

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

Кваліфікаційна робота магістра

**на тему Вплив організаційної культури на якість медичних послуг у
державних та приватних ЗОЗ**

Здобувач вищої освіти групи 14401АМН,
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент у сфері
охорони здоров'я»

Євгенія МАСЛАК

Науковий керівник
науковий ступінь,
вчене звання,

Ганна МАТУКОВА
д.пед.н., професор

Керівник освітньо-
професійної програми
науковий ступінь
вчене звання

Ганна МАТУКОВА
д.пед.н., професор

Завідувач кафедри,
науковий ступінь
вчене звання

Валентин ПАРІЙ
д.мед.н., професор

2025 рік

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

Маслак Євгенії Віталіївни

1. Тема роботи Вплив організаційної культури на якість медичних послуг у державних та приватних ЗОЗ

керівник роботи Ганна МАТУКОВА, д.пед.н., професор

затверджені наказом вищого навчального закладу

від «__» _____ 20__ року

2. **Строк подання студентом роботи** _____

3. **Вихідні дані до роботи** отриманий матеріал за результатами проходження практики _____

4. **Цільова установка кваліфікаційної роботи**

Мета кваліфікаційної роботи

Мета роботи полягає у комплексному порівняльному дослідженні впливу організаційної культури на якість медичних послуг у державних та приватних закладах охорони здоров'я, виявити наявні відмінності та сформулювати рекомендації щодо удосконалення організаційної культури цих закладів з метою поліпшення якості надання медичних послуг в Україні

Об'єкт дослідження: організаційна культура державних та приватних закладів охорони здоров'я.

Предмет дослідження: інструменти впливу організаційної культури державних та приватних закладів охорони здоров'я на якість надання медичних послуг на приклад КНП Чигириська багатoproфільна лікарня" Чигиринської міської ради.

5. **Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу**

табл. , рис.

6. **Дата видачі завдання** «__» _____ 20__ року

АНОТАЦІЯ

Текст стор.100, табл.8, рис.15.

Організаційна культура, якість медичних послуг, державні заклади охорони здоров'я, приватні заклади охорони здоров'я, мотивація персоналу, професійна етика, управлінські практики, пацієнтоорієнтованість, стратегія розвитку, морально-психологічний клімат, довіра суспільства, інновації.

Зміст роботи: У кваліфікаційній роботі магістра розкрито сутність організаційної культури закладів охорони здоров'я та її вплив на якість медичних послуг. Узагальнено теоретико-методологічні підходи до визначення структури та функцій організаційної культури, здійснено аналіз сучасної наукової бази та зарубіжного досвіду. Надано організаційно-економічну характеристику КНП «Чигиринська багатопрофільна лікарня» Чигиринської міської ради, проведено діагностику сучасного стану її організаційної культури та оцінено рівень якості медичних послуг у контексті внутрішніх управлінських практик.

Визначено сильні та слабкі сторони діяльності закладу охорони здоров'я, можливості та загрози, що формуються зовнішнім середовищем. Сформовано перелік заходів, рекомендованих до впровадження, та обґрунтовано їх вплив на вдосконалення організаційної культури і підвищення якості медичних послуг.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	червень 2025 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи та затвердження змісту	вересень 2025 р.	
3	Збір джерел, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	Жовтень 2025 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	жовтень 2025 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2025 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	листопад 2025 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	листопад 2025 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2025 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2025 р.	
10	Антиплагіатна перевірка роботи	листопад 2025 р.	
11	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2025 р.	

Студент

(підпис)

Євгенія МАСЛАК

(прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Ганна МАТУКОВА

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

	Стор.
СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ ТА ПОЗНАЧЕНЬ	6
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ ТА ПРИВАТНИХ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	13
1.1. Поняття, сутність та структура організаційної культури закладу охорони здоров'я	13
1.2. Аналіз сучасної наукової бази дослідження впливу організаційної культури закладу охорони здоров'я на якість надання медичних послуг	25
1.3. Особливості організаційної культури медичних закладів зарубіжжя	29
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КНП «ЧИГИРИНСЬКА БАГАТОПРОФІЛЬНА ЛІКАРНЯ» ЧИГИРИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ, НА ЯКІСТЬ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ	40
2.1. Загальна характеристика КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради	40
2.2. Аналіз сучасного стану організаційної культури КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради	48
2.3. Вплив організаційної культури на рівень якості медичних послуг КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради	67
Висновки до розділу 2	76
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ ТА ПРИВАТНИХ ЗОЗ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ	78
3.1. Виявлення та оцінка напрямків удосконалення механізму впливу організаційної культури закладу охорони здоров'я КНП Чигиринська багатoproфільна лікарня Чигиринської міської ради на якість медичних послуг.	78
3.2. Формування стратегії розвитку закладу охорони здоров'я як основи модернізації його організаційної культури	86
3.3. Оцінка впливу пропонованих заходів на ефективність діяльності закладу охорони здоров'я	90
Висновки до розділу 3	93
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ	111

СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ ТА ПОЗНАЧЕНЬ

ЗОЗ – заклад охорони здоров'я

МОЗ – Міністерство охорони здоров'я

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна система охорони здоров'я в Україні перебуває на стадії реформи, яка має на меті створити таку систему охорони здоров'я України, яка буде ефективною та дозволить українським громадянам якісно подбати про своє здоров'я, підтримувати, зберігати його та отримувати необхідну медичну допомогу, а всі, хто залучені до її надання, матимуть прозорі та ефективні інструменти для реалізації власного потенціалу та впливу на формування політики щодо охорони здоров'я на всіх рівнях. Такий процес реформування неминує торкнутись і оновлення організаційної культури закладів охорони здоров'я, незалежно від того державними чи приватними вони є. Все це набуває особливої ваги з огляду на те, що організаційна культура закладів охорони здоров'я – це невід'ємна складова та важливий стратегічний ресурс забезпечення високої якості медичних послуг, який станом на сьогодні стикається із рядом викликів – дефіцитом медичних кадрів, професійним вигоранням медичних працівників, низькою вмотивованістю персоналу, бюрократизацією управління та недовірою громадян до державних закладів охорони здоров'я. За умов значного розвитку та поширення приватних закладів охорони здоров'я, які характеризуються значно вищими стандартами надання медичних послуг, кращими управлінськими практиками та орієнтацією на потреби пацієнтів, проблематика формування ефективної організаційної культури у державних закладах охорони здоров'я набуває особливої актуальності.

Організаційна культура безпосередньо впливає на поведінку персоналу, рівень командної взаємодії, етичні стандарти, сприйняття змін та готовність до інновацій, що в кінцевому підсумку визначає якість надання медичних послуг. Зокрема, утвердження культури довіри, партнерства та професійного розвитку сприяє підвищенню задоволеності пацієнтів та персоналу, тоді як утвердження авторитарної чи формалізованої організаційної культури стає

причиною виникнення конфліктів, знижує якість процесу надання медичних послуг.

Під час дії воєнного стану проблематика впливу організаційної культури медичного закладу на якість медичних послуг стає ще більш актуальною, адже кризові умови висувають до закладів охорони здоров'я нові вимоги до гнучкості управління, адаптивності колективів та стійкості організаційної культури. За таких умов формування позитивного морально-психологічного клімату, заснованого на взаємодії, емпатії, професійній етиці, стає необхідною умовою відновлення якості медичних послуг і довіри суспільства до системи охорони здоров'я.

Таким чином, актуальність теми дослідження зумовлюється потребою комплексного осмислення ролі організаційної культури у наданні якісних медичних послуг, виявлення спільних та відмінних рис організаційної культури державних та приватних закладів охорони здоров'я, а також формулювання ефективних рекомендацій щодо подальшого розвитку організаційної культури цих закладів.

На актуальність теми дослідження вказує й недостатній рівень її розробки у науковій літературі. Зокрема, наявні дослідження таких українських науковців, як Ю. Вороненка, Ю. Дишкант, М.Довгопола, А. Мельник, О.Небелиці, Т.Попович, Я.Радиша, А.Шулдика, Т.Єрошкіна М.Шкільняка та ряду інших науковців. При цьому комплексного порівняльного дослідження впливу організаційної культури на якість надання медичних послуг державними та приватними закладами охорони здоров'я не було проведено. Це свідчить про необхідність проведення такого комплексного дослідження та ще раз вказує на актуальність обраної теми дослідження.

Мета та завдання дослідження. Мета роботи – здійснити комплексне порівняльне дослідження впливу організаційної культури на якість медичних послуг у державних та приватних закладах охорони здоров'я, виявити наявні відмінності та сформулювати рекомендації щодо удосконалення

організаційної культури цих закладів з метою поліпшення якості надання медичних послуг в Україні.

У відповідності до встановленої мети слід реалізувати наступні завдання:

- визначити поняття, сутність та структуру організаційної культури закладу охорони здоров'я;
- здійснити аналіз сучасної наукової бази дослідження впливу організаційної культури закладу охорони здоров'я на якість надання медичних послуг;
- окреслити методологічну основу дослідження впливу організаційної культури закладу охорони здоров'я на якість надання медичних послуг;
- здійснити загальну характеристику КНП “Чигиринська багатoproфільна лікарня” Чигиринської міської ради;
- провести аналіз сучасного стану організаційної КНП “Чигиринська багатoproфільна лікарня” Чигиринської міської ради;
- здійснити оцінку рівня якості медичних послуг у контексті особливостей організаційної культури КНП “Чигиринська багатoproфільна лікарня” Чигиринської міської ради;
- визначити проблеми та перешкоди, які виникають на шляху розвитку ефективної організаційної культури закладу охорони здоров'я;
- розглянути перспективи формування стратегії розвитку закладу охорони здоров'я як основи модернізації його організаційної культури;
- сформулювати рекомендації щодо підвищення рівня організаційної культури закладу охорони здоров'я.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дослідження є організаційна культура державних та приватних закладів охорони здоров'я.

Предмет дослідження – інструмент впливу організаційної культури державних та приватних закладів охорони здоров'я на якість надання медичних послуг.

Методи дослідження. Під час роботи над дослідженням було використано ряд загальнонаукових та спеціальних методів наукового

пізнання. Зокрема, з використанням методу діалектики було визначено поняття, сутність та структуру організаційної культури закладу охорони здоров'я. На основі методу аналізу документів було здійснено аналіз сучасної наукової бази дослідження впливу організаційної культури закладу охорони здоров'я на якість надання медичних послуг. З використанням системного методу було окреслено методологічну основу дослідження впливу організаційної культури закладу охорони здоров'я на якість надання медичних послуг. На основі методу опису було здійснено загальну характеристику КНП “Чигиринська багатoproфільна лікарня” Чигиринської міської ради. З використанням методу аналізу було проаналізовано сучасний стан організаційної культури КНП “Чигиринська багатoproфільна лікарня” Чигиринської міської ради. На основі методу оцінки було здійснено оцінку рівня якості медичних послуг у контексті особливостей організаційної культури КНП “Чигиринська багатoproфільна лікарня” Чигиринської міської ради. З використанням методу синтезу було визначено проблеми та перешкоди, які виникають на шляху розвитку ефективної організаційної культури закладу охорони здоров'я. На основі методу моделювання було розглянуто перспективи формування стратегії розвитку закладу охорони здоров'я як основи модернізації його організаційної культури та сформульовано рекомендації щодо підвищення рівня організаційної культури закладу охорони здоров'я. Метод узагальнення був використаний під час формулювання висновків до розділів та висновків за результатами проведеного дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає у тому, що у ньому здійснено комплексний аналіз впливу організаційної культури закладів охорони здоров'я державного та приватного сектору на якість надання медичних послуг. Наукова новизна знаходить прояв у тому, що в цьому дослідженні:

вперше:

- проведено аналіз сучасного стану організаційної культури КНП “Чигиринська багатoproфільна лікарня” Чигиринської міської ради;
- здійснено оцінку рівня якості медичних послуг у контексті особливостей організаційної культури КНП “Чигиринська багатoproфільна лікарня” Чигиринської міської ради;
- визначено проблеми та перешкоди, які виникають на шляху розвитку ефективної організаційної культури закладу охорони здоров’я;
- розглянуто перспективи формування стратегії розвитку закладу охорони здоров’я як основи модернізації його організаційної культури;
- сформульовано рекомендації щодо підвищення рівня організаційної культури закладу охорони здоров’я.

удосконалено:

- наявні наукові положення щодо визначення поняття, сутності та структури організаційної культури закладу охорони здоров’я;
- положення щодо загальної характеристики КНП “Чигиринська багатoproфільна лікарня” Чигиринської міської ради дістали подальшого розвитку:
- положення щодо сучасної наукової бази вивчення впливу організаційної культури закладу охорони здоров’я на якість надання медичних послуг;
- положення щодо методологічної основи дослідження впливу організаційної культури закладу охорони здоров’я на якість надання медичних послуг.

Практичне значення одержаних результатів дослідження. Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає у тому, що вони можуть бути застосовані у:

- освітній діяльності – під час викладання у вищих навчальних закладах дисциплін, якими охоплюється тематика дослідження;
- науково-дослідній діяльності – у якості основи для проведення подальших досліджень впливу організаційної культури на якість медичних послуг у державних та приватних закладах охорони здоров’я;

- практичній діяльності закладів охорони здоров'я – для поліпшення внутрішньої комунікації, підвищення рівня мотивації персоналу, розвитку корпоративних цінностей та покращення якості надання медичних послуг.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 112 сторінок, з них 100 сторінки – основний текст. Список використаних джерел налічує 83 найменування. У роботі вміщено 8 таблиць, 15 рисунків. Робота має 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРИТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ ТА ПРИВАТНИХ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Поняття, сутність та структура організаційної культури закладу охорони здоров'я

Кожна організація, кожен медичний заклад має свою власну організаційну культуру. Вкрай важливо, щоб вона сприяла розвитку конкретного закладу охорони здоров'я, задоволенню потреб основних зацікавлених сторін, де пацієнт знаходиться на першому місці. У сфері охорони здоров'я ця культура повинна, перш за все, відповідати клятві Гіппократа «*primum non nocere*», що означає, що під час надання медичних послуг пріоритетом є одночасне виконання низки фундаментальних постулатів, заснованих на таких стовпах, як якість та її покращення, а також пов'язані з цим безпека, повага до праці, етика та довіра. Це основа, на якій може бути побудована міцна організаційна культура, і без неї ця структура буде крихкою та нестабільною. Організаційна культура є цінним активом кожної організації; вона становить її потенціал, формує її ідентичність, впізнаваність, а також внутрішнє та зовнішнє прийняття; це фактор, без якого важко переконати співробітників змінюватися та прагнути до вдосконалення [82]. Тож, зважаючи на її вкрай значну важливість, вважаємо за доцільне більш глибоко зануритись у окреслення загальнотеоретичних аспектів визначення поняття, сутності та структури організаційної культури закладу охорони здоров'я.

У першу чергу, доцільно визначити етимологію поняття «організаційна культура». Походження терміну «культура» має латинське коріння: є похідним від латинського *culture* – що дослівно трактується як «розвиток», «освіта». Відповідно до більш комплексного та повного трактування розуміння цього терміну, його розглядають як певний рівень розвитку суспільства, творчих сил і здібностей людини, що знаходять вираження у

формах та типах організації життя та діяльності людей, у взаємовідносинах останніх, а також у створюваних ними матеріальних і духовних цінностях. У цілому ж, поняття «культура» охоплює собою предметні результати діяльності людей (машини, споруди, результати пізнання, твори мистецтва, норми моралі та права тощо), а також їх сили та здібності, що реалізуються у певній діяльності (знаннях, вміннях, навичках, рівні інтелекту, морального і естетичного розвитку, світогляду, способів та форм спілкування людей) [25].

На жаль, станом на сьогоднішній день у науці не було сформульовано єдиного визначення поняття організаційної культури. З огляду на це, вважаємо за доцільне окреслити найбільш поширені підходи до його визначення та сформулювати власне розуміння організаційної культури, яке матиме місце при подальшій роботі над цим дослідженням. Тож, у сучасній науці існують наступні підходи до визначення поняття «організаційна культура» (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Наукові підходи до визначення поняття «організаційна культура»

Науковець	Підхід до розуміння
О. Гевко [10]	Організаційна культура – це сукупність формальних і неформальних взаємовідносин, матеріальних і нематеріальних цінностей, правил та способів, дій і комунікацій між усіма учасниками діяльності підприємства, які працюють спільно для того, щоб впоратися з проблемами зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції
О. Крупський, Ю. Стасюк [26]	Організаційна культура – сукупність цінностей і норм, які поділяють окремі співробітники та групи всередині організації, а також визначає, як вони взаємодіють один з одним і з зовнішніми зацікавленими сторонами

О. Мармаза, [33]	Організаційна культура – це така модель основних цінностей, уявлень, переконань та норм, які є спільними для організації та її членів та передача яких новим членам відбувається як істинних або єдино правильних
Ю. Ремига, Н. Приймак, Н. Трушкіна, Н. Ринкевич [49]	Організаційна культура – це система суспільно-прогресивних, формальних та неформальних правил і норм діяльності, традицій та звичаїв, інтересів індивідуального та групового спрямування, особливостей поведінкових проявів персоналу відповідної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку.
О. Шевчук [62]	Організаційна культура – сукупність переважаючих цінностей та норм поведінки, характерних для відповідної установи чи організації
С. Гайдученко [8]	Організаційна культура – це ідеологія управління і організації соціально-економічної системи, спрямована на підвищення трудового потенціалу системи і виражає основні цінності організації
Б. Доманська-Шаруга, Й. Йончик, А. Кнап-Стефанюк [74]	Організаційна культура – це нематеріальний компонент організації, що охоплює широкий спектр соціальних явищ, включаючи переконання, цінності, поведінку та припущення, що вбудовуються у свідомість членів організації

Таким чином, зважаючи на вищевикладене, пропонуємо під «організаційною культурою закладу охорони здоров'я» у межах цього дослідження розуміти сукупність спільних цінностей, норм, переконань, традицій та моделей поведінки, які визначають стиль взаємодії медичних працівників між собою та з пацієнтами закладу охорони здоров'я, впливають на ефективність управління, рівень довіри, мотивації персоналу та якість надання медичних послуг. Така організаційна культура є системоутворюючим фактором функціонування закладу охорони здоров'я, адже забезпечує єдність ціннісних орієнтирів колективу, сприяє підвищенню професійної етики, формує позитивний імідж медичного закладу та формує сприятливі умови для вдосконалення якості медичної допомоги, що надається пацієнтам.

Слід відзначити той факт, що поняття «організаційної культури» часто ототожнюють із поняттям «корпоративної культури», через що у наукових рядях часто виникають суперечки з цього приводу. Узагальнений вигляд підходів щодо ототожнення та розмежування понять подано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Наукові підходи щодо визначення понять «організаційна культура» та «корпоративна культура»

Наукові погляди	Представники	Бачення
Поняття «корпоративна культура» і «організаційна культура» - тотожні	Т. Діл, А. Кеннеді	Розглядають корпоративну (організаційну) культуру як комплекс базових припущень, розроблених для вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Як і організаційна, корпоративна культура описується за допомогою однакових термінів: «філософія та ідеологія організації», «ціннісні орієнтації», «вірування», «очікування», «норми», «базові припущення», «артефакти»
Корпоративна культура можлива	Й. Масуда, А. Тоффлер	Пов'язують появу корпоративної культури з переходом індустріального суспільства до

лише на підприємствах, головною цінністю яких є соціальне партнерство, в інших випадках на підприємствах існує не корпоративна, а організаційна культура		постіндустріального. Трактують корпоративну культуру як комплекс духовно-практичних цінностей і дій в рамках позитивного корпоративізму
Кількісний підхід до розподілу сфер вживання термінів через визначення розмірів організації	О. Сайченко	Корпоративна культура властива великим торговим і виробничим корпораціям (враховується форма економічної та юридичної структури), організаційна культура – ознака середньої або дрібної організації.
Часткові відношення «корпоративної культури» і «організаційної культури»	Ю. Красовський, Б. Мільнер	Корпоративна культура - частина організаційної культури (і навпаки)
«Організаційна культура» та «корпоративна культура» – самостійні феномени	Т. Базаров, А. Максименко	Організаційна і корпоративна культура розрізняються за способом виникнення і формування (корпоративна культура спеціально проектується, розробляється і впроваджується керівництвом організації, а організаційна культура складається спонтанно як результат розвитку організації)

Джерело: створено автором на основі [16], [50]

У межах цього дослідження поняття «організаційної культури» та «корпоративної культури» закладу охорони здоров'я будуть розглядатись як тотожні.

За її сутністю організаційна культура закладу охорони здоров'я є складним багатогранним явищем, що стосується всіх аспектів діяльності закладу охорони здоров'я та формує основні вектори його розвитку через утвердження організаційної філософії, яка базується на ціннісних орієнтирах, нормах, очікуваннях, на основі яких формуються відносини та взаємодії як всередині закладу охорони здоров'я, так і за його межами; особливого, специфічного для кожного закладу охорони здоров'я переліку організаційних зв'язків та відносин, покликаних забезпечити реалізацію певного виду діяльності та створення передумов досягнення організаційних цілей; індивідуального стилю поведінки закладу охорони здоров'я, який показує притаманні йому матеріальні та духовні цінності [5].

При трактуванні сутності організаційної культури закладу охорони здоров'я умовно слід виходити із двох концепцій:

1. Раціонально-прагматичної, відповідно до якої організаційна культура розглядається як невід'ємний атрибут закладу охорони здоров'я, який може формуватися та змінюватись під впливом;

2. Феноменологічної, відповідно до якої організаційна культура закладу охорони здоров'я трактується як сама суть цього закладу, при цьому заперечується будь-яка можливість впливу на організаційну культуру закладу охорони здоров'я у процесі її формування.

Тоді, як перший підхід відсилає до технологічних можливостей в управлінні організаційною культурою закладу охорони здоров'я, другий засвічує унікальність процесу формування організаційної культури закладу охорони здоров'я, синергетизм її існування.

Для обрання найбільш оптимального напрямку у формуванні та розвитку організаційної культури закладу охорони здоров'я та забезпечення її ефективності доцільно поєднувати дві вище згадані концепції.

Як відзначають В. Адамюк та Ю. Дишкант, організаційна культура лікарень має дуальну характеристику, вона є своєрідною динамічною культурною мозаїкою, до складу якої входить безліч окремих та перехресних груп, об'єднаних спільними цінностями і традиціями, її представляють менеджери та медики, на яких покладаються різні функції, проте всі вони працюють задля досягнення спільної мети [1].

Характер організаційної культури закладу охорони здоров'я задається як позитивними, так і негативними факторами впливу на неї. Зважаючи на це, під час формування організаційної культури закладу охорони здоров'я слід брати до уваги вплив обох факторів, обираючи при цьому пріоритет внутрішніх чи зовнішніх цілей; надаючи перевагу індивідуальним чи груповим рішенням, задаючи соціальну орієнтацію організаційної культури, стимулюючи співробітництво чи конкуренцію між структурними підрозділами закладу охорони здоров'я тощо.

Організаційна культура закладу охорони здоров'я має два рівні:

1. Прихований (підсвідомий) рівень – включає цінності, що лежать в основі організаційної культури, тобто те, у що персонал закладу охорони здоров'я вірить, про що має найглибші переконання (сформовані як свідомо, так і ні), вірування, стереотипи, почуття, припущення та норми, які не завжди чітко окреслені;

2. Наочний (формалізований) рівень – включає сукупність наступних складових: цілей, стратегій, політик, щоденних правил, процесів та процедур (порядку взаємодії, системи контролю), організаційної структури, зв'язки в закладі охорони здоров'я, формальну та неформальну комунікацію, традиції та ритуали, авторитетів і «героїв», клімат у колективі тощо [46].

Основними принципами формування організаційної культури закладу охорони здоров'я є:

1. Принцип комплексного планування розвитку закладу охорони здоров'я, що охоплює собою цілі та завдання медичного закладу як в цілому, так і його працівників, взаємини між персоналом закладу охорони здоров'я;

2. Принцип визначення необхідних цінностей закладу охорони здоров'я;
3. Принцип підтримки традицій, які визначають стиль управління закладом охорони здоров'я;
4. Принцип заперечення штучного нав'язування організаційної культури, коригування її залежно від конкретних умов;
5. Принцип комплексного підходу до оцінки, що передбачає врахування способів прямої дії організаційної культури на ефективність діяльності закладу охорони здоров'я та його опосередкованого впливу [64].

Слід відзначити той факт, що організаційна культура закладів охорони здоров'я державного та приватного секторів має певні відмінності, які доречно відобразити у вигляді таблиці (табл. 1.3.).

Таблиця 1.3.

Відмінності організаційної культури державних та приватних закладів
охорони здоров'я

Критерій порівняння	Державні заклади охорони здоров'я	Приватні заклади охорони здоров'я
Місія та цінності	Орієнтація на суспільне благо, забезпечення доступності медичних послуг, забезпечення виконання функцій держави	Орієнтація на якість надання медичних послуг, підвищення конкурентоспроможності, задоволення запитів пацієнтів
Стиль управління	Управління державним закладом охорони здоров'я характеризується ієрархічністю, централізованістю, а також регламентацією прийняття відповідних рішень	Рішення приймаються швидко, керівник закладу виявляє гнучкість у процесі прийняття рішень, а також використовує весь арсенал корпоративного менеджменту
Джерела фінансування	Державний бюджет, програми МОЗ, місцеві бюджети	Прямі платежі пацієнтів, страхові програми, інвестиції
Комунікації	Мають вертикальний характер, є здебільшого	Мають горизонтальний характер, є відкритими, є

	формалізованими та відбуваються з метою виконання відповідних інструкцій	активний зворотний зв'язок із пацієнтами
Мотивація персоналу	Закріплена тарифна система оплати праці, обмежені матеріальні стимули	Гнучкі мотиваційні пакети оплати праці, наявність бонусів та фінансових стимулів, запроваджуються корпоративні програми розвитку
Професійний розвиток	Залежить від наявних державних програм та їх фінансування (є обмеженим)	Наявні постійне навчання, курси, стажування, робиться значний вклад у розвиток бренду окремого лікаря
Пацієнтоорієнтованість	Незважаючи на те, що кількість пацієнтів державних закладів охорони здоров'я є доволі великою, вони слабо орієнтовані на пацієнта, адже не мають змоги задовільнити запити всіх пацієнтів зважаючи на їх масовість та обмеженість ресурсів самих закладів	Запити пацієнта знаходяться у центрі уваги, використовується індивідуальний підхід до кожного пацієнта, кожному гарантується високий рівень сервісу
Інновації та технології	Впровадження інновацій відбувається повільно, значною мірою їх впровадження залежить від наявного у бюджеті фінансування та відповідних державних програм	Активно впроваджують інновації, оновлюють обладнання, використовують сучасні цифрові рішення

Джерело: створено автором на основі [44]

Незважаючи на наявні відмінності, у закладах охорони здоров'я – як державних, так і приватних – організаційна культура відіграє вирішальну роль. Це не просто набір правил, а, перш за все, атмосфера, цінності та методи співпраці, які формують стосунки в команді та впливають на якість надання послуг пацієнтам. Тобто, організаційна культура – це невидима основа ефективної діяльності закладу охорони здоров'я.

При цьому слід відзначити, що існує багато моделей, що описують та визначають рівні організаційної культури. Однією з найчастіше цитованих є модель Е. Шейна (рис. 1.1), яка підкреслює багаторівневий характер структури організаційної культури.

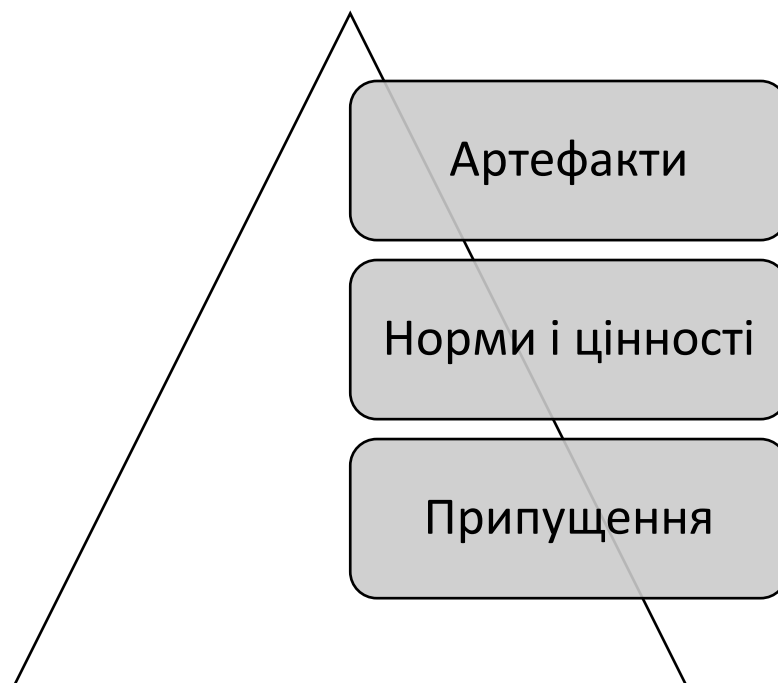


Рис. 1.1. Структура організаційної культури за Е. Шейном

Серед найбільш помітних та інтерпретованих рівнів організаційної культури є артефакти. До них належать лінгвістичні артефакти, тобто спосіб, форма та мова спілкування між членами організації; поведінкові артефакти, тобто поведінка та звичаї, що панують в організації; та фізичні артефакти, які включають логотип організації, торгову марку, характерне обладнання та елементи інфраструктури, технології та інші матеріальні об'єкти, пов'язані зі специфікою даної організації [82].

Глибшим, дещо менш помітним рівнем організаційної культури закладу охорони здоров'я є норми та цінності. Вони є більш довговічними, ніж артефакти, проте частково видимими та лише частково усвідомленими. Їх можна знайти в цілях, до яких прагне заклад охорони здоров'я, в його стратегії, політиці якості, іміджі та в наборі специфічних характеристик персоналу такого закладу. Вони вбудовані у взаємовідносини закладу охорони здоров'я з навколишнім середовищем, у характеристики його організаційної структури, у стиль управління, а також у панівні стереотипи та специфічні субкультури, що існують в закладі охорони здоров'я, наприклад, у культурі безпеки пацієнтів, культурі звітності та культурі справедливості. Прикладами таких норм є впроваджені та прийняті системи управління якістю.

Цінності, у свою чергу, найчастіше випливають із місії, розробленої певним закладом охорони здоров'я, яка визначає загальні цілі його діяльності. Багато з цих цінностей посилаються на універсальні принципи та є етичною основою. Вони також мають прямий зв'язок з такими питаннями, як якість, її покращення, догляд за пацієнтами, безпека та гідність [82].

Найглибшим рівнем, повністю прихованим і несвідомим, є припущення. Залежно від того, до чого вони відносяться, вони поділяються на припущення щодо:

- реальності та істини – вимагають врахування того, що становить основу функціонування закладу охорони здоров'я, наприклад, з точки зору забезпечення безпеки пацієнтів;
- часові – вказують на часовий горизонт (минуле, теперішнє, майбутнє) та спосіб використання часу в закладі охорони здоров'я;
- просторові – пов'язані з визначенням певної фіксованої дистанції, яку люди повинні дотримуватися, щоб не порушувати власний простір та простір інших (наприклад, права пацієнтів);
- людські – тобто загальні риси людського характеру, наприклад, емпатія лікаря чи медсестри;

- людські дії – це уявлення про діяльність людини на робочому місці (лікар, медсестра, парамедик);
- міжособистісні стосунки – це уявлення про належне впорядкування формальних та неформальних соціальних відносин (наприклад, всередині та між професійними групами в лікарні);
- середовище – розуміється як сприйняття середовища закладом охорони здоров'я та вказує на те, як формуються відносини між таким медичним закладом та його оточенням (наприклад, коли йдеться про бренд лікарні та думку про нього) [82].

У контексті цього дослідження доцільно наголосити також на тому, яким чином організаційна культура закладу охорони здоров'я впливає на якість надаваних ним медичних послуг. Зокрема, як відзначає А. Ольховська, «організаційна культура закладу охорони здоров'я сприяє підвищенню соціальної відповідальності організації перед зовнішньою та внутрішньою громадськістю, забезпечує покращення якості надання медичної допомоги, гарантує додаткові конкурентні переваги на ринку медичних послуг тощо» [42]. Більше того, сформована організаційна культура закладу охорони здоров'я прямо впливає на рівень задоволеності пацієнта, адже саме вона чинить вплив на поведінку персоналу, його комунікативну етику, а також на відношення з пацієнтами. Високий рівень розвитку організаційної культури стимулює працівників медичного закладу до дотримання професійних стандартів, командної роботи та постійного розвитку компетентностей. Вона також забезпечує ефективну внутрішню комунікацію, що сприяє оперативному вирішенню проблем та підвищенню безпеки надання медичних послуг. Таким чином, організаційна культура виступає основним фактором підвищення довіри пацієнтів і формування позитивної репутації закладу охорони здоров'я, який здатен надавати високоякісні медичні послуги.

Таким чином, організаційну культуру закладу охорони здоров'я можна визначити як сукупність спільних цінностей, норм, переконань, традицій та моделей поведінки, які визначають стиль взаємодії медичних працівників між

собою та з пацієнтами закладу охорони здоров'я, впливають на ефективність управління, рівень довіри, мотивації персоналу та якість надання медичних послуг. Сутність організаційної культури закладу охорони здоров'я зводиться до її ролі об'єднуючого феномену, який включає в себе систему цінностей, норм, переконань, традицій та моделей поведінки, які визначають характер взаємодії між персоналом та пацієнтами такого закладу, а також взаємодію останніх із зовнішнім середовищем. Організаційна культура закладу охорони здоров'я відображає філософію та місію закладу, формує його імідж та забезпечує реалізацію стратегічних цілей. Структура організаційної культури закладу охорони здоров'я – це багаторівнева система, яка формується із трьох взаємопов'язаних між собою рівнів: артефактів, проголошених норм та цінностей та базових (глибинних) припущень. Артефакти відображають зовнішні прояви організаційної культури закладу охорони здоров'я – символи, мову, ритуали, традиції та стиль управління. Проголошені норми та цінності визначають задекларовані закладом положення, стратегії, переконання, які формують поведінку персоналу. Базові припущення становлять найбільш глибокий рівень організаційної культури, що формується історично та визначає сприйняття реальності, людської природи та міжособистісних відносин. Через таку структуру організаційної культури закладу охорони здоров'я та через зв'язки між її складовими можна отримати комплексне розуміння сутності організаційної культури та її впливу на якість надання медичних послуг.

1.2. Аналіз сучасної наукової бази дослідження впливу організаційної культури закладу охорони здоров'я на якість надання медичних послуг

За сучасних умов реформування системи охорони здоров'я особливої актуальності набуває вивчення організаційної культури як фактору, який має безпосередній вплив на якість медичних послуг. Організаційна культура закладу охорони здоров'я визначає рівень взаємодії між медичним персоналом, ефективність управлінських рішень, ступінь задоволеності

пацієнтів та загальну результативність організації охорони здоров'я в аспекті надання медичних послуг. Науковий інтерес до вивчення цієї проблематики зумовлюється потребою пошуку оптимальних моделей управління, що поєднують у собі професійні, етичні та ціннісні елементи медичного середовища. Зважаючи на це, у межах даного дослідження доцільно проаналізувати наявні наукові дослідження тематики впливу організаційної культури на якість медичних послуг у державних та приватних закладах охорони здоров'я, що виявити наявні напрямки наукових досліджень, встановити рівень наукової дослідженості окремих питань та виявити прогалини у сучасних наукових дослідженнях, які потребують подальших наукових пошуків для їх заповнення.

У цілому ж, якщо узагальнити наявні наукові підходи до вивчення впливу організаційної культури закладу охорони здоров'я на якість надання медичних послуг, можна відобразити їх у вигляді наступної таблиці (табл. 1.4.).

Таблиця 1.4.

Наукові підходи до вивчення впливу організаційної культури закладу
охорони здоров'я на якість надання медичних послуг

Науковий підхід	Представник	Суть підходу	Влив на якість надання медичних послуг
Соціально-психологічний	О. Литвинова, Н. Абашник [29]	Розглядає організаційну культуру як систему цінностей, норм, традицій, взаємин між працівниками	Формує довіру пацієнтів до закладу охорони здоров'я, знижує рівень конфліктності персоналу, підвищує рівень задоволеності медичних працівників та персоналу лікарні якістю надаваних послуг
Менеджментський (управлінський)	Т. Юрочко, С. Бронікова [66]	Основна увага зосереджується на стилі	Формує передумови для ефективної взаємодії персоналу, підвищує

		управління, комунікації, механізмах мотивації персоналу, лідерстві	продуктивність праці, сприяє впровадженню стандартів якості
Процесний	А. Мельник, Ю. Богач [35]	Організаційна культура розглядається як важливий фактор забезпечення внутрішніх процесів закладу охорони здоров'я, процесів надання медичних послуг пацієнту	Мінімізує кількість помилوک, дозволяє забезпечити більш високий рівень дотримання протоколів НСЗУ, забезпечує безперервний процес надання якісної медичної допомоги
Стратегічний	Г. Науменко [39]	Організаційна культура розглядається як основна умова формування місії, бачення, цілей та довгострокового розвитку закладу охорони здоров'я	Досягається сталий та передбачуваний розвиток закладу охорони здоров'я, підвищується його конкурентоспроможність та якість надання послуг
Інноваційний	Х. Альсакка [70]	Аналізує готовність персоналу	Сприяє покращенню діагностики та лікування,

		закладу охорони здоров'я до змін, впровадження нових технологій, цифрових рішень, нового медичного обладнання	удосконаленню процесу надання послуг та обслуговування клієнтів, підвищує швидкість та якість надання медичних послуг
Пацієнтоорієнтовний	Н. Ширан, Л. Джонс, Р. Пайнс, Б. Джин, А. Памозо, Дж. Ейгеланд, М. Бенедетті [79]	Розглядає організаційну культуру закладу охорони здоров'я крізь призму його відношення до пацієнтів	Підвищує рівень задоволеності клієнтів, посилює імідж закладу охорони здоров'я, мінімізує кількість скарг пацієнтів

У цілому ж слід відзначити, що здорова організаційна культура у закладах охорони здоров'я є важливим фактором ефективного функціонування таких закладів. Безперечно, вона впливає на якість надання медичних послуг, рівень задоволеності пацієнтів, емоційний стан медичного персоналу, а також на рівень довіри до медичної установи з боку суспільства. За сучасних умов триваючої реформи системи охорони здоров'я в Україні, підвищення конкуренції та посилення вимог до якості надання медичних послуг, саме від організаційної культури залежить успішність діяльності закладів охорони здоров'я [65].

Таким чином, проведений аналіз сучасних наукових підходів до дослідження організаційної культури закладів охорони здоров'я засвідчує те, що вона є основним фактором забезпечення якості надання медичних послуг та визначає ефективність діяльності сучасних закладів охорони здоров'я. Вплив організаційної культури відображається не тільки на внутрішніх

управлінських процесах закладів охорони здоров'я, а й на мотивації та взаємодії персоналу лікарень. Вона відображається на формуванні пацієнтського досвіду обрання того чи іншого закладу охорони здоров'я з метою отримання якісних медичних послуг. Узагальнення наявних наукових підходів дозволило виділити такі напрями досліджень, як: соціально-психологічний, управлінський, процесний, стратегічний, інноваційний та пацієнтоорієнтований, при цьому кожен із підходів висвітлює власне бачення впливу організаційної культури на якість надання медичних послуг пацієнтам. Беручи до уваги те, що положення стосовно впливу організаційної культури закладу охорони здоров'я на якість надання медичних послуг є доволі розробленими, все ж таки наголосимо на потребі заповнити певні прогалини щодо оцінки ролі організаційної культури у наданні якісних медичних послуг.

1.3. Особливості організаційної культури медичних закладів зарубіжжя

Організаційна культура медичних закладів зарубіжжя формується під впливом зарубіжних стандартів якості надання медичних послуг, чіткої регламентації діяльності медичних установ та орієнтації на пацієнта. Переважна більшість зарубіжних країн надає перевагу командному підходу до організації діяльності медичних установ, професійному розвитку персоналу, відкритій комунікації та впровадженню інноваційних технологій у лікувальний процес. Завдяки такому підходу забезпечується стабільно висока якість медичних послуг та формується довіра пацієнтів до закладів охорони здоров'я. Зважаючи на це, слід більш детально вивчити особливості організаційної культури медичних закладів зарубіжжя, щоб виявити ті культурні практики, які можуть бути корисними для вдосконалення роботи медичних закладів в Україні.

Польща. Організаційна культура закладів охорони здоров'я Польщі була сформована під впливом довготривалого процесу реформування системи охорони здоров'я в цій країні. Стійка організаційна культура медичних

закладів Польщі закладається завдяки чітким процедурам надання медичних послуг та значному рівню формалізації управлінських процесів, які дозволяють забезпечити дисципліну та встановити відповідальність кожного медичного працівника за якість надання медичних послуг [82].

Система охорони здоров'я Польщі поєднує у собі заклади державного та приватного сектору, завдяки чому досягається різноманіття форм організаційної культури в таких закладах. Для державних закладів охорони здоров'я в Польщі характерна більш жорстка регламентація всіх процесів, їх стандартизація та високий рівень бюрократизації, тоді як приватні медичні установи демонструють більш гнучкі підходи до управління, активно впроваджують інновації та є більш орієнтованими на пацієнтів та якісне надання медичних послуг. Незважаючи на певні відмінності в організаційній культурі закладів охорони здоров'я приватного та державного сектору, обидва сектори дотримуються спільних принципів під час здійснення своєї діяльності – є пацієнтоорієнтованими, базуються на засадах доказової медицини та приділяють значну увагу безперервному підвищенню кваліфікації працівників.

Основними цінностями організаційної культури закладів охорони здоров'я в Польщі є професійна етика, командна взаємодія, відповідальність за результат лікування та відкритість до технологічних змін. Значна увага приділяється розвитку професійних компетенцій медпрацівників. У Польщі широко застосовуються системи безперервної освіти медичного персоналу, проводяться регулярні курси підвищення кваліфікації, запроваджуються внутрішні тренінги з комунікації, менеджменту та безпеки пацієнта, завдяки чому в закладах охорони здоров'я формується середовище, сприятливе не тільки для професійного розвитку персоналу, а й для підвищення якості надання медичних послуг.

Значним досягненням польської системи охорони здоров'я є високо розвинена цифровізація. Згідно зі звітом, опублікованим ezdrowie.gov.pl, кількість виданих у 2024 році електронних рецептів протягом року досягла 521

мільйона, а кількість електронних направлень – 232 мільйони. Кількість користувачів Онлайн-акаунту пацієнта (ІКР) також значно зросла, досягнувши 1,1 мільйона активних облікових записів. Ці дані демонструють зростання довіри пацієнтів та медичних закладів до цифрових інструментів. У 2024 році також розвинулася реєстрація медичних подій у системі Р1. З липня 2021 року в цій системі спостерігається стабільне зростання кількості зареєстрованих подій, що свідчить про зростаюче використання електронних медичних карток медичними закладами [76]. Завдяки електронним медичним карткам, електронним направленням, телемедицині та інтеграції інформаційних систем польські заклади охорони здоров'я досягають швидкості, прозорості та чіткості процесів надання медичних послуг. Це напряду впливає на культуру спілкування персоналу медичних закладів та прийняття управлінських рішень у них – працюючи у межах стандартизованих алгоритмів, лікарі мінімізують кількість помилок, прискорюють процес обслуговування пацієнтів та покращують якість взаємодії між підрозділами закладів охорони здоров'я.

Досвід Польщі може бути корисним для України, адже охоплює ефективні практики формування та розвитку організаційної культури. Зокрема, для вдосконалення організаційної культури українських закладів охорони здоров'я можуть бути запозичені:

1. Практики поглибленої стандартизації та формалізації процесів в закладах охорони здоров'я – завдяки запровадженню єдиних протоколів та стандартів діяльності медичних закладів державного та приватного сектору, цифрових алгоритмів їх розвитку можна не тільки удосконалити організаційну культуру в цих закладах, а й забезпечити пацієнтів якісним наданням медичних послуг;

2. Практики розвитку цифрової інфраструктури закладів охорони здоров'я – дозволять досягти більш швидкого, прозорого та ефективного обслуговування пацієнтів та надання більш якісних медичних послуг;

3. Практики безперервного розвитку та навчання медичного персоналу – дозволить сформувати на базі українських закладів охорони здоров'я

професійне, командне та інноваційне середовище, що сприятиме підвищенню якості надання медичних послуг.

Німеччина. Система охорони здоров'я в Німеччині вважається однією з найсучасніших та найавторитетніших систем охорони здоров'я у світі. Оскільки система охорони здоров'я Німеччини організована через соціальне страхування, вона відрізняється від фінансованих державою систем, які здебільшого покривають витрати на охорону здоров'я за рахунок податків, і від ринково-орієнтованих систем, які покривають ризики для здоров'я виключно через приватні страхові компанії [30]. Таким чином, німецьку систему охорони здоров'я можна розглядати як середину між фінансованими державою системами та системами охорони здоров'я приватного сектора. Ця європейська країна характеризується добре обладнаними та передовими лікарнями й сучасними медичними технологіями. Лікарні цієї країни здобули світове визнання не лише за високоякісні медичні послуги, але й за активну участь у медичних дослідженнях та розробці інноваційних методів лікування. Німецькі лікарні мають чітко визначену структуру та суворі правила, що формують їх організаційну культуру, засновану на ефективності та високій продуктивності. У системі управління домінує принцип відповідальності за результат, а також сувора ієрархія, якою визначаються ролі та зони відповідальності кожного медпрацівника.

У робочому середовищі німецьких лікарень першочергове значення мають увага до деталей та ретельне планування, що допомагає зменшити проблеми персоналу на робочому місці та підвищити індивідуальну ефективність кожного медичного працівника. Спілкування в німецьких лікарнях є формальним: співробітники повинні звертатися один до одного за відповідними «титулами», що забезпечує повагу, дисципліну та чіткість у професійній взаємодії. Така формальність зберігається навіть у тісних професійних стосунках, що допомагає уникати непорозумінь, підтримувати здоровий клімат у колективі та підсилити важливу роль кожного із медичних працівників. Хоча існує ієрархія, обмін між молодшими та старшими лікарями

часто є відкритим та шанобливим. Наставництво, щоденні обговорення випадків та спільне навчання є частиною повсякденного життя в більшості лікарень [81].

Оцінюючи німецькі лікарні з точки зору організаційної культури, слід зазначити, що у них високо цінується конфіденційність пацієнтів та персоналу. Конфіденційність забезпечується завдяки чітко регламентованим та суворим правилам роботи з даними. Однак у деяких випадках, таких як медичні огляди, конфіденційність може бути забезпечена не повністю, проте і тут дисципліна інформаційної безпеки залишається невід'ємною частиною професійної етики. Також у Німеччині активно розвивається цифрова медицина. Зокрема, як відзначає М. Макаренко, «у Німеччині шлях до цифрової медицини розпочався у 2015 році з прийняттям закону про eHealth, яким було затверджено відповідні програми та заходи із впровадження цифрових технологій у систему національної охорони здоров'я. Головний акцент у розбудові системи eHealth ставився на проблемах збереження здоров'я літніх людей, зменшення рівня хронічних захворювань та розвитку програм реабілітації» [32]. В останні роки німецькі лікарні значною мірою зосередилися на добробуті працівників та створенні сприятливого робочого середовища. Лікарні запроваджують гнучкі графіки роботи, програми психологічної підтримки, проводять тренінги зі стресостійкості та всіляко намагаються покращити умови праці персоналу. Використання такого підходу дозволяє не тільки знизити професійне вигорання, а й покращити якість медичних послуг, адже задоволений та вмотивований медичний працівник демонструє кращі показники ефективності роботи та вищий рівень надання медичних послуг. Крім того, при характеристиці організаційної культури німецьких лікарень слід зазначити, що безперервне навчання персоналу та постійне покращення медичних послуг є основними цілями програм розвитку німецьких лікарень останніх років [68].

Якщо ж розглядати організаційну культуру медичних закладів Німеччини в контексті можливого запозичення німецького досвіду для вдосконалення

організаційної культури закладів охорони здоров'я в Україні, може бути корисним:

1. Впровадження стандартизованих операційних процедур та протоколів, які забезпечують однаковий рівень якості надання медичних послуг незалежно від типу медичного закладу. Завдяки упорядкуванню внутрішніх процесів, детальній регламентації обов'язків медичного персоналу та закріплення чітких алгоритмів взаємодії між медичними працівниками можна мінімізувати ризики виникнення помилок у процесі надання медичних послуг, підвищити рівень відповідальності медичних працівників за якість надаваних ними послуг та в цілому покращити організацію роботи українських закладів охорони здоров'я.

2. Встановлення формалізованої комунікації – встановлення чітких правил професійної комунікації, посилення ролі титулів та посадової відповідальності, а також розвиток культури взаємоповаги дозволять українським лікарням досягти вищої ефективності в здійсненні командної роботи, подолати наявні внутрішні конфлікти в колективі, а також удосконалити управління в цій сфері.

3. Систематичне підвищення кваліфікації персоналу – зважаючи на те, що в Німеччині безперервне навчання – це невід'ємна частина організаційної культури, запровадження в Україні ефективних програм професійного розвитку може стати запорукою підвищення якості надання медичних послуг та забезпечення професійної мотивації медичного персоналу.

4. Німецький підхід до забезпечення добробуту персоналу медичних установ шляхом створення більш сприятливого робочого середовища також може бути корисним для України, зважаючи на наявні кадрові виклики у медичній сфері. Підвищення добробуту медичного персоналу дозволить мінімізувати плинність кадрів та досягти більш ефективного надання медичних послуг.

5. Впровадження цифровізації та забезпечення суворих стандартів безпеки даних – впровадження сучасних цифрових рішень та забезпечення

високого рівня захисту персональних даних пацієнтів сприятиме більш швидкому здійсненню медичних записів та ефективному веденню медичної документації, кращому обслуговуванню пацієнтів та скороченню адміністративного навантаження на медичний персонал.

Данія. Однією з головних ознак організаційної культури Данії є широке використання колективних договорів, які визначають заробітну плату, робочий час, навчання та соціальні гарантії [80]. Медичні працівники обирають представника профспілки, який виступає посередником у переговорах з роботодавцем та довіреною особою. Цей механізм забезпечує високий рівень залучення персоналу до управління закладом, сприяє формуванню атмосфери взаємної поваги та довіри, а також запобігає конфліктам у колективі. У Данії нормативно закріплені регулярні зустрічі з працівниками для оцінки робочого середовища: працівників запитують про рівень їхньої задоволеності, проміжні результати та потребу в професійному розвитку, що створює культуру постійного зворотного зв'язку та гнучкого управління.

Також Данія є однією із тих країн, яка має чітку позицію щодо запобігання вигоранню. Саме тому організаційна культура закладів охорони здоров'я в Данії базується на прагненні досягнути оптимального балансу між роботою та особистим життям. Завдяки так званому «правилу 11 годин», яким встановлюється, що робочий день медичного персоналу не може перевищувати 11 годин поспіль, а час відпочинку при цьому також має бути не меншим 11 годин, забезпечується ефективне фізичне та психічне відновлення медичного персоналу [72]. Такий підхід дозволяє працівникам зберігати енергію, зосередженість та мотивацію, що безпосередньо впливає на якість надання медичних послуг. Медичний персонал у Данії може зосередитися на своїх професійних обов'язках, не будучи перевантаженим завданнями, несумісними з їхньою посадою.

Організація та дисципліна є важливими складовими системи охорони здоров'я Данії. Медичні заклади мають чіткі графіки роботи, яких суворо

дотримуються. Персонал приходить на роботу та йде з роботи вчасно, оптимально використовуючи свій час, що дозволяє створити передбачуване середовище, в якому медичний персонал може зосередитися на потребах пацієнтів, а не на подоланні організаційних труднощів. Медичні заклади також закріплюють культуру відповідальності: кожен співробітник усвідомлює важливість своєї ролі, виконує завдання якісно та дотримується встановлених стандартів. Водночас середовище залишається відкритим – фахівці з різних галузей активно співпрацюють та обмінюються професійним досвідом, сприяючи професійному розвитку персоналу.

Медичні заклади в Данії базуються на принципі «плоскої» ієрархії, в якій формальний статус співробітника не є визначальним фактором у професійному спілкуванні. Плоска організаційна структура – це така структура медичного закладу, яка мінімізує рівні середнього керівного складу між персоналом та керівництвом. Замість традиційної піраміди влади вона нагадує широку горизонтальну структуру з меншою кількістю шарів. Простіше кажучи, йдеться про усунення «бюрократії», щоб рішення можна було приймати швидше, а комунікація протікала вільніше [75]. Такий підхід забезпечує доступність управління, сприяє автономії співробітників та розвитку культури довіри та відповідальності. Кожен лікар має можливість проявляти ініціативу, приймати рішення та впливати на робочі процеси. Система охорони здоров'я в Данії також надає широкі можливості для професійного розвитку. Працівники мають доступ до навчальних програм, час для самоосвіти, консультацій зі спеціалістами та обробки нової інформації. Висока оплата праці обмежує необхідність додаткових змін, дозволяючи спеціалістам зосередитися на покращенні своїх навичок та якості надання медичних послуг.

Командний дух є невід'ємною частиною організаційної культури у закладах охорони здоров'я Данії. Медичні команди пронизує атмосфера доброти, взаємодопомоги та професійної підтримки. Працівники прагнуть допомагати один одному, ділитися досвідом та сприяти позитивному

емоційному клімату в команді. Зустрічі та конференції проводяться в дружній, неформальній атмосфері, сприяючи відкритості між співробітниками та зміцнюючи корпоративну згуртованість. Водночас професіоналізм залишається на високому рівні, поєднуючи дружню атмосферу з високими вимогами до результатів роботи.

Зважаючи на ряд позитивних рис організаційної культури Данії, можна відзначити й можливі напрямки вдосконалення організаційної культури закладів охорони здоров'я в Україні з використанням досвіду Данії. Такими напрямками можуть стати:

1. Впровадження ефективної моделі соціального партнерства – колективних договорів, регулярних зустрічей із персоналом закладів охорони здоров'я та культури постійного зворотного зв'язку, що сприяє прозорості управління та підвищує залученість персоналу;

2. Встановлення чітких стандартів щодо дотримання балансу між робочим часом та часом відпочинку з метою профілактики професійного вигорання та підвищення мотивації персоналу, а також підвищення якості надання медичних послуг як в державних, так і в приватних закладах охорони здоров'я;

3. Запровадження «плоскої» ієрархії та створення умов для професійної автономії медичних працівників, що дозволить підсилити індивідуальну відповідальність кожного з них та покращити роботу в команді.

У цілому ж, досвід Данії щодо вдосконалення організаційної культури закладів охорони здоров'я дозволить створити в Україні більш відкриту, відповідальну, командно орієнтовану організаційну культуру, що сприятиме наданню якісних медичних послуг пацієнтам.

Таким чином, аналіз досвіду Польщі, Німеччини та Данії дозволяє дійти висновку про те, що ефективна організаційна культура в закладах охорони здоров'я базується на чітких принципах роботи, відповідальності персоналу та орієнтації на пацієнта. Ці країни надають великого значення професійному розвитку медичного персоналу, сучасним цифровим інструментам та

відкритій комунікації між співробітниками. Такий підхід сприяє підвищенню якості медичних послуг та створенню комфортних умов праці для персоналу. Досвід Польщі, Німеччини та Данії є цінним для України, адже він демонструє, як поєднання дисципліни, інновацій та підтримки співробітників може зміцнити організаційну культуру закладів охорони здоров'я. Впровадження цих практик допоможе підвищити ефективність управління та довіру пацієнтів до системи охорони здоров'я, а також значно підвищить якість надання медичних послуг.

Висновки до розділу 1

1. Організаційна культура закладу охорони здоров'я є фундаментальним об'єднуючим феноменом, що базується на спільних цінностях, нормах та моделях поведінки. Її структура має ієрархічний характер: від зовнішніх артефактів (символіки, традицій) та проголошених норм до глибинних припущень, які визначають стиль взаємодії персоналу та пацієнтів і формують унікальне середовище медичної установи.

2. Організаційна культура виступає ключовим фактором забезпечення якості медичної діяльності. Вона безпосередньо впливає на внутрішні процеси управління, систему мотивації персоналу та клімат у колективі. Через інтеграцію управлінського та стратегічного підходів культура закладу стає інструментом підвищення результативності надання медичних послуг та оптимізації кадрового потенціалу.

3. Важливим аспектом культури є її орієнтація на пацієнтський досвід. Попри розробленість теоретичних засад, існує потреба у детальному аналізі того, як саме етичні стандарти та внутрішні цінності персоналу трансформуються у довіру пацієнта. Заповнення прогалів у методах оцінки ролі культури дозволить створити середовище, де якість послуг є результатом свідомої поведінки кожного працівника.

4. Аналіз європейських практик підтверджує, що найуспішніші моделі охорони здоров'я базуються на принципах персональної відповідальності та

відкритої комунікації. Досвід Польщі, Німеччини та Данії демонструє критичну важливість професійного розвитку працівників та активного впровадження сучасних цифрових інструментів як невід’ємних складових сучасної корпоративної етики.

5.Перспективи імплементації та модернізації в Україні Адаптація кращих світових практик у вітчизняних закладах охорони здоров’я є необхідною умовою для зміцнення їхньої організаційної стійкості. Впровадження чітких принципів підзвітності та інноваційних підходів до комунікації дозволить не лише покращити якість лікування, а й суттєво підвищити рівень довіри громади до медичної системи, забезпечуючи її сталий розвиток.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КНП «ЧИГИРИНСЬКА БАГАТОПРОФІЛЬНА ЛІКАРНЯ» ЧИГИРИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ, НА ЯКІСТЬ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

2.1. Загальна характеристика КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради

КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради – це комунальний заклад охорони здоров'я, який забезпечує надання медичної допомоги населенню Чигиринської громади та прилеглих територій. КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради організовує надання багатoproфільної медичної допомоги, включаючи: акушерсько-гінекологічну, неонатологічну, педіатричну, стоматологічну, паліативну та реабілітаційну. Діяльність досліджуваного закладу охорони здоров'я здійснюється із врахуванням принципів безперервності, керованості, наступності лікувально-діагностичного процесу, а також високої якості й безпечності медичної допомоги, що втілюється на основі доказової медицини.

Загальна характеристика «Чигиринської багатoproфільної лікарні» Чигиринської міської ради відображена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Загальна характеристика КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради

№	Показник	Характеристика
1	Повна назва ЗОЗ	Комунальне некомерційне підприємство «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради
2	Код ЄДРПОУ	02005289
3	Юридична адреса	20901, Черкаська область, Черкаський район, м. Чигирин, вул. Замкова, 90

4	Власник (орган управління майном)	Виконавчий комітет Чигиринської міської рада
5	Організаційно-правова форма	Комунальне некомерційне підприємство
6	Форма власності	Комунальна
7	Стисла історія закладу (рік створення, механізм перетворення, статутний капітал тощо)	КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чмр, код ЄДРПОУ 02005289, було зареєстровано 09.12.1993р. Розмір статутного капіталу підприємства складає 1 000,00.
8	Електронна адреса сайту	chg_crl@ukr.net

Джерело: створено автором на основі [21]

Згідно архівної довідки Державного архіву Київської області від 19.12.2005 року №11-317/06-27, Чигиринська лікарня існувала вже в 1831 році. Спочатку це була міська лікарня. В 1918 році в ній функціонувало 16 ліжок. В 50-ті роки минулого століття вона називалась районною [18].

Рішенням виконавчого комітету районної ради від 30 березня 1963 року Чигиринська лікарня названа центральною районною.

Найбільшого розквіту ЦРЛ досягла в 1977 році минулого століття, коли в ній функціонувало 390 ліжок, зокрема: терапевтичних, інфекційних дитячих по 40, хірургічних – 65, туберкульозних – 60, психіатричних – 50, травматологічних – 25, пологових – 25, гінекологічних – 25, неврологічних – 20, ЛОР – 20 [18].

До 2019 року Чигиринський медичний заклад вторинного рівня спеціалізованої медичної допомоги мав назву «Чигиринська центральна районна лікарня» (ЦРЛ), засновником якої була Чигиринська районна рада.

За час, що пройшов з моменту отримання ліцензії в назві та статусі Чигиринської ЦРЛ відбувся ряд змін, а саме:

1. Відповідно до рішення Чигиринської районної ради від 06 травня 2019 року №39-4/VII «Про створення Комунального некомерційного підприємства «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської районної ради» шляхом перетворення Чигиринської центральної районної лікарні було

створено Комунальне некомерційне підприємство «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської районної ради».

2. Відповідно до рішень Чигиринської міської ради від 21 жовтня 2020 року №788-28/VII «Про прийняття у комунальну власність територіальної громади Чигиринської міської ради» [48] та від 24 грудня 2020 року №146-5/VIII «Про деякі питання прийняття у комунальну власність Чигиринської міської територіальної громади» Комунальне некомерційне підприємство «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської районної ради було передане із спільної власності територіальних громад сіл та міста Чигиринського району у комунальну власність територіальної громади Чигиринської міської ради, а його найменування було змінено на «Комунальне некомерційне підприємство «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради» [47].

3. Відповідно до рішення Чигиринської міської ради № 1107-30/VIII від 26.08.2022 року «Про внесення змін до Статуту Комунального некомерційного підприємства «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради» до ч.2 п.2.2. Статуту вказано «Місцезнаходження Підприємства: 20901, Україна, Черкаська область, Черкаський район, місто Чигирин, вулиця Замкова, будинок 90» замість попереднього: «місцезнаходження Підприємства: 20901, Україна, Черкаська область, Чигиринський район, місто Чигирин, вулиця Замкова, будинок 90».

На сьогоднішній день заклад обслуговує три громади: Чигиринську, Медведівську та Сагунівську і надає свої послуги 26515 особам, здійснює амбулаторний прийом та проводить стаціонарне лікування [18].

КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради має наступну структуру (рис. 2.1.).

Основна мета діяльності КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради – провадження медичної практики та забезпечення населення кваліфікованою, доступною, своєчасною, якісною та ефективною медичною допомогою, зокрема первинною, вторинною (спеціалізованою) та

невідкладною, а також вжиття заходів з профілактики захворювань населення та підтримки громадського здоров'я. Зокрема, КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради проводить профілактичну роботу (запобігання інфекційної захворюваності шляхом щеплень, санітарно-освітньої роботи, впровадження здорового способу життя, діагностики гострих інфекційних захворювань та ізоляцію таких хворих тощо); своєчасне діагностування та лікування неінфекційних хвороб, в першу чергу – соціально значимих хвороб (онкологічних, серцево-судинних); виявлення і лікування ВІЛ/СНІДу, туберкульозу. Детальна характеристика медичних послуг, що надаються КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради відображена у Додатку А.

Сьогодні основними завданнями КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради є:

- здійснення комплексних заходів з надання медичної допомоги із застосуванням сучасних медичних засобів, матеріалів і обладнання пацієнтам, що звернулися до КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» ЧМР;
- діагностика захворювань і своєчасне їх лікування із застосуванням новітніх методик, лікарських засобів, матеріалів і обладнання;
- надання медичних послуг різного напрямку.

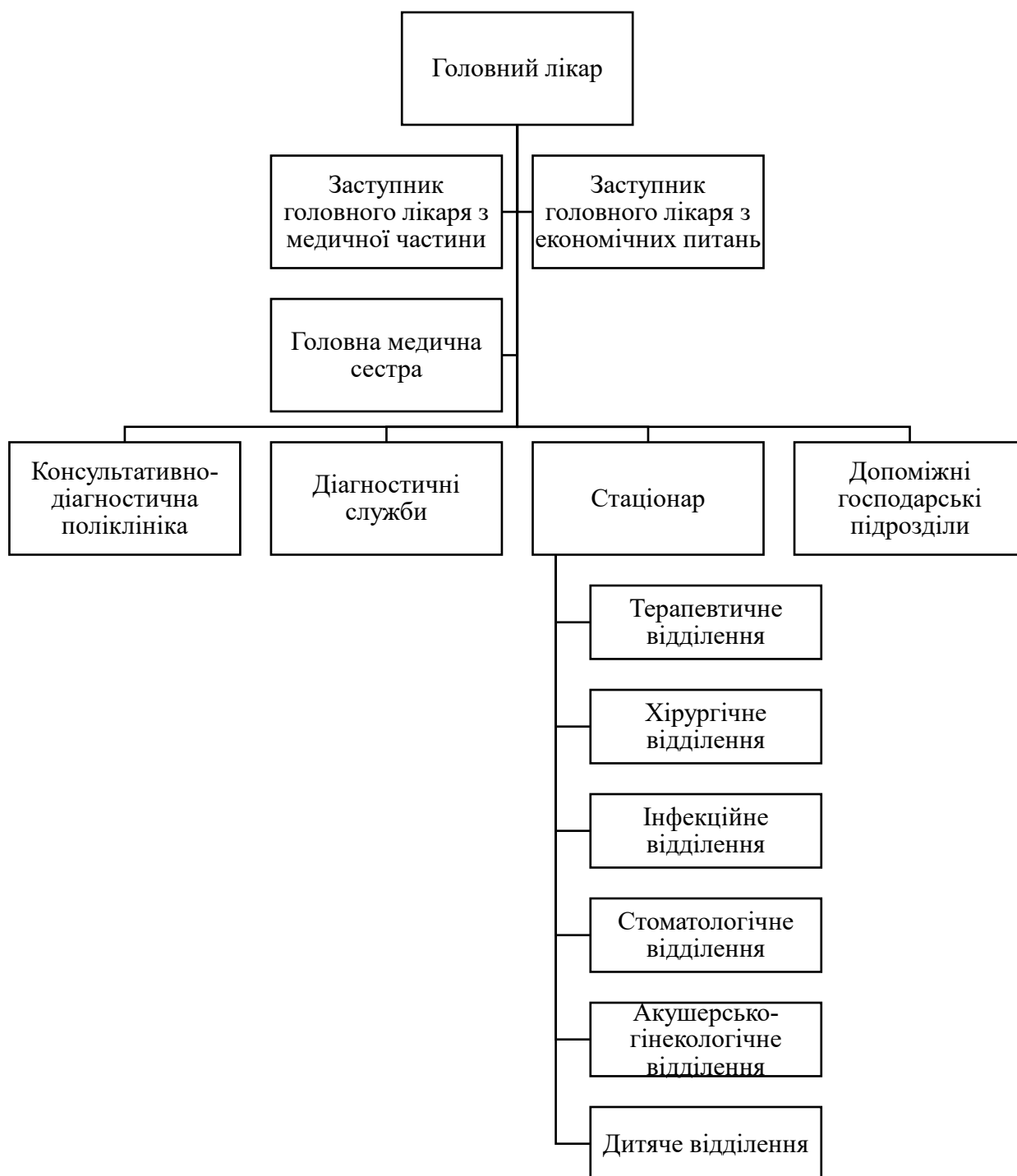


Рис. 2.1. Структура КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня»

Чигиринської міської ради

Джерело: створено автором на основі [22]

Керівництво здійснює головний лікар, призначений на посаду згідно рішенням сесії Чигиринської міської ради. Він здійснює управління підприємством для організації медичної допомоги населенню відповідно до сучасних технологій на основі клінічних протоколів та стандартів медичної допомоги з урахуванням її економічної доцільності.

Фінансові показники підприємства за останні три роки відображені на рис. 2.2.

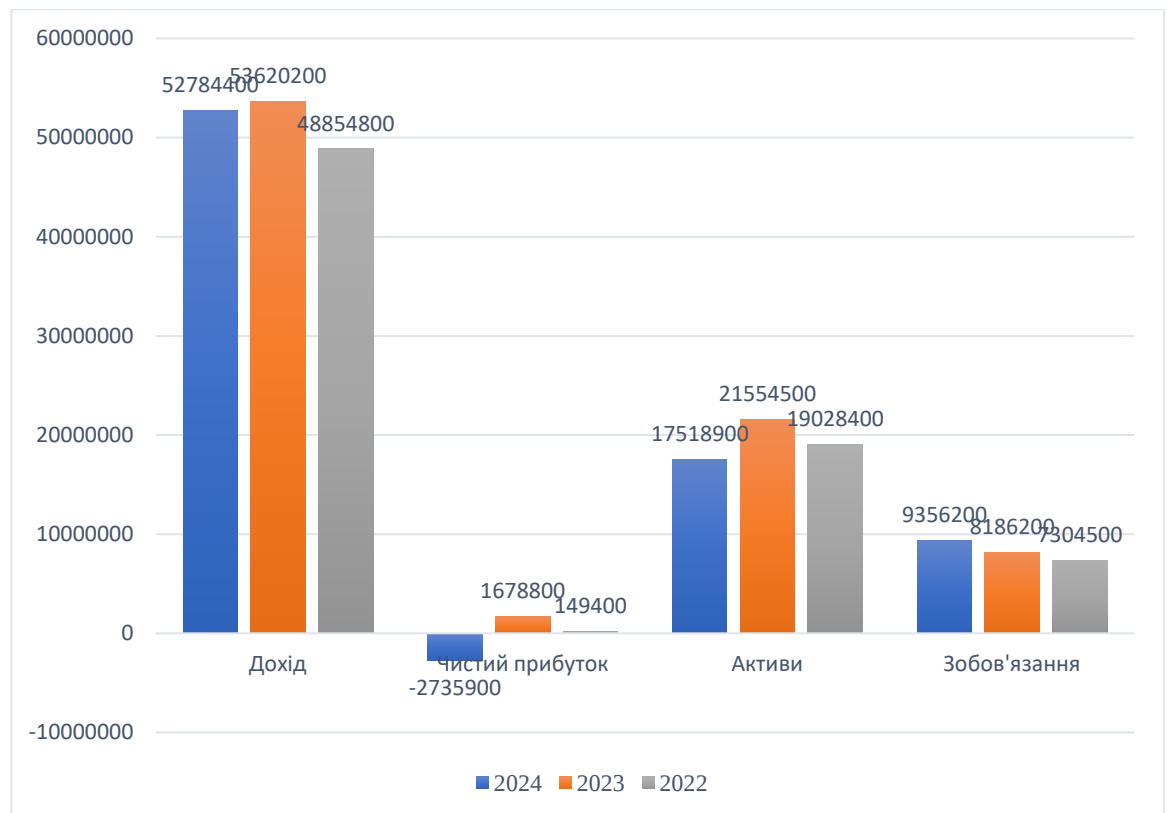


Рис. 2.2. Фінансові показники КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради

Джерело: створено автором на основі [2,3,4]

Як видно із вище розташованого графіку (рис. 2.2.), у 2024 році фінансовий стан КНП «Чигиринської багатoproфільної лікарні» Чигиринської міської ради погіршився, незважаючи на те, що рівень доходу залишився майже на рівні 2023 року. Підприємство отримало значний чистий збиток, а також спостерігається скорочення активів та одночасне зростання зобов'язань, що говорить про ослаблення фінансової стійкості підприємства.

КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» функціонує як некомерційне підприємство, що виключає отримання прибутку як мету, проте має законне право надавати платні медичні послуги. Усі кошти, отримані від такої діяльності, акумулюються у Фонді розвитку закладу. Ці ресурси спрямовуються не лише на оновлення матеріально-технічної бази, а й на розвиток колективу: професійне навчання працівників, підвищення кваліфікації та створення системи матеріального стимулювання. Таким чином, надання додаткових сервісів стає інструментом інвестування в кадровий потенціал, що безпосередньо підвищує якість медичної допомоги для громади.

Кадровий потенціал КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» характеризується достатньою чисельністю персоналу, яка протягом 2022-2024 років змінювалась наступним чином (рис. 2.3.).

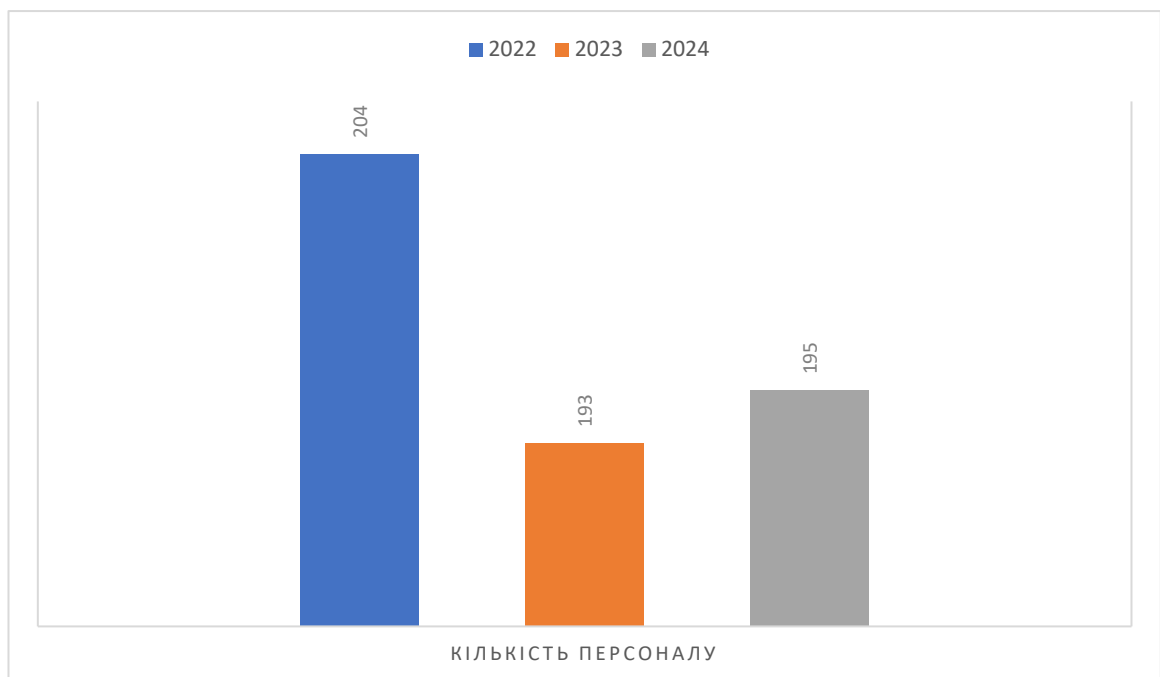


Рис. 2.3. Динаміка кадрового складу КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради протягом 2022-2024 років, осіб

Джерело: створено автором на основі [21]

У цілому ж кадрова структура персоналу КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради станом на 2024 рік виглядала наступним чином (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Характеристика персоналу КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради

№ з/п	Показник	Характеристика	
		абс. ч.	%
1	Кількість лікарів	37	18,6
2	Кількість молодших спеціалістів з медичною освітою	76	38,9
3	Кількість адміністративно-управлінського персоналу	16	8,3
4	Кількість господарсько-обслуговуючого персоналу	66	34,5
		195	100

Таким чином, Чигиринська багатoproфільна лікарня Чигиринської міської ради є важливим медичним закладом, який обслуговує населення Чигиринської, Медведівської та Сагунівської громад, надаючи широкий спектр медичних послуг, як стаціонарних, так і амбулаторних. Заклад має багату історію та пройшов кілька етапів трансформації, що відобразилося у зміні статусу, структури власності та організаційної форми. Сучасна діяльність лікарні спрямована на надання якісної та безпечної медичної допомоги з використанням сучасних методів і технологій, профілактику захворювань та підтримку здоров'я населення. Фінансовий стан підприємства останніми роками був нестабільним, що вимагає уваги до управління ресурсами та підвищення ефективності управління в цілому. Кадровий потенціал лікарні достатній для виконання завдань, тоді як персонал складається з лікарів, медичних спеціалістів, адміністративного та обслуговуючого персоналу, завдяки чому заклад охорони здоров'я забезпечує

комплексне надання медичних послуг. Загалом, Чигиринська багатoproфільна лікарня виступає важливим соціально-медичним закладом для громади, підтримуючи здоров'я населення на належному рівні.

2.2. Аналіз сучасного стану організаційної культури КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради

Щоб отримати цілісне уявлення щодо стану організаційної культури КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради, було проведене комплексне дослідження, яке передбачало опитування різних категорій працівників КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради: лікарів, молодшого медичного персоналу, адміністративно-управлінського персоналу та господарсько-обслуговуючого персоналу. Щоб вибірка була репрезентативною, було опитано 68 співробітників КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради. Спеціально для цього було розроблено анкету, адаптовану під специфіку діяльності закладу охорони здоров'я.

Зважаючи на те, що занадто довгі опитувальники часто призводять до втоми та знижують якість відповідей, питання опитувальника було структуровано таким чином, щоб респондентам було зручно давати відповіді за окремими тематичними блоками. Також в анкеті передбачена можливість уникнення прямої відповіді «так» чи «ні», що дозволяє мінімізувати випадковості та підвищити достовірність результатів [67].

Для того, щоб достовірно оцінити фактичний стан організаційної культури КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради її співробітникам було запропоновано відповісти на закриті питання, що значно полегшує подальший аналіз. Тематичні блоки опитувальника розроблені так, щоб охопити специфіку колективу медичного закладу – змішаного за віком, рівнем кваліфікації та професійними ролями.

Алгоритм заповнення опитувальника максимально простий: погоджуюсь – «+», не погоджуюсь – «-», не можу відповісти – «0».

Анкета опитувальника вміщувала такі питання, розподілені на 9 тематичних блоків:

1. Загальні питання про організаційну культуру КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради;
2. Питання щодо корпоративного стилю закладу охорони здоров'я;
3. Питання щодо стилю управління КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради;
4. Питання щодо специфіки кадрової політики КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради;
5. Питання щодо спільного часопроведення персоналу КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради;
6. Питання щодо внутрішньої лікарняної комунікації в КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради;
7. Питання щодо умов праці персоналу КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради;
8. Питання щодо оплати праці та мотивування персоналу закладу охорони здоров'я;
9. Питання стосовно професійного розвитку персоналу КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради.

Тож, розглянемо ці питання більш детально.

Загальні питання про організаційну культуру КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради:

1. Чи сформована у Вашій лікарні власна організаційна культура?
2. Чи має Ваш заклад охорони здоров'я чітко визначену місію?
3. Чи існує в лікарні кодекс професійної поведінки чи етичний кодекс?
4. Чи подобається Вам працювати у цьому закладі охорони здоров'я?
5. Чи добре Ви ознайомлені з історією та традиціями роботи закладу охорони здоров'я?

Питання щодо корпоративного стилю закладу охорони здоров'я:

1. Чи має Ваш заклад охорони здоров'я логотип та стандартизований стиль оформлення (певні кольори, шрифти, дизайн тощо)?

2. Чи є у лікарні чітко визначені вимоги до зовнішнього вигляду працівників?

3. Чи вдається Ваш заклад охорони здоров'я до використання певного слогану та офіційних принципів комунікації?

4. Чи відчуваєте Ви, що Ваш заклад охорони здоров'я має впізнаваний стиль у своїй діяльності та комунікаціях?

5. Чи маєте Ви спільні елементи одягу чи робочі матеріали, які надаються вам закладом охорони здоров'я?

Питання щодо стилю управління КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради:

1. Чи можете Ви висловити свою думку керівництву лікарні?

2. Чи зберігається у Вашій лікарні культура поваги при зверненні до керівництва?

3. Чи відчуваєте Ви, що маєте змогу чинити вплив на покращення внутрішніх процесів?

4. Чи дослухається керівництво до пропозицій та прохань персоналу?

Питання щодо специфіки кадрової політики КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради:

1. Чи швидкою є адаптація нових працівників у колективі закладу охорони здоров'я?

2. Чи прозора та формалізована процедура прийому на роботу у КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради?

3. Чи легко подати заявку на вакансію у Вашому медичному закладі?

4. Чи встановлюється випробувальний термін для нових працівників?

5. Чи частими є випадки звільнення працівників?

Питання щодо спільного часопроведення персоналу КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради:

1. Чи організовуються у лікарні спільні заходи для персоналу (День медика, інші заходи)?

2. Чи спілкуєтесь Ви з колегами поза роботою?

3. Чи має Ваш заклад охорони здоров'я власні традиції та заходи?

4. Чи відзначаються дні народження співробітників лікарні у колективі?

Питання щодо внутрішньої лікарняної комунікації в КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради:

1. Чи вважаєте Ви свій колектив згуртованим?

2. Чи надають співробітники лікарні один одному допомогу під час роботи?

3. Чи частими є конфлікти між персоналом лікарні?

4. Чи є в лікарні внутрішні канали комунікації (Viber-групи, внутрішня електронна система тощо)?

5. Чи активно співробітники лікарні користуються внутрішніми каналами комунікації?

Питання щодо умов праці персоналу КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради:

1. Чи задовольняють Вас умови праці (обладнання, приміщення, санітарні умови)?

2. Чи хотіли б Ви щось змінити у робочому середовищі?

3. Чи є у Вашому закладі охорони здоров'я кімната для відпочинку чи місце для «пауз» медичного персоналу?

4. Чи функціонує на базі лікарні їдальня чи зона харчування для працівників?

Питання щодо оплати праці та мотивування персоналу закладу охорони здоров'я:

1. Чи залежить розмір Вашої заробітної плати від результатів роботи?

2. Чи існує система преміювання за якість та швидкість роботи?

3. Чи проводяться конкурси? Чи відзначаються кращі працівники?

4. Чи мають місце нематеріальні засоби мотивації персоналу (подяки, грамоти, відзначення тощо)?

Питання стосовно професійного розвитку персоналу КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради:

1. Чи заохочує керівництво лікарні підвищення кваліфікації своїх працівників?

2. Чи спрямовує лікарня своїх працівників на навчання, курси, тренінги?

3. Чи є реальні можливості кар'єрного росту та підвищення по посаді?

4. Чи отримали Ви нові компетенції під час роботи в лікарні?

У результаті проведення опитування 68 співробітників КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради, було отримано наступні результати. Більшість співробітників КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради вважають, що організаційна культура в лікарні існує (майже 78%), проте майже чверть опитаного персоналу не зовсім розуміє цінності та місію закладу охорони здоров'я (майже 23%), в якому працює, попри те, що вони є офіційно визначеними та доведеними до всіх працівників лікарні без винятку.

Одночасно з цим, більшість опитаного персоналу відзначає, що їм подобається працювати у лікарні (майже 72%), що є вагомим показником базової лояльності персоналу, задоволеності та емоційної прив'язаності до робочого місця. У лікарні діє Етичний кодекс лікаря України, однак його положення поширюються виключно на медичний персонал, тоді як адміністративно-управлінський персонал (за винятком головного лікаря та завідуючих відділеннями) та господарсько-обслуговуючий персонал не підпорядковані йому. Не всі працівники ознайомлені із історією та традиціями КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради, що також свідчить про недоопрацьованість цього питання з боку керівництва. Зокрема, як відзначає О. Дяків, організація повинна займатися своєчасним інформуванням працівників про всі новини, місію, стратегію і цілі організації.

Для ефективних комунікацій характерними мають бути ясність, простота, достовірність, що загалом сприятиме їх адекватному розумінню [37].



Рис. 2.4. Рівень ідентифікації організаційної культури персоналом КНП
«Чигиринська багатoproфільна лікарня»
Джерело: створено автором на основі [2,3,4]

Даючи відповідь на питання другого блоку опитувальника «Питання щодо корпоративного стилю закладу охорони здоров'я» більшість працівників зазначили, що заклад має базовий логотип та деякі елементи корпоративного стилю (62%), хоча повністю єдиної візуальної ідентичності бракує. Респонденти повідомили, що лікарня має чіткі вимоги до зовнішнього вигляду персоналу (54%). Використання офіційного слогана або встановлених правил комунікації є рідкістю (38%), і трохи більше половини респондентів (57%) вважають, що заклад має впізнаваний стиль. Лише деякі працівники носять уніформу або використовують робочі матеріали, надані лікарнею (49%).

Однією із найбільш слабких сторін організаційної культури КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради є недостатньо виражена візуальна ідентичність. Попри наявність логотипу

закладу та офіційного медичного одягу, у лікарні все ще не впроваджена продумана система елементів візуалізації бренду:

- немає єдиного стилю оформлення приміщень, стендів лікарні;
- відсутні корпоративні слогани у зонах прийому пацієнтів;
- інтер'єр відділень має мінімальне оздоблення та не формує у відвідувачів закладу охорони здоров'я цілісного образу медичного закладу, який має змогу надавати якісні медичні послуги.

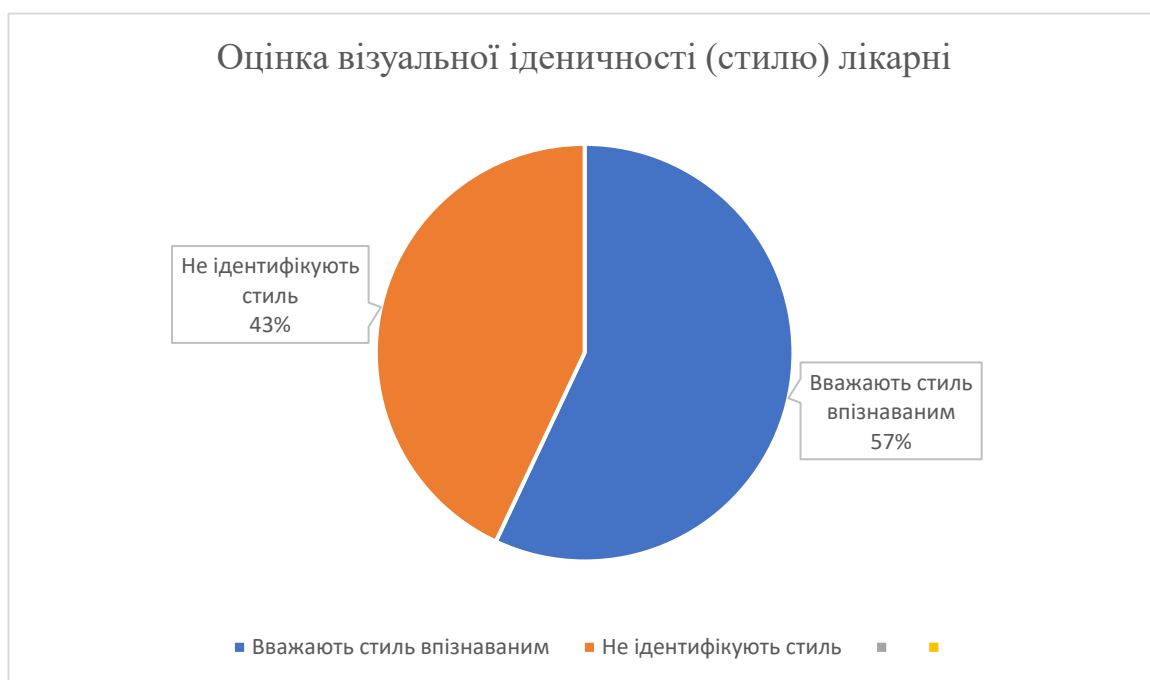


Рис. 2.5. Оцінка візуальної ідентичності (стилю) КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня»

Джерело: створено автором на основі [2], [3], [4]

Для пацієнтів КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради виглядає швидше функціональною, ніж сучасною та орієнтованою на надання якісних медичних послуг, що знижує потенціал формування довіри з боку пацієнтів [40].

У цілому, працівники КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради вважають, що вони можуть висловлювати свою думку керівництву (62%), а культура взаємної поваги найчастіше

спостерігається у спілкуванні з адміністрацією (74%). Водночас лише частина працівників відчуває, що вони мають реальний вплив на покращення внутрішніх процесів в установі (48%), і ще менше респондентів вважають, що керівництво регулярно прислухається до пропозицій працівників (41%).



Рис. 2.6. Відчуття впливу працівників на покращення внутрішніх процесів

Джерело: створено автором на основі [2,3,4]

Тож, до сильних сторін організаційної культури КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради за блоком «стиль управління» можна віднести: доступність спілкування із керівництвом, можливість висловлення власної думки та пропозицій, а також часткове врахування керівництвом закладу охорони здоров'я побажань персоналу лікарні щодо організаційних змін. Одночасно з цим, працівники відзначали неефективність зворотного зв'язку – керівництво реагує тільки на нагальні питання, але рідко ініціює регулярні зустрічі медичного персоналу, на яких останні мали б змогу відкрито обговорити важливі для всіх працівників питання. Тож, можна сказати, що у КНП «Чигиринська багатoproфільна

лікарня» Чигиринської міської ради сформувався демократичний стиль управління. Як відзначають Р. Кіращук та О. Пархоменко-Куцивіл, демократичний стиль управління характеризується децентралізованим управлінням, колегіальним прийняттям рішень, ініціативністю та самоконтролем підлеглих, яких підтримують та активно заохочують. Відносини між керівництвом та підлеглими характеризуються повагою та партнерством у прийнятті професійних рішень. Демократичний стиль управління характеризується розподілом повноважень, ініціативи та відповідальності між начальником та його заступниками, а також між начальником та підлеглими. Демократичний керівник завжди враховує думку команди з важливих питань та приймає рішення колегіально. Члени команди регулярно та своєчасно інформуються про важливі питання. Керівник сприяє сприятливому психологічному клімату в команді, захищає інтереси підлеглих та узгоджує цілі установи з мотивацією працівників. Максимальна ефективність демократичного стилю управління досягається у стабільних умовах. Важливо зазначити, що завданням керівників усіх рівнів є створення для працівників стабільної атмосфери, яка сприяє якісній роботі [20]. Це свідчить про те, що стиль управління керівника КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради є демократичним.

Працівники оцінили кадрову політику Чигиринської багатoproфільної лікарні як загалом помірно організовану: більшість респондентів відзначили відносно швидку адаптацію нових співробітників до команди (68%), а також значною мірою прозорий та формалізований процес найму (72%). Водночас працівники вважають процес подання заявок загалом простим (65%), і майже всі підтвердили наявність обов'язкового випробувального терміну для нових співробітників (84%). Водночас звільнення є рідкісними, але, все ж таки, присутніми в закладі охорони здоров'я (31%).

При цьому слід відзначити те, що незважаючи на відносно швидку адаптацію нового персоналу у колективі лікарні, чіткої програми такої адаптації на базі закладу охорони здоров'я не створено, значною мірою

швидкість адаптації залежить від підтримки керівництва та колег по роботі. Натомість, слід наголосити на важливості такої програми адаптації, адже, як відзначають А. Лобза, А. Бикова та Т. Рябуха, адаптація персоналу є комплексним та системним процесом, а тому її результативності неможливо досягти без чіткої та послідовної програми адаптації. Програма адаптації персоналу – це документ, в якому містяться всі наявні етапи процесу адаптації, відповідні програмні заходи, строк їх реалізації, а також відповідальні особи за їх впровадження [31]. У лікарні також відзначались випадки, коли нові працівники відзначали брак навчальних матеріалів та наставництва у ході адаптації. Співробітники КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради відзначають, що співбесіди на вакантні посади, здебільшого, носять напівформальний характер, проте рівень вимог до фахових компетенцій кандидата на посаду стабільно високий.



Рис. 2.7. Оцінка швидкості адаптації нових співробітників до команди

Джерело: створено автором на основі [2,3,4]

Аналіз спільного часопроведення персоналу дозволив встановити, що КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради періодично організовує спільні заходи, такі як святкування Дня лікаря чи інші

невеликі зібрання (65% позитивних відповідей), а також підтвердили, що підтримують особистий контакт з колегами поза роботою (58%).



Рис. 2.8. Оцінка організації спільних корпоративних заходів у лікарні

Джерело: створено автором на основі [2,3,4]

Деякі працівники зазначили, що в лікарні є певні внутрішні традиції та усталені формати заходів (52%), тоді як святкування днів народження команди відбуваються, але не є систематичними та залежать від конкретного відділення (47%). Такі результати опитування засвідчують, що у КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради сформувався базовий рівень командної взаємодії та неформальної комунікації, одночасно з цим слід відзначити й те, що такі ініціативи є несистемними та значною мірою залежать від керівників окремих підрозділів та їх працівників. Також отримані результати опитування засвідчують наявність значного потенціалу для розвитку організаційної культури КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради саме у цій сфері за умов вжиття необхідних заходів. Важливість такого розвитку зумовлюється тим, що спільні

заходи – це, насамперед, інструмент комунікації та налагодження взаємодії. Окрім того, вони допомагають зміцнити моральне здоров'я, підтримувати командний дух та формувати позитивний образ закладу охорони здоров'я серед співробітників та пацієнтів [11].

Опитування щодо внутрішньої лікарняної комунікації показало, що більшість співробітників вважають свій колектив досить згуртованим (62% позитивних відповідей) та зазначають, що взаємодопомога під час роботи є поширеною практикою (71%).



Рис. 2.9. Поширеність практики взаємодопомоги серед персоналу

Джерело: створено автором на основі [2,3,4]

Водночас конфлікти трапляються нечасто, але все ж іноді виникають через робоче навантаження або організаційні проблеми (34%). У лікарні є внутрішні канали комунікації, представлені групами у Viber (82%), але активність їх використання помірна та залежить від конкретного відділення закладу охорони здоров'я (59%). Такі результати опитування засвідчують налагодженість робочої комунікації персоналу КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради, однак вони ж вказують

на потребу вдосконалення внутрішньої лікарняної комунікації в окремих підрозділах лікарні та на загальнолікарняному рівні. За даними низки досліджень, ефективні внутрішні комунікації здатні підвищити ефективність роботи закладу на 40%. Ефективна система внутрішніх комунікацій перетворює персонал на команду, котра досягає кращих результатів, ефективніше реагує на кризи та швидше відновлюється після криз [14].

Опитування, проведене серед персоналу Чигиринської багатопрофільної лікарні при Чигиринській міській раді, показало, що працівники загалом задоволені умовами праці, зокрема станом обладнання та його використанням (54% позитивних відповідей), хоча значна частина персоналу висловила бажання покращити умови праці – насамперед шляхом модернізації технічних ресурсів та підвищення комфорту приміщень (72%).



Рис. 2.10. Рівень задоволеності персоналу роботою в лікарні

Джерело: створено автором на основі [2,3,4]

Водночас лише частина персоналу лікарні повідомила про наявність окремого приміщення для відпочинку (41%), тільки третина респондентів (33%) підтвердили наявність повноцінної зони для харчування у медичному

закладі. Такі результати свідчать про те, що, незважаючи на забезпечення базових умов праці в лікарні, потреба в сучасному обладнанні, додаткових приміщеннях для відновлення та відпочинку персоналу, їх облаштуванні, а також комфортного харчування персоналу залишається значною.

Опитування щодо оплати праці та мотивації персоналу КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради показали, що лише частина персоналу вважає, що їх оплата праці пов'язана з результатами роботи (41%), тоді як дещо вищий відсоток респондентів підтвердив існування системи преміювання за якість або інтенсивність роботи (46%).



Рис. 2.11. Сприйняття персоналом зв'язку між оплатою праці та результатами роботи

Джерело: створено автором на основі [2,3,4]

Конкурси та нагородження найкращих працівників проводяться нерегулярно, але все ще є поширеним явищем (38%). Водночас більшість респондентів зазначили, що нематеріальні стимули – подяки, грамоти та усне визнання – є відносно поширеними в лікарні (57%). При цьому більшість працівників лікарні вважає, що рівень оплати праці є невідповідним тому

навантаженню, яке припадає на одного медичного працівника. Відзначають вони й необхідність оновлення та розширення системи преміювання. Результати опитування за цим блоком є доволі очікуваними, адже проблема оплати праці медичних працівників у державних закладах охорони здоров'я довгий час лишається актуальною. Наявний рівень заробітної плати не дає можливості ефективного надання медичної допомоги і не створює стимулів для залучення, утримання, розвитку медичних працівників та якісного виконання ними трудових обов'язків. Формальне підвищення заробітної плати медичних працівників не є правильною стратегією, оскільки воно передбачає збільшення витрат на галузь охорони здоров'я без гарантій покращення якості медичної допомоги [61].

Аналіз професійного розвитку персоналу КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради показав, що керівництво загалом заохочує професійний розвиток (62% позитивних відповідей), але направлення персоналу на офіційні курси, навчання чи семінари відбувається нерегулярно та частіше залежить від потреб конкретного відділення (54%). Респонденти зазначили, що реальні можливості кар'єрного розвитку та просування по службі обмежені (41%), що частково пов'язано з організаційною структурою та наявністю вакантних посад. Водночас більшість медичних працівників зазначили, що під час роботи в лікарні вони змогли опанувати нові компетенції та покращити професійні навички завдяки практичній роботі та взаємодії з колегами (69%). Такі результати свідчать про наявний потенціал до розвитку персоналу, який можна ефективніше реалізувати за умови систематичної підтримки та створення нових програм професійного навчання та розвитку персоналу лікарні.

Аналіз сучасного стану організаційної культури КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради свідчить про те, що у структурі персоналу з 2022 по 2024 роки відбулись зміни, спрямовані на оптимізацію кадрового складу та підвищення ефективності роботи закладу охорони здоров'я. У ході реформування медичної сфери після початку

повномасштабного вторгнення росії в Україну лікарня була змушена скоротити частину адміністративно-управлінського персоналу, що дозволило скоротити витрати на утримання управлінського апарату, не погіршуючи при цьому якість надання медичних послуг. Зберегти показники діяльності закладу охорони здоров'я значною мірою вдалось завдяки тому, що персонал закладу володіє високим рівнем професіоналізму та готовністю брати на себе додаткові функції.

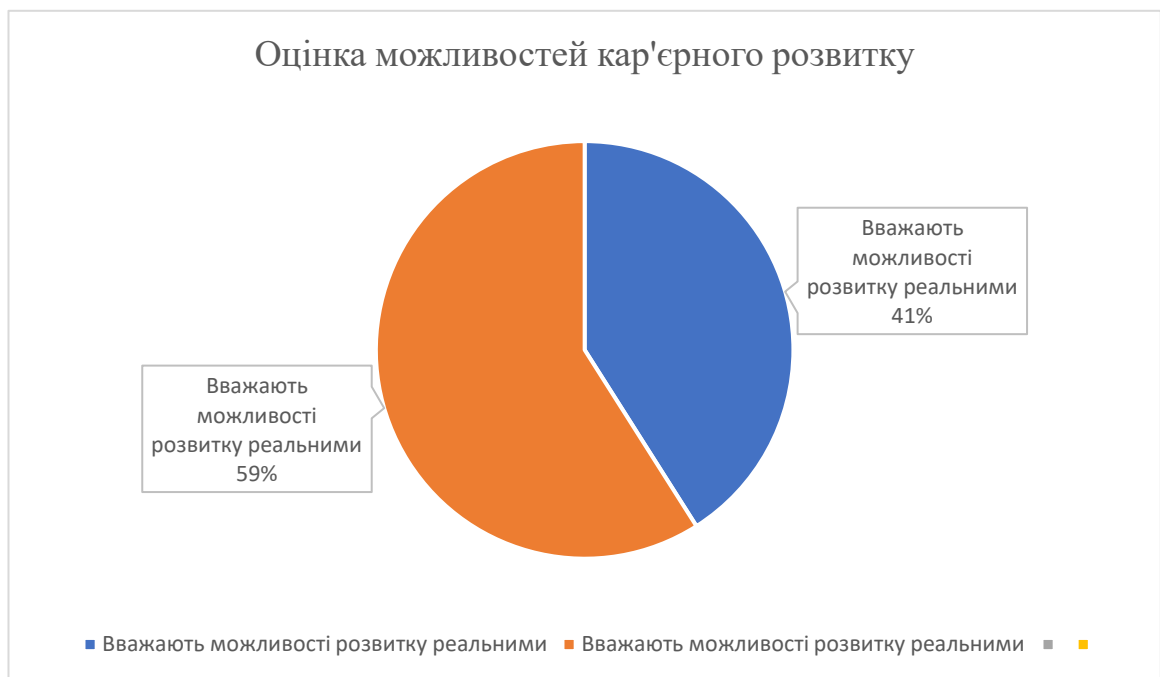


Рис. 2.12. Оцінка можливостей кар'єрного розвитку

Джерело: створено автором на основі [2,3,4]

Слід наголосити й на тому, що у колективі КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради сформувався доволі сприятливий психологічний клімат. Працівники відзначають можливість налагодження конструктивного діалогу із колегами, взаємну підтримку у складних для персоналу лікарні випадках. Разом з тим, вони говорять про те, що хотіли б на рівні лікарні мати більше можливостей для утвердження відчуття спільності, єдиного колективу закладу охорони здоров'я, адже на рівні окремих відділень ситуація є дещо відмінною. Якщо говорити про конфліктність, то якісь конфлікти в лікарні все ж таки виникають на рівні

окремих відділень чи особистісні непорозуміння між працівниками. Зазвичай вони рідкісні, незначні, легко вирішуються на рівні міжособистісної взаємодії чи за втручання керівника відділення. Тож, психологічний клімат у колективі можна охарактеризувати як сприятливий. При цьому, як відзначають Н. Волинець та Т. Довбищук, сприятливий морально-психологічний клімат у закладі охорони здоров'я є одним із факторів ефективного функціонування системи охорони здоров'я в цілому та досягнення основної мети діяльності цих закладів – збереження здоров'я населення і надання необхідної медичної допомоги та якісних медичних послуг [7].

Потребує посилення система мотивації персоналу: незважаючи на наявність доплат за інтенсивність, нічні зміни та складні умови праці, персонал не має відчуття наявного стимулу та необхідного рівня професійного розвитку. На базі лікарні не створена ефективна система професійного розвитку персоналу, хоча й присутні направлення окремих працівників лікарні на курси підвищення кваліфікації та тренінги. За відсутності регулярних тренінгів та курсів підвищення кваліфікації для переважної частки працівників відбувається помітне сповільнення розвитку їх професійних компетентностей та впровадження інновацій у практичну діяльність.

Незважаючи на все, частина персоналу лікарні проявляє власну ініціативу та бере участь у різноманітних тренінгах, курсах підвищення кваліфікації тощо, хоча й робить це за власний кошт. Такий підхід персоналу засвідчує його зацікавленість у професійному розвитку та набутті нових компетентностей, що вказує на потребу вдосконалення організаційної культури КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради у цьому аспекті.

Таблиця 2.3.

SWOT аналіз КНП «Чигиринська багатопрофільна лікарня»

Чигиринської міської ради

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Широкий спектр медичних послуг — понад 30 напрямів, включаючи терапію, хірургію, психіатрію, стоматологію, онкологію, ендокринологію. 2. Фінансування через НСЗУ — укладено договори на 15 пакетів медичних гарантій, найбільші з яких: стаціонарна допомога (45,21%) та амбулаторна (27,52%). 3. Кваліфікований персонал — 36 лікарів, 75 молодших медичних спеціалістів, що становить понад 57% штату. 4. Комунальна форма власності — підтримка з боку Чигиринської міської ради, що забезпечує стабільність. Обслуговування трьох громад — Чигиринська, Медведівська, Сагунівська — понад 26 тис. осіб.	1. Відсутність активної системи HR 2. Низька мотивація персоналу — недостатній стимул до розвитку, що впливає на ефективність. 3. Слабка цифрова присутність — обмежена онлайн-комунікація. 4. Матеріально-технічні обмеження — потреба у відповідності табелю оснащення, модернізації обладнання. 5. Залежність від державного фінансування — основне джерело доходу — НСЗУ, що створює ризики при зміні політики.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розвиток онлайн-комунікації — створення сторінки у соцмережах, покращення взаємодії з пацієнтами. 2. Впровадження HR-інструментів — розробка системи мотивації, оцінки, розвитку персоналу. 3. Розширення спектру послуг — розвиток напрямів з низьким фінансуванням (ендоскопія, психіатрія, паліативна допомога). 4. Інновації та цифровізація — впровадження телемедицини, електронного документообігу, інтеграція з «ЕЗдоров'я».	1. Фінансова нестабільність — ризик скорочення фінансування з боку НСЗУ або міської ради. 2. Кадровий дефіцит — конкуренція з приватними клініками, відтік молодих спеціалістів. 3. Зношеність інфраструктури — потреба у постійних інвестиціях для відповідності стандартам акредитації. 4. Епідеміологічні виклики — ризики нових інфекційних хвиль, що можуть перевантажити систему.

5. Зростання попиту на соціально значущі послуги — онкологія, серцево-судинні хвороби, психічне здоров'я	5. Зміни у законодавстві — нові вимоги до акредитації, звітності, фінансування. 6. Конкуренція з приватними закладами — особливо у сферах стоматології, лабораторної діагностики.
--	--

Джерело: створено автором на основі [21]

Таким чином, проведений аналіз сучасного стану організаційної культури КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради свідчить про те, що організаційна культура закладу охорони здоров'я знаходиться на етапі активного формування та розвитку та характеризується наявністю як сильних, так і слабких сторін, які неминуче відображаються на якості надання медичних послуг. Зокрема, до сильних сторін сучасного стану організаційної культури КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради слід віднести: відкритий стиль управління та доступність керівництва до комунікації із персоналом, можливість персоналу висловлювати власну думку та пропозиції, наявність підтримки колег та сприятливого психологічного клімату в колективі, дружня та взаємопідтримуюча атмосфера у колективі, оперативна адаптація нових співробітників, наявність базових заходів щодо підвищення кваліфікації та професійного розвитку, гнучкість графіку роботи у межах можливостей лікарні, наявність нематеріальних стимулів тощо. До числа слабких сторін сучасного стану організаційної культури КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради належать: недостатньо виражені візуальна ідентичність та бренд лікарні (логотип, слоган, оформлення приміщень), відсутність системної програми адаптації та наставництва для нових працівників, обмежена система зворотного зв'язку та регулярних зустрічей всіх працівників лікарні, фрагментований характер внутрішньої комунікації між різними структурними підрозділами, нерегулярне використання нематеріальних засобів мотивації (подяки, відзнаки тощо), відсутність

системної програми професійного розвитку та кар'єрного зростання, обмежена кількість спільних заходів та внутрішніх традицій, які формують корпоративну ідентичність, недостатньо облаштовані кімнати відпочинку та харчування персоналу тощо. У цілому ж, проведений аналіз сучасного стану організаційної культури КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради свідчить про те, що організаційна культура цього закладу охорони здоров'я має гарну основу для подальшого розвитку, а сам заклад потребує формування ефективної стратегії та конкретного плану заходів щодо її подальшого вдосконалення.

2.3. Вплив організаційної культури на рівень якості медичних послуг КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради

Організаційна культура є центральним фактором, що визначає якість надання медичних послуг. Вона відображає спільні цінності, переконання та практики, які впливають на те, як люди в організації взаємодіють та працюють разом для досягнення спільних цілей. В системі закладів охорони здоров'я вплив організаційної культури виходить за межі внутрішньої динаміки, безпосередньо впливаючи на надання медичної допомоги пацієнтам, операційну ефективність та загальну якість послуг [69]. Не виняток тут і КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради.

Сформований у КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради демократичний стиль управління сприяє підвищенню якості надання медичних послуг через активне залучення персоналу до обговорення робочих процесів та прийняття управлінських рішень. Наявність відкритого діалогу між керівником КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради та його персоналом дозволяє утвердити у працівників лікарні відчуття цінності, внаслідок чого підвищується їх мотивація та зацікавленість у ефективному виконанні своєї роботи. Завдяки цьому члени колективу лікарні охоче діляться знаннями та

досвідом, висувають власні пропозиції щодо вдосконалення процесу надання медичних послуг. Демократичний стиль управління дозволив сформувати у КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради таку організаційну культуру, яка орієнтується на потреби персоналу та пацієнтів, сприяє прийняттю більш обґрунтованих рішень та створює сприятливе робоче середовище, що напряду впливає на рівень лояльності персоналу та рівень задоволеності пацієнтів якістю надання медичних послуг [71].

На важливості демократичного стилю управління та його впливі на якість надання медичних послуг наголошують зарубіжні дослідники М. Хамід, І. Салісу та Р. Шеху. Вони говорять про те, що лідери, які застосовують цей стиль, цінують внесок членів своєї команди, інтегруючи їхні ідеї та відгуки в процес прийняття рішень [77]. На їх думку, такий партисипативний підхід ґрунтується на переконанні, що залучення членів команди до прийняття рішень не лише використовує їх різноманітний досвід та погляди, але й підвищує загальну залученість та задоволення від роботи. Автори наголошують, що створюючи середовище, де члени команди відчують себе почутими та цінними, демократичні лідери можуть сприяти сильнішому відчуттю відповідальності та відданості цілям організації. Процес спільного прийняття рішень у демократичному лідерстві передбачає відкриті канали комунікації та регулярні консультації з членами команди. Така інклюзивність допомагає побудувати довіру та взаєморозуміння, оскільки члени команди, швидше за все, будуть мотивовані та зацікавлені в результатах, коли вони зацікавлені в цьому процесі. Крім того, демократичне лідерство може посилити згуртованість команди, узгоджуючи індивідуальний внесок із колективними цілями, тим самим зміцнюючи спільне бачення та взаємну підтримку між членами команди. Таке узгодження може призвести до більш інноваційних рішень та більш гармонійного робочого середовища, оскільки члени команди відчують себе здатними зробити свій вклад у розвиток медичного закладу. Разом з тим, автори говорять про те, що демократичний стиль керівництва може значно покращити надання медичних послуг.

Наприклад, врахування відгуків від медсестер, лікарів та інших медичних працівників може допомогти визначити сфери для покращення, оптимізувати процеси та ефективніше задовольняти конкретні потреби пацієнтів. Коли члени команди відчують, що їхній внесок цінується, вони, ймовірно, будуть більш залученими та мотивованими, що може призвести до вищої якості догляду та покращення результатів лікування пацієнтів [77].

Тож, зважаючи на вищевикладене можна сказати, що організаційна культура КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради, яка формується під впливом демократичного стилю управління, чинить прямий вплив якості надання медичних послуг. Шляхом відкритого діалогу із персоналом та залученням останнього до процесів прийняття управлінських рішень керівник КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради зміцнює довіру та взаєморозуміння у колективі, посилюючи при цьому мотивацію персоналу та відповідальність працівників, а також стимулюють обмін знаннями та професійний розвиток. Використання демократичного стилю управління дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, враховуючи потреби пацієнтів та приймаючи ефективні рішення у процесі їх догляду, що в кінцевому підсумку підвищує рівень задоволеності пацієнтів якістю надання медичних послуг. Одночасно з цим, слід пам'ятати й про те, що рівень взаємодії між персоналом та керівником КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради хоч і є доволі високим, проте все ще не досяг того рівня, який спостерігається в приватних закладах охорони здоров'я, де керівник і персонал закладу – це одна команда, яка спільно працює над розвитком організаційної культури та, відповідно, і розвитком якості надання медичних послуг, адже, як вже було доведено вище, ефективний розвиток першої позитивно впливає на підвищення рівня якості надання медичних послуг.

Слід відзначити й те, що науковці вважають, що наявність ефективної комунікації між персоналом медичного закладу також позитивно впливає на якість надання медичних послуг. Зокрема, як відзначає колектив зарубіжних

дослідників під керівництвом М. Менесес-Ла-Ріва, «ефективна комунікація в охороні здоров'я є важливою для забезпечення безперервної, ефективної та результативної командної роботи. Вона відіграє вирішальну роль у підтримці комплексного та цілісного догляду за пацієнтами, а також гарантує безпеку та задоволення від наданих послуг» [78]. Внутрішня комунікація в КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради є важливою складовою організаційної культури закладу охорони здоров'я, вона прямо впливає на ефективність роботи персоналу лікарні та якість надання медичних послуг. Як було встановлено в результаті проведеного опитування персоналу КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради, 62% респондентів відзначили доволі високий рівень згуртованості колективу лікарні, ще 71% наголосили на наявності взаємодопомога під час роботи в колективі. За її наявності працівники лікарні мають змогу більш швидко реагувати на екстрені ситуації, обмінюватись професійним досвідом та забезпечувати комплексний підхід щодо догляду за пацієнтами. Одночасно з цим, слід відзначити й на визнанні 45% респондентів фрагментарного характеру внутрішньої комунікації в КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради, особливо це стосується комунікації між різними структурними підрозділами, що обмежує оперативний обмін інформацією між різними відділеннями КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради та ускладнює впровадження єдиних стандартів надання медичних послуг. Зазначене вище також вказує на потребу вдосконалення організаційної культури КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради, зокрема й шляхом поліпшення внутрішньої комунікації в закладі охорони здоров'я.

Аналіз сучасного стану розвитку організаційної культури КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради показав, що швидка адаптація нових працівників, а також наявність випробувального терміну є тими факторами, які дозволяють підтримувати високий професійний

рівень медичного персоналу лікарні та допомагають новим працівникам краще засвоїти стандарти роботи в ній. Однак, за відсутності програм наставництва, навчальних матеріалів та системи структурованого навчання нових співробітників лікарні, може виникати тимчасове зниження ефективності роботи лікарні, особливо на початкових термінах. Звичайно, що це відображається на якості надання медичних послуг пацієнтам, адже нові працівники ще не повністю ознайомлені із внутрішніми протоколами та стандартами надання медичної допомоги. Через це виникає необхідність більш системного підходу до адаптації персоналу, який охоплював би собою наставництво та поетапне введення в робочі процеси.

Проблема мотивації медичного персоналу в державних медичних установах є однією з ключових для забезпечення високої якості медичних послуг та стабільної роботи організацій [52]. Від ефективності мотиваційних стратегій залежить не тільки продуктивність праці, але й психоемоційний стан працівників, рівень професійного вигорання та загальна ефективність медичних установ. У медичних установах мотивація має особливе значення через високе емоційне навантаження, відповідальність за здоров'я пацієнтів та необхідність дотримання професійних стандартів. Ефективна система мотивації сприяє підвищенню задоволеності роботою, зменшенню плинності кадрів і покращенню якості медичних послуг.

Воєнний стан загострює проблеми мотивації в державних медичних установах [52]. Зокрема й в КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради. Однак завдяки комплексному підходу – поєднанню фінансових стимулів, соціальних гарантій і психологічної підтримки медичні заклади мають змогу зберегти ефективність роботи персоналу. За таких умов медичний заклад повинен подбати не тільки про матеріальні аспекти роботи свого персоналу, а й його моральну підтримку, утвердження відчуття професійного обов'язку.

Основною проблемою мотивації персоналу КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради є низький рівень

заробітної плати, що не відповідає високим фізичним, емоційним та професійним навантаженням. Як відзначає О. Ігнатко, заробітна плата медичних працівників фактично не виконує покладених на неї основних функцій: стимулюючої, соціальної, відтворюючої та регулюючої [17]. Низька заробітна плата залишається ключовим демотиваційним чинником для працівників КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради, особливо в умовах військового стану, коли навантаження значно зростає, а матеріальні стимули залишаються недостатніми.

Кар'єрне зростання є одним із ключових факторів мотивації працівників у будь-якій сфері, особливо в медицині, де професійний розвиток безпосередньо впливає на якість надання медичних послуг. Низький рівень можливостей для кар'єрного зростання в КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради призводить до зниження рівня мотивації персоналу, емоційного вигорання та відтоку кадрів. Слабкий рівень розвитку кар'єрного зростання в КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради має значний негативний вплив як на рівень мотивації працівників, так і на якість медичних послуг. Відсутність стимулів для професійного розвитку спричиняє зниження зацікавленості у підвищенні кваліфікації, що у свою чергу негативно впливає на ефективність медичного обслуговування. Крім того, це сприяє відтоку кваліфікованих спеціалістів у приватний сектор або за кордон, що особливо критично в умовах військового стану, коли потреба у висококваліфікованих кадрах є надзвичайно високою. Для вирішення цієї проблеми КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради має впровадити механізми горизонтального та вертикального кар'єрного зростання, підвищення кваліфікаційних можливостей та переглянути системи стимулювання своїх медичних працівників.

Ще одним важливим фактором якісного надання медичних послуг персоналом КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради є його робоче середовище, яке напряду впливає на рівень

мотивації медичного персоналу. Складні умови праці, недостатня матеріальна та емоційна підтримка, відсутність стабільного графіку роботи та відсутність можливостей для відпочинку підвищують у працівників КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради ризик емоційного вигорання.

Як свідчить дослідження М. Олійник, емоційне вигорання має три складові:

1. Емоційне виснаження;
2. Деперсоналізація;
3. Зниження професійної ефективності [41].

На думку дослідниці таке емоційне виснаження проявляється у постійному відчутті втоми, зниженні рівня енергії та відсутності бажання виконувати професійні обов'язки. Прояв деперсоналізації – байдуже ставлення до пацієнтів та колег, що негативно відображається на якості надання медичних послуг. Зниження професійної ефективності виражається у втраті віри у власні здібності та зниженні задоволеності роботою.

Нестача необхідних медичних ресурсів і сучасного обладнання є одним із ключових демотивуючих факторів для медичного персоналу КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради. Відсутність достатньої кількості медикаментів, діагностичних засобів і якісного обладнання ускладнює надання ефективної медичної допомоги, що призводить до зниження професійного задоволення та підвищеного рівня стресу. Як відзначає Р. Шевчук, неможливість своєчасного надання медичної допомоги громадянам стає наслідком того, що має місце нестача необхідних медичних ресурсів і сучасного обладнання [63]. Тоді, коли працівники КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради змушені працювати в умовах дефіциту ресурсів, у них виникає відчуття безсилля та фрустрації через те, що вони не мають можливості виконувати свої професійні обов'язки на належному рівні. Більше того, перебуваючи у постійному пошуку альтернативних рішень, адаптації до обмежень та потреби самостійно

вирішувати проблему нестачі ресурсів призводить до виникнення додаткового психологічного тиску. Недостатність обладнання безпосередньо впливає на професійне вигорання та підвищує ймовірність помилок у роботі медичних працівників. Зокрема, як відзначає Е. Діма, вигорання – це психологічний та фізичний стан глибокої втоми та розчарування, який впливає на медичних працівників, коли вони стикаються з тривалим тиском та стресом на роботі. Це вигорання призводить до негативних наслідків не лише для психічного та фізичного здоров'я фахівців, але й для якості медичної допомоги, яку вони надають пацієнтам [73]. В умовах сильного стресу та обмежених ресурсів медичні працівники часто відчують, що не можуть належним чином задовольнити потреби своїх пацієнтів. Безперервний та нерегулярний робочий час, психологічний стрес, що виникає через хвороби пацієнтів, а також складні екологічні та медичні умови тільки сприяють цій проблемі. Медичні працівники, які страждають від вигорання, мають труднощі зосередження на своїй роботі та часто відчують знижену емпатію, що може вплинути на якість медичної допомоги, яку вони надають пацієнтам. Як показано в дослідженні, медичні працівники, які піддаються підвищеному рівню стресу на роботі, можуть відчувати негативні почуття щодо своєї роботи, що збільшує ймовірність помилок, таких як нехтування ретельною гігієною рук та багатьма іншими практиками, які слід впроваджувати в клінічній практиці. Це призводить до зниження їхньої здатності надавати високоякісну допомогу [73]. Більше того, негативні наслідки вигорання у медичних працівників суттєво впливають на якість догляду за пацієнтами. Зниження емпатії та відсторонення від роботи можуть призвести до погіршення комунікації з пацієнтами та підвищеного ризику помилок у діагностиці чи лікуванні. Як наслідок, пацієнти, за якими доглядають медичні працівники, які відчують вигорання мають вищий рівень стресу та невдоволення, що, своєю чергою, погіршує стан їхнього здоров'я. Профілактика та лікування вигорання є важливим для збереження здоров'я медичних працівників та підтримки якості медичної допомоги. Підсумовуючи, слід відзначити, що вигорання серед

медичних працівників негативно впливає як на якість медичної допомоги, так і на життя пацієнтів, що робить профілактику важливою для благополуччя фахівців та пацієнтів. Саме тому, впровадження стратегій, що зміцнюють підтримку та благополуччя медичних працівників, має вирішальне значення для боротьби з негативними наслідками вигорання у працівників КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради.

Таким чином, дослідження впливу організаційної культури на рівень якості медичних послуг КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради показало, що організаційна культура є визначальним фактором забезпечення якісного надання медичних послуг. Демократичний стиль управління, який утвердився в закладі охорони здоров'я, забезпечує відкритість комунікації, залученість персоналу у процес прийняття управлінських рішень та підвищує відповідальність працівників, що дозволяє сформувати сприятливе робоче середовище в лікарні та позитивно впливає на рівень задоволеності пацієнтів якістю надання медичних послуг. Одночасно з цим, за результатами опитування персоналу було встановлено, що незважаючи на доволі позитивне середовище для роботи, яке сформувалось у КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради, процес внутрішньої комунікації є фрагментарним, особливо це помітно на рівні окремих підрозділів, що негативно відображається на можливості дотримання єдиних стандартів медичного обслуговування всіма підрозділами медичного закладу. Проведене дослідження також довело, що відсутність належного підходу до адаптації нових співробітників лікарні, недостатні можливості для кар'єрного зростання та професійного розвитку, а також низький рівень мотивації персоналу КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради призводять до посилення ризиків професійного вигорання, що має безпосередній вплив на якість надання медичних послуг. Недостатність обладнання та ресурсів тільки посилює стресовий тиск на працівників лікарні, призводячи до посилення ймовірності виникнення професійних помилок та знижуючи ефективність їх

роботи в цілому. Якщо узагальнити наявні проблеми в контексті цілісного поняття організаційної культури КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради, то можна сказати, що організаційна культура лікарні потребує подальшого вдосконалення та розвитку, адже наявні на сьогоднішній день проблеми свідчать про її недостатню ефективність. Лише в разі комплексного підходу до посилення окремих складових організаційної культури КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради матиме змогу підвищити ефективність роботи персоналу та забезпечити більш високий рівень надання медичної допомоги.

Висновки до розділу 2

1. Встановлено, що заклад КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради володіє необхідним кадровим потенціалом для надання широкого спектра послуг та виконання соціально-медичних завдань. Разом з тим, виявлена нестабільність фінансового стану підприємства в останні роки вказує на критичну потребу в оптимізації системи управління ресурсами та пошуку додаткових джерел фінансування для забезпечення сталої діяльності.

2. Визначено, що сильні сторони культури базуються на демократичному стилі керівництва, відкритих комунікаціях та сприятливому психологічному кліматі, що сприяє швидкій адаптації кадрів. Однак встановлено, що культура має фрагментарний характер, а відсутність чіткої візуальної ідентичності (бренда) та системного наставництва обмежує впізнаваність закладу та консолідацію персоналу навколо єдиної місії.

3. Аналіз довів, що обмежені можливості для кар'єрного зростання, нерегулярне використання методів нематеріального стимулювання та недостатність ресурсів для професійного розвитку створюють передумови для зниження мотивації. Це призводить до посилення стресового тиску на працівників та підвищує ризики професійного вигорання, що є загрозою для кадрової безпеки лікарні.

4. Встановлено, що недосконалість внутрішніх комунікацій між підрозділами перешкоджає дотриманню єдиних стандартів клінічних протоколів та сервісу. Матеріально-технічний дефіцит у поєднанні з фрагментарною взаємодією персоналу підвищує вірогідність професійних помилок, що безпосередньо відбивається на пацієнтському досвіді та задоволеності медичною допомогою.

5. Обґрунтовано, що поодинокі заходи не є достатньо ефективними для подолання існуючих кризових явищ. Лише системне зміцнення складових культури — від розвитку бренду та цифрових комунікацій до впровадження програм підтримки персоналу — дозволить підвищити ефективність роботи КНП та забезпечити конкурентоспроможність закладу на ринку медичних послуг

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ ТА ПРИВАТНИХ ЗОЗ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

3.1. Виявлення та оцінка напрямків удосконалення механізму впливу організаційної культури закладу охорони здоров'я КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради на якість медичних послуг

На ефективність функціонування будь-якого закладу охорони здоров'я напряду впливає те, наскільки збалансованою та дієвою є його організаційна культура. Саме організаційна культура медичного закладу задає поведінкові моделі персоналу медичного закладу, рівень командної взаємодії та внутрішньої комунікації, впливає на мотивацію персоналу та його бажання професійного розвитку, що у своїй сукупності має значний вплив на якість надання медичних послуг. У контексті діяльності КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради актуалізується проблематика виявлення дієвих напрямків вдосконалення організаційної культури, зважаючи на наявні проблеми її розвитку на сучасному етапі. Удосконалення стану організаційної культури КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради безпосередньо впливає на можливість лікарні адаптуватись до сучасних викликів, підвищувати рівень сервісу та забезпечувати пацієнтів закладу якісною медичною допомогою. Тож, окреслимо потенційні напрямки удосконалення механізму формування та розвитку організаційної культури КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради як важливої складової підвищення якості надання медичних послуг.

Одним із важливих напрямків вдосконалення організаційної культури КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради має

стати посилення корпоративної ідентичності медичного закладу, яке має включати формування сучасного корпоративного стилю (логотип, фірмове гасло, фірмовий бланк, легенди компанії, фірмова кольорова гама, брендбук), оновлення інформаційних стендів та елементів зовнішнього оформлення приміщень закладу. Як відзначають О. Крупський та О. Стасюк, ефективно сформована корпоративна ідентичність закладу охорони здоров'я прямо відображається у наступних функціях:

1. Вона створює упізнаваний цілісний образ, єдиний візуальний простір медичного закладу чи окремого відділення, формує позитивний імідж як закладу, так і його працівників, а також впливає на якість послуг на ринку медичних послуг;
2. Вона формує необхідний рівень лояльності персоналу та споживачів медичних послуг;
3. Вона вирізняє медичний заклад з-поміж конкурентів, допомагає потенційним споживачам медичних послуг прийняти рішення;
4. Вона привертає увагу, стимулює інтерес до медичного закладу, закріплює у пам'яті пацієнтів та їх родин позитивний патерн;
5. Вона є гарантом якості послуг, що надаються медичним закладом;
6. Вона викликає упізнавання закладу та його співробітників [27].

Саме тому запровадження цілісної візуальної ідентичності не тільки дозволить підвищити рівень пізнаваності КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради серед пацієнтів, а й формуватиме у її персоналу відчуття єдності, що неминуче вплине на якість надання медичних послуг.

Ще одним важливим напрямом вдосконалення організаційної культури КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради має стати формування системної програми адаптації та наставництва для нових працівників. Як відзначають О. Дмитрук та О. Свинцицька, адаптація персоналу закладів охорони здоров'я державного сектору до нових умов діяльності є найбільш значущим і першочерговим інструментом. При цьому

вдосконалення процесу адаптації в системі управління персоналом дасть змогу ефективно управляти людськими ресурсами, що принесе як економічні, так і соціальні результати індивіду, колективу, організації загалом [12].

Для успішної адаптації персоналу КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради, у першу чергу, необхідно розробити Програму адаптації працівників КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради, де поетапно відобразити процес адаптації персоналу лікарні [45]. Зокрема, слід закріпити, що процес адаптації має відбуватись відповідно до таких етапів(рис 3.1):

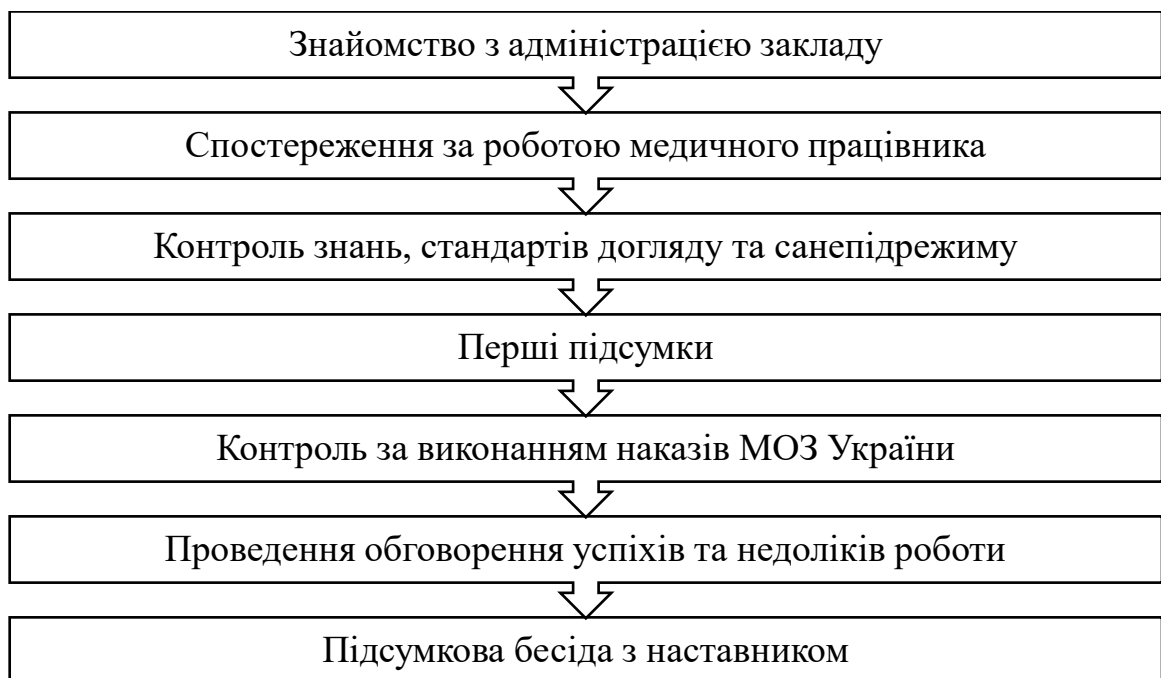


Рис. 3.1. Етапи процесу адаптації.

Джерело: створено автором на основі [54]

Етап 1: Знайомство з адміністрацією закладу (історією розвитку установи, її статусом; перспективами та напрямками розвитку; посадовою інструкцією медичного працівника; професійними нормами поведінки, правилами субординації, обов'язками; планом навчання; етичним кодексом; стандартами, алгоритмами догляду за пацієнтами; чинними наказами із

санітарно-епідемічного благополуччя та контролю якості лікарських засобів тощо);

Етап 2: Спостереження за роботою медичного працівника;

Етап 3: Аналіз теоретичних знань; виконання стандартів, дотримування алгоритмів догляду за пацієнтами; виконання вимог санепідрезиму;

Етап 4: Перші підсумки щодо того, наскільки поліпшився рівень знань спеціаліста порівняно з початковим (обговорення питань, які виникли під час адаптації);

Етап 5: Контроль за виконанням вимог наказів МОЗ України;

Етап 6: Проведення обговорення успіхів та недоліків роботи нового працівника;

Етап 7: Підсумкова бесіда з наставником (безпосереднім керівником) та керівником медичного закладу; оцінювання виконаної роботи; повідомлення про результати заліку [51].

Основними учасниками програми адаптації мають бути: фахівець служби персоналу (кадрів), безпосередній керівник, наставник тощо. За програмою, фахівець служби персоналу, крім виконання звичних завдань, має надати всі інформаційні матеріали, які можуть знадобитися працівникові, у вигляді «Папки новачка», яка дасть йому змогу ідентифікувати себе вже як члена колективу. Безпосередній керівник, який добре розуміє мету роботи і завдання на відповідному робочому місці, має не обмежуватися особистою бесідою і представленням співробітника колективу, а бути наставником (ментором) чи познайомити з наставником, призначеним на адаптаційний період. Знайомити працівника з програмою адаптації, визначати конкретні цілі і завдання на період адаптації; аналізувати його посадові обов'язки, тобто вести супровід адаптаційного періоду. Пізніше він має скласти звіт за результатами проходження адаптації. У звіті мають бути відображені результати оцінки професійно-особистісних якостей та результатів роботи працівника; його самооцінка та подальші рекомендації. Усі колеги співробітника мають бути активно залучені в процес адаптації. Ці моменти

мають бути описані в Положенні про організаційну культуру (в пункті «Формування сприятливого психологічного клімату в колективі») [12].

Повинна програма адаптації враховувати також і важливу складову – наставництво. Наставництво у медицині – одна із форм навчання на робочому місці, що дає можливість молодим фахівцям отримати практичний досвід [56]. В основному випускники медичних навчальних закладів влаштовуються на роботу, маючи достатній базовий рівень теоретичної підготовки та володіючи основними практичними навичками. Проте майже завжди вони відчують невпевненість, причинами якої можуть бути їхні особисті риси, відсутність досвіду роботи, атмосфера у трудовому колективі тощо. Саме наставництво покликане допомогти молодим фахівцям адаптуватися на робочому місці і, головне, отримати практичний досвід.

Відповідно до чинних нормативних документів у сфері охорони здоров'я, зокрема до Листа Міністерства охорони здоров'я України від 07.09.2011 року № 08.0147/1607, у практиці професійної підготовки молодих фахівців особливе значення надається наставництву на робочому місці. У документі зазначено, що досвідчені працівники, які мають високий рівень кваліфікації, можуть залучатися до рецензування звітів лікарів, провізорів та інших фахівців з вищою немедичною освітою під час атестації для отримання або підтвердження кваліфікаційної категорії [28]. Передача професійного досвіду всередині медичного закладу є ключовим механізмом навчання персоналу, оскільки зовнішні навчальні програми неспроможні повністю врахувати специфіку роботи у умовах конкретної лікарні. Кожна медична установа формує свої підходи до наставництва, і важливу роль у цьому відіграє управлінська позиція керівника. На результативність медичної допомоги впливають не лише лікарі, а й інші категорії працівників – медсестри, фельдшери, лаборанти та молодший медичний персонал. Тому керівництво КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради має забезпечувати умови для професійного розвитку всіх груп медичних працівників, підтримуючи їхнє навчання та підвищення кваліфікації. У вже

згаданому вище листі МОЗ також рекомендує адміністраціям закладів охорони здоров'я впроваджувати стимули для наставників, зокрема преміювання або інші форми заохочення, які відповідають чинному законодавству України [23].

Отже, шляхом запровадження ефективної Програми адаптації та наставництва у КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради можна досягти скорочення періоду професійної та психологічної адаптації нового персоналу, а також пришвидшить передачу досвіду від більш досвідчених медичних працівників до менш досвідчених.

Як відомо, налагодження комунікації у сфері охорони здоров'я на всіх рівнях є дуже важливим кроком до підвищення задоволення та лояльності як працівників, так і пацієнтів медичного закладу [38]. Тож, ще одним напрямом вдосконалення організаційної культури КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради – удосконалення внутрішніх процесів комунікації, що можливо досягти через створення ефективної системи зворотного зв'язку та проведення щомісячних загальних зустрічей працівників лікарні та щомісячних зустрічей у межах окремих відділень лікарні. За такого підходу керівник лікарні зможе підвищити прозорість прийняття управлінських рішень та оперативно виявляти наявні в лікарні проблеми.

На особливу увагу заслуговує проблематика вирішення фрагментованості внутрішньої комунікації, що доцільно зробити шляхом упровадження єдиної електронної платформи (внутрішнього порталу із залученням всіх працівників закладу). Завдяки цьому кожен працівник закладу матиме змогу отримати швидкий доступ до необхідної інформації, стандартів, наказів, новин лікарні.

Наступним вектором розвитку має стати розвиток системи нематеріального стимулювання працівників лікарні – подяк, грамот, відзнак, нагород [58]. Завдяки цьому можна досягти вищого рівня емоційної залученості персоналу лікарні та зміцнити корпоративну ідентичність.

Перспективним у своєму розвитку є й такий напрям удосконалення організаційної культури КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради, як створення системи професійного навчання та кар'єрного зростання. Безперервний професійний розвиток працівників КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради є однією з передумов забезпечення якості та ефективності медичної допомоги. Участь у заходах безперервного професійного розвитку та систематичне навчання працівників сфери охорони здоров'я є необхідними для підтримки відповідного рівня фаховості, розвитку нових навичок і компетенцій, що є вагомим внеском у поліпшення якості медичних послуг громадянам [13]. З цією метою на рівні КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради варто: впровадити плани підвищення кваліфікації для кожного працівника, запровадити внутрішні тренінги, сприяти виїзду працівників на різноманітні курси підвищення кваліфікації, тренінги, створити можливості для кар'єрного зростання персоналу лікарні. Також слід наголосити на важливості використання медичними працівниками лікарні Електронної системи забезпечення безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я, створеної у 2024 році [13].

Також на базі КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради доцільно розширювати практику проведення спільних заходів та розвитку внутрішніх традицій (дні колективу, професійні свята, тематичні зустрічі, тимбілдинги), що дозволить сформувати у працівників лікарні відчуття єдності, зміцнити міжособистісні відносини персоналу та створити ще більш сприятливий клімат в колективі. На окрему увагу заслуговує такий напрям удосконалення, як покращення матеріально-побутових умов працівників, зокрема облаштування кімнат відпочинку та харчування, забезпечення комфортного середовища під час перерв від роботи.

Пріоритетним напрямком вдосконалення діяльності КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» є формування контенту довіри та розбудова відкритої комунікації з громадою. Це передбачає створення прозорого

інформаційного середовища, де кожен пацієнт може отримати достовірні дані про кваліфікацію лікарів, доступні послуги та результати роботи закладу. Системна робота над покращенням сервісу та впровадженням зворотного зв'язку спрямована на збільшення кількості позитивних відгуків, що є ключовим індикатором успішності закладу. Вибудовування лояльності пацієнтів через якісну допомогу та етичне ставлення персоналу дозволяє зміцнити авторитет лікарні як надійного медичного партнера, якому довіряють.

Вважаємо, що запровадження запропонованих напрямів вдосконалення організаційної культури КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради дасть змогу підвищити ефективність функціонування медичного закладу та помітним чином покращить його організаційну культуру, посилить командну взаємодію, поліпшить мотивацію персоналу та створить сприятливі умови для якісного надання медичних послуг.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів доцільно після їх впровадження провести повторне опитування персоналу за сформованим у п.2.2. опитувальником та порівняти попередні та наступні результати дослідження. Такий підхід дозволить визначити динаміку змін у рівні задоволеності працівників, ефективності внутрішньої комунікації, мотивації та професійного розвитку. Порівняльний аналіз дозволить виявити ті сфери, де запропоновані зміни мали найбільшу ефективність, а де найменшу, що дозволить сформулювати подальшу програму вдосконалення організаційної політики КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради.

Таким чином, було виявлено такі напрямки вдосконалення організаційної культури КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради: формування корпоративної ідентичності, впровадження системної програми адаптації та наставництва, покращення внутрішньої комунікації, розвиток нематеріальної мотивації, забезпечення

професійного навчання та кар'єрного зростання, а також зміцнення корпоративних традицій та матеріально-побутових умов медичних працівників. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню кваліфікації та мотивації персоналу, згуртованості колективу, задоволеності клієнтів якістю надання медичних послуг. Для оцінки ефективності запропонованих змін доречно провести повторне опитування персоналу та порівняти результати з попередніми даними, що дозволить визначити динаміку позитивних змін та скоригувати подальшу стратегію розвитку організаційної культури КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради.

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

За сучасних умов розвитку медичної сфери та її реформування актуалізується необхідність формування кожним закладом охорони здоров'я власної стратегії розвитку. Не виняток тут і КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради, формування стратегії розвитку якої слід розглядати не тільки як стратегічний підхід до вдосконалення діяльності медичного закладу, а й як основи для модернізації його організаційної культури. На думку науковців, організаційна культура як нематеріальний актив еволюціонує слідом за модифікацією стратегії розвитку організації. Еволюція в організаційній культурі відбувається набагато повільніше і більш фрагментовано, ніж зміни в стратегічному розвитку [6]. Саме це й настановує на необхідність формування такої стратегії розвитку закладу охорони здоров'я, яка слугуватиме ефективною основою модернізації його організаційної культури.

Як відомо, стратегія розвитку організації – це інтегроване поняття, що охоплює собою стратегічні напрями розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії управління, являє собою закріплену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують впевнений розвиток організації, її зростання і підвищення

конкурентоспроможності, зміцнюючи при цьому позиції організації на ринку та підсилюючи її здатність до стійкого розвитку [60].

З огляду на це, формування стратегії розвитку КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради – це ніщо інше, як цілісний процес визначення довгострокових пріоритетів, завдань та механізмів розвитку закладу охорони здоров'я, який поєднує бачення майбутнього лікарні з конкретними інструментами вдосконалення управління, покращення якості надання медичних послуг та підсилення організаційної культури.

Власне сам алгоритм формування стратегії розвитку КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради можна відобразити наступним чином (рис. 3.2.).



Рис. 3.2. Етапи формування стратегії КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради

Джерело: створено автором на основі [54]

Власне, процес формування стратегії повинен передбачати процедури визначення стратегічного бачення майбутнього, місії закладу охорони здоров'я, проведення SWOT-аналізу, визначення стратегічних напрямів,

цілей, завдань, підготовку до стратегічного планування. Після обговорення та затвердження стратегії керівництвом лікарні та на сесії Чигиринської міської ради необхідно сформувати операційний план, у якому відзначити хто і за які сфери реалізації стратегії відповідатиме, в які терміни буде реалізовано відповідні заходи та хто відповідатиме за результат [59].

Тож, загальні аспекти нової стратегії розвитку КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради можуть виглядати наступним чином:

1. Місія КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради – надавати якісні госпітальні та консультативні медичні послуги на основі новітніх технологій та професіоналізму медичних працівників закладу для поліпшення здоров'я населення;

2. Візія: КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради – найкраща лікарня для громади в регіоні, яка забезпечує громаду всіма необхідними медичними послугами з використанням сучасного медичного обладнання. КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради застосовує сучасні діагностичні методики: колоноскопію, гістероскопію, фіброгастероскопію та малоінвазивну хірургію. Акушерсько-гінекологічне відділення КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради забезпечує безпечну та комфортну появу на світ нових мешканців громади. Підтримуючи розвиток громади, КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради стоїть на сторожі здоров'я жителів та гостей громади. Дружний, професійний колектив КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради обслуговує пацієнтів в атмосфері довіри та доброзичливості в комфортних умовах.

3. Стратегічні пріоритети стратегії розвитку КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради:

- Зміцнення фірмового стилю та оновлення візуального ідентичності закладу;

- Впровадження комплексної програми адаптації та наставництва персоналу;
- Створення ефективної системи внутрішньої комунікації та зворотного зв'язку;
- Розробка системи нематеріального стимулювання та визнання досягнень персоналу;
- Формування системи безперервного професійного розвитку та кар'єрного зростання співробітників;
- Впровадження єдиного внутрішнього електронного порталу для стандартизації інформаційних потоків;
- Розвиток корпоративних традицій та заходів, що зміцнюють взаємодію в команді;
- Покращення матеріально-побутових умов співробітників та створення сприятливого робочого середовища;
- Підвищення якості медичних послуг шляхом удосконалення внутрішніх процесів та управлінських практик;
- Регулярна оцінка стану організаційної культури за допомогою опитувань та моніторингу динаміки змін.

Реалізація обраних стратегій має здійснюватись на основі системного підходу з використанням принципів стратегічного управління, що включають пріоритетність обраних напрямків, обґрунтування механізмів вирішення проблем, системність ресурсного забезпечення, плановість виконання намічених заходів, командного принципу управління, залучення та підвищення ініціативи всього колективу до раціоналізації процесу власної роботи, постійного інформування колективу про результати перетворень, а також забезпечення зовнішніх умов для проведення перетворень на основі зміцнення взаємодії з органами управління, відомчими підприємствами, пацієнтами та фінансуючими організаціями [24].

Таким чином, формування стратегії розвитку КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради – це основний

інструмент не тільки для вдосконалення управлінських процесів закладу охорони здоров'я та підвищення конкурентоспроможності останнього, а й для цілеспрямованого вдосконалення його організаційної культури. Ретельно обґрунтовані стратегічні пріоритети, що включають вдосконалення внутрішніх комунікацій, розвиток персоналу, змінення корпоративної ідентичності та підвищення якості медичних послуг, формують основу для системних та довготривалих трансформацій в КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради.

3.3. Оцінка впливу пропонованих заходів на ефективність діяльності закладу охорони здоров'я

Проблема ефективності завжди посідала важливе місце серед актуальних проблем економічних наук. Ефективність діяльності закладу охорони здоров'я служить критерієм соціальної та економічної значимості даної галузі у розвитку суспільства. Загалом ефективність діяльності закладу охорони здоров'я виражається ступенем впливу його на збереження і поліпшення здоров'я населення, підвищенням продуктивності праці, в запобіганні витрат на охорону здоров'я і витрат на соціальне страхування і соціальне забезпечення, в економії витрат в галузях матеріального виробництва та невиробничої сфери, збільшенням приросту національного доходу [57].

У контексті цього дослідження на особливу увагу заслуговує оцінка впливу пропонованих заходів щодо удосконалення організаційної культури КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради на ефективність діяльності цього закладу охорони здоров'я. Оцінку впливу пропонованих заходів на ефективність діяльності КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради доцільно відобразити у вигляді табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Оцінку впливу пропонованих заходів на ефективність діяльності КНП
«Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради

Напрямок удосконалення	Сутність удосконалення	Очікуваний вплив на організаційну культуру	Очікуваний вплив на діяльність закладу охорони здоров'я	Показники оцінки результативності
Формування корпоративної ідентичності	Створення логотипу, фірмового гасла, фірмового бланку, легенди закладу, фірмової кольорової гами, брендбуку), оновлення інформаційних стендів та елементів зовнішнього оформлення приміщень закладу	Підвищення єдності колективу, ідентифікації персоналу із цим закладом	Зростання довіри пацієнтів, посилення конкурентоспроможності	Підвищення рівня впізнаваності закладу, підвищення рівня лояльності персоналу, позитивні відгуки пацієнтів
Створення програми адаптації персоналу та наставництва	Запровадження поетапного процесу адаптації та наставництва	Більш швидка адаптація нових працівників до нових умов	Скорочення плинності кадрів, підвищення кваліфікації персоналу	Скорочення часових затрат на адаптацію, забезпечення сталості кадрів, позитивні зміни за результатами оцінки нових працівників після проходження програми адаптації та наставництва
Удосконалення внутрішніх комунікаційних процесів	Створення внутрішньої електронної платформи для комунікації, яка включає всіх співробітників в лікарні,	Прозорість внутрішньої комунікації, довіра персоналу до керівництва	Швидкість та обґрунтованість прийняття управлінських рішень, мінімізація управлінських помилок	Підвищення рівня задоволеності персоналу внутрішньолікарняною комунікацією, підвищення швидкості інфообміну

	проведення щомісячних зборів персоналу з обговорення важливих питань медичного закладу			
Впровадження системи нематеріального стимулювання персоналу	Впровадження практики щомісячного, щоквартального, щорічного висловлення подяк, вручення грамот, відзнак кращим за показниками праці працівникам лікарні	Підвищення рівня мотивації персоналу, підвищення його лояльності до роботи в лікарні	Покращення якості роботи, орієнтованості на пацієнта та якісне надання медичних послуг	Частота нагородження працівників, висловлення подяк, вручення грамот
Професійний розвиток та навчання	Запровадження навчальних планів, внутрішніх тренінгів, зовнішніх курсів підвищення кваліфікації тощо, формування можливостей для внутрішнього кар'єрного росту	Підвищення рівня розвитку та компетентності персоналу	Зростання якості надання медичних послуг, утвердження у працівників лікарні відчуття професійної відповідальності за якість їх надання	Кількість годин навчання та проходження курсів підвищення кваліфікації, кількість працівників, які беруть участь у електронній системі безперервного професійного розвитку, результати атестацій медичного персоналу
Розвиток корпоративних традицій та спільних заходів	Більш часте проведення різноманітних спільних заходів, свят, тимблдингів	Підсилення командної взаємодії	Покращення психологічного клімату в закладі охорони здоров'я, зниження рівня конфліктності в колективі	Підвищення рівня задоволеності персоналу психологічним кліматом лікарні, вищий рівень залученості працівників у заходи лікарні, скорочення

				випадків виникнення конфліктів
Покращення матеріально- побутових умов персоналу лікарні	Створення кімнат для відпочинку, умов для перерв в роботі	Підвищення комфорту персоналу на роботі	Підвищення працездатності та якості надання медичних послуг	Підвищення рівня задоволеності умовами праці, зниження рівня стомлюваності

Джерело: створено автором на основі проведеного у попередніх
підрозділах дослідження

Таким чином, проведена оцінка впливу запропонованих заходів на організаційну культуру КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради свідчить про те, що їх впровадження позитивно позначиться на основних аспектах діяльності лікарні. Найбільш відчутні зміни очікуються у сфері внутрішніх комунікацій, корпоративної ідентичності та професійного розвитку персоналу лікарні, що прямо впливатиме на підвищення якості надання медичних послуг. У цілому, результати оцінки підтверджують доцільність запропонованих заходів удосконалення та їх спроможність позитивно відобразитись на процесі управління КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради, якості надаваних ним послуг та рівні задоволеності персоналу.

Висновки до розділу 3

1. На основі проведеного аналізу ідентифіковано ключові напрямки вдосконалення культури КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня», серед яких: формування корпоративної ідентичності, впровадження системної програми адаптації та наставництва, розвиток інструментів нематеріальної мотивації та покращення матеріально-побутових умов праці. Реалізація цих векторів є необхідною умовою для подолання кадрових ризиків та зміцнення внутрішньої єдності колективу.

2. Обґрунтовано доцільність створення формалізованої програми наставництва, що забезпечить не лише швидку інтеграцію нових фахівців, а й

безперервне навчання діючого персоналу. Створення прозорих умов для кар'єрного просування та професійного навчання визначено як один із найбільш дієвих стимулів підвищення продуктивності та якості надання медичної допомоги у закладі.

3. Встановлено, що формування комплексної стратегії розвитку КНП є базовим інструментом для переходу від фрагментарних змін до системних трансформацій. Ретельно опрацьовані стратегічні пріоритети, що поєднують управлінські інновації з етичними нормами, створюють фундамент для підвищення конкурентоспроможності лікарні на ринку медичних послуг та формування високого рівня довіри серед пацієнтів.

4. Прогнозування соціально-економічного ефекту від запропонованих заходів. Проведена оцінка свідчить, що очікувані зміни позитивно вплинуть на ключові показники діяльності лікарні. Найбільш відчутний прогрес прогнозується у сфері внутрішніх комунікацій та корпоративної ідентичності (бренда), що дозволить мінімізувати кількість професійних помилок, знизити рівень стресу персоналу та підвищити загальну задоволеність клієнтів якістю сервісу.

5. Запропоновано алгоритм контролю ефективності впроваджених інновацій, що базується на регулярному моніторингу думок персоналу та пацієнтів. Порівняльний аналіз результатів повторних опитувань із вихідними даними дозволить закладу оперативно коригувати управлінські рішення, забезпечуючи динамічний розвиток організаційної культури відповідно до викликів сучасної системи охорони здоров'я.

ВИСНОВКИ

Таким чином, у процесі роботи над дослідженням було досягнуто поставлених мети та завдань, в результаті чого отримано такі висновки:

1. Організаційна культура закладу охорони здоров'я – це сукупність спільних цінностей, норм, переконань, традицій та моделей поведінки, які визначають стиль взаємодії медичних працівників між собою та з пацієнтами закладу охорони здоров'я, впливають на ефективність управління, рівень довіри, мотивації персоналу та якість надання медичних послуг. Сутність організаційної культури закладу охорони здоров'я зводиться до її ролі об'єднуючого феномену, який включає в себе систему цінностей, норм, переконань, традицій та моделей поведінки, які визначають характер взаємодії між персоналом та пацієнтами такого закладу, а також взаємодію останніх із зовнішнім середовищем. Організаційна культура закладу охорони здоров'я відображає філософію та місію закладу, формує його імідж та забезпечує реалізацію стратегічних цілей. Структура організаційної культури закладу охорони здоров'я – це багаторівнева система, яка формується із трьох взаємопов'язаних між собою рівнів: артефактів, проголошених норм та цінностей та базових (глибинних) припущень. Артефакти відображають зовнішні прояви організаційної культури закладу охорони здоров'я – символи, мову, ритуали, традиції та стиль управління. Проголошені норми та цінності визначають задекларовані закладом положення, стратегії, переконання, які формують поведінку персоналу. Базові припущення становлять найбільш глибокий рівень організаційної культури, що формується історично та визначає сприйняття реальності, людської природи та міжособистісних відносин. Через таку структуру організаційної культури закладу охорони здоров'я та через зв'язки між її складовими можна отримати комплексне розуміння сутності організаційної культури та її впливу на якість надання медичних послуг.

2. Проведений аналіз сучасних наукових підходів до дослідження організаційної культури закладів охорони здоров'я засвідчує те, що вона є основним фактором забезпечення якості надання медичних послуг та визначає ефективність діяльності сучасних закладів охорони здоров'я. Вплив організаційної культури відображається не тільки на внутрішніх управлінських процесах закладів охорони здоров'я, а й на мотивації та взаємодії персоналу лікарень. Вона відображається на формуванні пацієнтського досвіду обрання того чи іншого закладу охорони здоров'я з метою отримання якісних медичних послуг. Узагальнення наявних наукових підходів дозволило виділити такі напрями досліджень, як: соціально-психологічний, управлінський, процесний, стратегічний, інноваційний та пацієнтоорієнтований, при цьому кожен із підходів висвітлює власне бачення впливу організаційної культури на якість надання медичних послуг пацієнтам. Беручи до уваги те, що положення стосовно впливу організаційної культури закладу охорони здоров'я на якість надання медичних послуг є доволі розробленими, все ж таки наголосимо на потребі заповнити певні прогалини щодо оцінки ролі організаційної культури у наданні якісних медичних послуг.

3. Аналіз досвіду Польщі, Німеччини та Данії дозволяє дійти висновку про те, що ефективна організаційна культура в закладах охорони здоров'я базується на чітких принципах роботи, відповідальності персоналу та орієнтації на пацієнта. Ці країни надають великого значення професійному розвитку медичного персоналу, сучасним цифровим інструментам та відкритій комунікації між співробітниками. Такий підхід сприяє підвищенню якості медичних послуг та створенню комфортних умов праці для персоналу. Досвід Польщі, Німеччини та Данії є цінним для України, адже він демонструє, як поєднання дисципліни, інновацій та підтримки співробітників може зміцнити організаційну культуру закладів охорони здоров'я. Впровадження цих практик допоможе підвищити ефективність управління та довіру пацієнтів до системи охорони здоров'я, а також значно підвищить якість надання медичних послуг.

4. Чигиринська багатопрофільна лікарня Чигиринської міської ради є важливим медичним закладом, який обслуговує населення Чигиринської, Медведівської та Сагунівської громад, надаючи широкий спектр медичних послуг, як стаціонарних, так і амбулаторних. Заклад має багату історію та пройшов кілька етапів трансформації, що відобразилося у зміні статусу, структури власності та організаційної форми. Сучасна діяльність лікарні спрямована на надання якісної та безпечної медичної допомоги з використанням сучасних методів і технологій, профілактику захворювань та підтримку здоров'я населення. Фінансовий стан підприємства останніми роками був нестабільним, що вимагає уваги до управління ресурсами та підвищення ефективності управління в цілому. Кадровий потенціал лікарні достатній для виконання завдань, тоді як персонал складається з лікарів, медичних спеціалістів, адміністративного та обслуговуючого персоналу, завдяки чому заклад охорони здоров'я забезпечує комплексне надання медичних послуг. Загалом, Чигиринська багатопрофільна лікарня виступає важливим соціально-медичним закладом для громади, підтримуючи здоров'я населення на належному рівні.

5. Проведений аналіз сучасного стану організаційної культури КНП «Чигиринська багатопрофільна лікарня» Чигиринської міської ради свідчить про те, що організаційна культура закладу охорони здоров'я знаходиться на етапі активного формування та розвитку та характеризується наявністю як сильних, так і слабких сторін, які неминуче відображаються на якості надання медичних послуг. Зокрема, до сильних сторін сучасного стану організаційної культури КНП «Чигиринська багатопрофільна лікарня» Чигиринської міської ради слід віднести: демократичний стиль управління та доступність керівництва до комунікації із персоналом, можливість персоналу висловлювати власну думку та пропозиції, наявність підтримки колег та сприятливого психологічного клімату в колективі, дружня та взаємопідтримуюча атмосфера у колективі, оперативна адаптація нових співробітників, наявність базових заходів щодо підвищення кваліфікації та

професійного розвитку, гнучкість графіку роботи у межах можливостей лікарні, наявність нематеріальних стимулів тощо. До числа слабких сторін сучасного стану організаційної культури КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради належать: недостатньо виражені візуальна ідентичність та бренд лікарні (логотип, слоган, оформлення приміщень), відсутність системної програми адаптації та наставництва для нових працівників, обмежена система зворотного зв'язку та регулярних зустрічей всіх працівників лікарні, фрагментований характер внутрішньої комунікації між різними структурними підрозділами, нерегулярне використання нематеріальних засобів мотивації (подяки, відзнаки тощо), відсутність системної програми професійного розвитку та кар'єрного зростання, обмежена кількість спільних заходів та внутрішніх традицій, які формують корпоративну ідентичність, недостатньо облаштовані кімнати відпочинку та харчування персоналу тощо. У цілому ж, проведений аналіз сучасного стану організаційної культури КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради свідчить про те, що організаційна культура цього закладу охорони здоров'я має гарну основу для подальшого розвитку, а сам заклад потребує формування ефективної стратегії та конкретного плану заходів щодо її подальшого вдосконалення.

6. Дослідження впливу організаційної культури на рівень якості медичних послуг КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради показало, що організаційна культура є визначальним фактором забезпечення якісного надання медичних послуг. Демократичний стиль управління, який утвердився в закладі охорони здоров'я, забезпечує відкритість комунікації, залученість персоналу у процес прийняття управлінських рішень та підвищує відповідальність працівників, що дозволяє сформувати сприятливе робоче середовище в лікарні та позитивно впливає на рівень задоволеності пацієнтів якістю надання медичних послуг. Одночасно з цим, за результатами опитування персоналу було встановлено, що незважаючи на доволі позитивне середовище для роботи, яке сформувалось у КНП

«Чигиринська багатoproфiльна лiкарня» Чигиринської мiської ради, процес внутрiшньої комунiкацiї є фрагментарним, особливо це помітно на рiвнi окремих пiдроздiлiв, що негативно вiдображається на можливостi дотримання єдиних стандартiв медичного обслуговування всiма пiдроздiлами медичного закладу. Проведене дослідження також довело, що вiдсутнiсть належного пiдходу до адаптацiї нових співробітників лiкарнi, недостатнi можливостi для кар'єрного зростання та професiйного розвитку, а також низький рiвень мотивацiї персоналу КНП «Чигиринська багатoproфiльна лiкарня» Чигиринської мiської ради призводять до посилення ризикiв професiйного вигорання, що має безпосереднiй вплив на якiсть надання медичних послуг. Недостатнiсть обладнання та ресурсiв тiльки посилює стресовий тиск на працівників лiкарнi, призводячи до посилення ймовiрностi виникнення професiйних помилок та знижуючи ефективнiсть їх роботи в цiлому. Якщо узагальнити наявні проблеми в контекстi цiлiсного поняття органiзацiйної культури КНП «Чигиринська багатoproфiльна лiкарня» Чигиринської мiської ради, то можна сказати, що органiзацiйна культура лiкарнi потребує подальшого вдосконалення та розвитку, адже наявні на сьогоdniшнiй день проблеми свiдчать про її недостаю ефективнiсть. Лише в разi комплексного пiдходу до посилення окремих складових органiзацiйної культури КНП «Чигиринська багатoproфiльна лiкарня» Чигиринської мiської ради матиме змогу пiдвищити ефективнiсть роботи персоналу та забезпечити бiльш високий рiвень надання медичної допомоги.

7. У результатi виявлення та оцiнка напрямкiв удосконалення механiзму впливу органiзацiйної культури закладу охорони здоров'я КНП «Чигиринська багатoproфiльна лiкарня» Чигиринської мiської ради на якiсть медичних послуг було виявлено такi напрямки вдосконалення органiзацiйної культури КНП «Чигиринська багатoproфiльна лiкарня» Чигиринської мiської ради: формування корпоративної iдентичностi, впровадження системної програми адаптацiї та наставництва, покращення внутрiшньої комунiкацiї, розвиток нематерiальної мотивацiї, забезпечення професiйного навчання та кар'єрного

зростання, а також зміцнення корпоративних традицій та матеріально-побутових умов медичних працівників. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню кваліфікації та мотивації персоналу, згуртованості колективу, задоволеності клієнтів якістю надання медичних послуг. Для оцінки ефективності запропонованих змін доречно провести повторне опитування персоналу та порівняти результати з попередніми даними, що дозволить визначити динаміку позитивних змін та скоригувати подальшу стратегію розвитку організаційної культури КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради.

8. Формування стратегії розвитку КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради – це основний інструмент не тільки для вдосконалення управлінських процесів закладу охорони здоров'я та підвищення конкурентоспроможності останнього, а й для цілеспрямованого вдосконалення його організаційної культури. Ретельно обґрунтовані стратегічні пріоритети, що включають вдосконалення внутрішніх комунікацій, розвиток персоналу, змінення корпоративної ідентичності та підвищення якості медичних послуг, формують основу для системних та довготривалих трансформацій в КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради.

9. Проведена оцінка впливу запропонованих заходів на організаційну культуру КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради свідчить про те, що їх впровадження позитивно позначиться на основних аспектах діяльності лікарні. Найбільш відчутні зміни очікуються у сфері внутрішніх комунікацій, корпоративної ідентичності та професійного розвитку персоналу лікарні, що прямо впливатиме на підвищення якості надання медичних послуг. У цілому, результати оцінки підтверджують доцільність запропонованих заходів удосконалення та їх спроможність позитивно відобразитись на процесі управління КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради, якості надаваних ним послуг та рівні задоволеності персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамюк В., Дишкант Ю. Модернізація організаційної культури закладу охорони здоров'я в умовах медичної реформи. *Економічний аналіз*, 2020. №30(4). С. 140-146.
2. Баланс та фінансові результати 2022. КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради, 2023. URL: <https://surl.li/dvbcbx> (дата звернення: 17.11.2025).
3. Баланс та фінансові результати 2023. КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради, 2024. URL: <https://surl.li/jqiuoq> (дата звернення: 17.11.2025).
4. Баланс та фінансові результати 2024. КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради, 2025. URL: <https://surl.li/znkwzz> (дата звернення: 17.11.2025).
5. Васіна А. Організаційна культура у забезпеченні розвитку організацій. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України, 2024. Т.1. №29. С. 55-63.
6. Вахнович І., Ліпич Л., Полінкевич О. та ін. Організаційна культура в контексті стратегії розвитку фірми. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*, 2021. Вип. 61. URL: <https://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/viewFile/11419/11754> (дата звернення: 23.11.2025).
7. Волинець Н. В., Долбищук Т. В. Морально-психологічний клімат в медичному колективі. *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету Україна*, 2017. №13. С. 13-16.
8. Гайдученко С. О. Організаційна культура: конспект лекцій для студентів бакалаврату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування; Харків. нац. ун-т міськ.госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.

9. Гасса́б О. В. Наукові засади становлення та розвитку поняття корпоративної культури. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права, 2022. №4. С. 214-219.
10. Гевко В. Л. Методологічний базис формування організаційної культури підприємств мережових структур: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 / Володимир Леонідович Гевко. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 451 с.
11. Джогола А. Роль корпоративних заходів у розвитку команди. Dev.Ua, 2025. URL: <https://dev.ua/blogs/posts/dzhohola> (дата звернення: 23.11.2025).
12. Дмитрук О. В., Свінцицька О. М. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. Приазовський економічний вісник, 2018. С. 182-186.
13. Електронна система забезпечення безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я. Міністерство охорони здоров'я, 2024. URL: <https://moz.gov.ua/uk/elektronna-sistema-zabezpechennya-bezperernogo-profesijnogo-rozvitku-pracivnikiv-sferi-ohoroni-zdorov-ya> (дата звернення: 23.11.2025).
14. Ефективні комунікації закладів охорони здоров'я. За ред. В. Біруля. Академія НЗСУ, 2022. URL: https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97/A5_final_web%20MOZ.pdf (дата звернення: 23.11.2025).
15. Євтушенко Н. О., Ващенко О. П., Завгородній А. А. Організаційна культура підприємства: теоретичний аспект. Економіка. Менеджмент. Бізнес, 2023. №1-2. С. 20-24.
16. Зеркаль А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств: монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022, 346 с.

17. Ігнатко О. Проблеми управління оплатою праці в медичних установах. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса, 2019. №2(11). С. 187-192.

18. Історія КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради. Офіційний сайт закладу охорони здоров'я. 2025. URL:

<https://chygyrncrl.info/%d1%96%d1%81%d1%82%d0%be%d1%80%d1%96%d1%8f/> (дата звернення: 18.11.2025).

19. Каменюк Ю. Роль керівника-лідера в формуванні організаційної культури. Вісник Національного університету оборони України, 2024. №2. С. 40-50.

20. Кірашук Р. П., Пархоменко-Куцевіл О. І. Стилi керівництва та роль i місце керівника в управлінні закладом охорони здоров'я. Інвестиції: практика та досвід, 2021. №5. С. 88-94.

21. КНП «ЧБЛ». Опендатабот, 2025. URL: <https://opendatabot.ua/c/02005289> (дата звернення: 17.11.2025).

22. КНП «Чигиринська багатoproфільна лікарня» Чигиринської міської ради. Офіційний сайт закладу охорони здоров'я. 2025. URL: <https://chygyrncrl.info/#> (дата звернення: 17.11.2025).

23. Кокорєва О. Інноваційні підходи до мотивації праці працівників у медичних установах. Вісник Херсонського національного технічного університету, 2024. №4 (91). С. 388-393.

24. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХП», 2017. 460 с.

25. Кращі практики управління медичним закладом. Посібник/Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2021. 137 с.

26. Крупський О. П., Стасюк Ю. М. Організаційна культура медичного закладу: вплив внутрішніх та зовнішніх чинників. XX Міжнародна

науково-практична конференція «Сучасні проблеми менеджменту» (м. Дніпро, 25 жовтня 2024). 2024. С. 263-265.

27. Крупський О., Стасюк Ю. Організація фірмового стилю медичного закладу: функції та складові. Часопис економічних реформ, 2023. №1(49). С. 87-95.

28. Лист МОЗ щодо посилення ролі наставництва від 07.09.2011 року № 08.0147/1607. URL: https://medicallaw.org.ua/spisok-novin/browse/636/?type=98&no_cache=1&cHash=489e064e60c8e556d75db8fbbe3a377c&print=1 (дата звернення: 23.11.2025).

29. Литвинова О. Н., Абашник Н. М. Аспекти корпоративної культури закладів охорони здоров'я за умов реформування галузі. Медсестринство, 2021. №1. С. 22-26.

30. Литовченко І. Сучасний стан розвитку системи охорони здоров'я Федеративної Республіки Німеччина. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління, 2022. №2 (62). С. 88-92.

31. Лобза А., Бикова А., Рябуха Т. Розробка програми адаптації для персоналу. Молодий вчений, 2021. №1 (89). С. 174-178.

32. Макаренко М. В. Світова практика трансформаційних змін у сфері охорони здоров'я. Інвестиції: практика та досвід, 2021. №17. С. 119-122.

33. Мармаза О. Культура організації: сутність, функції, моделі. Modern technologies and processes of implementation of new methods : Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference, Madrid, Spain, February, 06–09, 2024., 2024. Pp. 170–177.

34. Матукова, Г. І., Багашова, Н. В., & Матукова-Ярига, Д. Г. (2022) Конкурентоспроможність малих підприємств: система адаптивного управління персоналу. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.8.9>

35. Мельник А. О. Мотиваційна складова розвитку організаційної культури закладів охорони здоров'я. Український журнал прикладної економіки, 2021. №6(1). С. 280-289.

36. Мельник А., Богач Ю. Модернізація організаційного механізму функціонування закладів вторинного і третинного рівнів охорони здоров'я. Вісник Економіки, 2021. №4. С. 92-113.
37. Мельник А., Радзивілюк Л. Імплементація стратегічного планування в практику управління сучасним медичним закладом: методологічні та прикладні аспекти. Вісник економіки, 2021. №3. С. 66-83.
38. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
39. Мирута Н. Особливості та роль комунікацій у закладах охорони здоров'я. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2024. Vol. 3. №4. Pp. 127-137.
40. Наumenко Г. Формування здорової корпоративної культури в медичній організації. Psychosomatic Medicine and General Practice, 2020. №5(1). URL: <https://www.e-medjournal.com/index.php/psp/article/view/230> (дата звернення: 18.11.2025).
41. Нгуєн З. Важливість ідентичності бренду лікарні та як її розробити. De Branding, 2024. URL: <https://debranding.vn/en/the-importance-of-hospital-brand-identity/> (дата звернення: 23.11.2025).
42. Олійник М. Дослідження синдрому вигорання. КПТ – орієнтована модель допомоги при емоційному вигоранні. Український інститут когнітивно-поведінкової терапії. Львів. 2021 URL: <https://icbt.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/Oliynyk-M.KPT-oriyentovana-model-dopomogy-pry-emotsiynomuvygoranni.pdf> (дата звернення: 23.11.2025).
43. Ольховська А.Б. Корпоративна культура закладу охорони здоров'я як складова управління якістю медичного обслуговування. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції 17-19 квітня 2024 р. Електронне видання у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т.1. С. 47-49.

44. Організація діяльності закладу охорони здоров'я: навч. посіб. / Р. Р. Августин, Ю. А. Богач, А. Ю. Васіна [та ін.]; за ред. М. М. Шкільняка, Т. Л. Желюк. Тернопіль: Крок, 2021. 517 с.

45. Переваги приватної медицини в порівнянні з державною. Itmed, 2025. URL: https://itmed.org/clinic_articles/perevagy-pryvatnoyi-medytsyny-v-porivnyanni-z-derzhavnoyu/ (дата звернення: 16.11.2025).

46. Повх К., Кубіцький С. Рекомендації щодо вдосконалення процесів підбору та адаптації персоналу. Матеріали конференцій МЦНД, (15.11.2024; Київ, Україна). 2024. С. 169–180.

47. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі: або як скласти пазл вашої організаційної культури / уклад.: Національне агентство України з питань державної служби, Офіс реформ КМУ, Координатор проєктів ОБСЄ в Україні, EU4PAR, CIDS, Рада Європи. Київ: НАДС, 2023. 172 с.

48. Про деякі питання прийняття у комунальну власність Чигиринської міської територіальної громади комунального некомерційного підприємства «Чигиринська багатoproфільна лікарня». Рішення Чигиринської міської ради від 24 грудня 2020 року №146-5/VIII. URL: <https://docs.google.com/document/d/1vOPHRIAGTTvaLH3ENhnoh3ii4OjDbHAQ/edit> (дата звернення: 18.11.2025).

49. Про прийняття у комунальну власність територіальної громади Чигиринської міської ради. Рішення Чигиринської міської ради від 21 жовтня 2020 року №788-28/VII. URL: https://docs.google.com/document/d/1gBnAufGjM3nDUpC-J3PsWwei_sMfpyU9/edit (дата звернення: 18.11.2025).

50. Ремига Ю.С., Приймак Н.В., Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Цифрова трансформація організаційної культури підприємств: монографія. Київ: ПЗВО «Міжнародний європейський університет», 2024. 250 с.

51. Ринкевич Н.С. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах модернізації: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 /

Ринкевич Наталя Сергіївна ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2020. 326 с.

52. Розроблюємо план адаптації медсестри на новому робочому місці. Експертус, 2018. URL: <https://medplatforma.com.ua/article/1000-rozroblyumo-plan-adaptats-medsestri-na-novomu-robochomu-msts> (дата звернення: 23.11.2025).

53. Романенко С. В., Марчук І. А., Жарлінська Р. Г. Стратегії покращення мотивації медичного персоналу в державних медичних установах. Економічна наука, 2025. №5. С. 125-132.

54. Сидоров О.А., Фісуненко Н.О., Альошина Т.В. Стратегічний менеджмент: підручник. Дніпро: Арт-Прес, 2024. 352 с.

55. Стратегія розвитку медичного закладу. Clinical Development Project O2, 2022. URL: <https://clinical-development-project.com/strategiya-rozvytku/> (дата звернення: 23.11.2025).

56. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

57. Худякова А. Роль наставництва у медицині: поради практиків та документація. Експертус, 2025. URL: <https://medplatforma.com.ua/article/399-qqq-16-m9-06-09-2016-rol-nastavnistva-u-meditsin> (дата звернення: 23.11.2025).

58. Худякова А. Соціальна ефективність медичного закладу. Експертус, 2017. URL: <https://medplatforma.com.ua/article/802-sotsalna-efektivnst-medichnogo-zakladu> (дата звернення: 23.11.2025).

59. Худякова А. Як запровадити систему нематеріальної мотивації працівників. Управління закладом охорони здоров'я, 2023. №6. URL: <https://egolovlikar.expertus.com.ua/10007210> (дата звернення: 23.11.2025).

60. Худякова А.. Стратегічний план розвитку закладу охорони здоров'я. Експертус, 2023. URL: <https://med.expertus.com.ua/consultations/16369> (дата звернення: 23.11.2025).

61. Череп О.Г., Веремєєнко О.О. Формування стратегії розвитку підприємства. Міжнародні економічні відносини, 2024. №7 (277). С. 320-325.
62. Шабанов Р., Новіков Д. Проблеми правового регулювання оплати праці медичних працівників в умовах медичної реформи. Право і суспільство, 2021. №6. С. 132-137.
63. Шевчук О. Поняття та генеза організаційної культури. Вісник Львівського університету. Серія соціологічна. 2024. Вип. 18. С. 205-218.
64. Шевчук Р.В. Державно-управлінські рішення для розвитку мережі закладів охорони здоров'я: зарубіжний досвід. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. Том 34 (73). № 1. С. 168-173.
65. Шумілова І. Ф., Цебрій В. О. Корпоративна культура закладу охорони здоров'я: сутність і зміст. Modern research in science and education. Proceedings of the 2nd International scientific and practical conference. BoScience Publisher. Chicago, USA. 2023. С. 303-314.
66. Щипановська О. Здорова корпоративна культура – шлях до успіху функціонування закладу охорони здоров'я. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні, 2021. С. 407-411.
67. Юрочко Т., Бронікова С.. Формування корпоративної культури медичного закладу. Актуальні проблеми державного управління, 2021. №3(84). С. 51-54.
68. Як зробити опитування короткими: рекомендації та багато іншого. Stripo.email, 2025. URL: <https://stripo.email/ua/blog/how-to-keep-your-surveys-short-tips-and-more/> (дата звернення: 23.11.2025).
69. A guide to evaluating German hospitals to choose the best place to work. Monarch, 2025. URL: <https://monarchco.de/en/post/evaluation-of-german-hospitals> (дата звернення: 17.11.2025).
70. Alharbi A. S. A., Alrehaili Y. A. M., Alhejaili T. A. H. The Role of Organizational Culture in Shaping Healthcare Service Quality: A Theoretical

Perspective. Journal of International Crisis and Risk Communication Research, 2024. №7(S5). Pp. 321-332.

71. Alsaqqa H. H. Organizational Culture Relation With Innovation: Comment on «Employee-Driven Innovation in Health Organizations: Insights From a Scoping Review». International Journal of Health Policy and Management, 2024. №13. URL: https://www.ijhpm.com/article_4637_e3607599785b693affd76fbae9421c3c.pdf (дата звернення: 18.11.2025).

72. Awasthi S., Zaveri B., Parida S. Impact of Leadership Styles on Healthcare Team Performance and Patient Satisfaction. Health Leadership and Quality of Life, 2024. №3. Pp. <https://doi.org/10.56294/hl2024.373> (дата звернення: 22.11.2025).

73. Danielsen N. Working Conditions for Medical Professionals in Denmark. MediCarrera, 2025. URL: <https://medicarrera.com/blog/working-conditions-medical-professionals-denmark/> (дата звернення: 17.11.2025).

74. Dima, E. The Impact of burnout in healthcare professionals on patient care quality: A review. World Journal of Advanced Research and Reviews, 2025. №25(02). Pp. 2706-2710.

75. Domańska-Szaruga B., Jończyk J. A., Knap-Stefaniuk A. Diagnosis of organizational culture of healthcare entities in Poland. Scientific Papers of Silesian University of Technology, 2024. Pp. 93-107.

76. Flat Organisational Structure: Implementing Tips, Pros and Cons. Oakwood International, 2025. URL: <https://www.oakwoodinternational.com/blog/flat-organisational-structure> (дата звернення: 17.11.2025).

77. Furmaniak A. Czas podsumowań - rok 2024 w polskiej służbie zdrowia: najważniejsze zmiany. Value Med, 2025. URL: <https://valuemed.pl/artykuly/czas-podsumowan---rok-2024-w-polskiej-sluzbie-zdrowia-najwazniejsze-zmiany-> (дата звернення: 17.11.2025).

78. Hamid M. F., Salisu I. M., Shehu R. N. Leadership Styles and Service Delivery of Healthcare Institutions. *Global Journal of Research in Business Management*, 2025. №5(02). Pp. 50-59.

79. Meneses-La-Riva M.E., Fernández-Bedoya V.H., Suyo-Vega J.A.. Enhancing Healthcare Efficiency: The Relationship Between Effective Communication and Teamwork Among Nurses in Peru. *Nurs Rep.* 2025. №15(2):59. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11857919/> (дата звернення: 22.11.2025).

80. Sheeran N., Jones L., Pines R. How culture influences patient preferences for patient-centered care with their doctors. *Journal of Communication in Healthcare*, 2023. №16(2). С. 186-196.

81. Understanding Collective Agreements in Denmark. *Think Global HR*, 2025. URL: <https://www.thinkglobal-hr.com/article/understanding-collective-agreements-in-denmark> (дата звернення: 17.11.2025).

82. Why Germany? Your Opportunities as a Doctor in the German Healthcare System. *Get2Germany*, 2025. URL: <https://get2germany.com/en/blog/why-choose-germany-as-a-place-to-live> (дата звернення: 17.11.2025).

83. Wiśniewska M. Kultura organizacyjna oraz kultury wzmacniające doskonalenie podmiotów opieki zdrowotnej. *Instytut Naukowo-Wydawniczy «Spatium»*. 2021. 414 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Характеристика медичних послуг КНП «Чигиринська багатoproфiльна лікарня» ЧМР

№ з/п	Показник	Характеристика
1	Рiвень надання медичної допомоги населенню (первинний, вторинний, спеціалізований)	Первинний, вторинний
2	Ліцензія на медичну практику (перелік)	Ліцензія № 1907/03-М від 19.07.2019 (Додаток А)
3	Акредитаційний сертифікат (дата і характеристика категорії акредитації)	З 04 серпня 2025 по 03серпня 2028 року; Друга категорія (Додаток Б)
4	Надавані профiльні медичні послуги (перелік)	Акушерство і гінекологія Анастезіологія Дерматовенерологія Ендокринологія Ендоскопія Інфекційні хвороби Кардіологія Клінічна біохімія Клінічна лабораторна діагностика Наркологія Неврологія Неонатологія Онкологія Ортодонтія Ортопедична стоматологія Ортопедія і травматологія Отоларингологія Офтальмологія Паталогічна анатомія Педіатрія Підліткова терапія Психіатрія Рентгенологія Стоматологія Терапевтична стоматологія Терапія Трансфузіологія Ультразвукова діагностика Урологія Фтизіатрія Функціональна діагностика Хірургічна стоматологія Хірургія

Дитячі інфекційні хвороби

Продовження додатку А

№ з/п	Показник	Характеристика
5	Номер і дата договору з НСЗУ, укладеного за Програмою медичних гарантій	Договір №0390-Е125-Р000 від 31.01.2025р. Договір №0390- Е125-Р000/06 від 15.09.2025р.
6	Перелік пакетів згідно договору з НСЗУ	3. Хірургічні операції дорослим та дітям у стаціонарних умовах 4. Стаціонарна допомога дорослим та дітям без проведення хірургічних операцій 9. Профілактика, діагностика, спостереження та лікування в амбулаторних умовах 12.Езофагогастродуоденоскопія 13. Колоноскопія 21. Діагностика, лікування та супровід осіб із віл (та підозрою на віл) 22. Лікування осіб із психічними та поведінковими розладами внаслідок вживання опіоїдів із використанням препаратів замісної підтримувальної терапії 23. Стаціонарна паліативна медична допомога дорослим і дітям 24. Мобільна паліативна медична допомога дорослим і дітям 34. Стоматологічна допомога дорослим та дітям 35. Ведення вагітності в амбулаторних умовах 47.Хірургічні операції дорослим та дітям в умовах стаціонару одного дня 55. Секційне дослідження 60. Медичний огляд осіб, який організовується територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки