

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені О.О. БОГОМОЛЬЦЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему

**МЕХАНІЗМИ ВПЛИВУ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ  
В ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНИХ  
ЗМІН**

Студентка групи 124мнБ,  
спеціальності 073  
«Менеджмент»  
ОПП «Менеджмент у сфері  
охорони здоров'я»

Потапова Катерина

Науковий керівник  
науковий ступінь,  
вчене звання

Журавель Володимир  
д.мед.н., професор

Гарант освітньо-  
професійної програми  
науковий ступінь  
вчене звання

Матукова Ганна  
д.пед.н., професор

Завідувач кафедри,  
науковий ступінь  
вчене звання

Парій Валентин  
д.мед.н, професор

Київ, 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені О.О. БОГОМОЛЬЦЯ**  
**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Освітній рівень \_\_\_\_\_ магістр \_\_\_\_\_

Спеціальність \_073 «Менеджмент»\_

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри менеджменту  
охорони здоров'я

\_\_\_\_\_20\_\_року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Потапової Катерини Павлівни

1. **Тема роботи** Механізми впливу на організаційну культуру в ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» в процесі стратегічних змін керівник роботи Журавель Володимир, д.м.н., професор затверджені наказом вищого навчального закладу від «28» вересня 2023 р. № 832.

2. **Строк подання здобувачем вищої освіти роботи** 02.01.2024.

3. **Вихідні дані до роботи:** фінансова звітність закладу, особові картки працівників (форма № П-2), особові справи працівників, форми звітності, опитувальники, статистичні матеріали, літературні джерела.

4. **Цільова установка кваліфікаційної роботи**

**Мета** кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні ключових факторів та механізмів, що впливають на формування, зміну та управління організаційною культурою в контексті стратегічних трансформацій у закладі охорони здоров'я на прикладі ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС».

**Об'єктом дослідження** є процес становлення організаційної культури в ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС».

**Предметом дослідження** є механізми впливу та засоби, які використовуються для зміни, формування та підтримки культури в ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» під час проведення стратегічних змін.

5. **Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу** табл. 10, рис. 9

6. **Дата видачі завдання** «29»вересня 2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з / п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	вересень 2023 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	жовтень 2023 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	жовтень 2023 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	жовтень 2023 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2023 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	листопад 2023 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	грудень 2023 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	грудень 2023 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	грудень 2023 р.	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ Потапова К.П.  
( підпис )

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ Журавель В.І.  
( підпис )

## АНОТАЦІЯ

Текст стор. 88, табл. 10, рис. 3.

Ключові слова: організаційна культура, заклади охорони здоров'я, механізми впливу, стратегічні зміни, трансформація, чинники впливу, цінності.

У кваліфікаційній роботі розкрито сутність, значущість та особливості механізмів впливу на організаційну культуру у закладі охорони здоров'я як елементу стратегічного менеджменту. Визначено внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на формування, реорганізацію та ефективність системи управління та культури закладу.

В ході дослідження здійснено оцінювання існуючої системи управління та її основних елементів, визначено типи менеджменту, що застосовуються у період трансформаційних змін та оцінено вплив факторів зовнішнього середовища за допомогою SWOT та PEST-аналізів на ТОВ Лікувально-діагностичний центр «АДОНІС ПЛЮС» (надалі ТОВ ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС»).

Проаналізовано системи мотивації та інші організаційні заходи, такі як умови праці, кваліфікація працівників та визначено стилі управління які використовуються для підтримки культури та соціально-психологічного клімату в закладі охорони здоров'я, що досліджувався.

Надано практичні рекомендації щодо ефективних технік управління, механізмів впливу на організаційну культуру та запропоновано схему оцінки впливу культури на стратегічне планування.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРОБЛЕМИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ	8
1.1 Поняття організаційної культури підприємства та основні ознаки її визначення	8
1.2. Механізми впливу та вдосконалення організаційної культури підприємства як елементу стратегічного менеджменту	15
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» ТА ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ	23
2.1. Характеристика підприємства та аналіз фінансово-економічних показників його роботи	23
2.2. Аналіз системи управління підприємством	35
2.3 Аналіз організаційної культури та обґрунтування напрямків її вдосконалення	50
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС»	58
3.1. PEST-аналіз та зв'язок стратегічного планування з організаційною культурою	57
3.2. Пропозиції щодо механізму оцінки впливу організаційної культури на розробку стратегії з наступною її корекцією	59
3.3. Механізми впливу на організаційну культуру в контексті стратегічних змін	62
Висновки до розділу 3	70
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	80

## ВСТУП

Удосконалення ефективності надання медичної допомоги, швидке реагування на зміни зовнішнього середовища та адаптація до них, пошук оптимальних способів організаційного розвитку медичних підприємств як державного, так і приватного секторів, ставить перед закладами охорони здоров'я нові виклики та цілі. В парадигмі надання медичної допомоги населенню у середовищі з високим ступенем невизначеності, питання культурних факторів та їх адаптивного потенціалу набувають нового значення. Одним із найбільш важливих елементів системи медичного закладу є організаційна культура (ОК), а вивчення механізмів впливу на неї – це потужний інструмент, що використовується при стратегічному плануванні та в період трансформаційних змін закладів охорони здоров'я (ЗОЗ).

*Актуальність теми* зумовлена тим, що організаційна культура визначає стратегію, цілі та моделі діяльності будь-якої компанії. Робота має прикладне значення, оскільки надає опис та рекомендації, щодо створення гнучкої та інноваційної організаційної культури в якій працівники беруть відповідальність за результат, відходячи від шаблонних підходів, відкривають нові можливості для підвищення ефективності роботи ЗОЗ на прикладі ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС».

*Мета* кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні ключових факторів та механізмів, що впливають на формування, зміну та управління організаційною культурою в контексті стратегічних трансформацій у закладі охорони здоров'я на прикладі ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС».

*Завдання дослідження:*

1. Дослідити методологічні та технологічні підходи до управлінських процесів в ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС».

2. Проаналізувати особливості організаційної культури та її взаємозв'язок зі стратегічним менеджментом у ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС».

3. Провести оцінку стану та виконання принципу системності в організації системи та схем-моделей управління в ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС».

4. Провести аналіз стану і реалізацію процесу управління на оперативно-тактичному рівні за його технологічно-функціональними фазами.

5. Визначити сильні та слабкі сторони, потенційні ризики та можливості для закладу (SWOT-аналіз, PEST-аналіз).

6. Визначити оптимальні механізми впливу на організаційну культуру ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» в процесі стратегічних змін.

7. Надати пропозиції щодо удосконалення управлінської діяльності та організаційної культури.

*Об'єктом дослідження* даної кваліфікаційної роботи є процес становлення організаційної культури в ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС».

*Предметом дослідження* є механізми впливу та засоби, які використовуються для зміни, формування та підтримки культури в ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» під час проведення стратегічних змін.

*Методи дослідження*, які були використані в кваліфікаційній роботі: системного, комплексного та процесного підходів, моделювання, статистичні та графічні, опитування та анкетування, метод експертних оцінок.

*Елементи наукової новизни* роботи полягають у тому, що вперше застосований метод оцінки культурної мережі для опису організаційної культури в закладі охорони здоров'я, інтерпретовані та сформульовані результати дослідження у вигляді практичних рекомендацій з описом конкретних механізмів впливу в процесі стратегічних змін у досліджуваному об'єкті.

*Практичне значення роботи* полягає в тому, що висновки та обґрунтовані практичні рекомендації, щодо механізмів впливу на організаційну культуру, які представлені в роботі, можуть бути використані з метою підвищення ефективності діяльності ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» та забезпечити успішну конкурентоспроможність на ринку надавачів медичної допомоги населенню.

## РОЗДІЛ 1

### ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРОБЛЕМИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

#### *1.1. Поняття організаційної культури підприємства та основні ознаки її визначення*

Організаційна культура (далі ОК) стратегічного менеджменту являє собою систему цінностей, етичних і деонтологічних правил, традицій, типів мислення, стилів управління/керування, норм і рекомендацій поведінки, вірувань, які культивуються в організації [5]. Організаційна культура є об'єднуючим фактором роботи підприємств, включаючи заклади охорони здоров'я, з'єднуючи між собою різні відділення, департаменти, процеси та технології, що використовуються в процесі провадження діяльності, служить опорою та фундаментом управлінської діяльності і використовується як впливовий стратегічний інструмент, який орієнтує всі підрозділи на досягнення загальних цілей в процесі стратегічних змін. Тому в сучасному менеджменті об'єктом управлінської діяльності вважаються не окремі процеси, технології, структури, люди та їх діяльність, а організаційна культура та її особливості [44-48].

Основними компонентами організаційної культури прийнято виділяти: культуру управління, культуру виробництва, культуру зовнішніх стосунків, підприємницьку культуру, екологічну культуру та інші [6, с. 9].

Враховуючи багатогранність та складність поняття «організаційна культура» на сьогодні немає єдиного трактування, яке б повністю розкрило істинне тлумачення даного явища. Наприклад, О.В. Харчишина у своїй праці розглядає організаційну культуру через призму управлінського та соціально-психологічного підходів. За управлінським підходом організаційна культура може бути визначена як сукупність норм, цінностей, правил розв'язання проблем, що поділяються більшістю членів організації й сприяють досягненню поставленої перед нею мети. За соціально-психологічним підходом, ОК може



бути визначена як атмосфера, психологічний клімат організації, неформальна і невидима свідомість організації, яка впливає на поведінку її членів і сама формується під їхнім впливом [54, с. 206].

Наведену думку також описує у своїй роботі О.І. Драган зазначаючи, що унікальність організаційної культури полягає в тому, що вона є досягненням системи внутрішніх ціннісних установок і правил, які панують на підприємстві (організації). Ці цінності знаходять своє втілення у символах, легендах, героях, девізах, церемоніях тощо [10, с. 5].

Згідно з наведеними даними, ОК має двонаправлений напрям впливу, і формується не тільки як наслідок управлінських рішень відповідно до визначених мети та цілей організації, а й внаслідок внутрішніх процесів роботи команд та особистісних якостей працівників. Саме тому, так важливо не просто оцінювати та аналізувати стан ОК, а й активно працювати над покращенням та реорганізацією внутрішніх правил та норм відповідно до умов, що визначаються середовищем, а також регулярно проводити аудит кадрової політики та направляти ресурси на оцінку як психологічного стану працівників, так і на матеріально-технічне забезпечення, умови праці, інформаційно-телекомунікаційні маршрути тощо [26, 27].

У системі надання медичної допомоги населенню питання активного управління та впливу на формування та функціонування організаційної культури також відіграє суттєве значення в рамках стратегічного планування та ризик-менеджменту. Так, В.І. Борщ (2020) [3] у своєму дослідженні проблем стратегічного менеджменту в медичній сфері доводить, що стратегічне мислення (проактивне та критичне) є необхідною умовою керівника ЗОЗ, оскільки він є інтелектуальним та інноваційним лідером змін, що відбуваються в закладах системи медичної допомоги населенню (далі СМДН) [5].

Саме визначення головної мети, візії, цінностей компанії стають вирішальними факторами, що об'єднують [49]. Здатні поєднати як лідерів та менеджерів, так і лінійних працівників в єдину команду, яка має спільні цілі та мотивацію до побудови найкращого пацієнтського сервісу та закласти високі

якості надання медичної допомоги населенню. В.Л. Гевко у своїй праці висловив ідею, що умови досягнення конкурентоспроможності підприємства потребують не лише економічних зрушень, але і розвитку та, за необхідності, зміни його організаційної культури як унікального управлінського та соціально-психологічного явища [12]. У медичній сфері надання послуг, основні принципи культури, почуття духовної спільності працівників медичних структур часто впливають на результати діяльності в значно більшій мірі, ніж технологічні чи фінансово-економічні ресурси, функціонально-організаційна структура, інновації чи нормування часу [51]. На конкурентному ринку саме корпоративна культура, як індивідуальна «аура» медичного закладу, стає вирішальним аргументом для пацієнта при виборі медичної організації та лікаря [5, с. 1113].

Структура організаційної культури має два виміри: горизонтальний і вертикальний.

Горизонтальний включає в себе економічну, соціально-психологічну, політичну та правову культури. Кожна із категорій визначених структур характеризується різноманітністю форм.

Вертикальний вимір включає 3 рівні: поверхневий (зовнішні прояви культури), підповерхневий (цінності, які сприймаються свідомо) та глибинний (базові несвідомі припущення, артефакти, самоідентифікація).

Ієрархія організаційної культури – це певні рівні та сходинки, на яких послідовно формується організаційна культура. Перший рівень організаційної культури - культура індивіда - працівника організації. Другий рівень – культура структурних підрозділів. Третій рівень – культура організації [6, с. 7-8].

Основні елементи організаційної культури – це важливі потенційні точки прикладання зусиль для формування найбільш ефективної стратегії менеджменту в контексті трансформаційних змін в яких може перебувати заклад охорони здоров'я.

### 1. Цінності та переконання.

Цінності, що складають організаційну культуру, не просто відповідають на питання, у який спосіб повинні діяти суб'єкти тієї чи іншої системи, але визначають, чого ж конкретно прагне досягти система, щоб потім, на основі визначених пріоритетів, сформулювати конкретні шляхи досягнення цих цілей [10, с. 3].

Відомо, що цінності та переконання в організації відіграють роль орієнтиру та стандартів на які в своїй діяльності може опиратись заклад охорони здоров'я. Чітка система цінностей допомагає вирішити складні та неоднозначні ситуації, які можуть виникнути як в ході зовнішньо-економічної діяльності, так і в рамках внутрішніх операційних процесів [11]. Опираючись на колегіально затверджені цінності можна проводити ефективну кадрову політику, проводячи рекрутинг та набираючи нових працівників до сформованої команди. ОК закладу, яка має чітко визначені переконання, може ефективно функціонувати в рамках горизонтальних груп та потребує мінімального втручання збоку керівної ланки [29].

### 2. Норми та правила.

Загальноприйняті стандарти поведінки та взаємодії в колективі допомагають визначити та сформувати «здорову» колегіальну атмосферу роботи, яка характеризується більшими показниками ефективності та прямо може вплинути на фінансові показники організації [5, с. 1116].

Важливим є врахування в процесі менеджменту того факту, що норми можуть існувати в ОК як формально встановлені, так і поруч можуть закріплюватись неофіційні норми, які визначають очікувані стандарти внутрішнього спілкування самим працівниками [21, 28].

### 3. Структура та спілкування.

Організаційна структура, яка впливає на спосіб, яким інформація та влада розподіляються в компанії є важливим елементом ОК [51-54]. Вона включає систему комунікацій та взаємодії між співробітниками на всіх рівнях, культуру організації сервісу та надання допомоги; рівнем механізації та автоматизації;

якістю обладнання та інструментів; ритмічністю і плановістю роботи підприємства; рівнем матеріально-технічного забезпечення; якістю виробленої продукції; застосуванням передових методів праці; методів оцінки результатів праці; забезпеченням технологічної дисципліни; культурою умов праці – характеристиками і показниками санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психологічних і естетичних умов праці; культурою міжособистих відносин – соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі; наявністю почуття колективізму, взаємодопомоги; сприйняттям працівниками цінностей та зразків поведінки в компанії; культурою працівників - сукупністю моральної культури і культури праці [29, с. 8].

#### 4. Лідерство та роль менеджменту.

Стиль керівництва, який визначається особливостями лідерства та методами управління персоналом. Роль керівництва в підтримці та поширенні цінностей та культурних аспектів. Культура управління - структурний елемент організаційної культури [57,60], до якого належать: методи і стиль управління, гуманізм, індивідуальний підхід, сприйняття персоналу як важливого елементу роботи закладу, професіоналізм менеджерів, їх комунікативна компетентність, методи стимулювання підлеглих тощо [29, с. 257].

#### 5. Ритуали та традиції.

Постійні процедури та події, які мають символічне значення для колективу. Традиції, які сприяють формуванню спільного простору ідентичності [58]. Можуть забезпечувати відмінну організаційну компетентність, разом із тим, можуть бути елементом, який буде складно піддаватись змінам в контексті стратегічної трансформації [24, с. 135].

#### 6. Символи та символіка.

Специфічні елементи, що представляють організаційну ідентичність (логотипи, слогани, корпоративні кольори), відображають ключові аспекти культури та історії підприємства.

#### 7. Командний дух.

Елемент, що сприяє співпраці та взаємодії між працівниками. Підтримка групового духу та почуття приналежності до команди чи спільності може бути потужним інструментом імплементації змін, що потребують колективних результатів та тісних взаємозв'язків між департаментами чи структурними підрозділами [29, с. 8]. Даний елемент розвивається поступово, а отже вибудовується під впливом історичних процесів підприємства.

#### 8. Система мотивації.

Однією із складових організаційної культури є система мотивації персоналу, яка має враховувати, що кожний працівник - індивідуальність і будь-які дії підлеглих зумовлюються певними потребами [9, с. 217]. Існує чимало підходів до формування системи мотивації, і важливо враховувати конкретний контекст, команду, заклад охорони здоров'я під час формування мотиваційного аспекту організаційної культури [5].

Оскільки існує як матеріальна, так і нематеріальна мотивація, керівній ланці апарату управління (далі АУ) важливо враховувати обидві форми впливу та правильно використовувати ті чи інші методи впливу враховуючи фактори навколишнього бізнес-середовища та внутрішні настрої та чинники, що сформувались впродовж провадження діяльності ЗОЗ.

До форм матеріальної мотивації можна віднести: заробітну плату; премії; участь у прибутках; участь у акціонерному капіталі; оплата транспортних витрат; страхування від нещасних випадків; безплатне медичне обслуговування і харчування; оплата освіти; пенсії тощо [9, с. 217].

До форм нематеріальної мотивації відносять: планування кар'єри (просування по службі); підвищення престижу (надання окремого кабінету, персонального автомобіля тощо); залучення до вирішення важливих питань, спеціальні завдання; офіційне схвалення роботи (у формі наказу, присвоєння почесних грамот, значків тощо); підвищення кваліфікації; статті у пресі, спеціально присвячені конкретному працівникові; участь у конференціях і семінарах; участь у роботі групи якості; надання можливості реалізувати свої ідеї на практиці тощо [9, с. 232].

Так, як зазначалось вище, ОК має двонаправлений напрям, то система мотивації має бути адаптивною, гнучкою та повинна контролюватись за принципом зворотного зв'язку за кінцевими результатами. Такий підхід стимулює моральний розвиток працівників та індивідуальних досягнень кожного, сприяє самовдосконаленню за рахунок безперервного навчання, консолідує трудовий колектив працювати в команді односторонців з метою підвищення ефективності діяльності підприємства [10, с. 8].

Функцію ОК згідно літератури, можна охарактеризувати як фактор стратегічного управління підприємством, фактор адаптації підприємства до ринкових умов, підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також як фактор соціалізації індивідів, фактор впливу на членів організації в процесі трудової поведінки [54, с. 206].

За Гайдученко С.О., функції організаційної культури включають:

1. Формування, накопичення, передача, зберігання цінностей організації.
2. Формування системи знань.
3. Формування системи внутрішніх комунікацій, і зв'язків усередині організації по вертикалі і горизонталі.
4. Формування системи зовнішніх комунікацій і зв'язків організації.
5. Формулювання цілей.
6. Формування культури трудового, виробничого і інших матеріальних процесів [6].

Найбільш детально етапи формування організаційної культури були описані в працях Журавля В.І. [14-18]. Послідовність формування організаційної культури наступна:

- опрацювання місії організації, визначення стратегії, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки);
- вивчення корпоративної культури, що існує. Визначення ступеня відповідності наявної корпоративної культури стратегії розвитку організації, виробленої керівництвом. Виявлення позитивних і негативних цінностей;

- розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки;
- цілеспрямований вплив на корпоративну культуру з метою подолати негативні цінності й розвинути настанови, що сприяють реалізації розробленої стратегії;
- оцінювання успішності впливів на корпоративну культуру і внесення необхідних коректив [5, с. 1120].

В праці [48] зміст організаційної культури реалізується в таких характеристиках:

1. Розуміння людиною свого місця в організації;
2. Приймання мови спілкування;
3. Взаємини між людьми;
4. Збереження організаційних цінностей;
5. Внутрішня віра людини в сприйняття організацією ідеалів;
6. Зовнішній вигляд працівника і представлення себе на роботі.

### ***1.2. Механізми впливу та вдосконалення організаційної культури підприємства як елементу стратегічного менеджменту***

Едгар Шейн визначає організаційну культуру як «основні переконання, які поділяють члени організації, несвідомі дії, що сприймаються як належне, розуміння організацією себе та свого середовища». Іншими словами, організаційна культура це про те, що сприймається як належне, але тим не менше сприяє тому, як групи людей реагують і поведуться стосовно проблем, з якими вони стикаються. Тому ОК має вплив на розвиток і зміну організаційної стратегії [24, с. 128; 58]. Найбільш сильний вплив на культуру організації має щоденна поведінка та вчинки вищого керівництва, менеджерів і самих співробітників [5].

Медична, як і будь-яка, організація функціонує й розвивається як складний організм, її життєвий потенціал, ефективність функціонування й виживання в конкурентній боротьбі залежать не тільки від стратегій, чіткої

функціонально-організаційної побудови, відповідних систем управління й висококваліфікованих співробітників. Успіх організації визначається міцною корпоративною культурою, особливим стилем керівництва, які сприяють досягненню й збереженню провідних позицій на ринку [5].

Організаційна культура є централью важливою відносно стратегічного менеджменту, оскільки є сталою, вибудованою та сформованою відносно попереднього історичного досвіду провадження діяльності та схвалена усіма учасниками організації та приймається як частина повсякденної рутини. Тому організація процесу зміни культури повинна проходити у встановлених рамках, визначених стратегічною метою [4, с. 249]. Питання управління культурою є складним, адже ідентифікувати та контролювати те, що сприймається як належне достатньо важко [4]. Саме тому дуже важливо аналізувати культуру, щоб зробити її більш очевидною та більш легкою для оцінки з метою наступної корекції за потреби [21].

Культура, в ряді наукових праць описується як рушій стратегії. Організації можуть бути «захоплені» своєю культурою, і їм дуже важко змінити свою стратегію поза межами того, як вони визначають свою культуру. Менеджери, які стикаються зі мінливим бізнес-середовищем, з більшою ймовірністю спробують знайти відповідь в рамках існуючої парадигми організаційної культури. Результатом таких дій може бути поступовий характер введення стратегічних змін, коли ситуація потребуватиме радикальних змін, з ризиком виникнення стратегічного дрейфу. Стратегічний дрейф – це схильність до поступової зміни стратегії на основі історичного та культурного впливів, не встигаючи за зміною навколишнього бізнес-середовища [50]. У період різкого загострення конкуренції на світових ринках, розширення масштабів технічних, технологічних, організаційних та інших нововведень конкурентні переваги отримують ті підприємства, керівництво та працівники яких швидше зможуть критично оцінити стан справ, ліквідувати старі стереотипи у виробництві, розробити стратегію змін своїх організацій, сформувані нові орієнтири діяльності та самовдосконалення [10, с. 3]. Для того, щоб організаційна



культура стала позитивною рушійною силою стратегічних змін спочатку проводиться її аналіз та детальний опис.

Згідно літератури [11-13, 21], організаційну культуру необхідно вивчати застосовуючи мультисистемний підхід. Наприклад, Джонсон і Шоулз визначили основні елементи організаційної культури, впливаючи та аналізуючи які можна вирішити, чи поточний підхід допомагає реалізувати бачення та місію підприємства, чи заважає цьому [24]. Такий підхід до опису та аналізу культури зустрічається в літературі як культурна мережа (англ. cultural web) [11-12], яка представлена на рис 1.1.



Рис.1.1. Культурна мережа

Культурна мережа включає оцінку наступних елементів ОК:

1. Парадигма організації – прийняті норми та правила організації, що визначають ключові основи самоідентифікації, те, що транслює колектив зовнішньому середовищу, користувачам чи клієнтам (пацієнтам). Парадигма, або основні принципи організації можуть бути висвітлені не завжди явно, але вони відіграють ключову роль у формуванні стратегії організації. Оскільки парадигма включає поняття ОК які проявляються навіть у прихованих твердженнях, вона може бути складна для ідентифікації членом команди, який занурений у роботу. Тому рекомендовано оцінювати спочатку інші елементи культурної мережі, прояви культури в яких є більш очевидними та однозначними [28].

2. Рутини – набір повторюваних практик виконання діяльності, що застосовуються на регулярній основі в організації. Вони можуть мати довгу історію і можуть бути спільними для багатьох організацій. Ритуали організаційного життя – це дії чи події, які підкреслюють, висвітлюють або посилюють те, що є особливо важливим у культурі. Приклади включають навчальні програми, інтерв'ю, просування по службі, конференції з підвищення компетентностей, пацієнтоцентричного сервісу тощо. Однак ритуали також можуть бути неформальними видами діяльності, наприклад обговорення біля копіювальних машин, у столовій, тощо.

3. Відповідність цінностям, історії які члени організації розповідають один одному, стороннім, новим рекрутам тощо. Відображення місії та цінностей в щоденній роботі команд, культура спілкування, передачі інформації, культура оцінок та критики.

4. Символи – це об'єкти, події, дії чи люди, які передають, підтримують або мають значення понад їх функціонального призначення. Наприклад, планування клініки, розташування її в певному районі, використання певного виду дизайну для ЗОЗ мають свої функціональні призначення, але також відіграють роль символів та відображають статус та потенційну цільову аудиторію з якою працює.

5. Структура впливу. Найпотужнішими групами всередині організації є, ймовірно, ті, які тісно пов'язані з основними цінностями та переконаннями.

6. Організаційна структура відображає важливі ролі і взаємовідносини. Формальні ієрархічні відносини можуть показувати, що стратегія є прерогативою топ-менеджерів, а всі інші «працюють на замовлення». Надмірно децентралізовані структури можуть виявити, що взаємодопомога та співпраця менш важливі, ніж конкуренція між відділами, тощо.

7. Система контролю та винагород відображає ключові елементи на які розповсюджується система мотивації, показники за якими оцінюється ефективність роботи організації, тощо [24, с.134-136].

Наступним кроком після проведення аналізу стану культури в організації та визначення її основних позицій та ключових показників, визначаються найбільш доцільні до конкретно обраної системи механізми впливу.

Згідно проаналізованої літератури та власних спостережень у ході дослідження, можна визначити те, що механізми впливу на ОК зазвичай застосовуються до основних її складових компонентів. Процес обрання механізму впливу базується на виявлених проблемних питаннях в рамках функціонування організації та її культури, а також у зонах розходження сталої системи прийняття рішень та нових стратегічних планів та цілей.

Серед основних механізмів впливу на ОК можна виділити наступні:

#### 1. Інформаційний вплив.

Поширення інформації про нову чи адаптовану до викликів сучасності місію, візію, цінності, якісний комунікативний процес та навчання персоналу в рамках нових стратегічних планів та цілей. Одним із суттєвих факторів, що впливають на реалізацію визначеної стратегії є вплив візії, яку визначає підприємство. Як зазначає Vele Cristian-Liviu [56], візія представляє основні елементи, які з'єднують та об'єднують цінності та ідеології компанії. Обов'язково, щоб бачення було сформульована таким чином, щоб забезпечити належне узгодження між стратегією та організаційною культурою.

## 2. Лідерський вплив.

Безпосередній приклад менеджерів вищого рангу має вплив на імплементацію нових стандартів та норм культури, застосування на практиці теоретичних основ візії та цінностей, проактивне пропагування високих стандартів надання якості медичної допомоги для зовнішньої аудиторії (пацієнтам та зовнішнім контрагентам) посилює та прискорює зміни. Впровадження інноваційного мислення, яке вітає зміни – одна із заporук успішного процесу підвищення ефективності закладу шляхом впливу на культуру [56].

## 3. Вплив на шляхи комунікації.

Надання всім працівникам незалежно від структурного підрозділу можливості участі у прийнятті рішень, в тому числі стратегічного характеру та тих, які мають прямий вплив на якість умов праці конкретної ланки працівників ЗОЗ.

4. Вплив на систему заохочення (адаптація чи повна зміна системи мотивації).

Визначення нових стратегічних цілей повинна враховувати наявні ресурси та можливості. Разом із тим, встановлення контрольних цільових показників (KPIs) які відображають нову мету та цілі компанії, в якості основних елементів оцінки і впливу мотиваційної системи підрозділу чи департаменту надання медичної допомоги в ЗОЗ може мати позитивні результати у рамках підвищення ефективності роботи закладу чи окремих її структурних компонентів. Організація корпоративних подій та заходів також є важливою складовою нематеріальної мотивації для співробітників і має суттєвий вплив на поліпшення якості комунікації між підрозділами чи секторами ЗОЗ, а також може допомогти топ-менеджерам медичного закладу дізнатись у співробітників більше подробиць про задоволеність умовами праці, задачами та цілями закладу, матеріально-технічним забезпеченням та іншими елементами, що складають основну частину робочого процесу співробітників [30-32]. Такі розмови не можуть бути використані проти співробітників у разі надання

негативної оцінки, але можуть стати цікавим інсайтом роботи всередині закритих підрозділів та проблем, які раніше не висвітлювались членами організації. Така інформація потребує якісної перевірки, але в ряді випадків може попередити конфліктні ситуації, пов'язані із збільшенням невдоволення нововведеннями чи інші негативні сценарії роботи з кадрами [21, 27, 46].

#### 5. Введення регулярних ритуалів для посилення ідентичності організації.

Організація спеціальних подій, які підсилюють ключові цінності та традиції організаційної культури [34]. Наприклад, щорічне змагання департаментів чи виставка інноваційних продуктів кожного відділення з метою обміну знань, практик та зміцнення ідентичності клініки. Впровадження регулярних ритуалів, які зміцнюють єдність та ідентичність колективу можуть включати елементи зміни рутин працівників, введення часу на наукові дослідження чи часу на власні проєкти в рамках організації, час на відпочинок в кімнаті відпочинку для персоналу та інше [1].

#### 6. Освітні програми та коучинг.

Регулярне проведення відповідно до нових стратегічних планів та цілей навчання персоналу. Наприклад, тренінгу по пацієнтоорієнтованому менеджменту для адміністраторів, тощо.

#### 7. Прозора організаційна структура та посадові обов'язки.

Відкрита та описана корпоративна схема та ідентифікація всіх співробітників на мапі команди може стати суттєвим важелем впливу на поведінку персоналу. Уважне ставлення до особистості та виважена кадрова політика можуть надати медичній організації зменшення плинності кадрів, посилення їх експертизи та ефективної групової роботи націленої на результат.

#### 8. Оцінка та звітність (уточнення стану ОК).

Необхідним етапом формування здорової корпоративної культури є регулярний зворотній зв'язок та активне реагування на проблеми, про які може сигналізувати персонал організації. Оцінка основних параметрів ОК за допомогою методики «культурної мережі» може бути основою розуміння співставності поставлених стратегічних планів та цілей з реальною картиною

роботи підрозділів і ЗОЗ в цілому [23].

#### 9. Стратегічне планування.

Обов'язковим елементом стратегічного планування повинна бути оцінка особливостей ОК та її відповідність до мети організації [24]. Перед імплементацією тих чи інших кроків менеджмент повинен оцінити можливі ризики, які пов'язані із елементами ОК.

#### *Висновки до розділу 1*

1. Встановлено, що успіх у досягненні результатів діяльності структур системи медичної допомоги населенню багато в чому залежить від урахування системи цінностей, можливості втілення інновацій у сфері медицини, відданості спільній справі, баченні перспектив розвитку організації, рівноправності взаємин між медичним персоналом та пацієнтами, стилів управління, способів мислення та підходів до розв'язання проблем, від адаптації та внутрішньої інтеграції людей, від уміння виживати в складному соціально-економічному середовищі, тобто від ОК.

2. Визначено, що культура організації може сприяти стратегічним можливостям, водночас може призвести до стратегічного дрейфу, якщо стратегія буде поступово розроблятися на основі внутрішніх інерційних та історичних впливів і не встигати за змінами навколишнього середовища.

3. Доведено, що основними механізмами впливу на ОК можуть бути її структурні елементи та показники, що аналізуються за допомогою культурної мережі.

4. Встановлено, що характеристики ефективно функціонуючої ОК можна вважати наступні:

- оновлюваність;
- наявність постійного зворотного зв'язку;
- відкритість та толерування до змін;
- відповідність показників ефективності до встановлених цілей.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» ТА ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

#### *2.1. Характеристика підприємства ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» та аналіз фінансово-економічних показників його роботи*

ТОВ «ЛІКУВАЛЬНО-ДІАГНОСТИЧНИЙ ЦЕНТР «АДОНІС ПЛЮС» є приватним, багатoproфільним лікувальним закладом охорони здоров'я, що надає послуги первинної та вторинної спеціалізованої медичної допомоги населенню Києва.

Заклад розташований за адресою 02002, м. Київ, Раїси Окіпної, 8-Б, 08120, Києво-Святошинський район. Ліцензія на медичну практику №599102 від 19 грудня 2011 року. ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» є частиною медичної групи компаній «АДОНІС». Перший заклад медичної групи компаній «АДОНІС» було відкрито 20 років тому.

За цей час одна клініка перетворилась в групу багатoproфільних медичних центрів для дорослих і дітей. На сьогоднішній день відкрито 9 філій в Києві та Київській області, включаючи лікувально-діагностичний центр, 2 пологових будинки, стоматологію та інші заклади ОЗ.

Також медична група компаній «АДОНІС» має власну лабораторію, що забезпечує незалежність від сторонніх сервісів і дозволяє будувати систему медичних закладів за принципом «повного циклу».

Структура медичної групи компаній «АДОНІС»:

1. Медичний центр здоров'я сім'ї по вул. Дніпровська набережна 26-К.
2. Стоматологія по вул. Дніпровська набережна, 26-Г (метро Осокорки).
3. Лікувально-діагностичний центр по вул. Жилянська, 72.
4. Лікувально-діагностичний центр по вул. Раїси Окіпної, 8-Б.
5. Лікувально-діагностичний центр, вул. Київська, 115-А, Обухів.
6. Пологовий будинок на Софіївській Борщагівці по вул. Академіка Шалімова, 90.

7. Лікувально-діагностичний центр на Подолі по вул. Спаська 39.

8. Медичний центр повного циклу на Софіївській Борщагівці (вул. Академіка Шалімова, 90).

9. Приватна клініка в Бучі на вул. Нове шосе, 52 [35].

Головною метою роботи закладу є надання комплексних високісних, професійних та безпечних медичних послуг дорослому населенню, стандартизація надання медичних послуг та підтримка найкращих практик пацієнтоорієнтованого сервісу завдяки діджиталізації процесу запису та ведення хворого, досягнення виконання фінансового плану, отримання прибутку за рахунок надання платних послуг, роботі у сфері зовнішньоекономічної діяльності згідно чинного законодавства.

Місією закладу було обрано надання багатопрофільної медичної допомоги первинної та вторинної ланки населенню з урахуванням доступності для кожного та за концепцією «клініки повного циклу».

Реалізуючи місію, заклад має такі цінності: прозорість ціноутворення, доступність, якість, інноваційність, професіоналізм [35].

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС»

Показник	Характеристика
Повна назва	ТОВ «Лікувально-діагностичний центр « АДОНІС ПЛЮС «
Код ЄДРПОУ	37847337
Юридична адреса	Місцезнаходження: 02002, м. Київ, вул. Раїси Окіпної, 8-Б
Власник	Генеральний директор Гиріна Ольга Миколаївна



Продовження табл. 2.1

Показник	Характеристика
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна форма власності
Стисла історія закладу	ТОВ «ЛДЦ «Адоніс Плюс» є складовою медичної групи компаній «АДОНІС». Перший заклад медичної групи компаній «Адоніс» було відкрито 20 років тому. За цей час одна клініка реорганізована в групу багатопрофільних медичних центрів для дорослих і дітей. На сьогоднішній день відкрито 11 філій в Києві та Київській області, включаючи лікувально-діагностичний центр, 2 пологових будинки, стоматологію та інші заклади ОЗ. [16]
Електронна адреса сайту	<a href="https://adonis.com.ua/">https://adonis.com.ua/</a>
Електронна адреса сторінки на Facebook	<a href="https://www.facebook.com/adoniskiev">https://www.facebook.com/adoniskiev</a>
Форма власності	Приватна форма власності

Функціонально-організаційна структура ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС»:

1. Консультативно-діагностичний напрямок для дорослих за такими спеціальностями – терапія, гастроентерологія, неврологія, ендокринологія, офтальмологія, отоларингологія, урологія, хірургія, гінекологія (жіноча консультація), проктологія, ортопедія-травматологія, дерматологія, косметологія, психологія та стоматологія;

2. Інструментальна діагностика – УЗД, КТ, ЕКГ і рентген;

3. Лабораторна діагностика – власна цілодобова лабораторія;

#### 4. Центр клінічних досліджень;

Організаційна робота лікарні визначається такими документами та принципами:

1. Схема функціонально-організаційної структури лікарні визначається у Статуті лікувально-діагностичного закладу.

2. Порядок внутрішньої системи організації праці та діяльності структурних підрозділів лікарні затверджуються генеральним директором.

3. Структурні підрозділи лікарні використовують надане їм майно на основі права оперативного використання майна в обсязі, що встановлюється керівником ЛДЦ.

4. Функціональні обов'язки та посадові інструкції працівників лікарні затверджені генеральним директором.

Предметом діяльності ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» є надання медичної, консультативної, лікувальної та профілактичної діяльності для дорослого населення відповідно до чинного законодавства, надання невідкладної медичної допомоги дорослому населенню, розробка та впровадження прогресивних методів лікування, видача та продовження листків непрацездатності, здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Зі всіх звернень за вересень 2022 року – 21,0% нових пацієнтів (*пацієнти, які раніше не звертались за медичною допомогою до Медичної групи компаній «АДОНІС»*). Що стосується пацієнтів, які є постійними клієнтами медичних послуг, то показник NPS серед них складає 96,0%. З даних наданих медичним закладом за місяць вересень 2022 року до колцентру медичної групи поступає N<sup>1</sup> цільових дзвінків на запис до ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС». Із них N<sup>2</sup> пацієнтів записуються на візит, а N<sup>3</sup> відмовляються внаслідок неможливості запису на обраний час чи відсутності лікаря. З цих даних можна вирахувати, що конверсія запису після первинного дзвінка складає 92,0%. З записаних на отримання медичних послуг пацієнтів зареєстровано N<sup>4</sup> візитів на місяць.

N<sup>1,2,3,4</sup> - Кількість не вказано з метою нерозголошення комерційної таємниці.

В табл. 2.2 представлена класифікація медичної допомоги, яка надається населенню, з поділом на профілі та рівні надання медичних послуг.

Таблиця 2.2

## Характеристика надаваної медичної допомоги населенню

Показник	Характеристика
Рівень надання медичної допомоги населенню	первинний та вторинний
Надавані профільні медичні послуги	поліпрофільний: - 45,0% поліклінічна допомога та діагностика, в тому числі стоматологічна; - 10,0% денний стаціонар; - 5,0% екстрена медична допомога; - 40,0% жіноча консультація та ведення вагітності.
Перелік Пакетів надання медичної допомоги населенню за програмою медичних гарантій, за якими укладені договори з НСЗУ	не укладені договори з НСЗУ

Отже, згідно наведених даних, надавана медична допомога населенню є багатопрофільною. Широкий діапазон спеціальностей за яким надається діагностична та лікувальна діяльність забезпечується потужним кадровим потенціалом ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС». Безперечно, наявність висококваліфікованих співробітників у достатній кількості позитивно впливає на якість та доступність надання медичних послуг населенню.

Організаційна структура закладу з описом складу відділень та їх функціональною характеристикою наведена в табл.2.3.

## Організаційна структура медичного закладу

Показник	Характеристика
1. Перелік відділень медичного закладу та їх стисла характеристика	
Відділення стоматології	Для надання стоматологічних послуг населенню у клініці на базі відділення працює 9 працівників, з них лікар-стоматолог – 5, лікар-стоматолог-ортопед, лікар-стоматолог-хірург, помічник стоматолога – 2. Функція: надання планової та невідкладної стоматологічної допомоги населенню.
Відділення клініко-діагностичної лабораторії	Штат 5 осіб: біолог – 3, бактеріолог, біохімік. Функція: забезпечення виконання лабораторних досліджень, контроль якості досліджень.
Відділення жіночої консультації	Для надання акушерсько-гінекологічних послуг працює лікар-акушер-гінеколог – 4, акушерка, лікар з ультразвукової діагностики – 3, завідувач відділення. Функція: забезпечення надання акушерсько-гінекологічної допомоги жіночому населенню.
Відділення клінічних досліджень	У штаті відділення: 7 працівників: сестра медична, лікар-терапевт, лікар загальної практики-сімейної медицини - 2, менеджер з клінічних досліджень, фахівець з обробки інформації, менеджер проєктів. Функція: пошук, організація та контроль проведення клінічних досліджень, взаємодія із міжнародними партнерами.
Відділення амбулаторного прийому	Для надання медичної допомоги населенню в закладі працюють лікарі наступних спеціальностей: лікар загальної практики-сімейний лікар – 5; лікар-терапевт – 7; лікар-дерматовенеролог, лікар-офтальмолог – 2, лікар-отоларинголог – 4, лікар-невролог – 4, лікар-ендокринолог, лікар-гастроентеролог – 3, лікар-кардіолог – 3, лікар-уролог – 5, лікар-хірург, лікар-хірург-проктолог – 2, лікар-проктолог – 2, лікар-ревматолог, лікар-ортопед-травматолог – 3, лікар-ендоскопіст, лікар-нарколог, лікар-психолог, лікар-інфекціоніст, лікар акушер-гінеколог – 4, лікар-анестезіолог - 3, лікар з ультразвукової діагностики – 6, фізичний терапевт. Медичні сестри - 12. Функція: надання спеціалізованої медичної допомоги дорослому населенню.

## Продовження табл.2.3

Показник	Характеристика
2. Немедичні структурні одиниці	
Адміністративно-господарчий відділ	Штат відділу нараховує 28 працівників, з яких 6 адміністраторів, інспектор з кадрів, юрист, головний бухгалтер, сестра-господиня, молодша медична сестра - 6, генеральний директор, медичний директор, інженер з охорони праці, бухгалтер, старший касир, касир - 2, сторож - 2, заступник генерального директора з економічних питань, заступник генерального директора, старший адміністратор - 2, начальник відділу з роботи та впровадження програмного забезпечення. Функція: забезпечення стабільної та ефективної роботи медичного закладу.

Згідно наведених даних вище, ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» має різноманітний персонал, що впливає на якість та доступність надання медичних послуг населенню. Велика кількість фахівців за різними спеціальностями, представлених у відділеннях, дозволяє забезпечити повний спектр лікарської допомоги, включаючи стоматологічні послуги, акушерсько-гінекологічну допомогу, клінічні дослідження та повноцінний амбулаторний прийом. Також наявність лікарів різних спеціальностей за однією локацією є вагомою конкурентною перевагою та однозначно має позитивний вплив на прийняття рішення пацієнта обрати саме даний заклад охорони здоров'я серед інших.

Зокрема, робочий колектив ланки амбулаторного прийому, який включає лікарів різних спеціальностей, забезпечує всебічний медичний супровід пацієнтів на різних етапах їх звернення. Велика кількість лікарів, анестезіологів, фахівців з ультразвукової діагностики та інших спеціалістів у цьому відділенні свідчить про широкий спектр послуг, які може надати заклад. Немедичні структурні одиниці, зокрема адміністративно-господарський відділ, також відіграють критичну роль у забезпеченні ефективності та стабільності медичного закладу. Професійний підхід до управління, наявність юридичної, фінансової та кадрової підтримки сприяє впорядкуванню всіх аспектів функціонування закладу.

Отже, враховуючи комплексність персоналу та його спеціалізації, можна зробити висновок, що медичний заклад має потенціал для надання високоякісної та різноманітної медичної допомоги, що декларується в місії та цінностях закладу.

Характеристика персоналу ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» наведена в табл. 2.4 та включає аналіз кількості штатних співробітників з поділом на визначення абсолютного числа та відсотку від загальної кількості працівників за різними напрямками провадження діяльності.

Таблиця 2.4

Характеристика персоналу ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС»  
(абс. ч. і % до суми)

№ з/п	Показник	Характеристика	
		абс. ч.	%
1	Кількість штатних посад лікарів	76	56,3
2	Кількість штатних посад молодших та середній спеціалістів з медичною освітою	30	22,2
3	Кількість штатних посад адміністративно-управлінського персоналу	20	14,8
4	Кількість штатних посад господарсько-обслуговуючого персоналу	9	6,7
Разом		135	100,0

Відповідно до даних табл. 2.4 у медичному закладі значний відсоток структури кадрів належить лікарям (майже 56,3%) та молодшим і середнім спеціалістам з медичною освітою ( 22,2%), що свідчить про значний обсяг медичних послуг, які може надавати ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС».

Адміністративний та господарський персонал займають відповідно 14,8% та 6,7%, що вказує на виділення ресурсу на ефективне управління та здатність забезпечити комфортні умови для пацієнтів.

В цілому, розподіл штату демонструє збалансований підхід до формування персоналу з урахуванням різних функціональних обов'язків та дозволяє закладу

функціонувати як комплексна система. Враховуючи наявні ресурси та матеріально-технічне забезпечення ЗОЗ кадрова політика є ефективною та своєчасною.

Безпосереднє, оперативне кадрове управління забезпечується відділом кадрів медичної групи компаній «АДОНІС» та контролюється генеральним директором. Відділ кадрів відповідає за весь цикл управління персоналом, починаючи від найму та вибору кандидатів, та завершуючи розвитком та збереженням кваліфікованих кадрів. Цей відділ також взаємодіє з іншими відділами компанії для вирішення питань, пов'язаних з персоналом, сприяє створенню сприятливого робочого середовища та реагує на запити різних департаментів щодо відкриття нових вакансій.

Генеральний директор, як вищий керівник, виконує функції нагляду та контролю за кадровими процесами, забезпечуючи їх відповідність стратегічним цілям та завданням компанії.

Правові засади роботи регулюються нормативними документами, що наведені в табл. 2.5. Ці нормативи включають в себе чинне законодавство, внутрішні положення та стандарти, які визначають права та обов'язки співробітників, процедури прийому на роботу, систему оцінювання роботи та інші аспекти, спрямовані на забезпечення справедливості та дотримання норм.

Ці нормативи створюють базу для стабільного робочого процесу, сприяють підвищенню якості управління та взаємодії між співробітниками медичного закладу.

У ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» відбувається постійне вдосконалення та адаптація внутрішніх правил до змін в законодавстві, що є ключовим елементом ефективного управління підприємством в контексті регулюючих вимог [43]. Також наявність чіткого кадрового регулювання сприяє формуванню здорової робочої атмосфери, так як і співробітник і роботодавець захищені на законодавчому рівні[8].

Документарне наповнення роботи з кадрами  
ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС»

<i>Документ</i>	<i>Стисла характеристика</i>
Штатний розклад	Штатний розпис – це документ, що встановлює для підприємства, установи, організації структуру, штати та посадові оклади працівників. У штатному розписі містяться назви посад, чисельність персоналу й оклади за кожною посадою [23].
Коллективний договір	Коллективний договір – це нормативно-правовий договір, що укладається між трудовим колективом підприємства та роботодавцем з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів обох сторін [19]. Розробляють і укладають колективний з урахуванням вимог Кодексу законів про працю України, Законів України «Про колективні договори і угоди» [20], «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», «Про відпустки» та галузевих нормативно-правових актів [9, 25].
Особові справи	Особова справа працівника – це комплект документів, які містять найповніші відомості про працівника і характеризують його біографічні, ділові, особисті якості [10].
Особова картка працівника (форма № П-2)	Основний обліковий документ працівника. Роботодавець обліковує особовий склад підприємства за допомогою картотеки особових карток. Оформлюйте особову картку працівника за унормованою формою – типовою формою П-2 [10].



Продовження табл. 2.5

Графік відпусток	Графік відпусток – це документ, в якому визначається розподіл термінів і тривалості відпусток серед працівників в організації. Він може бути розроблений на рік, півріччя, квартал або інший визначений період. Графік відпусток включає інформацію про те, коли та на який термін працівники можуть взяти від-пустку. Це дозволяє організації уникнути ситуацій, коли багато співробітників відсутні одночасно, і забезпечити нормальне функціонування ЗОЗ. Графік відпусток може бути розроблений враховуючи побажання працівників, але в той же час враховує потреби організації. Він може також враховувати законодавчі вимоги та політику компанії щодо відпусток [3].
Книги реєстрації кадрових наказів та наказів на відпустки	Книга реєстрації кадрових наказів та наказів на відпустки – це документ, що використовується в організаціях для систематизації і збереження інформації про різноманітні кадрові рішення та розпорядження, які стосуються працівників. Така книга може містити записи про прийняття на роботу, звільнення, переведення, підвищення посадового окладу, а також накази про відпустки (наприклад, щорічні відпустки, лікарняні, відпустки без збереження заробітної плати тощо). Важливо, щоб така книга була ведена відповідно до законодавства та внутрішніх правил організації, і вона може використовуватися як джерело інформації для внутрішнього контролю та аналізу кадрового управління [12].
Трудові книжки	Трудова книжка є основним документом про трудову діяльність працівника [3].

Матеріально-технічна база об'єкту дослідження оцінюється як сучасна. Апарати для діагностики вироблені не пізніше 2017 року в країнах Європейського Союзу. В ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» встановлено єдиний в Києві апарат для проведення 3D УЗД Siemens Acuson S2000 ABVS, який дозволяє проводити 3D УЗД молочних залоз (сонотомографію), УЗД апарат Samsung Medison UGEO H60, Томограф спіральний SIEMENS, 2017 р., Рентгенівська установка Cormano, 2017 р, Мамограф Lilyum, 2017 р. Заклад отримав сертифікат відповідності системи управління якістю ДСТУ EN ISO 9001:2018 (*Додаток А*). В ході дослідження ЗОЗ виявлено відповідність матеріально-технічного оснащення таблицею матеріально-технічного оснащення (МТО). Приклад таблицею для ендоскопічного відділення наведено в *Додатку Б*.

Ефективність використання медико-діагностичного обладнання можна оцінити за показником завантаженості кабінету, який склав у: терапевта – 87,41%; гінеколога – 100,0%; УЗД – 100,0%; кабінет невролога – 70,0% і стоматолога – 100,0%.

ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» фінансується через надання платних послуг для фізичних осіб. В клініці розроблені пакети послуг та ціни на окремі види медичної допомоги фінансовим департаментом. У 2021 році в порівнянні з 2020 роком чистий дохід від реалізації послуг виріс на 3 млн 20 тис. грн, що становить майже 2,4-кратне збільшення. Це свідчить про успішне впровадження стратегії фінансування та розподілу ресурсів. Чистий прибуток за цей період склав 237 700 грн.

У 2022 році компанія продовжила позитивний тренд, зростаючи ще на 5 млн 89 тис. грн порівняно з 2021 роком, що відзначається 2,1-кратним збільшенням чистого доходу. Чистий прибуток за 2022 рік становить 5 млн 57 тис. грн. Прибуток за 2022 рік збільшився приблизно в 21,3 рази порівняно з 2021 роком, що є істотним поліпшенням порівняно з попереднім роком. Ці показники свідчать про ефективність стратегії фінансування та управління ресурсами компанії.

Допомагаючи фізичним особам отримувати медичні послуги через платний доступ, ТОВ ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» демонструє стабільний ріст фінансових показників, що є позитивним сигналом для інвесторів та підтримує довіру клієнтів у якість наданих послуг. Зростання показників пов'язано зі збільшенням обсягу продажів від надання медичних послуг за рахунок збільшення кількості проведених консультативних оглядів, появою нових послуг і діагностики.

Враховуючи дані аналізу фінансової звітності медичного закладу, можемо зробити висновок, що ТОВ ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» розвивається стабільно і рентабельно. Фінансова звітність за 2021 рік та 2022 рік відображена у *Додатку В* та *Додатку Г*. Структура поточних зобов'язань наведена *Додатку Г*.

## ***2.2 Аналіз системи управління підприємством***

Розпочата медична реформа в Україні в процесі своєї реалізації охоплює не тільки функціонально-організаційні системи, а прямо впливає на підхід до управлінської діяльності та відображається у запиті на введення нових видів менеджменту, типах, методах, моделях управлінських відносин. З'ясовано, що сьогодні з'явилась потреба у лібералізації в підходах до управління, превалювання адміністративно-командного управління в закладах охорони здоров'я зменшується, а демократичні підходи поширюються.

Сучасний менеджмент дає поштовх для реалізації найбільш ефективних та сміливих ідей, так як відкриває широкі можливості для управлінського процесу максимально задіяти людський ресурс, збалансувати мотивацію та селф-менеджмент команди, впровадити нові стандарти якості з наступною оцінкою діяльності закладу на основі постійного зворотного зв'язку. Саме тому оцінка і застосування схем-управління сучасного менеджменту є актуальними та на часі.

У діяльності ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» використовується комбінування типової загальної моделі-схеми адміністрування з елементами

соціократії (*система управління, яка покликана для прийняття управлінських рішень, які формують гармонію в колективі чи суспільстві*) [5].

Існує чітка підпорядкованість та ієрархія, централізація управління при побудові службово-організаційних відносин, розв'язанні оперативних-тактичних функціональних завдань, плануванні роботи, комунікаційних відносин, побудові кадрової політики тощо.

Разом із тим, важливо відмітити наявність в клініці динамічного управління, яке виражається у системі управління, де з тактичних і оперативних питань приймаються управлінські рішення на основі методу кругової організації по узгодженню інтересів після обговорення людей, які знають один одного (*а не більшості голосів*) [5].

Сучасний науковий підхід до питання управлінської діяльності дозволяє застосувати принцип системності та його методів, оптимізаційного організаційного моделювання для аналізу об'єкта дослідження [9].

В якості основного методу системності при організації та забезпечення діяльності апарату управління використовувався системний підхід, практична значущість якого розкривається у його шести аспектах [6]:

1. Системно-компонентний аспект;
2. Системно-функціональний аспект;
3. Системно-структурний аспект;
4. Системно-інтегративний аспект;
5. Системно-комунікаційний аспект;
6. Системно-історичний аспект.

При моделюванні *системно-компонентного аспекту* встановлено чотири функціонально-посадові групи:

*Перша функціонально-посадова група (формальна, складає від 5,0 % до 8,0% складу апарату управління) – це особи, що виконують головні управлінські функції та операції (генеральний директор ТОВ ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС»,*

заступник генерального директора з управління персоналом, заступник генерального директора з економічних питань, заступник генерального директора, медичний директор), тобто ті співробітники, які наділені правом ухвалювати управлінські рішення та забезпечувати процес управління.

В ТОВ ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» заступникам генерального директора делеговані повноваження ухвалювати самостійні управлінські рішення з правом внесення корекції та контролю за їх діяльністю, що відповідає принципам системності та покращує збалансованість кадрової політики.

Друга функціонально-посадова група (формальна, складає 60,0-65,0 % від усього складу апарату управління) – це особи, що виконують допоміжні управлінські функції та операції (завідувач відділення амбулаторного прийому, завідувач відділення гінекології, завідувач відділення стоматології, завідувач клініко-діагностичної лабораторії, менеджер з клінічних досліджень, головний бухгалтер). До обов'язків співробітників даної групи входить: аналіз необхідної управлінської інформації; розробка проектів рішень, службових документів, програм і планів, звітів; участь у підготовці та проведенні регулювальних заходів, а також контролю/моніторингу.

Службово-посадовий статус й функціональні обов'язки другої функціонально-посадової групи відповідають принципам системності.

Третя функціонально-посадова група (формальна, складає близько 35,0 % від усього складу апарату управління). До цієї групи увійшли інспектор з кадрів, інженер з охорони праці, фахівець по роботі з «Доктор Елекс», юрист, старший адміністратор, адміністратор.

Системно-функціональний аспект системного підходу дозволяє визначити службовий статус кожного співробітника, тип службової-посадової субординації залежно від посади, виду управління чи специфіки вирішуваних управлінських завдань.

Також наділ делегованих повноважень і додаткових обов'язків, складання пакетів документів під конкретні управлінські ситуації, розробку положень, перш за все, про АУ, і посадових документів, як і критеріїв оцінки праці, а також інструкцій, методичних підказок, технологічних прописів по окремих видах чи елементах праці та ін.

В ТОВ ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» на сьогоднішній день системно-функціональний аспект системного підходу реалізований частково.

*Системно-структурний аспект* системного підходу дозволяє з'ясувати способи взаємозв'язку і взаємодії між елементами і дає можливість описати склад і структуру (будову) системи. Завдяки цьому можна встановити характер зв'язку АУ між його компонентами та елементами та встановити типи управлінських взаємин між посадовими особами й структурними підрозділами, залежно від схеми руху інформації, специфіки вирішуваних завдань, характеру або специфіки управлінських ситуацій.

У ТОВ ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» прослідковується переважання лінійного типу управлінських відносин між посадовими особами та функціонально-структурними підрозділами.

*Системно-інтегративний аспект* системного підходу розкриває проблему факторів системності та механізми, що забезпечують збереження якісної специфіки системи.

При організації апарату управління, він забезпечується чинниками, які утримують систему як єдине ціле та сприяють її розвитку. Це й людський фактор, внутрішні здобутки колективу, впровадження сучасного та інноваційного досвіду та передових методик, нові технологічні та інформаційні можливості по забезпеченню службово-професійної діяльності, культура роботи з колективом, управління, виховна робота, професійний безперервний розвиток та зростання спеціалістів, зміна структури та функції тощо.

У рутинній практиці об'єкту дослідження використовуються технологічні можливості, культура роботи з колективом, сприяння розвитку компетенцій членів колективу.

Керівництво ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» приділяє постійну і значну увагу підвищенню ініціативності співробітників, проводить опитування щодо ідей для імплементації як в організаційний, так і лікувальний процес, питанням етики, деонтології, пацієнтоорієнтованості, створенню комфортних умов праці для медичного персоналу.

*Системно-комунікаційний аспект* системного підходу характеризує зв'язок даної системи з іншими системами і їх соціальну та природну сутність. За отриманими даними, в ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» інформаційна діяльність реалізована за допомогою CRM-системи та практики регулярних зборів. Як по горизонталі, так і по вертикалі проводиться обмін інформацією та є процес аналізу безпеки передачі даних як всередині медичного закладу, так і при зовнішніх комунікаціях.

*Системно-історичний аспект* системного підходу розкриває історію досліджуваної системи, її функціональний розвиток в часі.

У свою чергу, цей аспект має два розділи:

а) генетичний, в якому вивчається походження даної системи, її формування і розвиток;

б) прогностичний, в якому досліджуються перспективи розвитку системи.

При застосуванні системно-історичного аспекту в ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» встановлені позитивні чинники, що допомогли в минулому розвинути з однієї клініки цілу мережу клінік, та застосувати їх у практиці управлінського процесу сучасного менеджменту у філіалі.

Отже, матеріали дослідження на даному його етапі доводять, що в діяльності ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» переважна більшість організаційно-функціональних позицій наразі знаходяться в процесі адаптації або вже імplementовані на достатньому службово-професійному рівні.

Всі методи управління, а саме: політичні, правові, економічні, організаційні, соціально-психологічні, статистико-математичні, графічні, спеціальні, допоміжні, інші використовуються в адмініструванні закладу охорони здоров'я [7].

Функції управління включають:

1. Постановку цілей;
2. Організацію, координацію, прийняття управлінських рішень;
3. Планування, регулювання, контроль рішень;
4. Роботу з персоналом;
5. Лідерство та адміністрування;
6. Представництво та укладання угод;
7. Мотивацію [2].

Культура управління представлена кваліфікацією управлінського персоналу та її регулярним підвищенням, динамічним стилем керівництва та належними умовами праці.

Техніка управління: автоматизація управління, автоматизована обробка й захист інформації (застосовуються в клініці та перебувають в умовах адаптації до сьогодення).

Отже, у діяльності ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» використовується комбінування типової загальної моделі-схеми адміністрування з елементами соціократії.

Існує чітка підпорядкованість та ієрархія, централізація управління при побудові службово-організаційних відносин, розв'язанні оперативно-тактичних функціональних завдань, плануванні роботи, комунікаційних відносин, побудові кадрової політики тощо. Разом із тим, важливо відмітити наявність в клініці динамічного управління. ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС», як заклад приватного медичного сектору, орієнтований на досягнення показників в найкоротші терміни з найменшими операційними затратами для досягнення максимально можливих результатів.

З'ясовано, що наявність адміністративно-командної системи управління пригнічує процес заключення нових договорів із зовнішніми партнерами, гальмує розвиток нових напрямків діяльності та експерименти з появою нових пакетних послуг внаслідок бюрократизації процесу в медико-організаційних відносинах.



Саме тому, незважаючи на присутність елементів соціократії в управлінській діяльності об'єкта дослідження, є потреба в адаптації соціократичної та впровадженні холакратичної систем, як схем-моделей управління на засадах сучасного менеджменту в рутинній практиці ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС».

Доцільно запропонувати замінити посадові обов'язки ролями, надати можливість співробітникам нести особисту відповідальність за здійснення змін на робочому місці.

Як будь-які системи, соціократична та холакратична моделі мають свої недоліки та часто саме адаптація нових підходів викликає найбільші труднощі. В медичній організації, що має історію функціонування та стереотипні моделі управління поява нових одиниць суб'єктів управління (*так звані зовнішні та внутрішні кола*) призводить до появи складнощів в процедурах комунікації на перших етапах реорганізації.

Важливо зазначити, що сучасні схем-моделі управління передбачають високий рівень селф-менеджменту та довіри, інакше є ризик перетворити процес прийому рішень в хаотичний без чітких дедлайнів та результатів процес.

Таким чином, важливо правильно організувати процес інтеграції соціократичних принципів та холакратії в діяльність АУ та співробітників ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» для досягнення найкращих результатів діяльності медичного закладу.

Встановлено, що процес управління у ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» складається з взаємозв'язаних та послідовних дій, носить циклічний, відносно замкнутий характер і полягає, перш за все, в організації інформаційних потоків, ухваленні нормативно-правових актів та їх реалізації.

Виходячи з технологічної й функціональної суті процесу управління можна виділити такі технолого-функціональні фази:

- фаза – розробка та ухвалення управлінських рішень;
- фаза – розробка ПРУР;
- фаза – доорганізація системи для реалізації УР;

- регулювання системи для реалізації управлінських рішень;
- фаза – контроль реалізації управлінських рішень.

Згідно описаних технологічно-функціональних фаз, точкою відліку у кожному управлінському процесі є наявність/визначення цілі, на основі якої формується генеральна мета. Ціль може розбиватися на підцілі [2].

При цьому інформація – є основним предметом і продуктом у ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС».

В об'єкті дослідження часто застосовується кібернетичний підхід до організації роботи праці та виконанню розпоряджень, спілкуванню між співробітниками. В деяких підрозділах налагоджена автоматизація повторюваних процесів.

Так, у ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» є внутрішня CRM-система для спілкування між співробітниками та обігу документів. Важливо, що інформація з CRM знаходиться на власних серверах та є спеціальний співробітник (начальник відділу з роботи та впровадження програмного забезпечення), який відповідає за безпеку збереження та передачі даних. В медичному закладі проходять тренінги для всіх співробітників по роботі із чутливими даними, також проводяться навчання щодо правил зберігання персональних паролів та доступів до комп'ютерів.

Медична група компаній «АДОНІС» приймає на лікування іноземних пацієнтів, саме тому питання безпеки зберігання даних виступає на один із ключових планів управління, в тому числі в ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС».

В ході дослідження встановлено, що у ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» генеральний директор активно залучений у процес функціонування медичного закладу, що позитивно відображається на процесі управління. Разом із тим, варто зазначити, що заступники генерального директора іноді покладають на себе частину функцій завідувачів відділень, тобто безпосередніх виконавців. Це подекуди породжує дублювання управлінської праці та зменшує відповідальність співробітників у процесі роботи за прийняті рішення.

Іноді, через наявність ієрархічної моделі управління не всі ініціативи співробітників проходять шлях від ідеї до реалізації, саме через комунікацію та проблеми з системою обміну інформацією, яка тільки, як зазначалось в попередньому розділі, проходить процес адаптації. Саме тому структура управлінських взаємовідносин, яка фактично склалась ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС», при здійсненні процесу управління є цікавою для дослідження. Однак, попри те, що в системі управління з'являються функціональні взаємовідносини, переважна їх більшість все ж таки характерна лінійному типу управління. В об'єкті дослідження прослідковується наявність відносин координації, які забезпечують узгодженість дій, зіставлення цілей, ресурсів, форм і методів діяльності в різних підрозділах. На стратегічному рівні використовується управління на основі гнучких експертних рішень.

Переваги гнучких експертних рішень на стратегічному рівні в ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС»:

1. Дозволяє покращити точність стратегічних рішень в умовах обмеженої інформації та динамічного бізнес-середовища.
2. Стимулювання інноваційного та творчого підходів, що особливо важливо для стратегічного розвитку.

Управлінці ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» проводять ранжування стратегічних завдань та орієнтуються на зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на функціонування закладу і можливість продовжувати надавати медичні послуги населенню.

Для розробки рекомендацій по виробленню тактики й стратегії розвитку об'єкта дослідження та зміцнення його конкурентних переваг використовувався SWOT-аналіз.

Основні параметри оцінки SWOT-аналізу:

1. Сильні сторони – позитивні характеристики системи, які можуть створити перспективні умови для успіху, включаючи глибинне вивчення ОК та її впливу на ефективність роботи закладу;

2. Слабкі сторони – характеристики, які за певних умов можуть ускладнити діяльність системи, створити загрозу успіху, ідентифікація внутрішніх обмежень, в тому числі аналіз впливу ОК;

3. Можливості – спеціальні, властиві для даної системи характеристики, які допомагають визначити потенційно успішні шляхи розширення діяльності з мінімальними ризиками, визначити оптимальні стратегії росту та розвитку;

4. Загрозливі чинники – чинники, які за певних умов можуть повністю зробити неможливою діяльність закладу, значно обмежити роботу, вплинути на фінансову стійкість підприємства.

Дана матриця дозволяє виконувати перехресний аналіз сильних та слабких сторін ЗОЗ з одночасним аналізом можливостей та загроз, які з'являються в мінливому медичному бізнес-середовищі. Актуальність цього аналітичного підходу у сфері охорони здоров'я полягає у тому, що на медичному ринку постійно відбуваються зміни. Наприклад, впроваджуються нові технологічні медичні інновації, зростають очікування пацієнтів, і відповідно, вимоги до рівня сервісу, що надається, проводяться реформи охорони здоров'я на державному рівні, що має вплив на медичні заклади будь-якої форми власності, відбувається поступова цифровізація та інтеграція усіх гравців медичного ринку, підвищуються вимоги до рівня кваліфікації медичного персоналу та відповідність їх навикам сучасному розвитку різних напрямків медичної діяльності. Застосування SWOT-аналізу дозволило систематизувати інформацію та надати чітке розуміння внутрішніх та зовнішніх аспектів об'єкта дослідження. Рекомендації, розроблені на основі цього аналізу, мають стратегічну спрямованість та сприятимуть ефективному розвитку об'єкта та його конкурентоспроможності на ринку. Для підвищення аналітичної цінності даного методу в рамках практичної діяльності ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» рекомендовано застосовувати періодичну переоцінку параметрів та факторів впливу з метою швидкого реагування на найбільш важливі із них

Результати проведеного SWOT-аналізу для ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» наведено у табл. 2.6.

## Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС»

Переваги	Ризики
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впроваджені в практику управління принципи та підходи сучасного менеджменту.</li> <li>2. Кваліфікація адміністративного персоналу.</li> <li>3. Кваліфікація медичного персоналу.</li> <li>4. Місце розташування ЗОЗ: розташована у густо населеному районі лівого берегу Києва, що має велике значення при веденні вагітності, поліклінічним зверненням.</li> <li>5. Багатопрофільність та мультидисциплінарні послуги</li> <li>6. Сучасні методи діагностики та лікування (<i>наявність КТ, 3D УЗД та мамографії</i>)</li> <li>7. Наявність нового сучасного медичного обладнання)</li> <li>8. Високий рівень лояльності та сервісу (підтвердження отриманням нагороди від американської компанії Whatclinic.com [33] за сервіс <i>додаток Д</i>)</li> <li>9. Наявність унікальних послуг: відеофіброгастроскопічне дослідження, колоноскопія із застосуванням знеболення, мамографічне дослідження.</li> <li>10. Сильна маркетингова стратегія та провадження зовнішньо-економічної діяльності [42].</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Введення холакратичних процесів вимагають високого рівня самокерованості співробітників, що неповністю реалізовано на даний момент.</li> <li>2. Зниження рівня природного приросту населення внаслідок масової міграції та рівня смертності через збройну агресію РФ і як наслідок зменшення об'єму надання медичної допомоги.</li> <li>2. Високий рівень безробіття серед працездатного населення внаслідок повномасштабного вторгнення РФ і як наслідки проблеми в економічному секторі.</li> <li>3. Перебої із електроенергією, що спричиняють необхідність закупки генераторів та акумуляторів для проведення щоденної діяльності.</li> <li>4. Постійні непередбачувані повітряні тривоги, у разі яких прийом повинен бути зупинений та всі повинні пройти в укриття до закінчення небезпеки з повітря.</li> <li>3. Зростання цін на продукти харчування, предмети побуту.</li> <li>4. Зростання цін на медичне обладнання та матеріали.</li> <li>5. Зростання цін на медичні матеріали, фармацевтичні препарати</li> <li>6. Нестабільна економічна ситуація.</li> <li>7. Можливість зазнати понівечень майна внаслідок ракетних ударів (<i>ракетами, частинами ракет, уламками після збиття ППО, дронами «Шахід» чи їх уламками</i>) [42].</li> </ol>

Слабкі сторони	Можливості
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявні проблеми з комунікацією між департаментами для вирішення оперативних завдань, тобто незакінчена адаптація холакратичних процесів.</li> <li>2. Недостатньо чітко вибудована ділова етика між підрозділами та департаментами (<i>затримка відповіді на листи, тощо</i>).</li> <li>3. Недостатня обізнаність штатних працівників, особливо адміністративного персоналу про маркетингові ініціативи.</li> <li>4. Відсутність чітких правил внесення інформації про запуск акційних пропозицій.</li> <li>5. Бюрократизація процесів</li> <li>6. Ієрархічність в реалізації проєктів та комунікації [42].</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поштовх в сфері реабілітації та неврології, розробка реабілітаційних програм.</li> <li>2. Продовження реформи, готовність населення отримання платних послуг, переоцінка системи охорони здоров'я України в порівнянні з бюрократичними системами Європи та дороговартісної медицини США.</li> <li>3. Високий рівень діджиталізації та сервісу (<i>онлайн-запис, отримання виписок на електронну адресу, всі документи в одному закладі, можливість перекладу</i>).</li> <li>4. Технологічні інтернет-можливості для просування інформації про заклад.</li> <li>5. Поштовх розвитку медичного туризму після закінчення війни внаслідок підвищення інвестиційного потенціалу України [42].</li> </ol>

Аналіз конкурентного середовища та конкурентних переваг є важливою складовою стратегічного управління для закладів охорони здоров'я. Він дає глибинне розуміння ринкових умов, включаючи характеристику ринку, розмір, тенденції зростання. Вивчення конкурентів, їх слабких та сильних сторін та проведення бенчмаркінгу дає розуміння як можна покращити процеси, зменшити витрати, підвищити якість та як досягнути переваги. На основі аналізу конкурентного середовища можна розробити ефективну стратегію для вирішення викликів та використання можливостей, які були визначені під час проведення SWOT-аналізу.

В табл. 2.7 наведені результати проведеного аналізу конкурентів та визначені основні переваги ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС».

## Аналіз конкурентів та характеристика конкурентних переваг

## ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС»

№ з/п	Показник	Характеристика
1. Основні конкуренти		
1.1.	Медична мережа «Добробут»	Мережа приватних клінік, яка надає широкий спектр послуг за основними напрямками медичної допомоги ( <i>мультипрофільна клініка</i> ), та має широку географію покриття по м. Київ та області. Окрім відкритих центрів надання медичної допомоги в арсеналі послуг є програма доброполісу, діджиталізованого підходу в записі на консультацію та обігу медичної документації між філіями та між пацієнтом та лікарем, є центр покращення знань та фундація Добробут [38].
1.2.	Мережа клінік «Viva»	12 багатопрофільних медичних центрів в м. Київ. Наявність власної послуги невідкладної медичної допомоги, надання допомоги як дорослому та і дитячому населенню, наявність 8 хірургічних центрів з власним цілодобовим стаціонаром, відкрито 2 реабілітаційні центри, цілодобовий травм пункт. Складає конкуренцію в наданні стоматологічної допомоги населенню і має 2 стоматологічні центри [37].
1.3.	Клініка «МЕДІКОМ»	Приватна багатопрофільна клініка в м. Київ, з наданням повного спектру медичної допомоги як дорослим так і дітям, з наявністю послуг невідкладної допомоги та виїзду бригад за викликом, наявністю власного стаціонару [36].
1.4	«LITA» Клініка репродуктивної медицини	Репродуктивна клініка LITA є конкурентом у сфері надання репродуктивних послуг населенню, надання послуг діагностики та лікування безпліддя із донацією яйцеклітини для закордонних пацієнтів, тобто успішно здійснює зовнішньоекономічну діяльність [39].

1. Основні конкуренти		
1.5.	Універсальна клініка «Оберіг»	Універсальна клініка «Оберіг» – багатопрофільна клініка доказової медицини, яка надає сучасну високоспеціалізовану медичну допомогу дорослим і дітям, має послуги з надання хірургічної допомоги та реабілітації із власним стаціонаром, наявність власної лабораторії та патогістологічного центру [16].
2. Конкурентні переваги		
2.1.	Успішне ведення зовнішньоекономічної діяльності	Розвинений операційний механізм з надання послуг іноземним громадянам. Наявність міжнародного відділу з юристом з міжнародного медичного права у штаті.
2.2.	Наявність послуг з ведення вагітності та пологів	Наявність відділення планування вагітності, повного спектру інструментального та лабораторного обстеження вагітної в межах однієї клініки з наступною можливістю пологів у приватному пологовому будинку в межах однієї групи медичних компаній «АДОНІС» [35].
	Замкнений цикл надання допомоги	Від планування вагітності, народження дитини, педіатричні послуги, послуги для дорослих та людей літнього віку.
2.3.	Потужна маркетингова стратегія	Наявність стратегічного плану розвитку та фінансової підтримки на маркетингові кампанії як по Україні, так і закордоном.

Встановлення пріоритетності виконання завдань є надійним інструментом в плануванні стратегії підприємства, а додаткове застосування АВС-аналізу для класифікації ресурсів залежно від їх значущості, допоможе в організації матеріальної частини роботи ЗОЗ, в тому числі обігу лікарських засобів.

В даній роботі, в рамках дослідження ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС», було проведено АБВ-аналіз та визначені завдання 3 рівнів (дуже важливі (А), важливі (Б), менш важливі (В)), що наведені в таблиці 2.8.



## АБВ-аналіз підприємства (медичного закладу)

№ з/п	Показник	Характеристика
<b>1. Дуже важливі завдання (А)</b>		
1.1	Забезпечення та закупівля сучасного обладнання	Важливо забезпечити медичний заклад сучасним обладнанням для надання високоякісних послуг та виявлення і лікування різних захворювань.
1.2.	Навчання лікарів інноваційним методикам діагностики та лікування, основам комунікації, тренінги по важливості ОК	Постійне навчання лікарів є ключовим елементом для забезпечення високого рівня медичної практики та впровадження новітніх методик.
1.3.	Проведення клінічних досліджень	Участь у клінічних дослідженнях сприяє вдосконаленню методів лікування та розширенню можливостей надання медичних послуг, можливість отримати додаткову фінансову підтримку для подібних ініціатив.
1.4.	Діджиталізація основних процесів та електронного документообігу	Забезпечення ефективної електронної системи для полегшення управління та обміну інформацією між підрозділами та пацієнтами.
1.5.	Розвиток реабілітаційного напрямку	Розвиток реабілітаційних послуг та методів для підтримки пацієнтів у відновленні здоров'я та функцій після захворювань чи травм внаслідок повномасштабного вторгнення.
<b>2. Важливі завдання (Б)</b>		
2.1.	Підтримка бренду в зовнішньоекономічному секторі	Збереження та підвищення репутації медичного закладу на міжнародному рівні, що може сприяти повертання пацієнтів та інвесторів. Включає маркетингові заходи, участь у конференціях та розвиток партнерства. Особливо важливо не втратити раніше напрацьовані позиції і швидко їх повернути при закінченні війни.
2.2.	Підвищення кваліфікації середнього медичного персоналу, адміністраторів та молодшого медичного персоналу	Курси та тренінги для персоналу сприяють підвищенню рівня професійної компетентності та якості надання медичних послуг. Забезпечення персоналу необхідними знаннями і навичками.

2. Важливі завдання (Б)		
2.3	Ресурси, пов'язані з адміністративною та фінансовою діяльністю (бухгалтерія)	Ефективне управління адміністративними та фінансовими процесами для забезпечення стабільності фінансового стану медичного закладу. Це включає в себе бюджетування, облік витрат, фінансовий аналіз та звітність.
3. Менш важливі завдання (В)		
3.1.	Адміністративні витрати	Рутинні адміністративні витрати, такі як канцелярські товари, поштові послуги, оренда офісного простору тощо.
3.2.	Переобладнання фасаду та зовнішньої реклами	Заходи з поліпшення зовнішнього вигляду закладу та рекламні ініціативи, які можуть мати вплив на імідж, але не є прямими чинниками якості медичних послуг.
3.3	Покращення технічного забезпечення кабінетів лікарів та адміністративних пунктів	Модернізація обладнання та технічних засобів для підвищення комфорту та ефективності роботи персоналу, але не є безпосередньою частиною надання медичних послуг.

### ***2.3. Аналіз організаційної культури та обґрунтування напрямків її вдосконалення***

Аналіз організаційної культури відбувався на основі методології за В.І. Журавлем та за допомогою формування «культурної мережі» за Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington та включав опрацювання місії організації, визначення стратегії, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки, а також символів, систем контролю, управлінської структури, структури організації [24]. Також застосовувалась методологія визначення типів культури за Р. Акофф. Відповідно до якої, в об'єкті дослідження сформований консультативний тип культури, який характеризується високою мірою залучення працівників до встановлення цілей, але низькою мірою їх залучення до обрання засобів для досягнення поставлених цілей [6].

За типологією М. Бурке, організаційна культура ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» може бути описана як тип «великих плантацій», враховуючи

поєднання ієрархічних рівнів і централізовану координацію з децентралізованим управлінням. Відмітною особливістю є пристосування до змін довкілля, яке досягається завдяки наявності горизонтальних зв'язків і гнучкості персоналу [6], що є у медичному закладі у вигляді горизонтальних кіл, які описані в розділі 2. За типологією Ч. Хенді – «рольова культура», де є функціональні обов'язки та посади і рівень влади забезпечується місцем в ієрархічній системі [27]. Діяльність закладу функціонує на основі системи правил, процедур і стандартів, що має гарантувати ефективність.

Опис проаналізованої організаційної культури ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС»:

Місія – надання багатoproфільної медичної допомоги первинної та вторинної ланки населенню з урахуванням доступності для кожного та з концепцією «клініка повного циклу»

Цінності – прозорість ціноутворення, доступність, якість, інноваційність, професіоналізм.

Варто зазначити, що саме доступність, якість, професіоналізм - основні цінності, які демонструє діяльність компанії та прослідковується в щоденній діяльності співробітників. Цінності та відповідно дії, які відображають те, що ними користуються, транслиуються всіма рівнями організації, як генеральним директором, так і молодшим медичним персоналом. Двигунами розвитку нових стратегій в ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» є новачки, новатори, співробітники підрозділу зовнішньоекономічної діяльності.

Серед проблемних питань, що можна виокремити в ході аналізу організаційної культури медичного закладу є дублювання функціональних обов'язків декількома менеджерами середньої ланки в одному чи різних підрозділах, відсутність норм відповіді на листи, телефонних дзвінків, мікроменеджмент та відсутність системного контролю збоку керівників підрозділів.

Цікавим виявленим явищем є наявність різного ступеню адаптивності до змін у різних підрозділах. Однак, якщо узагальнити дані проведеного аналізу, то в більшості співробітників та відповідно у їх підрозділах є позитивне відношення до нововведень, особливо це стосується змін, які оцінюються

працівниками як однозначні. Відмічено, що у ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» у всіх підрозділах є позитивне толерування до діджиталізації, зменшення паперового документообігу, електронної звітності, дистанційного формату роботи за можливості.

Серед провідних символів, що описують ідентичність медичної організації, що досліджувалась, виділено наступні:

1. Квітка зеленого кольору, зелений дизайн сайту та маркетингових матеріалів;
2. Медичні халати з логотипом та зелений галстук в адміністраторів та касирів;
3. Простий дизайн зовнішнього оформлення клініки, мінімалізм, оренда приміщень в житлових, густозаселених районах столиці та області;
4. Електричні машини для службових перевезень, логотипи на машинах швидкої допомоги;
5. Гендерна рівність, однакова кількість жінок та чоловіків на керівних посадах;
6. Різні логотипи та сайти, що застосовуються для зовнішньоекономічної діяльності і, відповідно, різний стиль листування, оформлення маркетингових матеріалів, підходів до партнерства, PR.

Наведені символи відповідають місії та цінностям закладу та демонструють цільовій аудиторії пацієнтів, що медичні послуги є доступними для середнього рівня забезпечення людини, є оптимальним варіантом вибору для всієї сім'ї, адже група медичних компаній «АДОНІС» має не тільки філіал, який описується в даній роботі, а й інші, які знаходяться в спальних районах Києва та передмістя.

ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» в своїй зовнішньо-економічній діяльності стратегічно правильно оцінює відмінність ментальності та культури інших країн світу та адаптував свою символіку та сайт враховуючі такі умови. Це свідчить про високу компетентність у стратегічному плануванні роботи закладу на зовнішніх ринках медичного туризму.

Традиції та рутини, які активно застосовуються в процесі роботи медичного закладу наступні:

1. Чітке дотримання робочого часу, толерування затримок на роботі за необхідності працівниками та їх менеджерами.
2. В переважній більшості підрозділів чітке дотримання субординації.
3. Ініціативність та часте погодження персоналу на нові додаткові види діяльності з перенавантаженням окремих співробітників, толерування культури «так на все».
4. Листування замість регулярних зустрічей чи телефонних дзвінків.
5. Відсутність демонстративних ритуалів висловлення подяки за успіхи та відзначення команди чи людей, що їх досягли.
6. Фокусування на процесах більше ніж на результатах.
7. Схильність до швидкої критики, та відсутність чи низький рівень визнання.

Системи контролю, які застосовуються в ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» включають: посадові інструкції та внутрішні регулюючі документи, СОП, операційні мануали. В деяких підрозділах відмічена наявність системи КРІ's, термінів виконання завдань, чітко визначених цілей. Зі слів опитаних працівників, наявність статуту, місії та цінностей допомагає їм у прийнятті складних рішень при неоднозначних ситуаціях. Це важливий показник, адже не завжди публічно оголошені цінності та місії дійсно застосовуються організаціями, в тому числі закладами охорони здоров'я. Періодичне проведення внутрішніх аудитів допомагає АУ оцінити стан роботи систем та провести їх корекцію за необхідності. Серед інформатизованих систем контролю, ЗОЗ працює з ЕСОЗ через МІС та має окрему пов'язану CRM для відслідковування маркетингових ініціатив та ефективності відділу продажів, включаючи продажі в зовнішньо-економічному секторі та клінічних дослідженнях.

Підсумовуючи отримані результати дослідження описані в розділі 2.2. можна виокремити основні положення організаційної структури, які мають

важливе значення в контексті опису культури ЗОЗ. У ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» комплексна ієрархічна структура організації діяльності, комбінована схема управління. Наявні елементи соціократії та холократії в управлінському процесі. Загалом, відчутно існує культура толерування до ініціатив, відкритість до ідей як у керівництва, так і співробітників. Однак інші аспекти діяльності закладу піддаються законам чіткої субординації в рамках вирішення стратегічних завдань та рутинних практик. Цікавою знахідкою в процесі дослідження стала наявність субкультур в рамках ОК, які формуються в ЗОЗ переважно в рамках одного підрозділу. Однак формальні лідери мають домінуючий вплив на поведінку співробітників і визначають характер поведінки персоналу та їх реакцій.

Вивчаючи поведінку команд та факторів впливу, можна дійти висновку, що в ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» формальна влада є запорукою впливу та його масштабу. Посада та місце в ієрархічній системі визначають ступінь впливу. Чим вище посада людини, тим вищий вона матиме вплив незважаючи на професіоналізм. Позитивним елементом ОК в закладі, що досліджувався, є те, що інформація та знання вважаються високою цінністю і служить для менеджерів елементом управління. Спостерігаючи за субкультурами та неформальними командами, можна дійти висновку, що командний дух та уміння працювати в команді є потужним впливовим фактором в неформальних групах і може застосовуватись ефективно у разі необхідності з метою впливу на такі групи організації.

Варто зазначити, що бюрократизація процесів вкорінена і не викликає відторгнення у працівників і може бути тим фактором, що стане перепоною у процесі стратегічних змін. Подекуди нерівномірна доступність до інформації та можливість отримати регулярний зворотній зв'язок – це точка росту компанії та зона, яка потребує негайного втручання та вдосконалення.

Отже, підсумовуючи вищезазначені положення, можна виділити парадигму ОК ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС»:

1. Різномірність груп є позитивним фактором готовності до змін;

2. Експертність - цінний ресурс медичної компанії та хороше підґрунтя для реалізації нових стратегій;
3. Ступінь готовності до ризику та активних змін - неоднаковий в різних підрозділах, в деяких міра ригідності достатньо висока;
4. Ієрархічність та бюрократизація процесів має високу ступінь толерування та може знижувати готовність людей проявляти ініціативу;
5. Мікроменеджмент та початкові зміни в системі контролю є точкою росту організації на шляху до стратегічних змін.
6. Нерегулярний зворотний зв'язок є однією із причин різного ступеня готовності команд до змін. Обговорення стратегічних цілей та практичних планів їх реалізації може створити довірливу атмосферу та покращити залученість кожного співробітника до змін, яких потребує організація на своєму шляху розвитку.

### ***Висновки до розділу 2***

1. З'ясовано, що наразі система управління ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» перебуває у стані трансформації.
2. Виявлено, що комбінована система управління, частково задовольняє процеси ефективного управління ЗОЗ в умовах високого ступеню невизначеності.
3. Визначено, що нові методи та схеми управління впроваджуються у ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» та це знаходить відображення, наприклад, у чистому фінансовому результаті. Заклад розвивається стабільно та рентабельно.
4. Визначено, що оперативна діяльність ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» забезпечується за комбінованою схемою управління з елементами демократичного стилю управління.
5. Організаційна культура в ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» є сформованою, за типологією консультативного та рольового типу, опирається на цінності та місію, які визначені організацією, разом із тим, в ній присутні яскраво виражена бюрократизація процесів, націленість більше на процеси, ніж на результат.

6. Ефективна реалізація стратегічних цілей потребує від організаційної культури та апарату управління бути гнучкими та вміти адаптуватись під мінливе бізнес-середовище.

7. Робота із покращення ОК повинна враховувати отримані дані, особливо фактор різного ступеню готовності до змін у підрозділах. Окремі кроки повинні бути завчасно розроблені для груп із високим ступенем ригідності до змін.



### РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС»

#### *3.1. PEST-аналіз та зв'язок стратегічного планування з організаційною культурою*

Необхідність стратегічних змін визначається як факторами, що диктуються навколишнім середовищем, так і не відповідністю результатів роботи медичного закладу до встановлених показників ефективності. Перегляд стратегічного розвитку повинен виконуватись регулярно для того, щоб якнайшвидше розробляти інструменти впливу на події, навіть які мають плинний, а не різкий характер, для збереження стабільності розвитку та утримання ресурсів для експоненційного росту та впровадження інновацій.

Зважаючи на масштабність і багатовекторність способів впливу на організаційну культуру, вона може формуватися як спонтанно (під впливом непередбачуваних зовнішніх чинників), так і цілеспрямовано (в результаті реалізації цілеспрямованої політики керівництва). Занадто велика частка впливу зовнішніх чинників може призвести до зниження керованості організаційної культури та, в наслідковому ефекті, зниження ефективності підприємства загалом [7].

Регулярна оцінка і зворотній зв'язок допомагає попередити запуск «стратегічного дрейфу» [13], наслідки якого можуть бути непередбачуваними та важко контрольованими. Тому розробка механізму оцінки впливу ОК має ключове значення в процесі трансформаційних змін медичного закладу.

Внутрішні показники, що впливають на реалізацію стратегії, можуть визначатись на основі аналізу організаційної культури та будуть розглянуті детально у розділі 3.2. Зовнішні фактори, що мають визначальний вплив на формування стратегічних цілей, прийнято визначати за допомогою PEST-аналізу [24]. Матриця PEST-аналізу наведена в табл.3.1.

Матриця PEST-аналізу з ранжуванням від найбільш до  
найменш впливового фактору в групі

Фактори	Вплив ф-ру	Вплив (позитивний/негативний/нейтральний)	Оцінка експертів			Середнє значення	Оцінка з урахуванням значущості
			1	2	3		
<b>Політичні (P)</b>							
- Російсько-українська війна	3	негативний	5	4	5	4.7	0.50
- Реформи в охороні здоров'я	3	позитивний	3	5	5	4.3	0.46
- Податкова політика	2	нейтральний	3	4	5	4.0	0.29
- Регулювання охорони здоров'я	2	нейтральний	5	5	5	5.0	0.36
<b>Економічні (E)</b>							
- Фінансування охорони здоров'я	3	нейтральний	5	5	1	3.7	0.39
- Стан економіки країни	2	негативний	4	3	5	4.0	0.29
- Рівень інфляції	2	негативний	5	3	4	4.0	0.29
<b>Соціальні (S)</b>							
- Демографічна ситуація в тому числі міграція	2	негативний	5	3	3	3.7	0.26
- Розширення спектру медичних послуг через зміну структури захворювання	2	позитивний	3	2	1	2.0	0.14
- Наявність іноземних клієнтів	1	позитивний	3	3	1	2.3	0.08
<b>Технологічні (T)</b>							
- Доступність сучасних технологій	2	позитивний	4	5	5	4.7	0.33
- Кібербезпека	1	позитивний	3	2	5	3.3	0.24
- Електронна медична документація та ЄСОЗ	3	позитивний	4	3	5	4.0	0.43
Підсумок:	28						

Отримані дані, свідчать про те, що основними факторами, які матимуть вплив на найближчий рік та повинні бути враховані з негативним вектором: російсько-українська війна, демографічна ситуація, що пов'язана в тому числі с міграційними процесами, стан економіки.

Позитивний вплив зовнішнього середовища на медичний ринок будуть чинити, на думку експертів галузі, підняття рівня кібербезпеки, діджиталізація процесів та документообігу, розширення спектру медичних послуг, в тому числі тих напрямків, які пов'язані із наданням допомоги внаслідок травм та реабілітаційний напрямок, послуги з надання допомоги у пацієнтів з ментальними порушеннями та реформи в сфері охорони здоров'я [42].

### ***3.2. Пропозиції щодо механізму оцінки впливу організаційної культури на розробку стратегії з наступною її корекцією***

Пропозиції щодо механізму оцінки впливу організаційної культури на стратегічне планування та реалізацію стратегії розроблені з урахуванням проведеного PEST-аналізу, що враховує політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, встановлені стратегічні цілі компанії та проаналізовану організаційну культуру ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС».

В процесі оцінки впливу ОК на стратегію був проведений аналіз наявних стратегічних цілей компанії:

1. Покращення якості надання медичної допомоги населенню за допомогою пацієнтоорієнтованого менеджменту та високих стандартів надання медичних послуг;
2. Забезпечення доступності послуг шляхом розширення спектру спеціалізацій та можливості отримати телеконсультативні послуги;
3. Ефективне управління ресурсами;
4. Збільшення задоволеності пацієнтів шляхом підвищення NPS та налагодження системи зворотного зв'язку;
5. Фінансова стійкість та стабільність;
6. Розвиток нових партнерств та співпраці.

В ході дослідження встановлено, що ОК медичного закладу є різномірною в залежності від підрозділу, однак має достатньо міцно сформовану парадигму та у ході своєї діяльності транслює ключові принципи, цінності та мету компанії. ОК відіграє ключову роль у реакції співробітників до змін та може бути суттєвим фактором який може сприяти імплементації трансформацій. В ході дослідження було розроблено покроковий механізм оцінки впливу ОК (рис.3.1.).

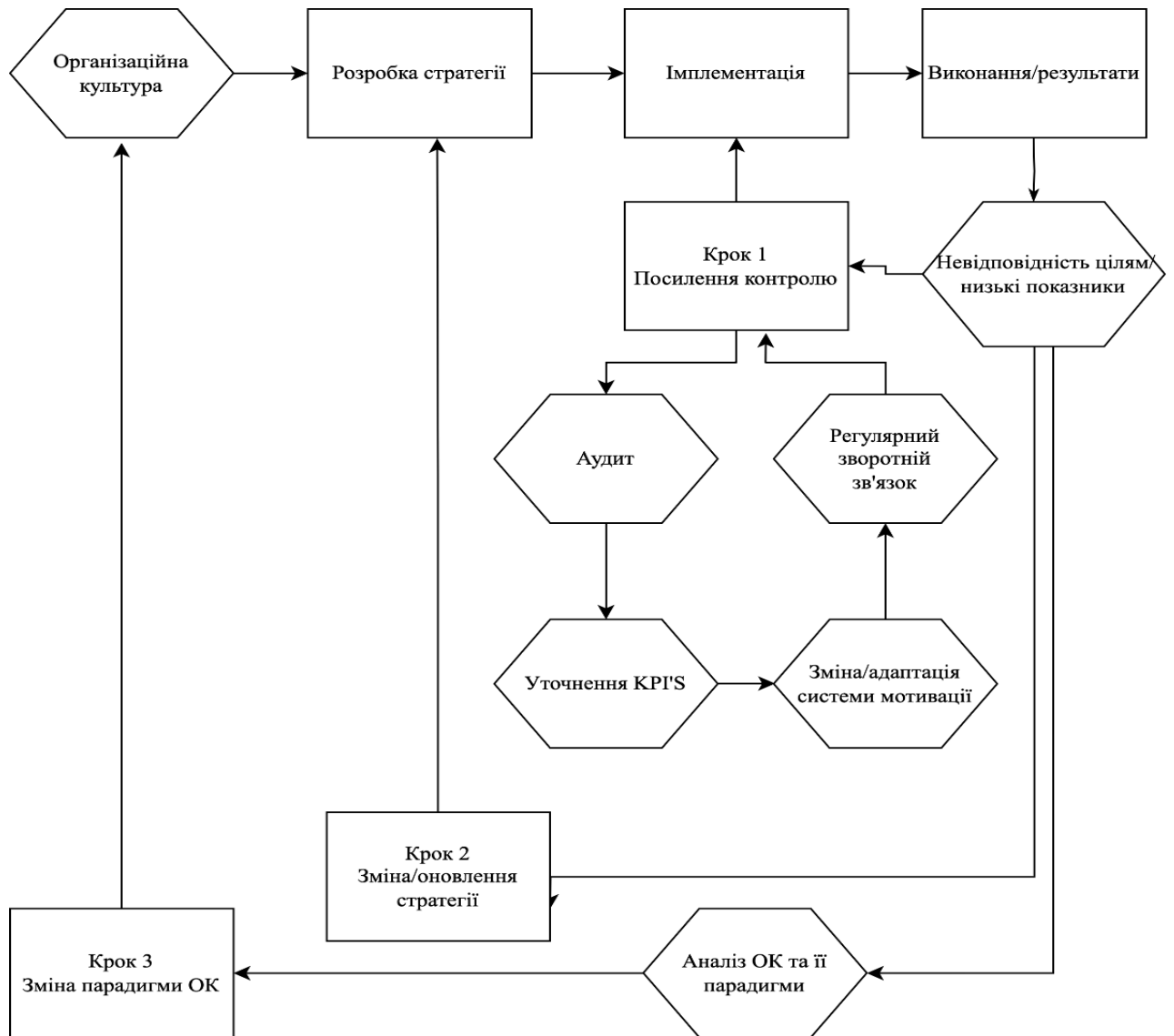


Рис 3.1 механізм оцінки впливу організаційної культури

Джерело: Адаптовано на основі Exhibit 5.5 Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington *Fundamentals of strategy*, 2009 p.133, P. Grinyer and J.-C. Spender, *Turnaround: Managerial Recipes for Strategic Success*, Associated Business Press, 1979, p. 203.

Завдяки запропонованому механізму оцінки впливу організаційної культури наведеному на рис.3.1 на ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» в процесі стратегічних змін виявлено наступне:

#### 1. Бюрократизація.

Бюрократизація процесів адміністрування, яка виявлена в ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС», може суттєво вплинути на реалізацію стратегічної цілі пацієнтоорієнтованого сервісу. Для усунення даного фактору варто застосувати механізми впливу на бюрократизацію, які описані в розділі 3.3.

#### 2. Різна залученість.

Ціль покращення якості надання медичної допомоги не може бути реалізована без залучення в однаковій мірі всіх учасників процесу надання послуги. Проблема недостатньої інформаційної обізнаності між підрозділами, наприклад, про акційні пропозиції, потенційно може сформувати негативний досвід у пацієнта при виникненні ситуації в якій очікування, які сформовані маркетинговими кампаніями та реальний процес отримання послуги будуть відрізнятись. Це може вплинути на показники якості надання медичної допомоги населенню, кількості продажів, міцності бренду.

3. Відсутність однозначних трактувань якісних показників ефективності може вплинути на мотивацію співробітників до їх імплементації і як наслідок спричинити низьку ефективність в досягненні стратегічної цілі - збільшення напрямків та спеціальностей надання послуг та фінансового стабільного розвитку.

#### 4. Відсутність точно сформованих норм ділової етики.

Даний фактор перешкоджає реалізації стратегічної цілі компанії щодо розширення партнерства як всередині країни, так і з зовнішніми контрагентами.

#### 5. Нерегулярний зворотній зв'язок.

Непостійний зворотній зв'язок між завідувачами відділень та працівниками може стати причиною затримки оцінки ситуації та погіршення фінансового стану, а також стати фактором порушення комунікації та кадрового менеджменту.

6. Відсутність прямого зв'язку між показниками ефективності і цілями компанії.

Відстороненість показників, які формують бонусну частину фінансової мотивації співробітників, може призвести до небажання імплементації нових змін в процесі реалізації такої стратегічної цілі як збільшення задоволеності пацієнтів, кількості нових пацієнтів, утримання постійних пацієнтів, тощо.

### ***3.3. Механізми впливу на організаційну культуру в контексті стратегічних змін***

Зміни зазвичай є ключовим компонентом стратегії та часто даються важко через спадщину ресурсів і сталу та сформовану організаційну культуру [24]. На її формування впливають: етапи розвитку підприємства (традиції, корпоративні історії, ритуали); особливості поточних та стратегічних завдань підприємства; особливості використання технологічного оснащення; особливості роботи з персоналом (система винагород та покарань, особливості розподілу обов'язків та підпорядкувань, специфіка горизонтальних та вертикальних міжособистісних відносин) [7]. Зміни в організаційній культурі можуть відбуватися залежно від стадії, на якій знаходиться організація. На різних стадіях еволюції культури організації виникають свої можливості для змін. Пояснюється це зміною функцій культури залежно від стадії розвитку. Механізми зміни мають властивість кумулятивності, тобто на кожній подальшій стадії діють усі попередні механізми і додаються свої, нові [6]. Тому пошук ефективних механізмів впливу на ОК є актуальною проблемою сучасного стратегічного менеджменту підприємств, в тому числі закладів охорони здоров'я.

Вплив культури на розробку та імплементацію стратегії є прямим і постійним. Неправильна оцінка культури та ступеню її впливу може суттєво погіршити процес імплементації стратегії та відповідно вплинути на результати роботи медичного закладу. Відповідно вибір механізму впливу або їх комбінації – це завжди унікальний процес, який враховує як фактори зовнішнього

середовища (контексту), такі і мають бути підібраними під правильно визначені точки прикладання.

На основі проведеного аналізу організаційної, фінансової, матеріально-технічної, кадрової та культурної сторони діяльності ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» визначено наступні потенційно перешкоджаючі змінам фактори, які потребують корекції:

1. Недостатньо стійка система контрольних показників ефективності та результативності;
2. Нерегулярний збір зворотного зв'язку щодо стадії виконання тих чи інших задач;
3. Культура накопичення ініціатив, які ресурсно не можуть бути забезпечені, відповідно негативний вплив у вигляді перенавантаження підрозділів чи окремих співробітників;
4. Дублювання посадових обов'язків, виконання паралельно декількома співробітниками однієї і тієї ж задачі;
5. Висока залученість топ-менеджменту в операційні процеси, яскраво виражений ієрархічний підхід до імплементації змін, процесів, тощо;
6. Залежність рівня посади та доступу до інформації;
7. Недосконала система комунікації між підрозділами;
8. Недосконала система мотивації, орієнтації співробітників на процес, ніж на результат;
9. Різні підходи до ділового спілкування та етики електронного листування, тощо;
10. Високий рівень бюрократизації процесів.

Враховуючи вищенаведені отримані дані, основні проблеми, які були виявлені в організаційній культурі, вимагають системного підходу до вирішення.

Для впливу на організаційну культуру ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» в контексті стратегічних змін, необхідно розглянути такі механізми впливу:

1. Механізми впливу на взаємодію;

2. Оптимізація структури та обов'язків;
3. Зміна мотиваційної системи;
4. Зміна механізмів зворотного зв'язку;
5. Зміна підходу до розповсюдження інформації;
6. Зниження бюрократизації;

#### Механізми впливу на взаємодію:

1. Впровадження ефективної системи збору зворотного зв'язку стосовно виконання завдань за допомогою регулярних зустрічей завідувачів відділень із працівниками підрозділу, введення практики зустрічей із генеральним директором для підтримки культури спілкування між всіма ланками організації, введення зустрічей для кросфункціональних команд з різних підрозділів;

2. Створення прозорих комунікаційних каналів між підрозділами завдяки обміну інформацією в CRM, сумісній аналітиці результатів маркетингових активностей, фінансових показників, тощо;

3. Розробка інструкцій та стандартів щодо ділового спілкування та етики електронного листування. Постійна оцінка та аналіз виконання вказаних стандартів ділового спілкування та надання рекомендацій для покращення у разі виявлення недоліків. Okремо варто зазначити, що діловий етикет комунікації стосується не тільки листування та інших форм письмової комунікації, а й телефонних дзвінків, онлайн-зустрічей. Важливо управлінцям відповідних підрозділів регулярно проводити аудит усної комунікації з наступним її покращенням.

4. Організація тренінгів та семінарів для підвищення навичок комунікації в різних підрозділах, фінансове забезпечення такого навчання, виділення часу в робочий період для максимальної залученості всіх працівників;

5. Публічне інформування всіх підрозділів про ініціативи та проєкти інших департаментів та про можливості долучитись до них. Наприклад, відкриття нових клінічних досліджень може потенційно бути цікавими лікарям, які раніше не були залучені, тощо.

6. Анкетування та збір даних щодо ініціатив, які співробітники хотіли б



реалізувати в рамках свого департаменту чи відділення. Важливо створити систему анонімного, довірчого процесу, в якому кожен співробітник зміг би активно проявляти ініціативу та брати відповідальність за реалізацію проєкту.

#### Оптимізація структури та обов'язків:

1. Проведення реорганізації функціональних обов'язків для усунення дублювання задач;

2. Визначення чітких ролей та відповідальності для кожного співробітника з наступною чіткою інформаційною кампанією всередині організації;

3. Створення стійкої системи контролю ефективності та результативності. Максимальне введення кількісних показників роботи там, де це можливо та доречно;

4. Створення норм оцінки якісних показників, які можна трактувати однозначно та які не будуть призводити до виникнення конфліктних ситуацій.

#### Зміна мотиваційної системи:

1. Запровадження системи мотивації, що спрямована на результати роботи, наприклад, пов'язати рівень запису на медичні послуги та оплати в клініці до бонусної частини заробітної плати адміністраторам, тощо. За основу змін показників, які впливають на фінансову частину мотивації варто обирати ті, які прямо відносяться до реалізації закладом охорони здоров'я стратегічних цілей.

2. Введення такого показника як кількість тренінгів по комунікації та пацієнтоорієнтованому менеджменту, що були відвідані працівником впродовж звітного періоду в систему нефінансової мотивації та нагород;

3. Для підняття залученості на шляху до інновацій запровадити брейн-шторм дні 1 раз в півроку або на вимогу, на яких кожен співробітник без залежності від рангу може висловлювати ідеї. Важливо надати інструменти новачкам та лінійним співробітникам до першочергового висвітлення своєї думки, щоб думка керівництва не була фактором, що тисне чи впливає на генерування ідей;

4. Введення додаткової фінансової нагороди за результати роботи, що перевершили поставлені плани та сприяння культурі ініціатив, яка підтримує стратегічні зміни;

5. Введення соціальних додаткових бонусів для співробітників та членів їх сімей (можливість із знижкою відвідувати басейн, страхування, знижки на медичні послуги для обраних членів сім'ї в будь-якому філіалі мережі медичної групи компаній «АДОНІС», тощо);

6. Введення корпоративних свят на яких буде висвітлюватись та підтримуватись культура ідентифікації та приналежності до ЗОЗ, розповсюдження матеріалів в соціальних мережах, введення тегів, які однозначно демонструють бережливе ставлення організації до команди.

#### Зміна механізмів зворотного зв'язку:

1. Регулярний аналіз та оновлення системи контролю відповідно до стратегічних цілей;

2. Введення культури публічного схвалення результатів роботи, культура святкування «досягнень», які були поставлені в рамках стратегічних цілей. Обов'язково при початку змін в тому чи іншому процесі, особливо якщо ці зміни стосуються суттєвої реформації роботи, відслідковувати прогрес і фіксувати як зміни позитивно впливають на реалізації стратегічних задач. Таким чином, команда управління зможе залучити до команди-однорумців більше співробітників, які зможуть стати на захист ідеї необхідності і невідворотності змін.

3. Впровадження гнучкого, командного підходу до управління змінами та оцінки їх імплементації.

#### Зміна підходу до розповсюдження інформації:

1. Забезпечення рівного доступу до нововведень та повідомлень про цінності, місію та стратегічні цілі на рік для кожного співробітника через інформаційні кампанії онлайн та офлайн характеру;

2. Друк місії, цінностей та цілей на паперовому носії та розміщення в місцях найбільш часто відвідуваних персоналом місцях в ЗОЗ;

3. Активна менеджерська позиція впровадження та реалізації обраних цінностей та цілей, культури поведінки на власному прикладі;

4. Регулярний розбір завідувачами відділень з командою лікарів, середнього та молодшого медичного персоналу випадків в яких була зафіксована поведінка, яка не співвідноситься із місією та цілями організації без конкретних імен та привселюдного шеймінгу та блеймінгу. Важливо завдяки таким зборам вибудувати культуру: “помилка - це досвід”. В такій культурі розбір проблем та питань може стати рутиною і допомогти визначити внутрішні проблемні зони, на які можна ефективно вплинути і розробити протоколи та маршрути дій в подібних ситуаціях;

5. Постійне навчання лідерів, здатних ефективно впроваджувати стратегічні зміни в культурі.

#### Зниження бюрократизації:

1. Спрощення процесів та процедур в підрозділах і процесах де це можливо;

2. Запровадження технологічних рішень для автоматизації рутинних завдань враховуючи виявлену позитивну культуру застосування цифрових рішень (шаблони повідомлень, шаблони для спілкування між департаментами, збір зворотного зв'язку за допомогою онлайн форм, внесення повної інформації про пацієнтів в МІС, внесення коментарів до карток пацієнтів, тощо).

Окрім вказаних механізмів впливу, що були розроблені цілеспрямовано для ТОВ «ЛДЦ АДОНІС ПЛЮС» після аналізу «культурної мережі», рекомендовано також перед початком імплементації стратегічних змін в ОК врахувати 8 етапів впровадження реформ за Дж.Коттером [13]:

1. Створення відчуття терміновості та невідворотності.

Необхідно створити атмосферу активного досягнення сміливої, бажаної мети, надати команді співробітників імпульс, який спонукатиме працівників йти до переконливого (і чіткого) бачення майбутнього разом. Головним елементом даного етапу є мотивовані управлінці, які можуть створити ситуацію, яка послугує причиною переконання колективу до змін або ж зможуть

власним прикладом надихнути інших до змін в умовах відсутності кризових ситуацій.

## 2. Створення коаліції змін.

Ядром такої команди варто обрати відданих медичному закладу співробітників, які розділяють місію та цінності, та є вірними ідеї реалізації необхідних корпоративних змін. Під час проведення дослідження, управлінський апарат активно залучався до дискусії, виявляв ініціативу до реформ, тому після подібних сесій зворотного зв'язку можна виділити групу людей, що складуть основу коаліції змін, коли буде прийнято рішення про початок трансформаційного процесу в ОК.

Також, власний приклад є одним із ключових двигунів змін, тому команда, що починає процес імплементації нових порядків та ритуалів, повинна своїми діями відповідати завчасно встановленому плану.

## 3. Візія.

Обов'язковим етапом впровадження змін є пояснення різниці між результатами минулого та майбутніми перспективами, які відкриваються за допомогою впровадження ініціатив, які пов'язані із реалізацією змін в системі управління, роботи, організації документообігу, передачі інформації, тощо. Додатково, потрібно визначити стратегічні пріоритети, які, швидше за все, перетворять можливості в реальність.

## 4. Масштабування змін.

Для ефективної реалізації задуманих змін в ОК, яка стосується кожного в організації, необхідно створити умови залучення великої кількості співробітників до ініціативного руху. Разом вони повинні об'єднатися в прагненні до спільного досягнення мети.

## 5. Усунення перешкод.

Одним із важливих етапів змін в ОК є усунення перешкод на шляху до інновацій, ефективнішої роботи в розрізних департаментах і швидкого досягнення результатів. Даний етап знаходить відображення в практичній рекомендації “зниження бюрократизації” вище. Обов'язковим елементом

впровадження даного етапу змін – це аналітика внутрішніх перешкод. Найбільш оптимальним методом оцінки може бути відкритий зворотній зв'язок між апаратом управління та працівниками.

#### 6. Відзначення навіть незначних досягнень.

Перемоги - це молекули результату [22]. Про них потрібно повідомляти вчасно та робити це часто з метою відстеження прогресу та стимулювання працівників до наполегливості. Даний етап слід враховувати апарату управління та використовувати одразу після постановки KPIs для працівників, що було рекомендовано в рамках опису механізмів впливу на ОК. Варто відзначати зміни також в продуктивності. Перемоги не обов'язково вимірювати кількісно. Прикладом може бути все, що показує позитивні зміни в ефективності та процесі. Подібна практика допомагає співробітникам залишатися залученими в роботу та відчувати, що їхня роль цінується, отримуючи визнання за внесок у стратегію організації чи ефективність. Зв'язування індивідуальних і командних внесків із ширшим баченням може допомогти запобігти вигоранню та плинності кадрів.

#### 7. Підтримка прискорення.

Після досягнення перших результатів, які виникли внаслідок впроваджених змін, одразу ініціювати наступні кроки для підтримки темпу змін. Зміни потрібно реалізовувати одна за одною, аж до моменту досягнення вагомих результатів. Вагомі результати досягаються завдяки створенню культури, де зміни сприймаються як норма. Медичний заклад повинен створити стимули для підтримки та поширення ініціатив, спрямованих на зміни, серед всіх рівнів персоналу, не тільки управлінського апарату.

Примітно, що принципи Коттера орієнтовані на оцінку швидких результатів та не надто описують довгостроковий план реалізації змін. Тому варто в практичній діяльності в ТОВ «ЛДЦ АДОНІС ПЛЮС» завчасно описати можливі терміни реалізації змін в організаційній культурі.

#### 8. Культура змін як норма.

Оцінка взаємозв'язку між новими звичками у працівників та результатами

повинна проводитись допоки вони не стануть достатньо сильними, щоб замінити старі звички. Аналіз системи та процесів полягає ще й у тому, щоб переконатися, що методи управління зміцнюють нові моделі поведінки, мислення та способи роботи наближають до реалізації поставлених стратегічних цілей.

Окремо варто зазначити, що кадрове управління в напрямку рекрутингу повинно чітко дотримуватись цінностей компанії і, із самого початку найму працівників, наголошувати та контролювати прийом на роботу тільки тих працівників, які толерують культуру змін.

### ***Висновки до розділу 3***

1. Розкрито взаємодію між особливостями індивідуальної організаційної культури в ТОВ «ЛДЦ АДОНІС ПЛЮС» та зовнішніми та внутрішніми чинниками впливу на неї із застосуванням теоретичних підходів та розроблених практичних рекомендацій з ефективного управління організаційною культурою в процесі стратегічних змін.

2. Визначено основні фактори навколишнього середовища та внутрішніх параметрів, що матимуть найбільший вплив на ринок надання медичних послуг населенню за допомогою PEST-аналізу.

3. Встановлено та наведено основні стратегічні цілі ТОВ «ЛДЦ АДОНІС ПЛЮС» та внутрішні чинники медичного закладу, які можуть негативно вплинути на імплементацію та реалізацію стратегічного задуму апарату управління.

4. Запропонований чіткий покроковий механізм оцінки впливу організаційної культури на розробку та впровадження стратегічного плану, який розроблений на основі парадигми культури та управлінських процесів ТОВ «ЛДЦ АДОНІС ПЛЮС».

5. Проведено аналіз та сформульовано основні механізми впливу на організаційну культуру в ТОВ «ЛДЦ АДОНІС ПЛЮС». З урахуванням унікальної природи культури в медичному закладі.

6. Надано практичні рекомендації, спрямовані на покращення ефективності управління, вирішення виявлених проблем та досягнення стратегічних цілей шляхом впровадження змін в організаційній культурі.

## ВИСНОВКИ

1. З'ясовано, що наразі система управління ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» перебуває у стані трансформації, а комбінована система управління, яка використовується наразі, не може в повному обсязі задовільнити процеси ефективного управління лікувальним закладом в умовах високого ступеню невизначеності навколишнього середовища.

2. Виявлено, що нові методи та схеми управління поступово впроваджуються у ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» та знаходять відображення, наприклад, на фінансових показниках, які зросли у порівнянні з минулорічним періодом.

3. Доведено, що оперативна діяльність ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» забезпечується за комбінованою схемою управління з елементами демократичного стилю управління, а сучасні методи управління не завжди адаптуються правильно та згідно стандартів світової практики та які є науково обґрунтованими, перевірені досвідом передових медичних систем світу.

4. Рахуємо, що засадами для забезпечення ефективної діяльності ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» є також сучасні організаційно-управлінські механізми, у поєднанні з економічними критеріями та впливом на організаційну культуру.

5. Визначено основні складові організаційної культури ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС» та визначено, що удосконалення потребують система контролю показників ефективності, система збору зворотного зв'язку, структура управління та імплементації змін, система інформаційного забезпечення співробітників та обміну інформації між департаментами, система мотивації, яка орієнтована на процес, а не на результат, та комунікаційна система в якій є відсутність правил та норм ділового етикету та бюрократизація процесів.

6. Запропоновано механізм оцінки впливу організаційної культури на розробку стратегії та наведено практичні рекомендації, які можуть бути



застосовані керівництвом клініки для забезпечення виконання стратегічних цілей ЗОЗ, що досліджувався.

7. Визначено зовнішні та внутрішні фактори, що мають вплив на стратегічне планування та наведено конкретні приклади значення кожного із них на можливість досягнення стратегічних цілей ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС».

8. Виявлено, що виконання запропонованих рекомендацій потребує від апарату управління гнучкості та вміння адаптуватись під мінливе бізнес-середовище не тільки ринкових відносин, а й до змін, які постійно відбуваються в процесі медичної реформи.

9. Встановлено, що регулярний аудит показників ефективності закладу з обов'язковою оцінкою організаційної культури за основними параметрами її складових та відповідності цінностям, місії дозволить створити культуру, яка буде пластичною та інноваційною, в якій люди відповідальні за результати та мотивовані досягати стратегічних цілей та матимуть бажання ідентифікувати себе як частину ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Banaji M., Bazerman M., and Chugh D., 'How (UN)ethical are you?', *Harvard Business Review*, vol. 81, no. 12 (2003), pp. 56–64.
2. Бергер Р., Бикхофф Н., Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. Пер. с англ. И.Матвеевой. М.: Альпина Паблишер, 2016. 368 с.
3. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я: монографія / В.І. Борщ. - Херсон: Олди-плюс, 2020. – 391 с.
4. Білецька О. Методи зміни організаційної культури підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. №6, Т.3. - С. 249-252.
5. Вишнівецький І.І., Гурьянов В.Г., Жила А.В., Журавель В.І., Кожем'якіна Т.В., Короткий О.В., Парій В.Д., Мотукова Г.І., Мотукова Д.Г., Юнгер В.І.// За заг. ред. д. мед. н., проф. Парія В.Д. і д.мед.н., проф. Журавля В.І. Менеджмент у системі медичної допомоги населенню: навч. посібник - НМУ О.О. Богомольця. - Київ, 2022. - 1345 с.
6. Гайдученко С.О. Організаційна культура: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 - Публічне управління та адміністрування / С.О. Гайдученко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. - Харків: ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. - 75 с.
7. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни.
8. Господарський кодекс України: згідно із Законом України від 22 липня 2014 року № 1602-VII. Ст. 64.
9. Гринів Л.В. Особливості формування і зміни організаційної культури підприємства. Збірник тез доповідей наукових читань, «Стратегічні детермінанти соціально - економічного розвитку в умовах трансформаційних перетворень», присвячених пам'яті В.П. Череваня. ВНЗ «Київський університет ринкових відносин». – Київ, 2018. – 47-50с.
10. Драган О.І. Організаційна культура підприємства (організації):

- теоретичний підхід. Економіка і менеджмент культури. 2012. № 1-2. С. 25-28.
11. G. Johnson, K. Scholes and R. Whittington, *Exploring Corporate Strategy*, 8th edition (2008), Pearson.
  12. G. Johnson, *Strategic Change and the Management Process*, 1987.
  13. John P. Kotter, Dan S. Cohen, *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*, Harvard Business Review, 2012.
  14. Журавель В.І., Журавель В.В., Прус Н.В. Методологічні підходи оцінювання ефективності системи управління та управлінської діяльності / The XXI International Scientific and Practical Conference «Actual priorities of modern science, education and practice», May 31-03 June, 2022, Paris, France. – С. 363-371.
  15. Журавель В.І., Котуза А.С., Журавель В.В., Борковський Д.С., Палій С.Р. Холакратія в медичній галузі як демократична система управління: сутність, переваги, недоліки //Актуальні проблеми клінічної та профілактичної медицини. - 2020. Т.4, № 1. - С. 5-14.
  16. Журавель В.І., Парій В.Д., Вежновець Т.А. Менеджмент системи медичної допомоги населенню: міфи та реалії//Матеріали міжнародної науково-практичної конференції до Всесвітнього дня здоров'я 2017 р. «Депресія: давай поговоримо», 6-7 квітня 2017 р., м. Київ. - 2017. - С.94-97.
  17. Журавель В.І., Прус Н.В., Журавель В.В., Борковський Д.С. Системність як напрям і методологічна засада удосконалення процесу післядипломної освіти керівних кадрів медичної галузі України // Theoretical and science bases of actual tasks Proceedings of the XXIII International Scientific and Practical Conference, Lisbon, Portugal, June 14-17, 2022. - С. 286-293.
  18. Журавель В.І. Обґрунтування оптимізації моделей системи управління та управлінської діяльності в охороні здоров'я (на прикладі великого міста, обласного й районного центрів): автореф. дис. д-ра мед. наук: (14.00.33) /

В.І. Журавель // Укр. держ. мед. ун-т ім. О.О. Богомольця - К., 1994. – 47 с.

19. Закон України: Про колективні договори і угоди. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1993, № 36, ст.361) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12/print1477916104578204#Text>. (дата звернення 08.11.2023).
20. Закон України. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 45, ст.397 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text> (дата звернення 07.11.2023).
21. Захарчин Г.М. Корпоративна культура : навчальний посібник. Львів : Новий світ, 2011. С. 344.
22. Ібрагімова І.М. Технологія інформаційної взаємодії в процесі прийняття рішень // Вісник УАДУ – К.: Вид-во УАДУ - № 3 - 2000. - С. 442-448.
23. Indeed John Kotter defines leadership as being about the management of change: see J. Kotter, 'What Leaders Really Do', Harvard Business Review, pp. 85–96, December, 2001.
24. Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard. Fundamentals of strategy. 2009. 313p.
25. Кодекс законів про працю України. Затверджується Законом № 322- VIII від 10.12.71 ВВР, 1971, додаток до № 50, ст. 375 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08/print1477916104578204#Text> (дата звернення 08.11.2023).
26. Копитко М.І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 9(1). С. 86–91.
27. Лобза А.В., Карпук Д, Лобза А.В. Організаційна культура як елемент успіху компанії / А.В. Лобза, Д. Карпук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://bit.ly/480q6Ke>.
28. Managing strategic change: strategy, culture and action', Long Range Planning, vol. 25, no. 1 (1992), pp. 28–36.

29. Менеджмент : Понятійно-термінол. слов. / За ред. Г. В.Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича.– К. : МАУП, 2007 – 744 с.
30. Методологія планування регіонального розвитку в Україні. Інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку і планів заходів з їх реалізації (із застосуванням підходу смарт-спеціалізації) у редакції 2018 року. /Підтримка політики регіонального розвитку в Україні EuropeAid/132810/C/SER/UA.
31. Основи менеджменту: навч. посіб. / Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. - 2021. - 166 с.
32. Осовська Г.В. Основи менеджменту : навчальний посібник. Київ: Кондор, 2009. С. 664.
33. Офіційний сайт платформи медичного туризму Whatclinic.com <https://www.whatclinic.com/>.
34. Офіційний сайт Державного комітету статистики. Електронний ресурс. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення 09.11.2023).
35. Офіційний сайт медичної групи компаній «АДОНІС». URL: Офіційний сайт універсальної клініки «Оберіг». URL: <https://oberig.ua/pro-oberig#pro-klniku> (дата звернення 09.11.2023).
36. Офіційний сайт мережі клінік «Medicom» URL: <https://medikom.ua/> (дата звернення 10.11.2023).
37. Офіційний сайт мережі клінік «Viva» URL: <https://viva.clinic/ua/> (дата звернення 10.11.2023).
38. Офіційний сайт мережі клінік «Добробут» URL: <https://dobrobut.com/ua/about> (дата звернення 10.11.2023).
39. Офіційний сайт репродуктивної клініки «LITA» URL: <https://litaclinic.com/> (дата звернення 10.11.2023).
40. Pennington L. Impact of organizational culture on sustainability endeavors: the real story of sustainability. North Ryde: Macquarie U-ty, 2014. 452 p.
41. Пирс Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. [пер. с англ.] СПб. 2013. 820 с.

42. Potapova K, Zhuravel V., System-expert analysis of the prospects for the development of private healthcare institutions in Ukraine in conditions of high uncertainty, «Wiadomości Lekarskie», 2023 Apr; ISSN 0043-5147, E-ISSN2719-342X (Abstract) and oral presentation at Scientific and practical conference with international participation, devoted to world health day 2023 and WHO'S 75th anniversary.
43. Постанова Кабінету Міністрів України від 13 лютого 2013 р. № 115. Про порядок повідомної реєстрації галузевих (міжгалузевих) і територіальних угод, колективних договорів. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/115-2013-%D0%BF#Text> (дата звернення 08.11.2023).
44. Райковська І.Т. Модель сучасного стратегічного управління підприємством: зміст і компоненти. Вісник ЖДТУ. Сер. Економічні науки. 2015. № 3 (73). С. 106-116.
45. Рекомендації Держпраці щодо складання штатного розпису. URL: <https://vk24.ua/news/rekomendacii-derzpraci-sodo-skladanna-statnogo-rozpisu> (дата звернення: 11.11.2023).
46. Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. Інститут економіки промисловості НАН України. Економічний вісник Донбасу 3(57), 2019.
47. R. Lewis, When Cultures Collide: Managing successfully across cultures, 2nd edition, Brealey, 2000.
48. Свірідова С.С., Стойловська О.М. Проблеми стратегічного управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Економічні науки. 2014. No 6. Т. 4. С. 292-295.
49. S. Sull Donald , 'Why Good Companies Go Bad', Harvard Business Review, July/Aug (1999), pp. 42-52.
50. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник / О.М. Сумець; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. – Харків: ХНУВС, 2021. – 208 с.
51. Терентьева О.В., кваліфікаційна робота магістра, онлайн ресурс чорноморського національного університету імені Петра Могили. URL:

[https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2026/3/%D0%A2%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8C%D1%94%D0%B2%D0%B0%20%D0%9E.%20%D0%92.\\_thesis.pdf](https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2026/3/%D0%A2%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8C%D1%94%D0%B2%D0%B0%20%D0%9E.%20%D0%92._thesis.pdf).

52. Федулова Л.І. Ситуаційний менеджмент: науково-методологічний аспект / Л. І. Федулова, Г. І. Фролова. К.: Науковий світ, 2017. – 34 с.
53. Харчишина О.В. Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування. Вісник ДАУ. Економіка. 2007. №2 (20). с.202-208.
54. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Ф.І. Хміль. – Львів: Видавництво «Магнолія 2006» - 2019. - 332 с.
55. Чубенко А.Г., Д.М. Лошицький, С.С. Павлов, О.С. Бичкова, Вирішальний вплив на управління – Київ: Ваіте, 2018. - 154 с.
56. Schein E., *Organizational Culture and Leadership* / Wiley, 2016. - 336 с
57. Шкільняк М.М. Менеджмент: навчальний посібник/ М.М. Шкільняк, О.Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж.Л. Крисько, І.О. Демків. Тернопіль, 2017. - 251 с.
58. Шубін О.О., Гладкий М.О. Організаційна культура як соціально економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління. Проблеми економіки. 2013. № 3. С. 239-246.
59. Шутурмінський В.Г. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навч. посіб./ В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. - Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. - 176 с.
60. Юськевич А.І., Легкий О.А. Теоретичні аспекти організаційної культури та її місце в системі менеджменту підприємства. Класичний приватний університет. Економіка та управління підприємствами. Випуск 2 (19). 2020. с148 - 151.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Сертифікат відповідності системи управління якістю ISO

ОРГАН З ОЦІНКИ ВІДПОВІДНОСТІ  
ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ СЕРТИФІКАЦІЇ»  
04053, м. Київ, Нудярський узвіз, буд. 7, офіс 320




## СЕРТИФІКАТ ВІДПОВІДНОСТІ

### системи управління якістю

Цим сертифікатом підтверджується,  
що система управління якістю стосовно:

діяльності лікарняних закладів та надання акушерсько-гінекологічної допомоги,  
клінічно-лабораторної та діагностичної діяльності; загальної медичної практики;  
діяльності медсестер, акушерів та іншого медичного персоналу,  
коди КВЕД згідно КВЕД-2010: 86.10, 86.21, 86.90

що здійснює

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ**  
**«ЛІКУВАЛЬНО-ДІАГНОСТИЧНИЙ ЦЕНТР «АДОНІС ПЛЮС»**

Юридична адреса: 02002, м. Київ, вул. Раїси Оксінної, буд. 8-Б, Україна,  
код ЄДРПОУ 37847337  
(конкретизовані площадки провадження господарської діяльності наведені  
на сторінці 2 цього сертифіката)

відповідає вимогам стандарту

**ДСТУ EN ISO 9001:2018**  
Системи управління якістю. Вимоги  
(EN ISO 9001:2015, IDT; ISO 9001:2015, IDT)

Перевірка відповідності сертифікованої системи управління якістю вимогам зазначеного  
стандарту здійснюється шляхом періодичних наглядових аудитів

Сертифікат № 038-20  
Дійсний до «28» грудня 2023 р.  
Видання № 1 від «29» грудня 2020 р.  
Вперше видано 29.12.2020.



Керівник органу з  
оцінки відповідності  
**Р.О. Михалко**





Сторінка 1 з 2

ОРГАН З ОЦІНКИ ВІДПОВІДНОСТІ  
ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ СЕРТИФІКАЦІЇ»  
04053, м. Київ, Нудярський узвіз, буд. 7, офіс 320




Площини провадження господарської діяльності	Діяльність, що проводиться
02002, м. Київ, вул. Раїси Оксінної, буд. 8-Б, Україна	загальна медична практика; діагностична діяльність; діяльність медсестер, акушерів та іншого медичного персоналу, коди КВЕД згідно КВЕД-2010: 86.10, 86.21, 86.90
08120, Києво-Святошинський район, с. Бузова, вул. Садовського, буд. 34-А, Україна	діяльність лікарняних закладів та надання акушерсько-гінекологічної допомоги, клінічно-лабораторна та діагностична діяльність; діяльність медсестер, акушерів та іншого медичного персоналу, коди КВЕД згідно КВЕД-2010: 86.10, 86.90

Сертифікат № 038-20  
Дійсний до «28» грудня 2023 р.  
Видання № 1 від «29» грудня 2020 р.  
Вперше видано 29.12.2020.



Керівник органу з  
оцінки відповідності  
**Р.О. Михалко**





До сертифіката № 038-20 Сторінка 2 з 2



## Матеріально-технічного оснащення ендоскопічного відділення

## ТОВ «ЛДЦ «АДОНІС ПЛЮС»

№ з/п	Назва обладнання відповідно до таблицю МТО	Необхідна кількість по таблицю МТО	Наявна кількість	% оснащення по таблицю МТО
1	Ацидогастрограф АГ-1рН-М (№129 від 5.2010)	1	1	3,1
2	Електрохірургічна установка Olimpus	1	1	3,1
3	Концентратор кисню для медичного використання REF: ОС-S100	1	1	3,1
4	Кардіодефібрилятор Mindray	1	1	3,1
5	Монітор пацієнта мультипараметровий Bridhtfield Healthcare Osen 9000c	1	1	3,1
6	Опромінювач ультрафіолетовий бактерицидний ОБН-75м	1	1	3,1
7	Комп'ютер (системний блок, монітор, клавіатура, миша)	1	1	3,1
8	Набір ларингоскопів	1	1	3,1
9	Пульсоксиметр	1	1	3,1
10	Стойка ендоскопічна	1	1	3,1
11	Столик маніпуляційний з 1-м ящиком	1	1	3,1
12	Телефон	1	1	3,1
13	Шафа медична	1	1	3,1
14	Стіл письмовий комп'ютерний	1	1	3,1
15	Тумба	1	1	3,1
16	Стілець салатний кожзам	1	1	3,1
17	Стілець пластиковий білий	2	2	6,3
18	Кушетка медична	1	1	3,1
19	Стіл перев'язувальний СП-1+ сходи	1	1	3,1
20	Обігрівач повітряний	1	1	3,1
21	Тримач для паперових рушників	1	1	3,1

## Продовження Додатку Б

№ з/п	Назва обладнання відповідно до таблицю МТО	Необхідна кількість по таблицю МТО	Наявна кількість	% оснащення по таблицю МТО
22	Штатив	1	1	3,1
23	Шафа медична для ендоскопів	1	1	3,1
24	Дезванна на 30 л	2	2	6,3
25	Ємкість для дист.води на 30 л	1	1	3,1
26	Гігрометр	1	1	3,1
27	Насос «Sololift 2 D-2»	1	1	3,1
28	Дзеркало	1	1	3,1
29	Ємкість для деззасобів	1	1	3,1
30	Відро для сміття з педаллю	1	1	3,1
31	Вогнегасник	1	1	3,1

## Фінансова звітність за 2021 рік

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу I)

**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди	
<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "Лікувально-діагностичний центр "Адоніс Плюс"</b>	за СДРПОУ	2022	01 01
Територія <u>Дніпровський район</u>	за КАТОТГГ <sup>1</sup>	37847337	
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності <u>Загальна медична практика</u>	за КВЕД	86.21	
Середня кількість працівників, осіб <u>173</u>			
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>			
Адреса, телефон <u>вулиця Раїси Окіпної, буд. 8-Б, Дніпровський р-н, м. Київ, 02002</u>		2203603	

## I. Баланс на 31 грудня 2021 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	( - )	( - )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	7 366,9	6 057,9
первісна вартість	1011	17 693,0	17 693,0
знос	1012	( 10 326,1 )	( 11 635,1 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>7 366,9</b>	<b>6 057,9</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	-	128,0
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 984,6	2 656,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12,0	199,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	184,4	119,3
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>2 181,0</b>	<b>3 102,6</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>9 547,9</b>	<b>9 160,5</b>

## Продовження додатку В

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (паіовий) капітал	1400	0,1	0,1
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 286,3	1 524,0
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>1 286,4</b>	<b>1 524,1</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 284,2	892,3
розрахунками з бюджетом	1620	153,4	378,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	158,1	429,3
розрахунками з оплати праці	1630	402,4	1 571,8
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 263,4	4 364,2
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>8 261,5</b>	<b>7 636,4</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>9 547,9</b>	<b>9 160,5</b>

2. Звіт про фінансові результати  
за \_\_\_\_\_ Рік 2021 \_\_\_\_\_ р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 257,7	2 236,8
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>5 257,7</b>	<b>2 236,8</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 3 205,0 )	( 1 600,2 )
Інші операційні витрати	2180	( 1 815,0 )	( 611,5 )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 5 020,0 )</b>	<b>( 2 211,7 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	237,7	25,1
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>237,7</b>	<b>25,1</b>

Керівник \_\_\_\_\_  
(підпис)

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_  
(підпис)



ЕП Гирна  
Ольга  
Миколаївна  
Гирна Ольга Миколаївна  
(ініціали, прізвище)

\_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище)

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

## Фінансова звітність за 2022 рік

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу I)

**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди
<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "Лікувально-діагностичний центр "Адоніс Плюс"</b>	за ЄДРПОУ	<b>2023 01 01</b> 37847337
Територія <u>Дніпровський район</u>	за КАТОТГГ <sup>1</sup>	UA80000000000479391
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	<b>240</b>
Вид економічної діяльності <u>Загальна медична практика</u>	за КВЕД	<b>86.21</b>
Середня кількість працівників, осіб <u>122</u>		
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>		
Адреса, телефон <u>вулиця Раїси Окіпної, буд. 8-Б, Дніпровський р-н, м. КИЇВ, 02002</u>		2203603

## I. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	( - )	( - )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	6 057,9	2 569,0
первісна вартість	1011	17 693,0	17 751,5
знос	1012	( 11 635,1 )	( 15 182,5 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>6 057,9</b>	<b>2 569,0</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	128,0	146,4
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 656,0	21 102,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	147,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	199,3	40 767,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	119,3	133,6
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>3 102,6</b>	<b>62 297,0</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>9 160,5</b>	<b>64 866,0</b>

## Продовження додатку Г

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,1	0,1
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 524,0	6 581,7
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>1 524,1</b>	<b>6 581,8</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	892,3	17 442,4
розрахунками з бюджетом	1620	378,8	1 194,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	429,3	897,0
розрахунками з оплати праці	1630	1 571,8	2 177,4
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4 364,2	36 573,0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>7 636,4</b>	<b>58 284,2</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>9 160,5</b>	<b>64 866,0</b>

2. Звіт про фінансові результати  
за \_\_\_\_\_ Рік 2022 \_\_\_\_\_ р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11 149,0	5 257,7
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>11 149,0</b>	<b>5 257,7</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( - )	( 3 205,0 )
Інші операційні витрати	2180	( 6 091,3 )	( 1 815,0 )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 6 091,3 )</b>	<b>( 5 020,0 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	5 057,7	237,7
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>5 057,7</b>	<b>237,7</b>

Керівник \_\_\_\_\_

(підпис)

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

(підпис)

ЕП Гірина  
Ольга  
Миколаївна

Гірина Ольга Миколаївна \_\_\_\_\_

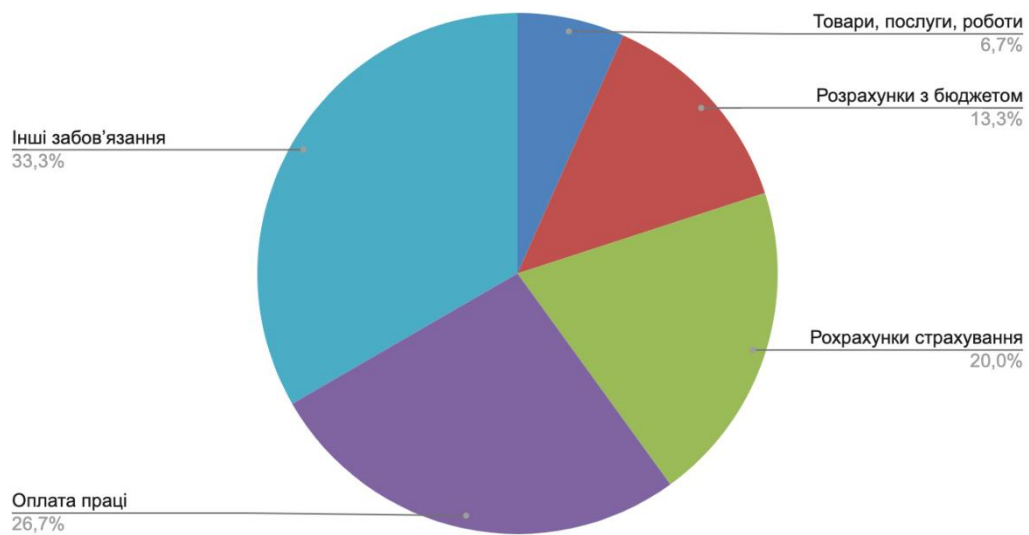
(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад



## Структура поточних зобов'язань



Нагорода американської платформи Whatclinic.com за якість клієнтського сервісу

