
МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 352/354:614.2

doi: 10.15330/apred.2.19.160-168

Грицько Р.Ю.¹, Квасній Л.Г.², Грицько О.М.³
**УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ РОБОТИ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ В
УМОВАХ ЗМІН**

¹ Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького, Міністерство освіти і науки України, кафедра інфекційних хвороб, вул. Пекарська, 54, м. Львів, 79010, Україна
тел.: +380972405965,
e-mail: grytskoroman@gmail.com,
ORCID: [0000-0001-7086-8399](https://orcid.org/0000-0001-7086-8399)

² Дрогобицький державний педагогічний університет ім. Івана Франка, Міністерство освіти і науки України, кафедра математики та економіки, вул. Івана Франка, 24, м. Дрогобич, Львівська область, 82100, Україна
тел.: +380967423721,
e-mail: lg_k@ukr.net,
ORCID: [0000-0001-5248-544X](https://orcid.org/0000-0001-5248-544X)

³ КНП “1-а міська поліклініка”, вул. Руська, 20, м. Львів, 79010, Україна
тел.: +380671174711
e-mail: orusjagr@gmail.com
ORCID: [0000-0001-6920-0770](https://orcid.org/0000-0001-6920-0770)

Анотація. У статті доведено необхідність пошуку шляхів забезпечення результативності роботи медичних закладів що зумовлено зростанням запитів і уподобань пацієнтів стосовно вибору медичного закладу та надання послуги; обґрунтовано вплив цифровізації на якість медичних послуг і роботу медичних закладів. Акцентовано увагу на тому, що медичний заклад може стати успішним при дієвій сучасній системі ефективного управління. Охарактеризовано основні групи чинників, які суттєво впливають на процес управління якістю медичного закладу. Виокремлено основні переваги від впровадження технологічного підходу в практику управління медичним закладом. Наведено основні помилки в роботі керівного персоналу медичного закладу. Доведено, що ефективне функціонування медичних закладів залежить не лише від перебігу внутрішніх управлінських процесів, а й від гнучкої адаптації їх діяльності до мінливого середовища. З'ясовано сутність методів управління в нинішніх умовах змін. Запропоновано основні напрями вдосконалення діяльності медичних закладів. Визначено основні помилки керівника які можуть знижувати результативність управлінської діяльності та ефективність реструктуризації медичних закладів. Обґрунтовано доцільність створення ефективної команди працівників медичного закладу. Доведено, що турбота про якісне обслуговування пацієнтів позитивно впливає на прибутковість закладу що в свою чергу вимагає впровадження сучасних та ефективних методів управління якістю медичних послуг.

Доведено, що якість надання медичних послуг є однією з фундаментальних проблем у функціонуванні закладу охорони здоров'я, що пов'язано з результативністю його роботи. У цьому зв'язку виокремлено основні чинники забезпечення якісного управління та наведено основні характеристики системи управління якістю в медзакладі. Акцентовано увагу на тому, що забезпечення якості ґрунтується на комплексному підході до якості на кожному етапі надання послуг. В статті зроблено висновок, що створення ефективно працюючого медичного закладу є важливим завданням сьогодення і вимагає переосмислення управлінських методів та принципів роботи керівника.

Ключові слова: методи управління, медичні послуги, процеси змін у клінічних лікарнях, цифровізація, якісне обслуговування пацієнтів.

Hrytsko R.Yu.¹, Kvasnii L.G.², Hrytsko O.M.³

**MANAGEMENT OF THE PERFORMANCE OF WORK OF A MEDICAL
INSTITUTION UNDER THE CONDITIONS OF CHANGES**

¹ Lviv National Medical University
Danylo Halytskyi University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Infectious Diseases,
Pekarska str., 54, Lviv,
79010, Ukraine,
tel.: +380972405965,
e-mail: grytskoroman@gmail.com
ORCID: 0000-0001-7086-8399

² Drohobych State Pedagogical University
named after Ivan Franko,
Ministry of Education
and Science of Ukraine,
Department of Mathematics and Economics,
Ivana Franka str., 24, Drohobych, Lviv region,
82100, Ukraine,
tel.: +380967423721,
e-mail: lg_k@ukr.net,
ORCID: 0000-0001-5248-544X

³ KNP "1st City Polyclinic of",
Ruska st., 20, Lviv,
79010, Ukraine,
tel.: +380671174711,
e-mail: orusjagr@gmail.com
ORCID: 0000-0001-6920-0770

Abstract. The article proves the need to find ways to ensure the effectiveness of the work of medical institutions, which is caused by the growth of requests and preferences of patients regarding the choice of a medical institution and the provision of services; the influence of digitalization on the quality of medical services and the work of medical institutions is substantiated. Attention is focused on the fact that a medical institution can become successful with an effective modern system of effective management. The main groups of factors that significantly affect the quality management process of a medical institution are characterized. The main advantages of the introduction of a technological approach to the practice of managing a medical institution are highlighted. The main mistakes in the work of the management staff of the medical institution are given. It has been proven that the effective functioning of medical institutions depends not only on the course of internal management processes, but also on the flexible adaptation of their activities to the changing

environment. The essence of management methods in the current conditions of change is clarified. The main areas of improvement of the activity of medical institutions are proposed. The main mistakes of the manager that can reduce the effectiveness of management activities and the effectiveness of the restructuring of medical institutions have been identified. The expediency of creating an effective team of employees of a medical institution is substantiated. It has been proven that caring for quality patient care has a positive effect on the institution's profitability, which in turn requires the implementation of modern and effective methods of managing the quality of medical services. It has been proven that the quality of providing medical services is one of the fundamental problems in the functioning of a health care institution. In this connection, the main factors of ensuring quality management are highlighted and the main characteristics of the quality management system in the medical facility are given. Attention is focused on the fact that quality assurance is based on an integrated approach to quality at each stage of service provision. The article concludes that the creation of an effectively working medical institution is an important task today and requires significant work from the manager. Therefore, the demands of time and digital transformations should be on the agenda of all heads of medical institutions.

Keywords: management methods, medical services, change processes in clinical hospitals, digitalization, quality patient care

Вступ. Змінна ситуація на ринку медичних послуг, постійно зростаюча конкуренція змушує кожен медичний заклад шукати можливості покращити своє функціонування, розраховуючи на залучення більше пацієнтів/клієнтів та зміцнення своїх позицій. Ефективне функціонування медичних закладів залежить не лише від перебігу внутрішніх управлінських процесів, а й від гнучкої адаптації їх діяльності до мінливого середовища. Поява нових цифрових технологій охорони здоров'я, зміна їх впливу на здоров'я, який раніше був відсутній або обмежений, демографічні та епідеміологічні зміни в поєднанні з системними чинниками – усе це вимагає впровадження нових та ефективних методів управління, а також реструктуризації управлінських стереотипів.

Результативність роботи медичних закладів залежить від якості надання медичних послуг. Дослідженнями проблем забезпечення якості медичних послуг перебуває в центрі уваги науковців: Н.Мачуги, З.Надюк, М. Марковські, В.Новацкі, А. Коронкевіч, В. Борщ та інші. Організаційно-методологічний підхід до управління якістю в закладах охорони здоров'я досліджували Сміянова В.А., Степаненко А.В., Петренко В.Ю., Тарасенко С.В.. Однак проблема пошуку дієвих шляхів покращення управління результативністю роботи медичних закладів в умовах змін, є доволі актуальною і потребує подальшого дослідження.

Постановка завдання. Метою написання статті є дослідження основних напрямів управління результативністю роботи медичних закладів в умовах змін, що супроводжуються поглибленням конкуренції та масовою цифровізацією. Поставлена мета зумовлює доцільність вирішення кількох принципових завдань: обґрунтування впливу цифровізації на якість медичних послуг і роботу медичних закладів; акцентування уваги на тому, що медичний заклад може стати успішним при дієвій сучасній системі ефективного управління; обґрунтування основних груп чинників, які суттєво впливають на процес управління якістю медичного закладу; виокремлення основних переваг від впровадження технологічного підходу в практику управління медичним закладом з акцентом на основні помилки в роботі керівного персоналу медичного закладу; розробка основних напрямів удосконалення управління діяльністю медичних закладів з урахуванням перебігу внутрішніх управлінських процесів та гнучкої адаптації їх діяльності до мінливого середовища. В процесі написання статті використовувалась сукупність методів дослідження, а саме: методи узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу.

Результати. «Незважаючи на відмінність організації моделей охорони здоров'я у світі, їх об'єднує єдина мета — спроможність надавати ефективну і якісну медичну допомогу. Досягнення цієї мети залежить від багатьох чинників, основним з яких є ефективність організаційного устрою системи охорони здоров'я, її фінансування (за визначенням ВООЗ мінімально прийнятний рівень – 6,4% від ВВП, для порівняння в Україні – 2,6% у 2017 році), наявність кваліфікованих кадрів, сучасних медичних технологій і обладнання, дієвої системи забезпечення якості медичної допомоги тощо» [1]. Постає слушне запитання: що необхідно зробити для досягнення найкращого результату надання медичних послуг? Практика показує, що пацієнти шукають найкращі продукти та послуги на ринку, звертають увагу на рекламу у процесі отримання послуг. Цей позитивний досвід виражається на їх тенденції до подальших лікарських призначень, і відповідно, до прибутковості закладу. Застосування в управлінні, менеджменті та роботі закладу новітніх технологій може стати позитивним чинником у зусиллях щодо покращення комфорту пацієнтів і продуктивності співробітників. Це в свою чергу, допоможе ефективно керувати медзакладом, позбавить персонал від непотрібних бюрократичних завдань і забезпечить зростання задоволеності пацієнтів.

Щоб медичний заклад був успішним, для цього необхідна система ефективного управління, і тоді керівник впорається з усіма викликами часу, оскільки це сприятиме забезпеченню ефективного функціонування конкретного закладу. Перед керівником медзакладу постає ряд принципових запитань: як підвищити результативність роботи, не знижувати рівень наданих послуг; як збільшити кількість відвідувань і при цьому не перевантажити графік лікарів та персоналу; як збільшити кількість пацієнтів тощо?

Все це можливе, але вимагає деяких змін, реорганізації роботи або використання раніше не використовуваних інструментів. І хоча початки можуть бути важкими, вони компенсуються ефектами, досягнутими з часом. В першу чергу, це зміна підходів (в розумінні і осмисленні) до методів управління.

Під методами управління в нинішніх умовах зростаючої конкуренції та масової цифровізації розуміємо процес впливу на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою вирішення виробничих задач; така комбінація переконання, примус і приклад, що здатна змусити людей виконувати те, що від них потрібно; право особистості давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання, а саме – перехід від автократичного (менеджер, який зосередив владу у своїх руках і не допускає співробітників до прийняття рішень) до ліберального (менеджер, який надає своїм підлеглим практично повну волю у виборі робочих завдань і контролю їх виконання) стилю, від примусу (у будь якій формі) до реалістично-технократичного виконання.

В той же час необхідно створювати в колективі таку атмосферу, щоб кожен став партнером, а не лише виконавцем. Впровадження технологічного підходу приносить ряд переваг. Найважливішими є: можливість перекладу загальних стратегічних цілей організації на конкретні цілі процесу; націлювання та моніторинг потреб та задоволення клієнта через систему електронних інструментів; більший ступінь нагляду за ресурсами, що використовуються в організації, щоб вони приносили додану вартість по всьому ланцюжку створення вартості; можливість використання інформації, отриманої від системи управління процесами для прийняття оперативних та стратегічних рішень; використання зворотного зв'язку з процесами для вдосконалення процесів та окремих елементів системи управління і підвищення ефективності функціонування медичного закладу. Особлива увага повинна зосереджуватися на процесах змін у клінічних лікарнях, які характеризуються наступним: виконання спеціалізованих завдань у сфері охорони здоров'я; багатопрофільні завдання; використання високотехнологічних медичних технологій; множинність та

різноманітність відносин з навколишнім середовищем; фінансування з кількох джерел (державних, комерційних і приватних); дефіцит ресурсів.

Отже, вважаємо, що основними напрямками вдосконалення діяльності медичних закладів мають бути наступні: скорочення часу доступу до медичних послуг шляхом використання нових цифрових технологій, що передують наданню медичних послуг; це пов'язано з плавною передачею інформації, наприклад про наявні місця в лікарняних палатах; максимальна орієнтація на очікування пацієнтів, а у разі фінансування пільг за рахунок державних коштів – орієнтація на виконання зобов'язань перед державними платниками (НЦЗУ, міністерства, органи місцевого самоврядування), які пов'язані з виконанням принципів укладених договорів (комплексність і безперервність надання допомоги, точність діагнозів, достовірність застосування діагностичних, лікувальних і профілактичних методів, забезпечення заявлених кадрів, обладнання та інфраструктурних умов, збереження передбачуваного рівня витрат і фінансового результату); забезпечення якісного зв'язку між пацієнтом та медичною установою щодо надання інформації на кожному етапі лікування пацієнта; проведення постійного аналізу робочих посад, діяльності окремих організаційних підрозділів медичної установи з метою формування поточних рекомендацій для працівників, припускаючи рівне ставлення до медичних працівників та працівників, опосередковано залучених до надання медичних послуг; турбота про належну технологічну підготовку, яка дозволяє уникнути знеохочення працівників і пацієнтів та збільшення витрат і збитків, які є наслідком, наприклад, неякісних результатів діагностичних досліджень, що вимагають повторення, простоїв, скасування послуг тощо; підвищення якості виконуваних послуг, що сприяє зміцненню зв'язків між лікарнями та пацієнтами, платниками, іншими медичними установами.

Проте навіть чітке визначення напрямків реструктуризації закладів охорони здоров'я не може захистити керівництво від їх неправильного виконання. Основними помилками найчастіше можуть бути: ототожнення концепції управління з економічною чи фінансовою раціоналізацією економіки медичної установи, зниження фінансової ліквідності, зниження якості послуг та обхід правових норм, що накладають конкретні зобов'язання щодо суб'єктів укладання пільг із платниками, підвищення рівня стресу серед працівників та зниження мотивації до праці, раціоналізації зайнятості шляхом її простого обмеження, ігнорування проблем працівників нижчого рівня.

Кадрова політика є генеральним напрямом роботи з персоналом, який відображає сукупність принципів, методів, систему правил та норм у сфері роботи з персоналом, передбачає формування основних довгострокових напрямів роботи з кадрами організації [2]. Тому важливим, на нашу думку, є створення ефективної команди працівників. «Сучасний економічний стан економіки унеможлиблює суттєве збільшення ресурсної складової підвищення якості медичного обслуговування, тому актуальними є питання ефективного використання ресурсів» [3, с. 13]. Саме персонал може забезпечити результативність роботи медзакладу, тому необхідно докласти зусиль, щоб провести правильний підбір співробітників, а потім вміло їх навчати, орієнтувати на спільні цілі та мотивувати. Не менш важливим є ергономіка робочих місць. Незначні нюанси можуть мати величезне значення. Керівник зобов'язаний подбати про те, щоб робота його лікарів була максимально легкою. Сьогодні доступ до багатьох розширених інструментів дуже простий і порівняно недорогий. Не останню роль відіграють відгуки пацієнтів в інтернет-мережі та різних соціальних мережах стосовно закладу загалом і окремого лікаря, тому варто знати, як цим правильно скористатися.

Всі перебудови варто починати з себе. Від цього виграють усі: управлінський персонал, обслуговуючий персонал і ті, хто завжди має бути найважливішим в очах

кожного професіонала, пов'язаного з системою охорони здоров'я, тобто пацієнти. Сьогодні існує багато можливостей, які пропонують сучасні технології в плані автоматизації процесів надання медичних послуг. Персонал може присвятити себе найважливішому в медичному закладі – високому рівні обслуговування пацієнтів. Хоча це часто передбачає деякі початкові витрати (наприклад, придбання послуги або програмного забезпечення), проте це інвестиція, яка матиме позитивні наслідки в майбутньому. Без перебільшення можна сказати, що турбота про якісне обслуговування пацієнтів позитивно впливає на прибутковість закладу.

Гарантія високоякісного обслуговування за відповідно низькою вартістю є серйозним викликом для медичних установ, які хочуть вижити на ринку з дедалі більшою конкуренцією. Очікування пацієнтів зростають і змінюються, і дослідження задоволеності пацієнтів з точки зору догляду за здоров'ям стає першопричиною для покращення якості. Управлінець (генеральний директор, його заступники аж до завідувача відділенням) є координатором змін у певному підрозділі (установі чи відділенні). Особа, яка займає цю посаду, повинна забезпечувати їх належне впровадження змін. Варто, однак, підкреслити, що за зміни в медичній установі несуть відповідальність усі залучені до них особи. Тому, перш за все, необхідно переконати всіх підлеглих у тому, що вони так само відповідальні за результат, як і керівництво (установою, підрозділом). Важливо, щоб усі розуміли переваги нових рішень і які проблеми вони насправді здатні вирішити. Не слід недооцінювати роль емоцій у роботі з людьми. Занадто різкі або недостатньо обґрунтовані зміни можуть спричинити недовіру, небажання і навіть опір з уважно дослухатися до можливих проблем, які можуть виникнути на шляху впровадження змін.

На процес управління якістю вагомий вплив спричиняють два види чинників — внутрішні та зовнішні. «До перших належать керівництво, організація процесу, орієнтація на пацієнта, співробітники, інформація та знання, використання ресурсів. І це ті чинники, на які клініка може вплинути самостійно. Але є ще декілька зовнішніх компонентів управління якістю медичної допомоги, які визначаються середовищем: суспільство в цілому (його очікування, можливості, потреби), партнери, фінансування. На ці чинники клініка вплинути не може, тому потрібно аналізувати зовнішню ситуацію та робити планування з урахуванням зовнішніх чинників» [4].

На нашу думку, вагомими чинниками забезпечення якісного управління можуть бути: демократизація системи управління, перехід від автократичних методів до ліберального управління, реалістично-технократичного менеджменту; розвиток нормативно-правової бази; досягнення організаційної та фінансової автономії, покращення соціального захисту співробітників; забезпечення колегіальності і відкритості прийняття управлінських рішень; формування сучасних дієвих індикаторів виконання поставлених задач; реорганізація системи менеджменту шляхом децентралізації, дерегуляції, запровадження автономії тощо.

Якість надання медичних послуг є однією з фундаментальних проблем у функціонуванні закладу охорони здоров'я. «У сучасному світі якість медичної допомоги вважається основною цільовою функцією системи охорони здоров'я і водночас визначальним критерієм її діяльності»[1]. Суворі вимоги ринку означають, що все більше підрозділів охорони здоров'я вирішують запровадити управління якістю, розглядаючи це, як можливість підвищити свою конкурентоспроможність та довіру. «Мірою якості виступає ступінь задоволення реальних потреб клієнта» [5, с. 10]. Забезпечення якості ґрунтується на комплексному підході до якості на кожному етапі надання послуг. При цьому організація повинна орієнтуватися на перспективу через зростаючі очікування пацієнтів стосовно якості надання медичних послуг.

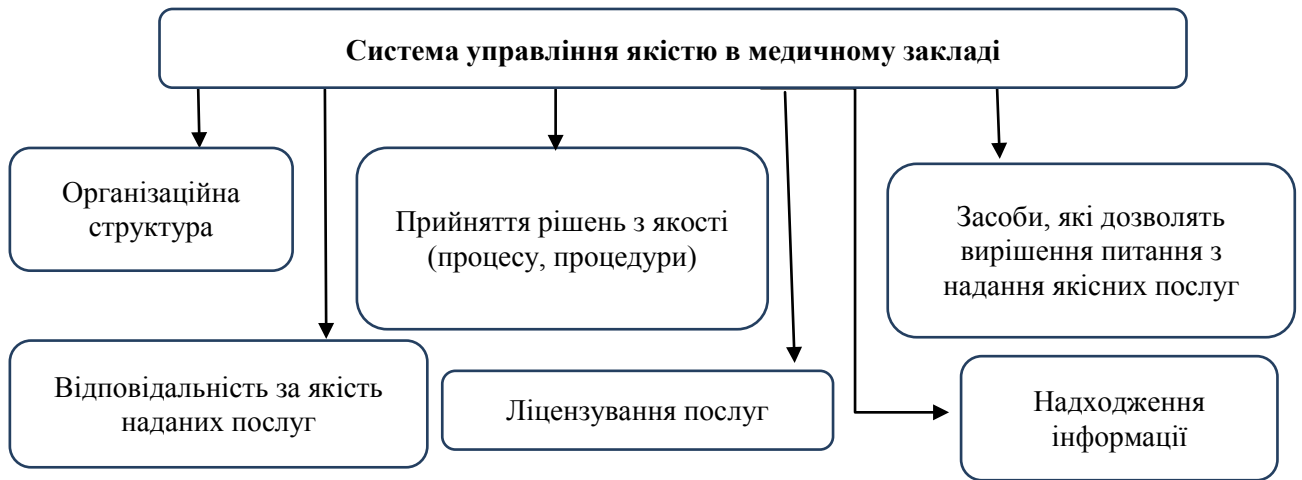


Рис. 1. Система управління якістю в медзакладі
Fig. 1. Quality management system in a medical facility .

Високоякісна медична допомога включає ефективне поєднання використання медичних, людських, інфраструктурних та фінансових ресурсів. Це передбачає здійснення дій, спрямованих на задоволення потреб суспільства у сфері профілактики, зміцнення здоров'я, діагностики, терапії та реабілітації, гарантію відповідності наданої допомоги вимогам безпеки. Марковські, В. Новацкі та А. Коронкевіч зауважують, що якість медичних послуг виступає в таких аспектах: є технічною вартістю (знання, клінічні навички, технології), вартістю стосунків між людьми (пацієнт, лікар, медсестра, медичний персонал) і обов'язковими послугами (комфорт і естетика) [6].

Для керівника медичного закладу час безцінний. Сміливе зосередження на нових технологіях в обслуговуванні пацієнтів – це не тільки зручність та покращення іміджу, але й усе більша вимога часу. Закон зобов'язує медичні клініки їх комп'ютеризувати. Перед обличчям численних викликів і щоденних завдань кожен прагне оптимізувати свої обов'язки. Допомогти в цьому можуть сучасні технології, які спрощують складні види діяльності та скорочують трудомісткі процеси (система запису на прийом, онлайн-карта пацієнта, нагадування про прийом, електронні графіки роботи лікарів, – усе це є джерелом важливої інформації для керівника про ефективність роботи закладу та персоналу. Їх аналіз є значною частиною професійних обов'язків керівника. Як і у випадку окремих управлінських інструментів, сам аналіз даних має бути спрощений за допомогою сучасних технологічних рішень. Звичайно, навіть електронні таблиці значно полегшують повсякденну роботу. Однак вони все одно потребують багато часу, щоб налаштувати отримані результати до своїх потреб. Також необхідно регулярно оновлювати дані в електронних таблицях. Тому як рекомендація, звучить потреба і доцільність використовувати автоматизовані рішення, які показують останні результати в режимі реального часу. Їх перевагою є перехресний характер: в одному місці можна знайти дані про різні сфери діяльності об'єкта за вибрані періоди часу. Усі ці переваги повинні бути об'єднані в Системі програмного забезпечення для управління медичними закладами. Його аналітичні характеристики включатимуть ключові результати об'єкта та підсумок маркетингової діяльності.

Що найчастіше слід комп'ютеризувати? На нашу думку – роботу реєстратури. Пацієнти можуть записатися на прийом он-лайн за допомогою інструментів, доступних на веб-сайтах. Вони вибирають зручну дату із запропонованого списку. Зберігання

даних пацієнтів у цифровій формі полегшує пошук конкретної інформації та дозволяє краще підготуватися до відвідувань лікаря. Так звана телемедицина, тобто віддалений зв'язок з лікарем (наприклад, електронною поштою, чатами чи відеодзвінками), все ще викликає суперечки. Хоча важко уявити, що дистанційні консультації можуть замінити візит до офісу, сьогодні вони можуть стати його цінним доповненням. Часто у пацієнтів виникають дуже конкретні запитання, на які лікар може найкраще відповісти дистанційно. Це економить час обох сторін і є набагато зручніше.

Відгуки про лікарів є дуже важливим фактором для пацієнтів, на який вони звертають увагу при виборі спеціаліста [7]. Проте легкий доступ до відгуків має й інше значення: знання того, що пишуть пацієнти, побічно впливає на задоволеність лікаря та його мотивацію до роботи.

Вважаємо, що при розробці управлінських рішень, аналізі роботи установи тощо слід враховувати думку пацієнтів. Вираження думок про роботу людей, які працюють у громадській установі, гарантується Конституцією. Лікарі можуть реагувати на думки, відповідати пацієнтам, вступати з ними в полеміку, а в крайньому випадку – визнати висловлювання як образливі. Варто заохочувати лікарів до взаємодії з користувачами порталу, і таким чином, вони формують не лише свій професійний імідж, а й рекламують заклад. Лікар завжди повинен реагувати на агресивні, неправдиві і неправильні думки. Завжди варто подякувати за конструктивну критику або позитивний відгук. Можна і сперечатися, якщо впевнений, що пацієнт помиляється.

В умовах, коли законодавство накладає суттєві обмеження на керівників у сфері реклами медичних закладів, використання наявних інструментів набуває ключового значення. В Інтернеті є величезний потенціал. Завдяки добре розробленому та розміщеному веб-сайту, пацієнти можуть легко знайти заклад в Інтернеті – і це перший крок до запису на прийом. Присутність у Facebook допоможе «наблизитися» до пацієнтів та скоротити бар'єр спілкування. Обмін цінним вмістом у блозі та надсилання його в інформаційних бюлетенях допоможе побудувати міцні стосунки та розвинути віру в те, що саме цей медичний заклад – найкращий вибір. Все це допоможе скоротити відстань між пацієнтом і закладом.

Висновки. Створення ефективно працюючого медичного закладу є важливим завданням і вимагає значної роботи від керівника. Це є необхідною умовою ефективного функціонування та результативної роботи медичного закладу в нинішніх умовах зростаючої конкуренції на фоні масової цифровізації. На сьогоднішній час існує ряд інструментів, які допоможуть працювати ефективно. Все нові й нові рішення розробляються спеціально для керівників медичних закладів. Тому вимоги часу і цифрові трансформації повинні бути на порядку денному усіх керівників медичних закладів. Але, «попри складну ситуацію в Україні через воєнні дії та величезне навантаження на медичну галузь, не можна нехтувати безпеками, які, здається, зачались. Коронавірус нікуди не зник, і ми маємо не допустити нової хвилі цієї небезпечної хвороби»[8].

1. Як відбувається контроль якості медичної допомоги в Україні? URL: <https://www.vz.kiev.ua> (дата звернення: 20.10.2022).
2. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 1(69). 73-79
3. Сміянов В.А., Степаненко А.В., Петренко В.Ю., Тарасенко С.В. Організаційно-методологічний підхід до управління якістю в закладах охорони здоров'я. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2013. №3.
4. Тулінова Н. Управління якістю в медицині: принципи та інструменти. URL: <https://www.trush.com.ua> (дата звернення: 12.11.2022).
5. Мачуга Н.З. Методологічні аспекти формування та функціонування системи якісних медичних послуг в Україні. Монографія. Тернопіль, Тайп, 2012. 199 с.

6. Murkowski M., Nowacki W., Koronkiewicz A.. Zastosowanie standardów w programie akredytacji szpitali, Centrum Organizacji i Ekonomiki Ochrony Zdrowia, Zakład Szpitalnictwa. Warszawa, 1996, s. 12.
7. Надюк З. Сучасні проблеми державного управління якістю надання медичної допомоги населенню України. *Держава та регіони*. 2004. № 2. С. 74-78.
8. Дайджест змін в охороні здоров'я. URL: https://moz.gov.ua/uploads/2/14312-moz_digest_17_2019_1.pdf (дата звернення: 19.11. 2022).

References

1. "How is the control of the quality of medical care in Ukraine?". Kiev, www.vz.kiev.ua. Accessed 20 Oct. 2022.
2. Borsch, V. I. "The current paradigm of the personnel management system of the healthcare facility", *Economy and management of national economy*, vol. 1(69), 2019, pp. 73-79.
3. Smijanov, V.A., Stepanenko, A.V., Petrenko, V.Yu., and S.V. Tarasenko. "Organizational and methodological approach to quality management in healthcare institutions". *Herald of social hygiene and health care organization of Ukraine*, no. 3, 2013.
4. Tulinova, N. "Quality management in medicine: principles and tools". Trush, www.trush.com.ua. Accessed 12 Nov. 2022.
5. Matchuha, N.Z. *Methodological aspects of the formation and functioning of the system of quality medical services in Ukraine*. Ternopil, 2012.
6. Murkowski, M., Nowacki, W., and A. Koronkiewicz. *Zastosowanie standardów w programie akredytacji szpitali*. Warszawa, Centrum Organizacji i Ekonomiki Ochrony Zdrowia, Zakład Szpitalnictwa, 1996.
7. Nadyuk, Z. "Modern problems of state management of the quality of providing medical care to the population of Ukraine". *State and regions*, no. 2, 2004, pp. 74-78.
8. "Digest of changes in health care." The official site of of the Ministry of Health of Ukraine, moz.gov.ua/uploads/2/14312-moz_digest_17_2019_1.pdf. Accessed 19 Nov. 2022.

УДК 65.012.4

doi: 10.15330/apred.2.19.168-177

Тюхтенко Н.А.

УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ І СВІТОВИХ ЗМІН

Херсонський державний університет,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра економіки, менеджменту та
адміністрування,
вул. Університетська, 27, м. Херсон,
73003, Україна (юридична адреса),
вул. Шевченка, 14, м. Івано-Франківськ,
76018, Україна (фактична адреса)
тел.: +380505229717
e-mail: tuhtenko1@gmail.com
ORCID: 0000-0003-4634-9139

Анотація. Стаття спрямована на дослідження управлінської культури підприємств як важливого чиннику його розвитку під впливом сучасних викликів, світових і вітчизняних тенденцій. Запропоновано авторське розуміння поняття «управлінська культура» як системи з точки зору посилення адаптивності діяльності підприємства на засадах лідерства, розвитку (саморозвитку), інноваційності. Вона спрямована на формування загальної організаційної культури, здатна обґрунтувати комплекс заходів управлінського впливу (соціальних, економічних, організаційних, мотиваційних, психологічних, емоційних тощо) на команду працівників (послідовників) для реалізації поточних та стратегічних задач в умовах сучасних викликів і змін. Обґрунтована взаємообумовленість стану і тенденцій вітчизняного та світового розвитку (на основі аналізу сучасних моделей світу VUCA, VUCA-Prime, BANI) на