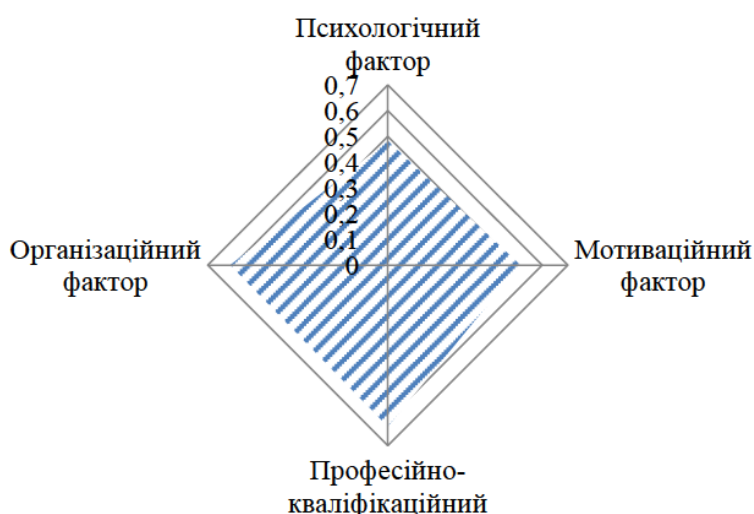


Рис. 3.2. Профіль готовності працівників державної установи «ТМО МВС України по Хмельницькій області» до організаційних змін

Примітка: Створено автором

Аналіз профілю в результаті готовності співробітників до змін показав наступне. Працівники державної установи «ТМО МВС України по Хмельницькій області» найкраще підготовлені до змін у плані мотивації, психології, професії, кваліфікації та організації.

Тому в роботі запропоновано якісну модель оцінки готовності персоналу до організаційних змін, яка дозволяє виявити вагову вагу кожного фактора та асимілювати її в одиницю критерію, що характеризує норму, еталон чи ідеал. Головною перевагою такої якісної моделі є демократичний характер процедури, що вселяє довіру оцінюваним співробітникам. Розроблена модель дає можливість комплексно оцінити готовність особового складу ІС «ТМО МВС України по Хмельницькій області», вносити зміни з урахуванням впливу факторів, а також формувати ефективні заходи щодо усунення причин, що перешкоджають здійсненню організаційних перетворень. Аналіз готовності працівників державної установи «ТМО МВС України по Хмельницькій області» до змін встановив, що для подолання опору майбутнім змінам підприємство має звернути увагу на соціально-психологічні чинники підготовки своїх кадрів, зокрема: У зв'язку з цим додатковою темою дослідження є розробка програми, яка має на меті спонукати працівників до внесення змін в рамках Підвищення організаційної культури в системі охорони здоров'я.

Висновки до розділу 3

Для формування механізму подолання опору організаційним змінам розроблено концептуальний підхід, який представлено у вигляді рисунка для візуалізації відповідних фаз формування механізму подолання опору організаційним змінам та його складових. Цей механізм заснований на застосуванні процесного підходу і складається з ряду етапів, кожен з яких вирішує ряд завдань із зазначенням виконавців. Це дає можливість регулювати послідовність своїх дій, долати опір співробітників компанії.

Обґрунтовано структуру механізму подолання опору організаційним змінам. Використовуючи механізм, призначений для подолання опору організаційним

змінам, промислова компанія може контролювати реакцію співробітників на зміни в процесі розвитку. Крім того, можливе повернення компанії до стабільної діяльності, підвищення потенціалу розвитку, конкурентоспроможності та ринкової вартості.

Беручи до уваги той факт, що позитивне сприйняття можливих змін є запорукою здорового психологічного клімату, що є передумовою ефективної діяльності трудового колективу, а також задоволення результатами організації праці та взаємин з колегами, запропоновано модель оцінки готовності персоналу до якісних організаційних змін. Слід зазначити, що запропонований універсальний методологічний підхід до оцінки готовності персоналу до змін ґрунтується на побудові якісної моделі шляхом декомпозиції складного явища на його основні складові та критерії, що вирішує проблему оцінки готовності персоналу до організаційних змін на індивідуальному рівні в рамках забезпечення ефективності цього модельного процесу.

Оскільки діяльність кожного закладу охорони здоров'я дуже специфічна, затвердження представленої моделі якості було здійснено в державній установі «Територіальне медичне об'єднання МВС України по Хмельницькій області». У державній установі «ТМО МВС України по Хмельницькій області» проведено аналіз готовності персоналу до змін, що дозволило встановити, що для подолання опору майбутнім змінам необхідно звертати увагу на мотивуючі та психологічні фактори підготовки персоналу. У цьому контексті у статті запропоновано план відновлення працівників для здійснення змін у рамках покращення організаційної культури системи охорони здоров'я.

У рамках дослідження запропонована програма передбачає вирішення трьох основних завдань: виявлення застережень для запобігання опору організаційним змінам та можливі інструктажі щодо мотиваційного впливу керівництва, реалізація яких забезпечить кращу підготовку персоналу до змін та підвищення ефективності його роботи; створення системи стимулювання працівників до впровадження організаційних змін; Сприяти здійсненню розроблених заходів. Було показано, що розробка та впровадження програми організаційних змін підвищує утримання співробітників у закладі охорони здоров'я, досягає високого рівня довіри до

керівництва, створює зону комфорту за рахунок позитивного соціально-психологічного клімату та зміцнює корпоративну культуру в компанії з м'ятним здоров'ям. Повне використання всіх інструментів стимулювання підвищить ефект від впровадження та забезпечить гнучкість для задоволення потреб персоналу.

ВИСНОВКИ

Аналіз сутності організаційних змін здійснювався за допомогою морфологічного аналізу, в якому компоненти як сутність; зміст як об'єкт, що змінюється; Прояв у вигляді мети, штриха і композиції. На основі узагальнення, запропоновано точку зору автора розуміти поняття «організаційні зміни» як процес переходу організації в інший бажаний стан, параметри якого залежать від поточного стану, що визначає процедури, методи та засоби його реалізації, зміст якого передбачає прийняття інших значень параметрів або нових якісних параметрів різних підсистем організації або її інститутів. У цьому суть поставлених завдань і цілей, і вона дозволяє організації обзавестися новим майном.

Для визначення сутності управління організаційними змінами було проведено аналіз найбільш відомих підходів і концепцій. У результаті було визначено такі підходи: змістовний, контекстуальний, процесний, поведінковий, системний, адаптивний, ситуативний, психодинамічний, гуманістичний та компетентнісний. Більшість дослідників дотримуються положень кількох підходів, але найбільш поширеними є змістовний, системний та процесуальний. Автором запропоновано власне розуміння сутності поняття «управління організаційними змінами», маючи на увазі його як специфічний вид управлінської діяльності, який повинен бути інтегрований в поточну систему управління компанією відповідно до еволюції менеджменту за останнє століття, що показало необхідність прийняття змін як невід'ємної частини функціонування бізнес-одиниці для функціонування в мінливому зовнішньому середовищі, все більше піддається впливу факторів глобалізації, інтеграції, соціального та інституційного характеру.

Для отримання загального уявлення про класифікацію організаційних змін запропоновано типологію класифікаційних критеріїв. В основі цієї типології лежить поділ критеріїв на три групи: за типом реалізації організаційні зміни класифікуються за метою, тривалістю, систематичністю, типом прояву процесів, обсягом, стилем управління, рівнями та ресурсами, за способом їх відбування. вони розподіляються за реакцією на навколишнє середовище, взаємодією з навколишнім середовищем, метою; В результаті біржа повинна відрізнитися досягнути

статусом і якістю. Багатокритеріальна класифікація включає шість груп змін: активи і пасиви; дискретні, програмні та проектно-орієнтовані; стратегічні, організаційні та прогресивні; фундаментальні перетворення, радикальні перетворення, помірні та поступові трансформації; спадкові, витіснені, коливальні та глобальні; Дизайн, інтереси зацікавлених сторін, персонал, умови навчання та навчання.

Проведений нами аналіз кадрового забезпечення системи управління закладом охорони здоров'я показав, що цей орган станом на 01.01.2022 р. мав належний спеціалізований штатний розпис. Слід зазначити, що недоліки організаційного забезпечення діяльності державної установи «ТМО МВС України по Хмельницькій області» полягають у наступному: низька моральна та матеріальна зацікавленість персоналу в удосконаленні професійних знань та навичок в частині інформаційно-аналітичного забезпечення на виробництві; Організація та управління (відсутність комплексного підходу до реформування різних структурних підрозділів закладу охорони здоров'я; недосконалість механізмів мотивації та низький рівень оплати праці в державній установі «ТМО МВС України по Хмельницькій області»; організація роботи без достатнього врахування останніх тенденцій інформаційно-аналітичних процесів).

При аналізі інформаційних практик та аналітичному забезпеченні діяльності державної установи «ТМО МВС України по Хмельницькій області» зазначається, що дане інформаційно-аналітичне забезпечення супроводжує всі види діяльності цієї установи. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що найбільш поширеною формою інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності державної установи «ТМО МВС України по Хмельницькій області» є наради. Вони бувають медикаментозними та хірургічними. Медичні наради проводяться не часто, а оперативні наради організуються систематично. Оперативні наради відбуваються на різних рівнях управління: на рівні директорів, на рівні керівників департаментів тощо.

Оцінка методологічних засад створення системи управління медичною інформацією в державній установі «ТМО МВС України по Хмельницькій області» показала, що такі бази даних загалом встановлені. Методологічні засади системи

управління медичною інформацією є недосконалими, головним чином через те, що відповідальність посадових осіб за впровадження системи управління медичною інформацією в державній установі «ТМО МВС України по Хмельницькій області» є недостатньою або взагалі відсутня. Однією з перешкод для прийняття рішень керівництвом щодо досягнення цілей і завдань закладу охорони здоров'я є недостатнє врахування інформаційних потреб державної установи «ТМО МВС України по Хмельницькій області» та її працівників. Для цього необхідно вивчити думку працівників державної установи «ТМО МВС України по Хмельницькій області», проводячи опитування працівників щодо задоволеності роботою.

Проблема управління процесом організаційних змін у закладі охорони здоров'я державної установи «ТМО МВС України по Хмельницькій області» потребує впровадження комплексного наукового підходу на сучасному етапі трансформаційних змін у взаємовідносинах для вирішення проблем і проблем, які безпосередньо спотворюють механізм організаційних змін в установі, Отримати краще уявлення про охорону здоров'я.

Для формування механізму подолання опору організаційним змінам розроблено концептуальний підхід, який представлено у вигляді рисунка для візуалізації відповідних фаз формування механізму подолання опору організаційним змінам та його складових. Цей механізм заснований на застосуванні процесного підходу і складається з ряду етапів, кожен з яких вирішує ряд завдань із зазначенням виконавців. Це дає можливість регулювати послідовність своїх дій, долати опір співробітників компанії.

Обґрунтовано структуру механізму подолання опору організаційним змінам. Використовуючи механізм, призначений для подолання опору організаційним змінам, промислова компанія може контролювати реакцію співробітників на зміни в процесі розвитку. Крім того, можливе повернення компанії до стабільної діяльності, підвищення потенціалу розвитку, конкурентоспроможності та ринкової вартості.

Беручи до уваги той факт, що позитивне сприйняття можливих змін є запорукою здорового психологічного клімату, що є передумовою ефективної діяльності трудового колективу, а також задоволення результатами організації

праці та взаємин з колегами, запропоновано модель оцінки готовності персоналу до якісних організаційних змін. Слід зазначити, що запропонований універсальний методологічний підхід до оцінки готовності персоналу до змін ґрунтується на побудові якісної моделі шляхом декомпозиції складного явища на його основні складові та критерії, що вирішує проблему оцінки готовності персоналу до організаційних змін на індивідуальному рівні в контексті ефективності вирішення цього процесу.

Оскільки діяльність кожного закладу охорони здоров'я дуже специфічна, затвердження представленої моделі якості було здійснено в державній установі «Територіальне медичне об'єднання МВС України по Хмельницькій області». У державній установі «ТМО МВС України по Хмельницькій області» проведено аналіз готовності персоналу до змін, що дозволило встановити, що для подолання опору майбутнім змінам необхідно звертати увагу на мотивуючі та психологічні фактори підготовки персоналу. У цьому контексті у статті запропоновано план відновлення працівників для здійснення змін у рамках покращення організаційної культури системи охорони здоров'я.

У рамках дослідження запропонована програма передбачає вирішення трьох основних завдань: виявлення застережень щодо запобігання опору організаційним змінам та можливих орієнтацій мотиваційного впливу керівництва, реалізація яких забезпечить кращу підготовку персоналу до змін та підвищення ефективності його роботи; створення системи стимулювання працівників до здійснення організаційних змін; Сприяти здійсненню розроблених заходів. Було показано, що розробка та впровадження програми організаційних змін підвищують утримання співробітників у закладі охорони здоров'я, досягають високого рівня довіри до керівництва, створюють зону комфорту за рахунок позитивного соціально-психологічного клімату та зміцнюють корпоративну культуру в закладі охорони здоров'я. Повне використання всіх інструментів стимулювання підвищить ефект від впровадження та забезпечить гнучкість для задоволення потреб персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Конкуентоспроможність та основні поняття, що її характеризують. Наукові записки Тернопільського державного педагогічного університету імені В. Гнатюка. Серія: Економіка, 2007. №21. С. 39-44
2. Августин Р. Р. Пріоритети державної політики детінізації національного господарства України на сучасному етапі розвитку. Проблеми економіки, 2016, 4: 35-40.
3. Августин Р. Р., Стахів О. В. Визначення стратегічних пріоритетів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. Академічні візії. 2023. № 17. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/250>.
4. Августин Р., Демків І. Інструментарій політики розвитку та зміцнення конкурентоспроможності економіки територіальних громад. Modeling the development of the economic systems. 2023. Вип 2, С. 28–33.
5. Августин Р., Демків І. Управління формуванням ресурсного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету, Хмельницький, 2021, № 3 (292), с. 77-81.
6. Арєф'єва О. Методичний підхід до визначення резервів загального потенціалу підприємства та управління ним / О. Арєф'єва, О. Корєнков // Економіст. - 2003. - №9. - С. 45-47.
7. Безручко О. О. Особливості управління економічним потенціалом підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища / О. О. Безручко // Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. Економічні науки. - 2014. - Вип. 1/2014 (3). - С. 96-107.
8. Бєляєва Н. Є. Управління організаційними змінами підприємства: автореферат дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Н. Є. Бєляєва. - Харків: Харківський національний економічний університет, 2009. - 20 с.
9. Бондарєнко С.М. Нейроменеджмент організацій як інструмент підвищення якості життя людей у сучасному суспільстві, 2015 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream>.

10. Василівська Л. Н. Надання первинної медико-санітарної допомоги на принципах загальної медичної практики. Охорона здоров'я. 2003. 12. 23-26.
11. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: [монографія] / Д. К. Воронков. - Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010, 365 с.
12. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства / Д. К. Воронков // Вісник Хмельницького національного університету. - 2009. - № 6. - Т. 3. - С. 7-11.
13. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві / О.О. Гайдей // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. - 2012. - № 3 (19). - С.71-75
14. Гапон Ю. В. Формування та оцінювання потенціалу стратегічних змін підприємства: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: спец 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Ю. В. Гапон. - Х.: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2017. - 246 с.
15. Гарафонова О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика. Монографія. / О. І. Гафонова. - К.: КНУТД, 2014. - 364 с.
16. Гордієнко Л. Ю. Управління організаційними трансформаціями: теоретико-методологічні засади та управлінській інструментарій: Монографія. / Л. Ю. Гордієнко. - Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. - 440 с.
17. Грандо А. А., Кухаєнко Г. В. Покращення структури профілактичних відділів та їх роль у медичному огляді населення. Соціальна гігієна, організація охорони здоров'я та історія медицини. Київ: Здоров'я. 2022. 71-74.
18. Гринь Є. Л. Алгоритм визначення готовності підприємства до організаційних змін / Є. Л. Гринь // Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені О. Сухомлинського. - 2018. - № 6. - С. 92-98.
19. Гринь Є. Л. Аналіз ефективності здійснення організаційних змін на підприємствах сільськогосподарського машинобудування України / Є. Л. Гринь // Вісник СНАУ: економіка і менеджмент. - 2018. - № 4. - с.112-117.
20. Гринь Є. Л. Вибір й обґрунтування методів подолання опору персоналу змінам на підприємстві / Є. Л. Гринь // Український журнал прикладної економіки. - 2018. - Том 3. - № 2. - С. 12-17.

21. Гринько Т. В. Методологічні підходи до класифікації змін на підприємстві / Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі // Бізнес Інформ. - 2015. - № 11. - С. 39-44.
22. Демків І. О. Гнучкість підприємства як засіб досягнення його конкурентоспроможності. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2011. № 6 (51), ч. 2. С. 164 – 168.
23. Демків І. О. Методичні підходи до оцінювання гнучкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Економічний аналіз. 2015. Том 21. № 2. С. 55-62.
24. Демків І. Стратегія диверсифікації як елемент стратегічного управління підприємством. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки: зб. тез доп. Всеукр. наук. практ. конф.. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. С.45-48.
25. Демків І. Теоретичні засади гнучкості підприємства як засобу забезпечення його конкурентоспроможності: виробничо-управлінський аспект. Наука молода: зб. наук. праць молод. вчених Терноп. нац. екон. унту. Тернопіль: Економічна думка, 2010. № 14. С. 20-25. 224.
26. Дзяна С.Р. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах / С. Р. Дзяна, Р. Б. Дзяний // Ефективність державного управління. -2013- Вип. 34. - С. 31-40.
27. Інтернет-ресурс. Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Нейробиологія>.
28. Корнійчук О.П. Трансформація системи охорони здоров'я України: стан та перспективи / О. П. Корнійчук // Український медичний часопис. 2013. № 4. С. 20-26. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UMCh_2013_4_6.
29. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві / Т. Кужда // Галицький економічний вісник. - 2013. - №2(41).
30. Кузьмін О. Нова парадигма побудови систем менеджменту / О. Кузьмін, Н. Петришин, Н. Сиротинська // Науковий вісник «Демократичне врядування» - 2010. - Вип 6. - С. 14-18.
31. Кучеренко Н. Т., Субботін В. Ю. Проблеми особистої безпеки в системах охорони здоров'я України. Річний звіт про стан здоров'я населення України та результати системи охорони здоров'я. 2022.

32. Логвиненко І. А., Топка В. П., Фофанов В. П. Спеціалізована медична допомога сільському населенню. Київ: Здоров'я. 2020. 104.
33. Міністерство охорони здоров'я України: офіційний веб-сайт. URL: <http://www.moz.gov.ua/ua/portal/>
34. 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
35. Наталія Кадя. Культура помилок та міф про нервові клітини: як знання про мозок можуть змінити наше життя [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://hromadske.radio/podcasts/mozok/shcho-take-neyromenedzhmentta-yak-vykorystovuvaty-znannya-pro-mozok>.
36. НЗСУ. Вимоги ПМГ 2020. URL: <https://nszu.gov.ua/likar>.
37. Онуфрійчук В. Управління змінами як чинник забезпечення конкурентоспроможності організації: мат. доп. наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». м. Тернопіль, 24 листопада 2023р.
38. Онуфрійчук В.. Особливості розвитку цифрової трансформації системи охорони здоров'я в Україні. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 4 травня 2023 року).
39. Основи законодавства України про охорону здоров'я//Відомості Верх. Ради України. 1993. №4. – С. 59-84.
40. Острополец Н. А., Субботін В. Ю. Характеристика медичної допомоги третього рівня. Річний звіт про стан здоров'я населення України та результати системи охорони здоров'я. 2022.
41. Офіційний сайт Державної установи «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області» URL: <https://km-tmo.mvs.gov.ua>

42. Офіційний сайт КЛ «Феофанія». URL: <https://feofaniya.org/>
43. Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. - Х.: ХДУХТ, 2017. - 226 с.
44. Пунда, А. Кадровий потенціал закладів охорони здоров'я: ефективність використання [Текст] / Анастасія Пунда, Вікторія Шутурмінська // Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Ч. 1 [м. Тернопіль, 15 травня 2020 р.] / редкол.: Р. Р. Августин, А. Ю. Васіна, Т. Л. Желюк [та ін.]; відпов. за вип. М. М. Шкільняк. - Тернопіль: ТНЕУ, 2020. - С. 161-165.
45. Рахмана І. А. Зміни в діяльності підприємства у після інвестиційному періоді: автореферат дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / І. А. Рахмана. - Луганськ: Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, 2013. - 19 с.
С. 66-72.
46. Серіков А. В. Управління організаційними змінами: навчальний посібник / А. В. Серіков. - Харків: Фірма «БУРУН і К», 2013. - 264 с.
47. Снегірьов П. Мета процесу – досягнення результату! Нові зрушення на шляху формування Національної стратегії охорони здоров'я / П.Снегірьов // Український медичний часопис. 2018. №6(1). С.1-5.
48. Сокирник І. В. Сутність та інструменти розробки системи стратегічних змін // Вісник Хмельницького національного університету. 2020, № 4. Т. 2. С. 135-141.
49. Стеців С. Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві / С. Р. Стеців // Вісник Сумського державного університету. Сер. Економіка. - 2012. - №4. - С. 155-163.
50. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством / Г. М. Тарасюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. - Житомир: ЖДТУ, 2010. - №2(52). - С. 287-291.
51. Тарнавська Н. П., Демків І.О. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. Бізнес інформ. №2. 2017. с. 307-317.

52. Термінологічний і понятійний довідник: Навч. посібник / В. М. Литвин, В. І. Гусєв, А. Г. Слюсаренко та ін. К.: Вища школа, 2002. С. 326-328.
53. Тестемицану Н. А, Тінтюк Д.В. Економічна ефективність нових організаційних форм медичної допомоги сільському населенню. Актуальні проблеми економіки та планування здоров'я. 2019. 152-4.
54. Устинов А.В. Національна стратегія охорони здоров'я: погляд медичної спільноти/А.В. Устинов //Український медичний часопис. – 2018. – № 6(2). – С. 1-7. Режим доступу: <https://www.umj.com.ua/article/134492/natsionalna-strategiya-ohoroni-zdorovya-poglyad-medichnoyi-spilnoti>.
55. Циборовський О. М., Субботін В. Ю. Характеристика медичної допомоги другого рівня. Річний звіт про стан здоров'я населення України та результати системи охорони здоров'я. 2022.
56. Чарльз, С. Джейкобс. Нейроменеджмент. К.: Сотрапіоп Стоир, 2011. 208 с.
57. Шафранський В. В., Субботін В. Ю. Аналіз розвитку нормативно-правової бази здоров'я. Річний звіт про стан здоров'я населення України та результати системи охорони здоров'я. 2022.
58. Шкільняк М.М., Кривокульська Н. М. Організаційне лідерство як інструмент організації діяльності закладу охорони здоров'я та її вдосконалення. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2022. № 1 (91). С. 64-69
59. Шкільняк М.М., Кривокульська Н. 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.
60. Шкільняк М.М., Кривокульська Н.М. Діагностика середовища функціонування закладу охорони здоров'я як передумова проведення змін. Соціально-економічні проблеми і держава. 2018. Вип. 2(19). С. 151-159.
61. Assessing Short Term Effects and Costs at an Early Stage of Innovation: The Use of Positron Emission Tomography on Radiotherapy Treatment Decision Making / R. Remonay, M. Morelle, P. Pommier et al. // International Journal of Technology Assessment in Health Care. – 2008. – Vol. 24, N 2. – P. 212-220.
62. Avhustyn R., Demkiv I., Kotys N. Modeling the assessment of the probability of shadowing and spread of corruption in the social system and the sphere of public services

Conference Proceedings Advanced Computer Information Technologies. Cheske Budejovice, Czech Republic, June 5-7, 2019, S.388-392.

63. Avhustyn, R., & Demkiv, I. (2020). Management innovations as a factor of improving competitiveness of enterprises. *Efektyvna Ekonomika*. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.14>

64. Browne G. Better care: An analysis of nursing and healthcare system outcomes / G. Browne, S. Birch, L. Thabane // *Canadian Health* ВІЙСЬКОВА МЕДИЦИНА УКРАЇНИ (1.2019, Том 19) Services Research Foundation. 2012 Режим доступу: http://archives.enap.ca/bibliotheques/2013/06/03_04293_5_5.pdf

65. Conti P. S. Positron Emission Tomography: A Financial and Operational Analysis / P. S. Conti, J. S. Keppler, J. M. Halls // *American Journal of Roentgenology*. – 1994. – Vol. 162, N 6. – P 1279-1286.

66. Economic Evaluation of PET and PET/CT in Oncology: Evidence and Methodologic Approaches / A. K. Buck, K. Herrmann, T. Stargardt et al. // *Journal of Nuclear Medicine*. – 2010. – Vol. 51, N 3. – P 401-412.

67. Fine D. J., Meyer E. R. Quality assurance in historical perspective. *Hosp. Hith. Serv. Admin.* 2019. 94—121. REFERENCES

68. Halliday S. The Business of PET/CT / S. Halliday, J. H. Thrall // *American Journal of Roentgenology*. – 2005. – Vol. 184, N 5. – P S152-S155.

69. Hassmiller S. Nursing's role in healthcare reform / S. Hassmiller // *American Nurse Today*. - 2010. - Vol. 5, № 9.-P.68-69.

70. Hess, E., Hennric, J. Neurokapitalismus [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.eurozine.com/articles/2009-06-09-jokeit-de.html> (19.09.2014).

71. Is a Methodology Available That Accurately Measures the Cost of an FDG-PET Study? / B. Krug, A. S. Pirson, R. Crott, T. VanderBorgh // *European Journal of Nuclear Medicine and Molecular Imaging*. – 2007. – Vol. 34, N 5. – P. 625-657.

72. Kabachenko D., Churikanova O., Oneshko S., Avhustyn R., Slatvinska V. Application of Information Technologies for Management Decision Making in the Conditions of the Instability of the External Economic Space. *International Journal for Quality Research*. Volume 16 Number 4. 2022. s. 1121-1132

73. Keppler J. S. A Cost Analysis of Positron Emission Tomography / J.S. Keppler, P.S.

- Conti // American Journal of Roentgenology. – 2001. – Vol. 177, N 1. – P 31-40.
74. Positron-Emission tomography and Assessment of Cancer Therapy / M. E. Juweid, B. D. Cheson // The New England Journal of Medicine. – 2006. – Vol. 354, N 5. – P 496-507.
75. Reiser et al. Musculoskeletal Imaging (Direct Diagnosis in Radiology) (Paperback), Thieme; 1 edition, 2007. 333 p.
76. Role and Cost Effectiveness of PET/CT in Management of Patients with Cancer / M. W. Saif, I. Tzannou, N. Makrilia, K. Syrigos // Yale Journal of Biology and Medicine. – 2010. – Vol. 83, N 2. – P 53-65.
77. Role of in Evaluating Early Response in Patients with Hodgkin's Lymphoma / A. Orlacchio, O. Schillaci, E. Gaspari et. al. // La Radiologia Medica. 2012. Vol. 117, N 7. P 1250-1263.
78. Ruslan Avhustyn, & Iryna Demkiv. (2021). Anti-corruption mechanism and means of detinization in the social sphere. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism, (13), 27-37. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-03>
79. Stahiv O., Biletska I., Perepolkina O., Avgustyn R., Mykytyn O. (2023). Efficiency of the Implementation of Innovation and Investment Projects at Healthcare Institutions: Integral Analysis and Ways of Enhancement. Science and Innovation, 19(5), 18–33. <https://doi.org/10.15407/scine19.05.018>