

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

МОСКАЛЮК ТЕТЯНА ПЕТРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
О. А. Дороніна
« ____ » _____ 2022 р.

**ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА
МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організації та адміністрування»

Магістерська робота

Науковий керівник:
Панченко І.В., доцент кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2022

АНОТАЦІЯ

Москалюк Т.П. Формування управлінської культури керівника медичного закладу. Спеціальності 073 Менеджмент ОП «Менеджмент організації та адміністрування» Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У магістерській роботі проведено дослідження процесу формування управлінської культури керівника медичного закладу. Розглянуті основні категорії та поняття, що пов'язані із концептом «управлінська культура». Продемонстровано місце управлінської культури у сучасному дискурсі менеджменту. Запропоновано використання суб'єктно-суб'єктного підходу до формування екологічної управлінської культури медичного закладу. Проведено порівняння низки управлінських змінних, що характеризують класичну управлінську культуру, сформовано образ «посткласичної управлінської культури», яка відповідає сучасним умовам функціонування та розвитку медичного закладу. Емпіричний матеріал для дослідження та апробації теоретико-методичних та науково-практичних наробок, що пов'язані з феноменом управлінської культури збирався на базі медичного закладу ТОВ «ВінЛаб».

Розроблено системний підхід до трансформації управлінської культури медичного закладу. Запропоновано модель інтегральної оцінки управлінської культури організації. Сформульовано науково-практичні рекомендації щодо імплементації екологічної управлінської культури медичного закладу.

Ключові слова: управлінська культура, суб'єкт управління, рефлексія, медичний заклад, персонал, взаємодія, вплив.

91 с., 15 табл., 13 рис., 5 дод., 55 джерел.

Moskaluk T. Formation of managerial culture of the medical institution manager. Specialty 073 Management of Educational Program «Management of organization and administration» Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

In the master's thesis, a study of the process of formation of the managerial culture of the head of a medical institution was conducted. The main categories and concepts related to the concept of "management culture" are considered. The place of management culture in the modern discourse of management is demonstrated. The use of a subject-subject approach to the formation of the environmental management culture of a medical institution is proposed. A comparison of a number of management variables characterizing the classical management culture was carried out, the image of "post-classical management culture" was formed, which corresponds to the modern conditions of the operation and development of the medical institution. Empirical material for research and testing of theoretical-methodical and scientific-practical findings related to the phenomenon of management culture was collected on the basis of the WinLab medical institution.

A systematic approach to the transformation of the management culture of a medical institution has been developed. A model of integral assessment of the management culture of the organization is proposed. Scientific and practical recommendations on the implementation of the ecological management culture of the medical institution have been formulated.

Keywords: management culture, subject of management, reflection, medical institution, staff, interaction, influence.

91 p., 15 tabl., 13 fig., 5 applications, bibliography: 55 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ І СТРУКТУРА УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА.....	8
1.1. Система понять пов’язаних з управлінською культурою керівника.....	8
1.2. Функції управлінської культури в діяльності організації.....	13
1.3. Суб’єктно-суб’єктний підхід як базис формування екологічної управлінської культури керівника.....	20
РОЗДІЛ 2 ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВінЛаб».....	28
2.1. Загальна характеристика та аналіз процесу управління медичним закладом ТОВ «ВінЛаб».....	28
2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства ТОВ «ВінЛаб»	33
2.3. Оцінка якості управлінської культури ТОВ «ВінЛаб».....	46
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	55
3.1. Модель інтегральної оцінки якості управлінської культури.....	55
3.2. Науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу формування управлінської культури організації.....	64
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена переходом українського суспільства до інноваційно- та людино-орієнтованої економіки, форма та зміст яких вимагають формування якісно нової парадигми управлінської культури, взаємодії людей у процесі спільного створення цінностей. Наразі в Україні відбувається повільний процес трансформації управлінської культури. Це в цілому проявляється у необхідності розвитку та вдосконалення культури управлінських відносин та правил міжособистісних відносин. Динаміка та вдосконалення всіх сфер людської діяльності та взаємин зумовлює появу нових правил управлінської взаємодії. Те, що у класичному менеджменту регламентувалося нормами і алгоритмами, сьогодні регулюється поведінковими закономірностями, прагматичною логікою, загальнолюдськими цінностями та орієнтаціями. Культура напряду впливає на результати операційної діяльності, що привертає посилену увагу до цього феномену в менеджменті.

Необхідність морального та соціально-психологічного регулювання взаємодії у сфері трудової діяльності обумовлюється потребами підготовки управлінських кадрів з високим рівнем усвідомленості людської природи та механізмів впливу на їхню поведінку, здатних надати управлінським відносинам цивілізований характер. У спробі задовольнити цю потребу в розвинених країнах видається багато книг, присвячених різноманітним характеристикам ефективних управлінських культур. Однак більшість таких робіт має суто прагматичний характер і являє собою певний набір практичних порад, прийомів поведінки в окремих ситуаціях, не прагнучі виявити світоглядні пласти та ціннісно-цільові орієнтири екологічної управлінської культури. Тому особливо актуальним є розгляд функціонально-ціннісних характеристик управлінської культури, що і визначає загальну науково-практичну спрямованість магістерської роботи.

Мета роботи полягає в дослідженні теоретико-методичних та науково-практичних засад формування управлінської культури керівника на прикладі медичного закладу.

Для досягнення поставленої мети в магістерській роботі слід вирішити наступні **завдання**:

- провести понятійний аналіз концепту «управлінська культура»;
- дослідити роль та функції екологічної управлінської культури в діяльності медичного закладу;
- провести аналіз управлінської культури ТОВ «ВінЛаб».
- розробити методичні заходи щодо імплементації екологічної управлінської культури;
- побудувати модель інтегральної оцінки управлінської культури;
- сформулювати науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення управлінської культури.

Об’єкт дослідження є система управлінських відносин медичного закладу.

Предметом дослідження є процес й методи формування управлінської культури керівника медичного закладу.

В магістерській роботі використані наступні **методи дослідження**: аналіз та синтез, дедукція та індукція, аналогія, порівняння, графічний і математичний. Графічний метод використаний при систематизації статистичної та дослідницької інформації. Економіко-математичні методи застосовувалися при побудові інтегральної моделі якості управлінської культури при оцінці стану господарської діяльності. Такі загально наукові методи як аналіз, синтез порівняння, індукції і дедукції були застосовані при підготовці теоретичного, аналітичного та практичного розділів дослідження.

Теоретичний результат полягає в подальшому розвитку комплексного поняття «управлінська культура», побудована структурна схема управлінської культури керівника, яка синтезує класичні компоненти світоглядний; аксіологічний; практичний; творчий рефлексивно-проектувальний, так і посткласичні, властиві для екологічної управлінської культури, що трансформує ролі та функції менеджменту. В результаті дослідження було визначено та вибудовано систему функцій управлінської культури в організації. Розглянуті трансформації управлінської культури засвідчують необхідність переорієнтації на суб’єктно-суб’єктний тип відносин, а також

системне перетворення ціннісно-цільових орієнтирів та управлінської поведінки суб'єкта управління.

Практичний результат полягає розробці моделі інтегральної оцінки якості управлінської культури в організації, та її апробації на базі медичного закладу ТОВ «ВінЛаб». Доведена ефективність цілеспрямованого вдосконалення управлінської культури. Для цих цілей розроблено комплекс науково-практичних рекомендацій з удосконалення управлінської культури.

Зарубіжні вчені у сфері менеджменту приділяють значну увагу різним аспектам формування управлінської культури керівника, розглядаючи її, як одну з базальних складових в управлінських відносинах. Серед найбільш впливових у науковому плані представників всесвітньо відомих шкіл управління має сенс виділити наступних дослідників: І. Адізес, Р. Аккоф, Р. Дафт, П. Друкер, М. Мескон, Г. Мінцберг, Р. Прахалад, Т. Пітерс, Г. Саймон, Г. Хемел та багато інших.

Серед вітчизняних вчених, які приділяють увагу вивченню управлінської культури керівника слід назвати: К. Безгіна, О. Дороніну, В. Ушкальова та інших.

Положення, що виносяться на захист:

удосконалено:

модель інтегральної оцінки управлінської культури, яка дозволяє проводити системне, кількісне оцінювання управлінської культури організації за базовими сферами функціонування та на відміну від існуючих враховує інтереси основних суб'єктів створення цінності медичної послуги.

набуло подальшого розвитку:

комплексне поняття «управлінська культура», як в магістерській роботі визначається наступним чином – сукупність ціннісно-цільових орієнтирів, екологічної поведінки у соціальному оточенні та рефлексивно-активний стиль діяльності керівника, що орієнтовані на забезпечення кооперативної поведінки персоналу – дозволяє враховувати суб'єктність персоналу організації та забезпечувати збалансований розвиток у діаді «економічні результати – задоволеність персоналу».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 55 найменувань, 1 додатків. Загальний обсяг роботи становить 100 сторінки, 3 рисунки, 3 таблицю.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ І СТРУКТУРА УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА

1.1. Система понять пов'язаних з управлінською культурою керівника

Значущість культури як фактору, що визначає вирішення сучасних проблем управління неухильно зростає. Суспільство стоїть сьогодні перед найгострішою проблемою, обумовленою наростаючим протиріччям: з одного боку, відбувається накопичення інтелектуального потенціалу, зростають можливості його використання в управлінській діяльності, з іншого – помітно знижується рівень керованості. Тому слід всебічно осмислити феномен управлінської культури, дати оцінку її стану.

Поняття «управлінська культура» близьке до поняття «культура управління». Однак вони не тотожні. Перше характеризує професійно-особистісні якості керівника, друге – його діяльність [6]. Управлінська культура є найважливішою передумовою культури управління, хоча слід визнати, що такий розподіл є відносним. Як специфічно професійне явище, управлінська культура являє собою певний ступінь оволодіння фахівцем управлінським досвідом людства, ступінь його досконалості в управлінській діяльності, досягнутий рівень розвитку його особистості саме як керівника та, нарешті, його прагнення до безперервного вдосконалення своєї діяльності. У ній виражається ставлення керівництва до своєї діяльності, розуміння її суті, своєї ролі та свого місця в управлінні установою, характер управлінської підготовки, стиль управлінської діяльності, спілкування, поведінки, ставлення до самовдосконалення [9].

При всьому різноманітті визначень поняття «культура» існує одна спільна риса для кожного визначення: поняття «культура» застосовується у відношенні до людини та суспільству. В семантичному сенсі утримується

давньоримське протиставлення понять «cultura» – «natura» (природа), у якому культура це те, що не є природою. На відміну від природного, «надбіологічність», виявляється головною (хоча не єдиною) особливістю культури, коли її визначають, наприклад, як «специфічний спосіб людської діяльності». Побутова свідомість під культурою розуміє правила поведінки, вміння слідувати їм, вихованість та освіченість. Культура – це світ навколишніх речей, що несуть на собі відбиток людської праці, розуму та таланту. У цьому сенсі культура – це оброблена, «олюднена», «окультуривована» природа [8].

Як стверджує К. Безгін, «екологічна управлінська культура – це засвоєний суб'єктом досвід управління, що стосується управлінської діяльності, впливу та взаємодії, які синхронізовані з поведінковою природою людини та максимізують отримані результати управлінської діяльності з мінімальними показниками опору персоналу» [4, с. 64], до складових екологічної управлінської культури керівника він відносить наступні елементи [4]:

рефлексивність – це здатність стати в позицію зовнішнього спостерігача по відношенню до управлінської ситуації. Подивитися на ситуацію очима всіх учасників управлінської взаємодії;

інтерактивність – здатність, перебуваючи в критичних (конфліктних) управлінських ситуаціях, одночасно подумки перебувати в трьох часових фазах: минуле, сьогодні і майбутнє;

критичність – це здатність усвідомлено ставитися до подій, навички діагностики управлінських ситуацій через здатність вільного перемикання між інтуїтивним і раціональним мисленням;

поведінка, орієнтована на недіяння передбачає, що суб'єкт управління не змінює без крайньої необхідності ситуаційну траєкторію, а переважно спостерігає і орієнтується, вишукуючи можливості, що відкриваються для забезпечення максимальної користі з мінімальною активністю;

нелінійність мислення – вміння діяти через умови (існуючі або сформовані). Створюючи лише інформаційні підстави, при яких контр суб'єкт за власною ініціативою буде змушений приймати рішення в інтересах суб'єкта управління.

Як стає зрозумілим з аналізу запропонованих елементів екологічної управлінської культури, автор акцентує увагу на утриманні балансу між поведінковими закономірностями та управлінським контекстом. Подібні рекомендації суттєво нівелюють когнітивні дисфункції керівника та сприяють його усвідомленій енактивації, вдіюванню в різноманітні ситуаційні контексти, що характеризуються невизначеністю умов та вимог.

Управлінська культура виконує функцію певного середовища, яке вміщує соціально прийнятні та релевантні діяльності поведінкові патерни, цінності, цілі та багато іншого. Вкрай важливим є нарощування вимог щодо компетентнісного профілю керівника, як модератора та медіатора соціальних інтеракцій. На думку автора, управлінська культура – сукупність ціннісно-цільових орієнтирів, екологічної поведінки у соціальному оточенні та рефлексивно-активний стиль діяльності керівника, що орієнтовані на забезпечення кооперативної поведінки персоналу.

Аналіз літературних джерел [2, 4, 8, 11, 15, 24, 35] дозволив узагальнити різноманітні думки дослідників з приводу структурних компонентів управлінської культури керівника (рис. 1.1): 1) Світоглядний компонент: переконання, інтереси, переваги, орієнтації керівника. 2) Аксіологічний компонент полягає у цінностях управлінської праці керівника. 3) Практичний компонент управлінської культури керівника розкриває характер їхньої взаємодії з підлеглими, методи, форми планування, організації, мотивації, контролю, управлінські прийоми та технології, рівень володіння інформаційними технологіями, документуванням. 4) Творчий компонент – здібності керівника нестандартно підходити до питань планування, організації, мотивації та контролю. 5) Рефлексивно-проектувальний компонент проявляється у його здатності до рефлексивної діяльності.



Рисунок 1.1 – Компоненти управлінської культури

Джерело: складено автором

Отже, у широкому сенсі управлінська культура є механізмом відтворення організаційного досвіду, який допомагає персоналу формувати кооперативну поведінку, зберігаючи єдність та цілісність своєї спільноти.

Управлінська культура менеджменту включає усвідомлені і несвідомі уявлення, поділені співробітниками організації на свідомому або (що особливо важливо) підсвідомому рівнях, про способи управлінської діяльності, набір звичок, писаних і неписаних норм поведінки, заборон, цінностей, очікувань, уявлень про майбутнє і сьогодення.

Управлінська культура організації визначає управлінські відносини персоналу, шляхи вирішення проблем, що виникають, ставлення до зовнішніх впливів, швидкість і спосіб реагування на обставини, що змінюються. Її розуміння дозволяє керівнику знаходити найбільш вірну стратегію своєї поведінки у тих чи інших обставинах.

Управлінська культура властива будь-якій організації. При цьому членам організації їхня культура здається абсолютно природною та єдино прийнятною. Необхідно розуміти, що управлінська культура – параметр, який

має малу динаміку, тобто змінюється дуже мало. Будь-яка спроба різкої зміни управлінської культури призведе до втрати відчуття кооперативної діяльності.

Типології управлінських культур можна представити наступним чином (рис. 1.2) [16, 45, 54]:

рольова культура (у кожного учасника є певна роль, позначена посадовими інструкціями; професіоналізм працівника визначається його вмінням дотримуватися описаної ролі);

культура, орієнтована на владу та силу (інакше, це культура клубу, центральною фігурою в якій є керівник організації; вся організація орієнтована на його цінності, уявлення, очікування);

культура, орієнтована на завдання (у такому типі культури немає чітко вираженої ієрархії, основою діяльності є командний метод роботи);

культура, орієнтована на людей (головними пріоритетами є особисті досягнення співробітників, особистий професіоналізм кожного, компетентність та успіх).

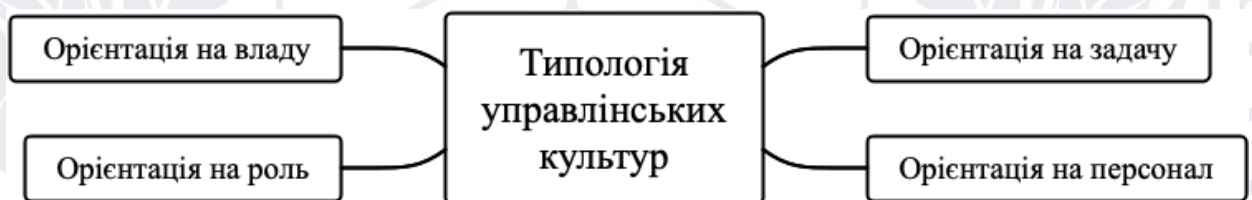


Рисунок 1.2 – Типологія управлінських культур

Джерело: складено автором

Не можна стверджувати, що є організації з яскравою перевагою одного типу управлінської культури. Доцільніше говорити про домінуючий тип управлінської культури. В управлінській культурі організації виділяють два аспекти [4]: внутрішній (психологічний, представлений переживаннями, емоціями, мотивацією, потребами, цінностями тощо) та зовнішній (технологічний, представлений нормами, правилами, технічними, економічними вимогами). В управлінських відносинах ці два аспекти

нерозривно пов'язані. Можна лише спостерігати внутрішній чи зовнішній акцент: в одному випадку управлінська культура полягатиме у ціннісних орієнтаціях та етичних засадах діяльності; в іншому – на перше місце висується система норм, зовнішні умови.

Відмінність управлінської культури організації та управлінської культури керівника полягає в тому, що перша є виразом домінуючих цінностей, норм і знань (допущень) щодо базових відносин (до справи, цілей організації, іншим членам організації). Як правило, в організації домінують цінності, які підтримуються керівництвом. Зрілість управлінської культури організації визначається тим, наскільки безпосередні виконавці мають можливість проводити її формування та беруть участь у процесі культурного обміну з керівними кадрами. Отже, управлінську культуру установи визначає формула: загальні цінності – управлінські відносини – організаційна поведінка.

1.2. Функції управлінської культури в діяльності організації

Управлінська культура завжди існує у контексті національності її носіїв та багато в чому визначається нею. Так у менеджменті виділяють американську, німецьку, японську та інші управлінські культури. Вона може свідомо формуватися лідерами організації чи виникати та розвиватися стихійно. Сучасні вчені відзначають поліфункціональність культури, тобто множинність функцій культури, серед яких можна встановити наявність як корисних функцій (з точки зору підвищення рівня адаптації індивіда або суспільства до середовища), так і шкідливих, що перешкоджають адаптації, як явних, так і латентних. Культура має значення для життя нашого суспільства та людини, виконує різноманітні функції.

Функції культури – це сукупність ролей, які виконує культура по відношенню до спільноти людей. Функції культури мають соціальний

характер, визначають і корелюють майже всі форми індивідуальної активності людини у зв'язку з соціальним оточенням. У різних цивілізаціях управлінська культура відрізняється ціннісними пріоритетами та орієнтаціями, стилями ведення справи, прийнятними рівнями ризику, технологіями вирішення конфліктних ситуацій тощо.

Управлінська культура є частиною загальної культури людства, а отже має підкорятися деяким закономірностям останньої. Культура – функціональне явище. Виходячи з накопиченого вченими досвіду визначення функцій культури, пропонуємо таку їх комбінацію (рис. 1.3): 1) перетворююча; 2) адаптаційна; 3) захисна; 4) комунікативна; 5) пізнавальна; 6) інформаційна; 7) нормативна; 8) сигніфікативна (знакова); 9) аксіологічна (ціннісна); 10) синтезуюча.

Підставою виділення функцій послужило прояв останніх майже переважають у всіх формах соціального життя. Вникаючи у зміст і форми існування та розвитку управлінської культури, можна виявити, що багато її елементів органічно пов'язані з сьогоденням, входять до його структури та надають позитивний чи негативний вплив на розвиток сучасності.

Цю обставину необхідно враховувати щодо структури управлінської культури, аналізуючи її сутність і існування, взаємозв'язок із базовою культурою людства. Дані функції управлінської культури відрізняються як масштабами свого впливу, так й своїм значенням. Врахування значення тих чи інших явищ у минулому може допомогти зрозуміти зміст сучасних процесів. Спираючись на знання соціальної спадщини, люди можуть робити прогнози на майбутнє, формувати діловий світ людини, її відповідальність та громадянськість.

Освоєння і перетворення навколишньої дійсності є фундаментальною потребою людини, оскільки сутність людини не вичерпується схильністю до самозбереження і відповідно схильністю до створення зручностей, більше того, специфічно людська сутність виражається в чомусь іншому, стосовно чого створені зручності та обумовлене цим самозбереження становлять лише

необхідну основу. Людині іманентно властиве прагнення виходу за межі наявної даності у перетворенні та творчості. Перетворююча функція управлінської культури полягає у виході за межі звичного функціонування – постійні вдосконалення та трансформація процесів діяльності.

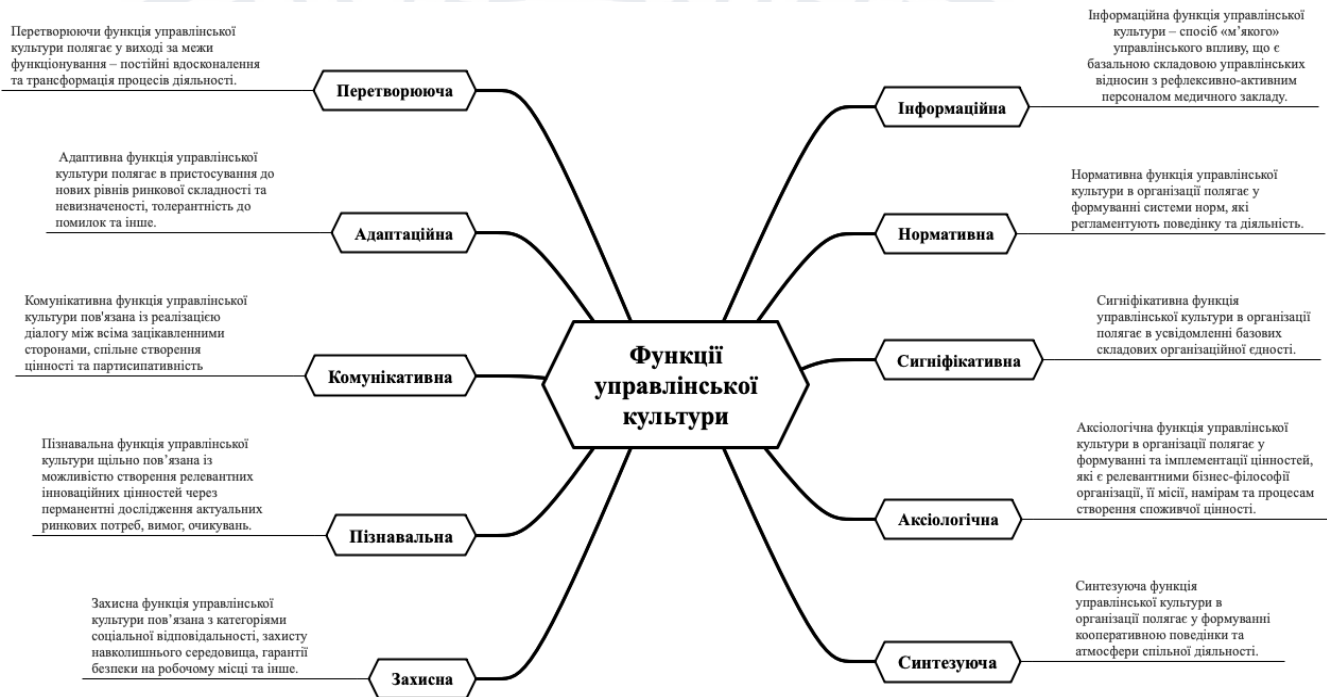


Рисунок 1.3 – Функції управлінської культури

Джерело: складено автором

Людина, що є частиною суспільства, повинна вміти взаємодіяти з іншими її представниками з огляду на особливості та норми взаємодії. Адаптаційна функція управлінської культури дозволяє кожному індивідууму, що включається до процесу функціонування та розвитку, пристосуватися до існуючих у суспільстві оцінок та норм поведінки. Визнаючи культурну адаптацію одним із найважливіших факторів культурогенезу в цілому, появи інновацій та інших процесів соціокультурної трансформації суспільства, зміни процесів пізнання та поведінки особистості, можна вважати, що саме управлінська активність виступає одним з найважливіших механізмів пристосування людського суспільства, соціальних груп та окремих людей до

мінливих умовах соціальної організації. Адаптивна функція управлінської культури полягає в пристосуванні до нових рівнів ринкової складності та невизначеності, толерантність до помилок та інше.

Захисна функція культури є наслідком необхідності підтримки певного збалансованого відношення людини та навколишнього середовища, як природного, так і соціального. Захисна функція управлінської культури пов'язана з категоріями соціальної відповідальності, захисту навколишнього середовища, гарантії безпеки на робочому місці та інше.

Комунікативна функція пов'язані з соціальністю людини. Для формування повноцінного члена суспільства необхідне постійне спілкування з колективом або індивідами, що несуть задані параметри даної культури. Комунікація – це процес обміну інформацією між людьми за допомогою знаків та знакових систем. Людина як істота соціальна для досягнення різних цілей потребує спілкування з іншими людьми. Прогресуючий розвиток духовних, творчих здібностей кожного члена суспільства обумовлено обміном думками, взаємною стимуляцією духовних зусиль у освоєнні необхідних знань та навичок колективної сотворчості. Будь-який тривалий відрив від суспільства призводить до деградації особистості та нездатності до повноцінного життя в колективі, тому що людське життя не є самодостатнім, що ґрунтується лише на спілкуванні. Суспільне життя вимагає постійного обміну досвідом, інформацією, повторної перевірки життєво важливих принципів практичної взаємодії. Саме з допомогою комунікації відбувається координація складних дій. Основними каналами комунікації є зоровий, мовленнєвий, дотик. Управлінська культура продукує конкретні правила та засоби комунікації, адекватні умовам організаційної життєдіяльності.

Потреба пізнавальної функції впливає із прагнення будь-якої культури створити свою картину світу. Процес пізнання характеризується відображенням та відтворенням дійсності у мисленні людини. Пізнання виступає необхідним елементом і трудової та комунікативної діяльності. Суть цієї функції полягає в озброєнні людини знаннями, необхідними для

оволодіння силами природи та пізнання суспільних явищ, для визначення відповідно до цього свого ціннісного ставлення до світу, своєї лінії поведінки. Існують як теоретичні, так і практичні форми пізнання, в результаті яких людина отримує нове знання про світ і саму себе. Пізнавальна функція може характеризуватись як знання минулого стану сучасних явищ і процесів, що дозволяє зрозуміти їх глибше та повніше. Більше того, неможливо отримати правильне уявлення про ті чи інші суспільні явища, характер і тенденції їх розвитку, не враховуючи їхнього стану та значення у минулому. Пізнавальна функція управлінської культури щільно пов'язана із можливістю створення релевантних інноваційних цінностей через перманентні дослідження актуальних ринкових потреб, вимог, очікувань.

Управлінська культура у всіх проявах функціонує як інформаційна структура, у межах якої відбувається передача інформації у соціокультурному просторі. Зазначимо, що наявність інформаційного аспекту у культурі пов'язані з загальнонауковими законами існування будь-якої системи, розвиток якої структуровано у часі. Загальні закони самоорганізації, самозбереження, проявом яких виступають обов'язкові для будь-яких форм життя програми діяльності, що несуть концентрований досвід поколінь, відповідні механізми його відбору та закріплення. Будь-яка самоорганізуюча система, чи то біологічна чи соціальна, передбачає наявність механізму адаптації до середовища, і водночас акумулювання набутого досвіду. Засоби передачі досвіду втілюються у мові та створюваних цінностях, засвоєваних на семантичному рівні, тобто у підставах, які визначають собою становлення та розвитку суспільства як системи суспільних відносин. Усі суспільні відносини виражаються у формі певної інформації як засобу обмеження неорганізованості. Отже, інформаційна функція управлінської культури в сучасному світі набуває особливої актуальності, як спосіб «м'якого» управлінського впливу, що є базальною складовою управлінських відносин з рефлексивно-активним персоналом медичного закладу.

Нормативна функція управлінської культури обумовлена необхідністю підтримувати рівновагу та порядок в організації, приводити у відповідність до суспільних потреб та інтересів дії різних соціальних груп та індивідів. Функція загально значимих норм, визнаних у тій чи іншій культурі, спрямовано забезпечення визначеності, зрозумілості, передбачуваності поведінки. Можна назвати юридичні норми, що регулюють взаємини між людьми, між соціальними інститутами та окремими людьми, між соціальними інститутами; технічні норми, спричинені виробничою практикою; етичні норми регламентації повсякденного життя; екологічні норми та ін. Нормативна функція у різних галузях її застосування проявляється специфічно, відрізняється своєрідними рисами. Сфера управлінської реальності найбільше схильна до впливу стандартизованих варіантів управління та регуляції. Це відбувається тому, що в силу своєї консервативної природи, ця сфера найбільше прихильна до традиційного укладу, оскільки характеризується тенденцією до стереотипізації поведінки кожного члена колективу для виключення будь-якої варіативності, що створює загрозу організаційній життєдіяльності. Отже, управлінські відносини насамперед підлягають регуляції, упорядкуванню, уніфікації. У зрізі екологічних управлінських відносин очевидно переважання моральних установок. У період глобалізації слабшають традиційні стереотипи поведінки, залученість до колективних дій, тому посилюються конфліктність та різноманітні соціальні відхилення, знижується надійність людських відносин. Ослаблення норм відбувається в результаті тієї тотальної стандартизації поведінки, яка несе в собі техногенне суспільство з розвиненою системою комунікацій.

Сигніфікативна (знакова) функція управлінської культури, буквально – функція приписування значень та цінностей. Завдяки сигніфікативній функції управлінська культура постає як осмислене уявлення про власну місію у навколишньому середовищі, власні конкурентні переваги, компетентніснї сфери та інше.

Аксіологічна (ціннісна) функція культури показує значимість чи цінність тієї чи іншої поведінки. Культурне регулювання будь-якого виду людської діяльності здійснюється через систему сформованих у суспільстві цінностей. Тому необхідно у підборі найефективніших засобів орієнтуватися на ціннісну систему культури. Аксіологічна функція управлінської культури в організації полягає у формуванні та імплементації цінностей, які є релевантними бізнес-філософії організації, її місії, намірам та процесам створення споживчої цінності.

Синтезуюча функція управлінської культури – людино-орієнтована, гуманістична, у ній знаходять своє вираження перераховані функції. Так як у ході вдосконалення способів діяльності йде становлення та розвиток людської особистості, причому особистість виступає: об'єктом культурного впливу (засвоює культуру в процесі своєї діяльності; суб'єктом культурної творчості (оскільки включена в процес творення культури); носієм і виразником культурних цінностей (оскільки її життєдіяльність розгортається у певному культурному середовищі). Ця функція полягає в тому, що за допомогою управлінської культури колектив періодично оновлює і затверджує свою єдність. Управлінська культура необхідна для усвідомлення солідарності та взаємопов'язаності всіх членів колективу. Ця функція полягає в тому, що в процесі управлінської діяльності в колективі виробляється єдиний погляд, єдиний підхід до проблеми, фіксуючи спільність інтересів, не змінює індивідуальності кожного, дозволяючи повною мірою самореалізуватися у новому статусі.

Стосовно управлінської культури розділимо все різноманіття функцій за видовими якостями на базисні та трансформативні. Іншими словами, йдеться про стабілізуючу та інноваційну функції культури, що є механізмом не лише успадкування, а й розвитку. Нагадаємо, що перший націлює колектив на збереження та вкорінення відомих установок, легітимізуючи їх зміст посиленням на факт існування в минулому; другий – забезпечує творче вирішення завдань діяльності у вигляді змістовного тлумачення успадкованих

стереотипів дії межах жорстких і постійних формальних схем. До базисних функцій дозволимо собі віднести пізнавальну, нормативну, сигніфікативну, аксіологічну функції. Решта ж із названих – до трансформативних.

В результаті дослідження було визначено та вибудовано систему функцій управлінської культури в організації. Виділено дві групи функцій, які дозволяють говорити про поліфункціональний характер явища, що зумовлено потребами сучасного суспільства та значущістю його розвитку.

1.3. Суб'єктно-суб'єктний підхід як базис формування екологічної управлінської культури керівника

Управління є багатозначним поняттям, що має філософські, біологічні, соціальні, психологічні, економічні аспекти і є за своєю природою міждисциплінарним. Проведена в роботі [3] систематизація підходів до визначення поняття «управління», дозволила виділити ряд напрямків (рис. 1.4), в рамках яких це поняття інтерпретується в певних смислових аспектах. Як зазначає автор: «ці підходи не суперечать один одному, а відображають різні сенсоутворюючі аспекти цього багатогранного поняття» [4, с. 8].

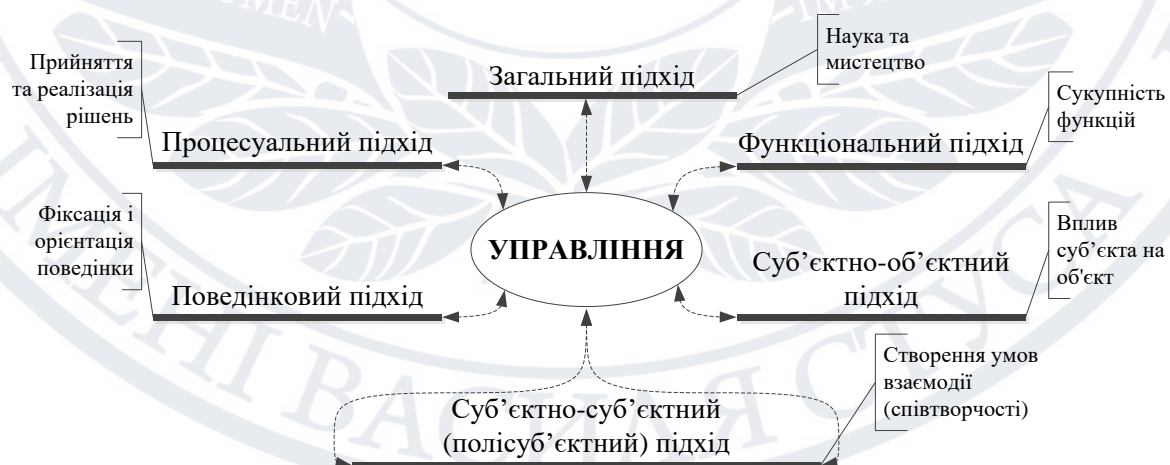


Рисунок 1.4 – Концептуальна карта підходів щодо визначення поняття «управління»

Джерело: складено автором на основі [3]

В магістерській роботі пропонується розглядати процес управління, як суб'єкт-суб'єктний діалог між керованою та керуючою підсистемами, яке пропонується визначати наступним чином: «цілеспрямована взаємодія керуючої і керованої підсистем для ефективного функціонування та адаптивного розвитку». Це авторське трактування більшою мірою відповідає реаліям екологічної управлінської культури. Взаємодія передбачає нерозривність прямого і зворотного впливів, органічного і постійного поєднання комплексних змін суб'єктів, що впливають один на одного, через комунікацію і поведінку. Таке розуміння взаємодії, передає суть управління, узгоджену з поведінковою природою людини, передбачає взаємну зміну керуючих і керованих суб'єктів, со-розвиток (кoeволюцію), спряження їх когнітивних (пізнавальних) систем в результаті управлінських контактів, підстроюванням їх систем сприйняття під образи і смисли, що взаємно відображаються [4]. Розглянемо системні трансформації управлінської культури від її класичних форм до сучасних посткласичних (табл. 1.1).

Проведене зіставлення дозволяє помітити, що ґрунтовна характеристика посткласичної управлінської культури у всіх її різноманітних характеристиках – це в більшій мірі теоретичний концепт, ціннісний орієнтир, до якого потрібно рухатися за траєкторіями саморозвитку свідомому та амбіційному керівникові. На думку автора, основним завданням сучасної управлінської культури є забезпечення кооперативної групової поведінки персоналу організації. Як можна побачити, у запропонованому формулюванні основного завдання управлінської культури, проглядається необхідність зміни суб'єктно-об'єктного типу управлінської взаємодії, що традиційно використовується в більшості сучасних організацій на суб'єктно-суб'єктний, що обумовлює необхідність їх зіставлення (табл. 1.2).

Таблиця 1.1 – Тенденції розвитку управлінської культури

Критерій	Схеми взаємодії	
	Класична	Посткласична
Пріоритетна мета	Отримання прибутку	Задоволення споживача
Відношення з партнерами	Ситуаційна взаємодія	Стратегічна взаємодія
Організаційна структура	Механістична (функціональна)	Органічна (процесна)
Об'єкт контролю вищого керівництва	Технологія, процедури («як роботи»)	Результат («що зроблено»)
Комунікації	Прямі	Опосередковані
Стиль управління	Авторитарний, субординаційний	Адаптивний, координаційний
Базові процеси	Порядок і субординація	Самоорганізація та саморозвиток
Управлінські взаємовідносини	«Виграш – програш»	«Виграш – виграш»
Домінуюча концепція	Раціональна бюрократія	Рефлексивне управління
Сприйняття персоналу	Об'єкт	Суб'єкт (полісуб'єкт)
Рівень компетенцій персоналу	Галузеві компетенції, вузька спеціалізація	Широкий компетентнісний профіль, широка спеціалізація
Орієнтація результату роботи	На керівництво	На клієнта
Реакція на зміни	Реактивна, інактивна	Проактивна, інтерактивна
Відношення до помилок	Неприйнятність	Толерантність
Парадигма управління	Лінійна	Нелінійна

Джерело: складено автором на основі [2, 4, 55]

Взаємодія суб'єкт-об'єктного типу спирається на соціальні норми, що програмують необхідний відгук і гарантують необхідне підпорядкування, що апелює до свідомих, вольових, раціональних схем об'єкта управління і носять переважно лінійний характер впливу, який обмежений у своїй ефективності через ізольованість від можливої реакції з боку керованого суб'єкта. При взаємодії суб'єкт-суб'єктного типу, вплив пов'язано з нелінійними схемами,

які опосередковують поведінку керованого суб'єкта через реакцію на створювані умови, з високим ступенем ймовірності знаходять відгук у його свідомих і несвідомих структурах, тому що вони підв'язані до еволюційно і культурно сформованої поведінкової природи.

Таблиця 1.2 – Типи управлінських взаємодій

Критерії	Суб'єкт-об'єктне	Суб'єкт-суб'єктне
Уявлення про природу людської раціональності	Раціональна	Обмежено раціональна, ірраціональна
Опора управлінського впливу	Зовнішня, організаційні норми	Внутрішня, закономірності поведінки
Управлінські відносини	Вказівки – підпорядкування	Інформування – залучення
Схема управління	Мета – засіб	Умови – наслідки

Джерело: складено автором на основі [2, 4]

Порівняння класичної і посткласичної управлінської культури, а також типів управлінських взаємодій, фіксують зміщення управлінських технологій від інженерно-технічних способів впливу (при яких підлеглий розглядається як об'єкт, що однозначно (передбачувано) реагує на управлінські команди та позбавлений власної активності) до соціогуманітарних, що наділяє підлеглого активністю – сприймаючи його як суб'єкта, з врахуванням його намірів, досвіду й ірраціональної природи. Якщо в класичній модифікації управлінської культури базовою була раціональна бюрократія, яка механістично сприймає керованого суб'єкта, то посткласична управлінська культура зміщується до кордонів синергетики, поведінкової економіки, соціальної кібернетики, соціології та психології. Таким чином, в аспекті еволюції менеджменту починає чітко проглядатися зміна домінуючих уявлень про природу людини, що обумовлює трансформацію управлінської культури (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Еволюція менеджменту в контексті змінних управлінської культури

Джерело: складено автором на основі [2]

Тривале домінування в суспільстві технократичного способу мислення, зумовило використання технічних принципів ефективності, при вимірі продуктивності управлінської діяльності в рамках донаукового і наукового (класичного, що включає наукову та адміністративну школу) етапів розвитку менеджменту. Ілюстрацією класичної управлінської культури є настанови батька засновника наукового менеджменту Ф. Тейлора: «Тільки шляхом примусової стандартизації методів, примусового використання найкращих знарядь і умов праці та примусової співпраці можна забезпечити це загальне прискорення темпу роботи. Обов'язок же примусу до вироблення стандартів і до забезпечення належної співпраці лежить виключно на адміністрації підприємства» [4, с. 60]. Така управлінська культура дозволяє отримати одномірне зображення персоналу, позбавлене активності і ціннісно-цільових орієнтирів (за аналогією з технічними системами), що актуалізувало використання для його управління, цілераціонального (інструментального) підходу.

Джерелом даного погляду є інерційність мислення, культивована протягом класичного уявлення про системи і можливості їх пізнання, відповідно до якого передбачається, що невизначеність є результатом недосконалого пізнання, а не природною властивістю людської поведінки. Дана точка зору трактує невизначеність, як недостатню вивченість об'єкта за допомогою наукового аналізу, що може бути справедливим по відношенню до технічних систем і не дає постійно відтворюваних результатів, у випадку людино-розмірних. Основна мета науки бачиться в поясненні механізмів (схема, закон), які покладені в основу тих чи інших процесів природи, суспільства і мислення, тобто пошуку пояснювального нормативу, що знаходиться в структурі досліджуваного об'єкта. Ігноруючи, таким чином, описовий підхід, що розкриває лише ймовірність поведінки людино-розмірних систем в залежності від складних умов, на які діючий суб'єкт реагує виходячи з унікальної комбінації властивих йому знань, досвіду і способів мислення. Все що робить людську поведінку передбачуваною – це еволюційно закріплені реакції та поведінкові патерни, які мають добре відтворюваний характер в певних умовах і практично не мають відмінностей у різних людей. Однак в класичній управлінській культурі відбувається роз'єднання цілісної структури управлінського впливу, яке може бути представлено наступним взаєморозташуванням елементів – норматив є зовнішнім, штучним правилом по відношенню до закономірностей людської поведінки і для того, щоб він виконував свою функцію упорядкування повинні бути створені специфічні умови, що природним чином підштовхують суб'єкта до цільової поведінки і спираються на його несвідомі структури, – які, як правило, ігноруються суб'єктом управління.

Поява поведінкового напрямку, орієнтованого на розуміння і пояснення людської поведінки в різних управлінських ситуаціях («як є»), дозволило заповнити пізнавальні лакуни, які були залишені в менеджменті нормативною парадигмою, націленою на вивчення питань, як людина повинна поводитися («як треба»). Інтеграція «як треба» і «як є» в управлінській практиці можлива

через створення умов, що обумовлюють перетворення наявної поведінки в належну з високими показниками результативності та подальшої закріпленості. Стає зрозумілим, що на сучасному етапі розвитку про управлінську культуру не можна говорити як виключно нормативне або поведінкове явище, і, тим більше, однозначно відносити його до теоретичного або практичного полюсу.

Отже, розглянуті трансформації управлінської культури засвідчують необхідність переорієнтації на суб'єктно-суб'єктний тип відносин, а також системне перетворення ціннісно-цільових орієнтирів та управлінської поведінки суб'єкта управління. Застосовність подібних управлінських практик – універсальна. Це передбачає вироблення відповідного рефлексивного управлінського інструментарію, що дозволяє враховувати вплив умов реальної ситуації на мислення і поведінку ключових суб'єктів процесу управління, як їх закономірний наслідок, при яких проводиться врахування ситуаційних, когнітивних і поведінкових факторів для вироблення відповідних цілей діяльності або певного простору рішень організаційної проблематики, основні положення якого повинні бути використані і в практиці підготовки сучасних керівників.

ВИСНОВКИ ПО РОЗДІЛУ 1

1. За результатами семантичного аналізу комплексного поняття «управлінська культура», сформульована авторська дефініція – сукупність ціннісно-цільових орієнтирів, екологічної поведінки у соціальному оточенні та рефлексивно-активний стиль діяльності керівника, що орієнтовані на забезпечення кооперативної поведінки персоналу. У сучасних умовах інтелектуалізації персоналу слід акцентувати увагу на утриманні балансу між поведінковими закономірностями та управлінським контекстом. Подібні рекомендації суттєво нівелюють когнітивні дисфункції керівника та сприяють

його усвідомленій енактивації, вдіюванню в різноманітні ситуаційні контексти, що характеризуються невизначеністю умов та вимог.

2. Побудована структурна схема управлінської культури керівника, яка синтезує класичні компоненти світоглядний; аксіологічний; практичний; творчий рефлексивно-проектувальний, так і посткласичні, властиві для екологічної управлінської культури, що трансформує ролі та функції менеджменту.

3. В результаті дослідження було визначено та вибудовано систему функцій управлінської культури в організації. Виділено дві групи функцій, які дозволяють говорити про поліфункціональний характер явища, що зумовлено потребами сучасного суспільства та значущістю його розвитку.

4. Розглянуті трансформації управлінської культури засвідчують необхідність переорієнтації на суб'єктно-суб'єктний тип відносин, а також системне перетворення ціннісно-цільових орієнтирів та управлінської поведінки суб'єкта управління. Це передбачає вироблення відповідного рефлексивного управлінського інструментарію, що дозволяє враховувати вплив умов реальної ситуації на мислення і поведінку ключових суб'єктів процесу управління.

РОЗДІЛ 2

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВінЛаб»

2.1. Загальна характеристика та аналіз процесу управління медичним закладом ТОВ «ВінЛаб»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВінЛаб» з 2021 року розпочало працювати у місті Вінниця. Це мікропідприємство являє собою сучасну патогістологічну лабораторію, в якій на сучасному обладнанні працюють висококваліфіковані спеціалісти.

Лабораторія пропонує повний спектр патогістологічних досліджень для комунальних та приватних медичних закладів як м. Вінниця, так і для інших міст та областей України.

В лабораторії організований стандартизований процес виготовлення гістологічних препаратів, що є основою для точного відображення морфологічної картини патологічного процесу, а значить і гарантією правильної інтерпретації при наступному дослідженні тканини лікарем, що є запорукою подальшого адекватного лікування пацієнта.

Процес дослідження у лабораторії передбачає такі етапи:

1. Реєстрація матеріалу.
2. Підготовка до дослідження.
3. Парафіновий блок.
4. Зрізання матеріалу.
5. Фарбування скелець.
6. Заключення.

Господарська діяльність ТОВ «ВінЛаб» здійснюється на основі повного самофінансування та самоокупності та регламентується внутрішніми нормативними документами.

Підприємство проводить патогістологічні дослідження за цінами, встановленими самостійно або на договірній основі, а у випадках, передбачених чинним законодавством, – за цінами, встановленими у централізованому порядку. Договори з медичними закладами та іншими клієнтами передбачають 100% передоплату, а щодо підприємств – постійних партнерів, то для них можливе відстрочення платежу до 10 банківських днів.

ТОВ «ВінЛаб» здійснює розрахунки за своїми зобов'язаннями у безготівковому порядку через установи банків, а також готівкові розрахунки з громадянами та юридичними особами для забезпечення господарської діяльності. Воно несе повну відповідальність за дотримання кредитних договорів та розрахункової дисципліни.

Підприємство самостійно визначає стратегію та тактику свого розвитку на основі розробленого бізнес-плану, формує перспективні (більше 5 років) та оперативні (від 1 місяця до 1 року) плани та через управлінський орган забезпечує їх виконання.

Воно керується принципом: після досягнення поставленої мети, ставляться нові, значніші цілі. Планування у створенні виявляється швидше у прогнозуванні обсягу продажів. І хоча прогноз здійснюється на основі одержаних підсумків за минулий період, на цей показник можуть впливати непередбачувані зміни законодавчої бази, людський фактор, міжнародні події, воєнні дії, зміни у стані економіки тощо. Тому на підприємстві використовується техніка гнучкого планування (враховується можливість виникнення неоднозначних умов та перегляду плану з їх урахуванням) та ретроградний (згори донизу) метод планування.

ТОВ «ВінЛаб» має лінійну організаційну структуру, в межах якої директор самостійно вирішує всі питання, що виникають у процесі господарювання, без довіреності діє від імені підприємства, повністю розпоряджається майном, укладає договори, відкриває в установах банку розрахунковий та інші рахунки, заслуховує та затверджує звіти та ін.

Використання лінійної структури має свої позитивні характеристики. До них можна віднести чіткий поділ обов'язків при управлінні ланками структури; прийняття компетентних рішень, оскільки вони формуються на основі об'єктивного аналізу діяльності всіх підрозділів; гарантію стабільності організації у довгостроковій перспективі; можливість вийти на високий рівень використання виробничих та інтелектуальних потужностей; швидкі результати при організації нових бізнес-процесів; зниження трудовитрат на всіх щаблях управління та інші.

За підсумками господарської та договірної діяльності, директором визначається порядок формування та використання фондів підприємства. Підприємство утворює за рахунок прибутку такі фонди: резервний фонд; фонд соціального та економічного розвитку; фонд оплати праці та матеріального стимулювання; інші фонди. Фонд оплати праці та матеріального стимулювання формується відповідно до мотиваційної політики, що проводиться на підприємстві.

Директор встановлює порядок та розмір оплати праці співробітників. Форми, системи та розмір оплати праці працівників підприємства визначаються під час укладання трудових договорів на основі чинного законодавства. Середньооблікова кількість штатних працівників 9 осіб. Продуктивність праці співробітника ТОВ «ВінЛаб» за 9 місяців 2022 року склала 582,978 тис. грн. Середня заробітна плата співробітників в організації у 2022 році склала 11050 тис. грн.

Ключовим напрямом кадрової політики підприємства є створення комфортних та безпечних умов праці, подання всіх соціальних гарантій та щорічне індексування заробітної плати, можливість професійного зростання. Для молодих співробітників компанії передбачені умови для успішної адаптації та розвитку.

Підприємство купує необхідні ресурси безпосередньо у виробників, в оптовій торгівлі, через комерційні центри. Воно відповідає за своїми

зобов'язаннями у повному обсязі всім своїм майном, включаючи основні засоби. Підприємство веде бухгалтерський і статистичний облік.

Контроль – це критично важлива та складна функція управління. Одна з найважливіших особливостей контролю, яку слід враховувати насамперед, полягає в тому, що контроль має бути всеосяжним. Це розуміють на підприємстві, тому контроль не є тільки прерогативою керівника. Кожен співробітник здійснює контроль як невід'ємну частину своїх посадових обов'язків. На підприємстві здійснюється попередній контроль. Так у роботі з людськими ресурсами проводиться ретельний аналіз тих ділових та професійних знань та навичок, які необхідні для виконання тих чи інших посадових обов'язків та відбору найбільш підготовлених людей. Для того щоб переконатися, що працівники виявляться в змозі виконувати доручені ним обов'язки, встановлено мінімально допустимий рівень освіти. Істотно підвищується ймовірність залучення та закріплення у складі підприємства компетентних працівників через встановлення справедливих розмірів виплат та компенсацій.

Попередній контроль здійснюється і при відборі на підприємстві матеріальних ресурсів. На підприємстві вироблено стандарти мінімально допустимих рівнів якості.

Поточний контроль здійснюється на місцях безпосередньо самими працівниками. Має місце й заключний контроль. Його проводять як директор, так і співробітники. Контроль, що проводиться, дозволяє приймати правильні рішення, вносити корективи в процес роботи.

Реалізація функції контролю на підприємстві також передбачає своєчасну фіксацію відхилень від норм, встановлених оперативними та перспективними планами та коригування ходу робіт. Завдання полягає в тому, щоб виявити відхилення на можливо більш ранньому етапі, коли коригування не надто складні. Для підприємства характерне здійснення адміністративного та фінансового контролю.

Адміністративний контроль має систематично стежити за забезпеченням виконання наміченої поточним плануванням програми. Це контроль над оперативною діяльністю.

Фінансовий контроль здійснюється шляхом одержання фінансової звітності за найважливішими економічними показниками діяльності за стандартними формами. Функція контролю виконується у межах своїх посадових обов'язків. Рішення для підприємства приймаються переважно індивідуально.

Донедавна в системі охорони здоров'я переважали адміністративні методи управління, які на фоні фінансування стали основою екстенсивного розвитку медичних закладів.

У сучасних умовах такий шлях розвитку вичерпав свої можливості, оскільки система, яка практично не використовує економічні важелі, інструменти та стимули до пошуку нових типів медичних закладів, альтернативних форм надання методичної допомоги, підвищення якості профільних послуг тощо, формує підґрунтя посилення диспропорцій та нарощування медичних, соціальних і, врешті, економічних втрат [42].

Найбільш показовим проявом нових тенденцій в управлінні установ охорони здоров'я є поява приватних організацій з властивими їм особливостями. Вони відрізняються від державних закладів більш гнучким управлінням, свободою у прийнятті управлінських та фінансових рішень.

Проте, до якого б типу закладів не належала установа охорони здоров'я, необхідною умовою її існування є активне застосування системи ефективних методів управління, адаптованих до специфіки охорони здоров'я як об'єкта економічного регулювання.

З метою удосконалення системи управління медичним закладом та підвищення якості такого управління, що є обов'язковою умовою забезпечення його конкурентних переваг в умовах переходу на автономну модель діяльності керівництво підприємства намагається здійснювати ефективну кадрову політику, оскільки, якість і доступність надання послуг та

виконання патогістологічних досліджень напряму залежать від рівня його забезпеченості медичними працівниками та їхнього професійного рівня.

На сьогоднішній день активно ведеться дискусія щодо статусу керівного складу медичного закладу, а також наявність у них спеціальної освіти для заняття таких посад. Керівництво ТОВ «ВінЛаб» розуміє важливість мати не тільки медичну освіту, але й спеціальну управлінську для забезпечення більш ефективного керування.

2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «ВінЛаб»

Використовуючи дані з фінансової звітності мікропідприємства ТОВ «ВінЛаб»: проведемо аналіз майнового потенціалу організації: тобто основних та оборотних активів, а також інших цінностей, вартість яких відображається в балансі організації.

Аналіз балансу починається з опису загальної суми майна підприємства та динаміки її зміни протягом аналізованого періоду. Аналіз складу та розміщення активів проводиться за наступною формою (табл. 2.1).

Як ми бачимо з таблиці, загальна вартість майна у звітному періоді становила 1519,2 тис. грн.

У активах організації частка поточних активів становить 63,09%, а необоротних коштів 36,91%. Отже, найбільшу питому вагу у структурі сукупних активів посідають оборотні (поточні) активи, що сприяє прискоренню оборотності коштів підприємства, тобто можна зробити висновок, що підприємство використовує помірну політику управління активами та має легку структуру активів, що свідчить про мобільність майна.

За аналізований період загальна вартість майна збільшилася на 1083,5 тис. грн. Це сталося за рахунок збільшення як необоротних (на 248,69%), так і оборотних (на 248,8%) активів підприємства. Збільшення валюти балансу з

огляду на те, що переоцінки основних фондів не відбувалося, свідчить про розширення господарського обороту ТОВ «ВінЛаб».

Таблиця 2.1 – Склад та структура майна ТОВ «ВінЛаб»

Актив	Абсолютні величини, тис. грн.		Структура, %		Зміни	
	9 місяців 2021 р	9 місяців 2022 р.	9 місяців 2021 р	9 місяців 2022 р.	тис. грн.	Темп зростання, %
Необоротні активи	160,8	560,7	36,91	36,91	399,9	348,69
Оборотні (поточні) активи, у т. ч.:	274,8	958,5	63,7	63,09	683,7	348,8
Запаси	251,7	856,5	57,77	56,38	604,8	340,29
Кошти та грошові еквіваленти	22,6	97,5	5,19	6,42	74,9	431,42
Фінансові та інші оборотні активи	0,5	4,5	0,11	0,3	4	900
Баланс	435,7	1519,2	100	100	1083,5	348,68

Джерело: складено автором

За звітний період оборотні кошти зросли на 683,7 тис. грн. чи на 248,8%. Оскільки темп зростання оборотних активів випереджає темпи зростання необоротних активів на 0,11%, то можна визначити, що таке співвідношення характеризує тенденцію до прискорення оборотності оборотних активів.

Частка оборотних засобів у активах займає від 30% до 70%, тобто для нашого підприємства характерна помірна політика управління активами.

Далі проаналізуємо склад та структуру джерел формування майна підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Склад та структура джерел формування майна ТОВ «ВінЛаб»

Пасив	Абсолютні величини, тис. грн.		Структура, %		Зміни	
	9 місяців 2021 р.	9 місяців 2022 р.	9 місяців 2021 р.	9 місяців 2022 р.	тис. грн.	Темп зростання, %
Капітал та резерви	26,2	1311,2	6,01	86,31	1285	5004,58
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0	-
Короткострокові зобов'язання, у т. ч.:	409,4	208	93,96	13,69	-201,4	50,81
Кредиторська заборгованість	7,7	14,7	1,77	0,97	7	190,91
Інші короткострокові зобов'язання	401,7	193,3	92,2	12,72	-208,4	48,12
Валюта балансу	435,7	1519,2	100	100	1083,5	348,68

Джерело: складено автором

Отже власний капітал підприємства становив 1311,2 тис. грн. У звітному періоді заборгованості з довгострокових позикових коштів підприємство не має.

Частка позикових коштів у сукупних джерелах формування активів за період, що аналізується, знизилася. Розмір сукупних позикових коштів підприємства становив 208 тис. грн. (13,69% загальної величини пасивів). Скорочення позикових коштів підприємства веде до зниження ступеня фінансових ризиків і може позитивно вплинути на його фінансову стійкість.

Довгострокові та короткострокові кредити та позики (фінансові зобов'язання) у аналізованому періоді були відсутні.

У загальній структурі заборгованості короткострокові пасиви наприкінці звітної періоду перевищують довгострокові на 208 тис. грн., проте за умов існуючого розміру власного капіталу і резервів це має негативний вплив на фінансову стійкість підприємства.

До позитивних ознак можна віднести те, що оборотні активи аналізованої ТОВ «ВінЛаб» перевищують короткострокові зобов'язання, що свідчить про можливість погасити заборгованість перед кредиторами.

Порівняння власного капіталу та необоротних активів дозволило виявити наявність в організації власного оборотного капіталу (750,5 тис. грн.), що також свідчить про достатню фінансову стійкість підприємства.

Власний капітал зріс на 1285 тис. грн. чи на 4904,58%, що позитивно характеризує динаміку зміни майнового становища організації.

У звітний період частка власного капіталу збільшилася на 80,3%.

Розмір кредиторської заборгованості зростає у аналізованому періоді на 7 тис. грн. чи на 90,91%. Частка кредиторської заборгованості у структурі пасивів зменшилася з 1,77% до 0,97%.

Крім того, розглядаючи кредиторську заборгованість слід зазначити, що підприємство у звітному році має пасивне сальдо (тобто кредиторська заборгованість більша за дебіторську).

Частка короткострокових кредитів та позик у пасивах займає менше 10%, тому політику управління пасивами можна зарахувати до консервативного типу.

Темп зростання власного капіталу перевищує темпи зростання необоротних активів, що є позитивним моментом.

Далі проведемо аналіз ліквідності підприємства як одного з найважливіших показників фінансового становища організації, що дозволяє визначити можливість своєчасно оплачувати рахунки. Результати аналізу ліквідності важливі з погляду як внутрішніх, так і зовнішніх користувачів інформації про організацію.

Ліквідність балансу виявляється у ступені покриття зобов'язань організації його активами, термін перетворення яких у гроші відповідає терміну погашення зобов'язань. Ліквідність балансу досягається шляхом встановлення рівності між зобов'язаннями організації та її активами. Динаміку та аналіз ключових показників ліквідності представимо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка та аналіз коефіцієнтів ліквідності ТОВ «ВінЛаб»

Показники	Значення		Зміни	Нормативне обмеження
	9 місяців 2021 р.	9 місяців 2022 р.		
Загальний показник ліквідності	0,2027	0,7635	0,561	не менш 1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0552	0,4688	0,414	0,2 та більше. Допустиме значення 0,1
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,0564	0,4904	0,434	не менш 1. Допустиме значення 0,7-0,8
Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття)	0,6712	4,6082	3,937	1 та більше. Оптимальне значення не менш 2,0

Джерело: складено автором

Відповідним нормі виявився коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,4688 за норми 0,2). За аналізований період коефіцієнт зріс на 0,414.

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності виявилось нижчим від допустимого (при нормі 1). Це говорить про брак організації ліквідних активів, якими можна погасити найбільш термінові зобов'язання. За аналізований період коефіцієнт зріс на 0,434.

Коефіцієнт поточної ліквідності у звітному періоді знаходиться вище нормативного значення 2, що говорить про те, що підприємство повною мірою забезпечене власними засобами для ведення господарської діяльності та

своєчасного погашення термінових зобов'язань. За аналізований період коефіцієнт зріс на 3,937.

Далі проведемо аналіз фінансової стійкості ТОВ «ВінЛаб» дані аналізу представимо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Коефіцієнти ринкової фінансової стійкості ТОВ «ВінЛаб»

Показники	Значення		Зміни	Нормативне обмеження
	9 місяців 2021 р.	9 місяців 2022 р.		
Коефіцієнт співвідношення заємних та власних коштів (коефіцієнт фінансового левериджу)	15,626	0,1586	-15,467	менш 1; має зменшуватися
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,0601	0,8631	0,803	0,5 та більше (оптимальне 0,6-0,7)
Коефіцієнт співвідношення мобільних та іміобілізованих коштів	1,709	1,7095	0,0005	1 та більше
Коефіцієнт маневреності	-5,1374	0,5724	5,71	Оптимальне значення 0,2-0,5; позитивна динаміка
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,0601	0,8631	0,803	0,8-0,9
Коефіцієнт концентрації заємного капіталу (коефіцієнт фінансової напруженості)	0,9396	0,1369	-0,803	0,5 та менш
Узагальнюючий коефіцієнт фінансової стійкості	7,2615	8,5959	1,334	

Джерело: складено автором

Отже, отримані результати дозволяють побачити, що ТОВ «ВінЛаб» характеризується досить високою незалежністю від зовнішніх джерел фінансування, коефіцієнт автономії організації за станом на звітну дату

становив 0,8631 (частка власних коштів у загальній величині джерел фінансування наприкінці звітного періоду становить 86,3%). Отримане значення свідчить про оптимальний баланс капіталу, тобто цей показник свідчить про хороше фінансове становище. Коефіцієнт вищий за нормативне значення 0,5, при якому позиковий капітал може бути компенсований власністю підприємства.

Коефіцієнт фінансового левериджу дорівнює 0,1586. Це означає, що на кожен гривню власних коштів, вкладених у активи підприємства, доводиться 0,16 грн. позикових коштів. Спад показника у поступовій динаміці на 15,467 свідчить про ослаблення залежності організації від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про деяке посилення фінансової стійкості.

Наприкінці аналізованого періоду 57,2% власних і прирівняних до них коштів направлялося на поповнення найбільш мобільної частини майна організації (оборотних активів), тобто власники підприємства у разі потреби зможуть вивести 57,2% свого капіталу із цього бізнесу без значних втрат. Коефіцієнт маневреності підвищився з -5,1374 до 0,5724, що говорить про підвищення мобільності власних коштів організації та підвищення свободи у маневруванні цими засобами.

Знаходження коефіцієнта фінансової напруженості (0,1369) у нормативних значеннях свідчить про малу залежність підприємства від зовнішніх фінансових джерел. Спад значення за період можна віднести до позитивної тенденції.

Оборотні активи перевищують необоротні на 70,95%, тобто більше коштів авансується в оборотні (мобільні) активи.

Ефективність діяльності підприємства характеризують показники рентабельності

Проаналізуємо показники рентабельності підприємства. Вони характеризують ефективність роботи підприємства у цілому та повніше, ніж прибуток характеризують діяльність підприємства, оскільки їх величина показує співвідношення ефекту із витратами чи ресурсами. У зв'язку з тим,

що підприємство функціонує менше ніж два роки, маємо можливість розрахувати показники рентабельності за 9 місяців 2022 року. Рентабельність продажів склала 27,59%, рентабельність затрат 54,37%, рентабельність активів 148,1%, рентабельність власного капіталу 216,48%, отже діяльність ТОВ «ВінЛаб» прибуткова.

Отже, прибуток від продажів у аналізованому періоді становить 27,59% отриманого доходу. За звітний період кожна гривня власного капіталу організації принесла 216,48 грн. чистого прибутку. Значення рентабельності активів з чистого прибутку (148,1%) наприкінці аналізованого періоду свідчить про дуже високу ефективність використання майна.

Проведемо аналіз рентабельності активів для якого часто використовується мультиплікативна модель, широко відома в економічній літературі як модель «Дюпон», відповідно до якої коефіцієнт рентабельності активів, що використовуються, є добутком коефіцієнта рентабельності продажу товарів і коефіцієнта оборотності використовуваних активів:

$$ROA = (Pn + In) / S * S / A \quad (2.1)$$

де: Pn / S – це рентабельність продажів (маржа);

In / S – це покриття відсотків до сплати;

S/A – оборотність загальної суми активів.

Аналіз рентабельності активів за наведеною моделлю представимо у таблиці 2.5.

Розглянута методика аналізу дає комплексну оцінку діяльності організації, включаючи оцінку конкурентоспроможності (через маржу) та ефективності менеджменту (через оборотність).

Проведемо факторний аналіз рентабельності активів шляхом ланцюгових підстановок.

Таблиця 2.5 – Аналіз рентабельності активів ТОВ «ВінЛаб»

Показники	Абсолютні величини		Абсолютні зміни
	9 місяців 2021 р.	9 місяців 2022 р.	
Активи, тис. грн.	217,85	977,45	759,6
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	0	5246,8	5246,8
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-24	1447,6	1471,6
Відсотки до сплати	0	0	0
Рентабельність продажів, %	-	27,59	27,59
Покриття відсотків до сплати	-	0	0
Оборотність активів, оборотів	0	5,37	5,37
Рентабельність активів, %	-11,02	148,1	159,12

Джерело: складено автором

Система умовних показників:

$$u_1 = (27,59 + 0) * 0 = 0$$

$$u_2 = (27,59 + 0) * 0 = 0$$

Приріст рентабельності активів за рахунок чистої маржі:

$$\Delta RM = u_1 - ROA_0 = 0 - (-11,02) = 11,02\%$$

Приріст рентабельності за рахунок покриття відсотків до сплати:

$$\Delta RP = u_2 - u_1 = 0 - 0 = 0\%$$

Приріст рентабельності за рахунок оборотності активів:

$$\Delta RA = ROA_1 - u_2 = 148,1 - 0 = 148,1\%$$

Результати представимо у таблиці 2.6.

Оцінюючи перелічені показники для аналізованої організації можна стверджувати, зростання рентабельності активів з -11,02% до 148,1% визначили такі чинники: мультиплікатор власного капіталу (внесок +11,02%), чиста маржа (внесок +148,1%).

Таблиця 2.6 – Факторний аналіз рентабельності активів ТОВ «ВінЛаб»

Фактори	Зміни фактору, пункти	Вплив фактору, пункти	Вплив фактору, %
Чиста маржа	27,59	11,02	6,93
Покриття відсотків до сплати	0	0	0
Оборотність активів	5,37	148,1	93,07
Всього зміни рентабельності	159,12	159,12	100

Джерело: складено автором

Оскільки зростання рентабельності активів відбулося за рахунок усіх показників, ефективність фінансового менеджменту даної організації можна оцінити на високому рівні.

Далі проаналізуємо показники ділової активності (оборотності). Метою аналізу ділової активності є оцінка якості менеджменту за критерієм швидкості перетворення активів організації на кошти. Враховуючи обмеженість даних, ми маємо можливість розрахувати показники за 9 місяців 2022 року. Розрахунки показали, що оборотність власного капіталу склала 7,85, оборотність оборотних активів склала 8,51, оборотність активів (капіталу) склала 5,37, оборотність запасів склала 6,13 (рис. 2.1).

Коефіцієнт загальної оборотності капіталу показує ефективність використання майна, відображує швидкість обороту всього капіталу організації. Тривалість перебування капіталу в активах організації становить 5.37 раз.

Одночасне зростання рентабельності та оборотності активів є показником ефективної діяльності підприємства з реалізації продукції та ефективністю маркетингової діяльності (темпи зростання виручки прискорюються).

Коефіцієнт віддачі власного чистого капіталу показує швидкість обороту власного капіталу, тобто відбиває активність використання коштів. У організації на кожну гривню інвестованих власні кошти доводиться 7.99 грн. виручки від продажу.

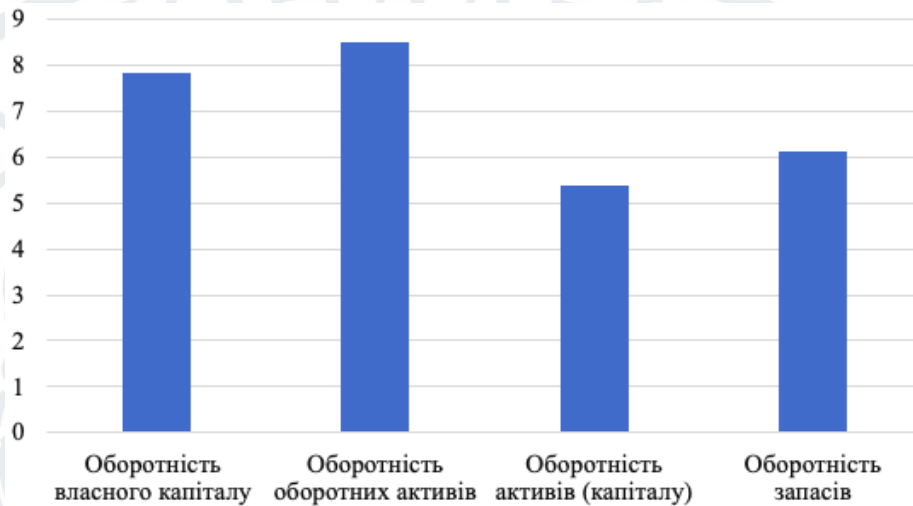


Рисунок 2.1 – Показники оборотності ТОВ «ВінЛаб»

Джерело: складено автором

Також розрахуємо показники тривалості оборотності (рис. 2.2). Тривалість оборотності власного капіталу склала 45,9, тривалість оборотності оборотних активів склала 42,3, тривалість оборотності активів (капіталу) склала 67, тривалість оборотності запасів склала 58,7.

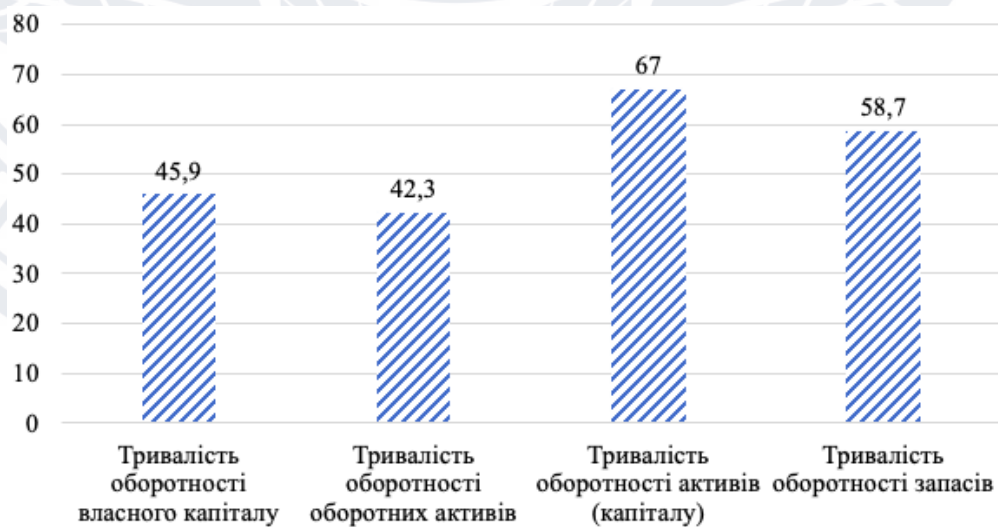


Рисунок 2.2 – Показники тривалості оборотності ТОВ «ВінЛаб», (днів)

Джерело: складено автором

Отже, оборотність активів за аналізований період показує, що організація отримує дохід, що дорівнює сумі всіх наявних активів за 67 календарних днів.

Наприкінці аналізу зробимо прогноз банкрутства. Одним із показників ймовірності швидкого банкрутства організації є Z-рахунок Альтмана, який розраховується за такою формулою (4-факторна модель):

$$Z\text{-рахунок} = 6,56T1 + 3,26T2 + 6,72T3 + 1,05T4 \quad (2.2)$$

де:

T1 – відношення оборотного капіталу до величини всіх активів;

T2 – відношення нерозподіленого прибутку до величини всіх активів;

T3 – відношення ЕВІТ до всіх активів;

T4 – відношення власного капіталу до позикового.

Ймовірність банкрутства в залежності від значення Z-рахунку Альтмана становить:

1,1 і менше – висока ймовірність банкрутства;

від 1,1 до 2,6 – середня ймовірність банкрутства;

від 2,6 і вище – низька ймовірність банкрутства;

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнтів представимо у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Вихідні дані для розрахунку Z-рахунку моделі Альтмана ТОВ «ВінЛаб»

Показники	9 місяців 2021 р.	9 місяців 2022 р.
1	2	3
Оборотний капітал, тис. грн.	-134,6	750,5
Активи, тис. грн.	435,7	1519,2
Відношення оборотного капіталу до величини всіх активів, T1	-0,3089	0,494
Нерозподілений прибуток, тис. грн.	-24	1447,6

Закінчення табл. 2.7

1	2	3
Середня величина активів, тис. грн.	217,85	977,45
Відношення нерозподіленого прибутку до величини всіх активів, T2	-0,1102	1,481
ЕВІТ, тис. грн.	-24	1447,6
Відношення ЕВІТ до всіх активів, T3	-0,1102	1,481
Власний капітал, тис. грн.	26,2	1311,2
Позиковий капітал, тис. грн.	409,4	208
Відношення власного капіталу до позикового, T4	0,064	6,3038

Джерело: складено автором

Результати прогнозу по моделі Альтмана за 9 місяців 2022 року наведемо у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Прогноз банкрутства ТОВ «ВінЛаб» по моделі Альтмана за 9 місяців 2022 року

Коефіцієнт	Множник	Значення	Z-рахунок
T1	6,56	0,494	3,24
T2	3,26	1,481	4,83
T3	6,72	1,481	9,95
T4	1,05	6,3038	6,62
Z-рахунок Альтмана			24,64

Джерело: складено автором

Отже значення Z-рахунку для організації склало 24,64, що означає, що ймовірність банкрутства ТОВ «ВінЛаб» дуже низька.

Таким чином, опираючись на вищевикладене можна зробити низку висновків.

ТОВ «ВінЛаб» характеризується такими основними показниками: валюта балансу: 1519,2 тис. грн., дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг): 5246,8 тис. грн., чистий прибуток: 1447,6 тис. грн.

Маржа підприємства за останній період зросла, свідчивши про грамотну цінову політику керівництва.

Спостерігається збільшення майна організації з тенденцією впевненого зростання. Коефіцієнт оборотності на кінець аналізованого періоду досягає 8,51, ефективність використання оборотних активів зростає.

Загальний висновок про виробничу діяльність є задовільним, оскільки керівництво організації в деяких аспектах підтримує можливість поточного розвитку бізнесу.

Більшість коефіцієнтів фінансової стійкості вищі за нормативні значення, отже, за аналізований період організація має підвищену ринкову фінансову стійкість. Загальна оцінка власного капіталу у тому, що власний капітал становить менше половини у структурі фінансування. Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованостей показав, що загалом заборгованості характеризуються високою оборотністю, отже, високою якістю. Їхнє співвідношення складається на користь організації.

Аналізуючи можливість банкрутства організації, можна дійти висновку щодо дуже низької ймовірності банкрутства у 2022 році.

2.3. Оцінка якості управлінської культури ТОВ «ВінЛаб»

З метою отримання уявлення про ключові тенденції у розвитку управлінської культури ТОВ «ВінЛаб», у роботі проведено оцінку якості її управлінської культури. Методологічною основою дослідження виступили оціночні критерії процедур самооцінки. Була розроблена оціночна анкета (Додаток Г), яка включає 11 групових показників, кожна група містить три питання.

Респондентам пропонувалося оцінити твердження, за п'ятибальною шкалою, де діяльність організації респондента: 5 – повністю відповідає; 4 – відповідає з деякими корективами; 3 – більше відповідає, ніж ні; 2 – частково відповідає; 1 – повністю відповідає. Таким чином, шкала результатів за груповими показниками змінюється в межах від 3 до 15. У якості респондентів виступили 12 співробітників ТОВ «ВінЛаб». Респонденти були поділені на 2 групи: управлінці (2 чол.) та виконавці (6 чол.). Результати оцінювання якості управлінської культури у ТОВ «ВінЛаб» наведено у табл. 2.9. та на рис. 2.3.

Оцінка групового показника організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу демонструє відсутність у компанії системи планування, вимірювання та аналізу показників, що характеризують ефективність навчання та підвищення кваліфікації персоналу. У медичному закладі практично не проводилися опитування працівників, які виявляють розуміння ними взаємозв'язків на всіх етапах створення цінності медичної послуги, крім того, практично відсутня адекватна документована кадрова політика.

Таблиця 2.9 – Результати оцінювання якості управлінської культури медичного закладу ТОВ «ВінЛаб»

Групові показники	Менеджмент	Виконавці
Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу	8,2	7,4
Раціональність використання персоналу	10,6	8,3
Мотивація персоналу	12,1	8,2
Трудова та творча активність персоналу	11,3	6,1
Якість операційного процесу	7,4	5,2
Якість технологічного процесу	8,5	8,1
Якість послуг	9,2	7,4
Якість документування	7,1	4,2
Процес удосконалення діяльності	6,3	4,4
Інновації	7,7	11,5
Ступінь задоволеності клієнтів	4,2	6,1

Джерело: складено автором

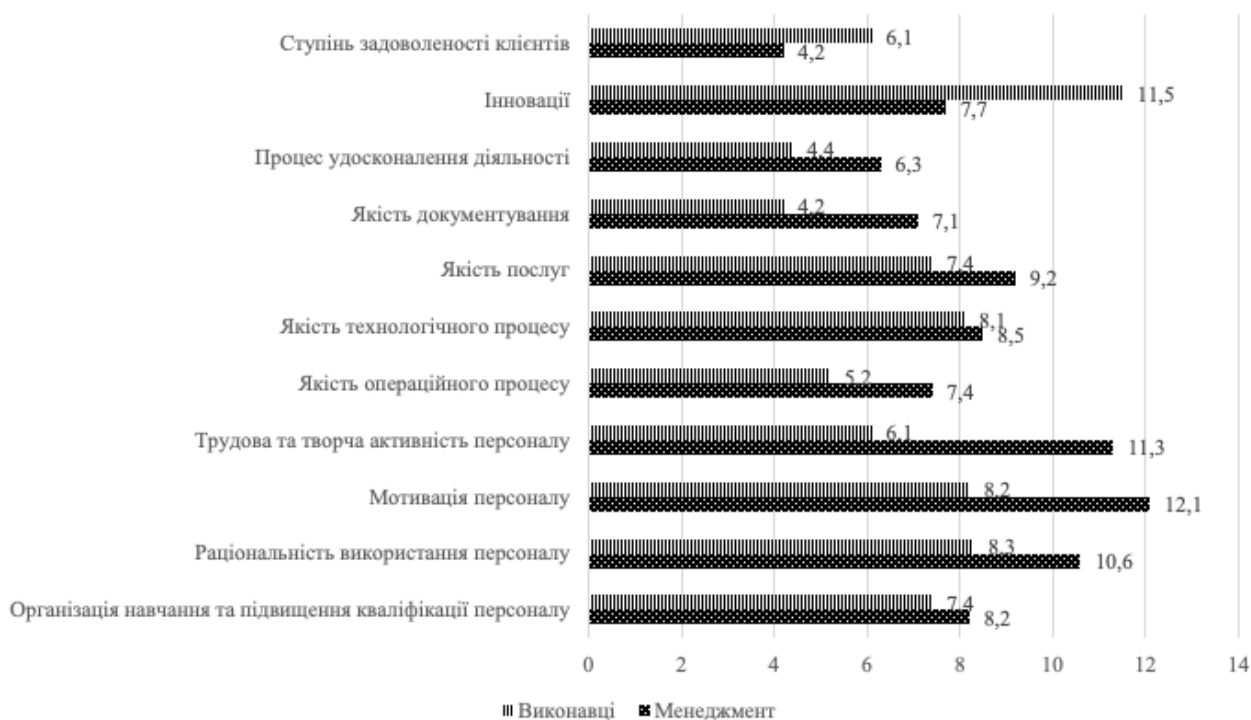


Рисунок 2.3 – Результати оцінювання якості управлінської культури ТОВ «ВінЛаб»

Джерело: складено автором

Це свідчить про невисокий рівень актуальних міждисциплінарних знань та нездатність бути взаємозамінними у процесі виконання посадових обов'язків, що не відповідає рівню та динаміці розвитку медичної галузі провідних світових медичних установ зайнятих у сфері медичних послуг. На даний момент для забезпечення життєздатності компанії, первинним елементом має бути підсистема перманентного навчання та підвищення кваліфікації персоналу організації, в якій акумулюється досвід та знання, що дозволяють знаходити оптимальні рішення, що враховують інтереси всіх учасників господарського процесу. Це позитивно вплине на утворення мережових структур, створення умови для дифузії знань та технологій, що дозволяє своєчасно проводити самовдосконалення та адаптацію медичного закладу до змін зовнішнього середовища.

Оцінка групового показника раціональності використання персоналу продемонструвала, що у більшості випадків у ТОВ «ВінЛаб» не розвинуто практики заохочення нововведень, спрямованих на підвищення якості

процесів обслуговування. У деяких сферах, у медичного закладу існує система загальних для всього персоналу ціннісних орієнтирів та норм. Досить посередньо респондентами оцінили процеси вивчення у компанії ефективності використання робочого дня. Наприклад, японська управлінська культура орієнтована на внутрішній потенціал персоналу організації, який безпосередньо задіяний в удосконаленні процесів обслуговування, і з природних причин краще за будь-кого, бачить можливості для їх постійного вдосконалення та адаптації до виникаючих потреб і змінних умов. Інноваційний процес не обмежується лише сферою безпосереднього надання медичної послуги, а й включає інституційні, організаційні та управлінські інновації [3]. Отримані знання практично не можуть бути формалізовані, вони являють собою знання, що не артикулюються (не відчужуються), які є нематеріальними активами персоналу та медичного закладу. Організації повинні намагатися використовувати дані знання з максимальною ефективністю (зокрема шляхом навчання на робочому місці, обміну досвідом, у програмах мобільності тощо), але це можливо лише в рефлексивних середовищах. Таким чином, нераціональне використання внутрішніх людських ресурсів у рамках існуючої управлінської культури може стати втратою еволюційного потенціалу аналізованого медичного закладу.

Оцінка групового показника мотивації персоналу є однією з найвищих, що свідчить про прагнення ТОВ «ВінЛаб» калькувати закордонний досвід ефективних управлінських культур. Однак найчастіше робиться це без урахування вітчизняної специфіки (соціально-економічні умови, менталітет тощо), а також системного ув'язування функції мотивації з іншими функціями та підсистемами медичного закладу.

Оцінка групового показника трудової та творчої активності персоналу свідчить, що в медичний заклад ТОВ «ВінЛаб» потрібно впровадження системи вимірювання зростання продуктивності, яка пов'язана з факторами прогресу. Також вимагає свого поновлення практика створення ініціативних груп із персоналу різних робочих груп, які працюють у напрямі вдосконалення

процесів підвищення цінності пропонованої медичної послуги, а також у сфері підвищення якості управління медичним закладом загалом. Цей підхід добре зарекомендував себе в межах японської управлінської культури [5]. Наразі його використовують в більшості зарубіжних організацій розвинених країн. Ця практика є прикладом практичного втілення високих соціогуманітарних технологій та розширення поля рефлексії процесів удосконалення обслуговування.

Необхідність нарощування суб'єктності в управлінні творчою активністю в організації підкреслюється і домінуючим типом управлінської раціональності. Відповідно В. Степіню історія розвитку науки можна назвати три типи наукової раціональності, саме: класичний; некласичний та постнекласичний. Класичний тип наукової раціональності, індиферентний до суб'єкта, засобів та процесів його діяльності та сфокусований виключно на об'єкті. Некласичний тип наукової раціональності враховує зв'язки між знаннями про об'єкт та характером засобів та процесів діяльності. Постнекласичний тип наукової раціональності, на додаток до вже сказаного, відображає в знаннях ціннісно-цільові орієнтири суб'єкта дослідження.

Діагностика групового показника якості операційних процесів підтвердила необхідність негайного переходу від системно-диференційованої (функціональної) фрагментації операційних процесів медичного закладу ТОВ «ВінЛаб» до системно-інтегральної (процесної). У науковому плані процесна теорія вважається новим якісним етапом розвитку системної теорії, оскільки процес завжди вторинний стосовно системи [2]. Системна теорія спрямовано вивчення та аналіз властивостей системи, а процесна як об'єкт дослідження розглядає зміна даних властивостей, тобто. функціонування систем. Теоретичне осмислення цього становища дозволяє дійти невтішного висновку, що системний підхід у розвитку пройшов два етапи, перший у тому числі був системно-диференцируючим, а другий – системно-інтегруючим.

Сутність системно-диференціюючого підходу полягає, перш за все, у тому, що організаційна система будується на основі безперервного поділу

складових елементів відповідно до поставленої мети. Ілюстрацією цього підходу є поступовий перехід від лінійної побудови організаційної структури управління до лінійно-функціональної, за якої, виходячи з певних функцій, формуються функціональні ланки з відокремленням у вигляді управлінь, відділів, бюро, секторів тощо.

Логіка розвитку таких організаційних систем у тому, що з виникнення нової функції чи ускладненні існуючих відбувається їх відокремлення шляхом створення нових структурних підрозділів в організаційній структурі управління. Діалектика розвитку цих організаційних систем така, що на певному етапі їхнього екстенсивного зростання починає різко знижуватися ефективність управління через відсутність узгодженості та необхідної взаємодії у діяльності функціональних підрозділів, що в кінцевому підсумку призводить до значного погіршення економічних результатів. Саме тому на зміну системно-диференціюючій управлінській культурі приходить системно-інтегруюча управлінська культура.

Сутність цього підходу полягає в інтеграції різних видів діяльності, необхідних досягнення конкретних цілей, і концентрації необхідних цього ресурсів. Через війну створюються організаційні структури матричного типу з інтегрованими органами управління, куди покладається відповідальність досягнення поставлених цілей. Це дозволяє перейти від екстенсивного до інтенсивного розвитку організаційної системи та управлінської культури сотворчості.

Оцінка групового показника якості технологічного процесу продемонструвала орієнтацію суб'єктів управління виключно на внутрішні змінні функціонування, без прив'язки до змін у діяльності основних конкурентів, бенчмаркінгу технічних, економічних та управлінських параметрів їхніх бізнес-процесів та результатів.

В ТОВ «ВінЛаб» якість документування вимагає свого перегляду, як в аспекті змісту, так і в аспекті форми.

У сфері вдосконалення діяльності та інновацій, необхідні зміни, що знаходяться на рівні концепцій та бачення вищого керівництва. Анкетування підтвердило факт індиферентного ставлення вищого керівництва до даних сфер, з яких за великим рахунком починається процес створення цінності і від яких безпосередньо залежить якість наступних етапів і кінцевого результату.

Одні з найнижчих оцінок отримані груповим показником, що характеризує ступінь задоволеності клієнтів, що відображає систему поглядів, що зжила себе, на взаємини зі споживачем на їх ситуаційний аспект. Ця тенденція, що активізує комбінаторику постійних удосконалень, свідчить про такі несприятливі наслідки для споживача: гомогенність та псевдоінноваційність послуг; низький рівень кастомізації та опціональності послуг; відсутність системи індивідуального супроводу, компетентна фрагментація обслуговуючого персоналу тощо.

Таким чином, для сучасного медичного закладу мають значення такі важливі особливості: доступність інформації; відкриті інновації у сфері медичних послуг призводять до того, що споживачі медичних послуг частково є фахівцем у множині медичних та технічних питань, носієм експертних знань; різноманіття пропозицій медичних послуг між якими дедалі менше відмінностей; маніпуляція свідомістю споживача через постійну апеляцію до ірраціональних мотивів при маркетинговому просуванні медичних послуг.

ВИСНОВКИ ПО РОЗДІЛУ 2

1. Дослідження проведено на прикладі ТОВ «ВінЛаб» – мікропідприємства, що являє собою сучасну патогістологічну лабораторію, в якій організований стандартизований процес проведення повного спектру патогістологічних досліджень.

2. Аналіз господарської діяльності підприємства дозволив зробити такі висновки:

Загальна вартість майна ТОВ «ВінЛаб» у звітному періоді збільшилася на 1083,5 тис. грн. і становила 1519,2 тис. грн. Найбільшу питому вагу у структурі сукупних активів посідають оборотні (поточні) активи (63,09%), що сприяє прискоренню оборотності коштів підприємства, тобто можна зробити висновок, що підприємство використовує помірну політику управління активами та має легку структуру активів, що свідчить про мобільність майна.

Власний капітал підприємства становив 1311,2 тис. грн., при цьому темп зростання власного капіталу перевищує темпи зростання необоротних активів, що є позитивним моментом. Довгострокові та короткострокові кредити та позики (фінансові зобов'язання) у аналізованому періоді були відсутні.

Коефіцієнт поточної ліквідності у звітному періоді знаходиться вище нормативного значення, отже підприємство повною мірою забезпечене власними засобами для ведення господарської діяльності та своєчасного погашення термінових зобов'язань.

Знаходження коефіцієнта фінансової напруженості (0,1369) у нормативних значеннях свідчить про малу залежність ТОВ «ВінЛаб» від зовнішніх фінансових джерел.

Оборотні активи перевищують необоротні на 70,95%, тобто більше коштів авансується в оборотні (мобільні) активи, що обумовлено специфікою діяльності підприємства.

Діяльність ТОВ «ВінЛаб» за три квартали 2022 року прибуткова. Рентабельність продажів склала 27,59%, рентабельність затрат 54,37%, рентабельність власного капіталу 216,48%, рентабельність активів 148,1%, що свідчить про дуже високу ефективність використання майна.

Проведений факторний аналіз зростання рентабельності активів з - 11,02% до 148,1% дозволив визначити такі чинники: мультиплікатор власного капіталу (внесок +11,02%), чиста маржа (внесок +148,1%).

Оцінка ймовірності банкрутства проводилася з використанням 4-х факторної моделі Альтмана. Розрахунки показали, що Z-рахунок за 3 квартали

2022 року склав 24,64, що означає низьку ймовірність банкрутства ТОВ «ВінЛаб».

3. Розроблена анкета дозволила провести самооцінювання персоналом (менеджмент та виконавці) медичного закладу ТОВ «ВінЛаб» наступні складові управлінської культури: організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу; раціональність використання персоналу; мотивація персоналу; трудова та творча активність персоналу; якість операційного процесу; якість технологічного процесу; якість послуг; якість документування; процес удосконалення діяльності; інновації; ступінь задоволеності клієнтів.

4. Для сучасного медичного закладу мають значення такі важливі особливості: доступність інформації; відкриті інновації у сфері медичних послуг призводять до того, що споживачі медичних послуг частково є фахівцем у множині медичних та технічних питань, носієм експертних знань; різноманіття пропозицій медичних послуг між якими дедалі менше відмінностей; маніпуляція свідомістю споживача через постійну апеляцію до ірраціональних мотивів при маркетинговому просуванні медичних послуг.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Модель інтегральної оцінки якості управлінської культури

Поняття «якість управлінської культури» є комплексним і містить у собі сукупність різних чинників організації – соціальних, психологічних, технічних, технологічних, економічних, організаційних та інших. Цей перелік є основою для формування вітчизняної моделі управлінською культурою, про що також свідчать численні фактологічні дані та проведене експертне оцінювання якості управлінської культури у ТОВ «ВінЛаб» (п. 2.3). Реалізація процесу щодо постійних вдосконалень управлінської культури передбачає існування кількісної моделі якості УК, що дозволяє проводити оцінку за її основними сферами. Це передбачає розробку моделі інтегральної оцінки якості управлінської культури досліджуваної організації.

Аналіз науково-практичної літератури [1, 4, 9, 18, 22, 39, 55] дозволив сформулювати широкий перелік факторів та показників, що відображають кількісний аспект якості управлінської культури. Внаслідок їх кластеризації вони були поділені на чотири основні групи, що впливають на якість управлінської культури. Виникла необхідність їхньої кількісної оцінки зажадала їх класифікації та відображення у вигляді показників, що вимірюються, які репрезентують фактологічну сутність основних сфер управлінської культури. З цією метою було розроблено класифікацію, що включає кількісно вимірювані показники, що оцінюють рівень якості управлінської культури в організації (табл. 3.1).

Отримані показники запропоновано оцінювати за допомогою методу адитивної згортки (рис. 3.1).

Таблиця 3.1 – Класифікація показників якості управлінської культури організації

Групові показники	Часткові показники
1. Соціально-психологічний показник	1.1. Показник виконання завдань
	1.2. Показник творчої активності
	1.3. Показник трудової дисципліни
	1.4. Показник рівня культурно-масової роботи
	1.5. Показник вікової структури персоналу
	1.6. Показник рівня лояльності персоналу
2. Економічний показник	2.1. Показник рівня заробітної плати
	2.2. Показник забезпеченості побутовими послугами
3. Когнітивно-компетентнісний показник	3.1. Показник професійно-кваліфікаційної забезпеченості персоналом
	3.2. Показник якості підготовки персоналу
	3.3. Показник підвищення кваліфікації персоналу
4. Енвіроментальний показник	4.1. Показник умов праці
	4.2. Показник рівня технічної безпеки
	4.3. Показник стабільності кадрів
	4.4. Показник задоволеності працею

Джерело: складено автором

Слід зазначити, що рівень якості управлінської культури відображає ступінь відповідності основних організаційних властивостей очікуванням та потребам персоналу організації, тобто досягнутий на даний момент стан та співвідношення її основних властивостей з точки зору їх задоволення очікувань та потреб різних груп інтересів (власники, управлінці, виконавці), а також відповідність потребам зростання організаційної ефективності.

На підставі класифікації соціально-психологічних, когнітивно-компетентнісних, економічних та енвіроментальних факторів за допомогою системи пропонованих показників з'являється можливість отримання даних про кількісний еквівалент якості управлінської культури за звітними періодами.

При порівнянні з базовим роком (звітним періодом) менеджер, який займається ціннісно-культурологічним аспектом управління в організації має можливість виявлення резервів підвищення ефективності організаційного розвитку. На підставі одержаних даних також з'являється можливість проведення бенчмаркінгових досліджень підприємств-партнерів та основних конкурентів.

Управлінська культура та її властивості пронизують всі сфери організації та мають відношення до різних аспектів психології особистості.

Компоненти управлінської культури соціально-психологічні, когнітивно-компетентнісні, економічні, енвайроментальні – різні за своєю природою, підпорядковуються різним законам і "перебувають у віданні" різних наук.

Інтегральна оцінка якості управлінської культури виконує функцію, що об'єднує (у системному сенсі). При оцінюванні діють єдині системні закони, які мають математичну природу.



Рисунок 3.1 – Схема розрахунку інтегрального показника якості управлінської культури

Джерело: складено автором

Адекватне відображення реальності в математиці неможливе, звідси обмеженість оцінки, яка, тим не менш, забезпечує прийнятний рівень точності та прагматичності.

Методика вимірювання показника передбачає значення його в межах від 0 до 1. Найкраще значення показника, що свідчить про високий рівень якості управлінської культури в конкретній галузі, характеризує його величина, що дорівнює 1. Іноді показники можуть набувати значення, близьке до нуля, таке

положення означає, що рівень забезпечення якості управлінської культури перебуває на низькому рівні.

Перш ніж перейти до визначення часткових показників якості управлінської культури, необхідно зупинитися на питанні оцінки її групових та інтегральних показників.

Оскільки часткові показники розраховуються у відносних величинах, значення структурного узагальнюючого показника можна визначати як середню величину значень часткових показників з урахуванням вагомості кожного з них при формуванні групового.

Визначення рівня вагомості здійснювалося експертним шляхом, узгодженість думок експертів розрахована за допомогою коефіцієнта конкордації ($K = 0,73$).

Оцінка групового показника здійснюється (G_k) з урахуванням особливостей його формування:

$$G_k = \frac{\sum S_i \cdot K_i}{\sum K_i}, \quad (3.1)$$

Інтегральний показник якості управлінської культури визначається на основі значень групових показників з урахуванням рівня їхньої значущості:

$$I_{КБП} = \frac{\sum G_k \cdot K_k}{\sum K_k}, \quad (3.2)$$

де K_k – рівень значущості (вага) i -го групового показника при формуванні інтегрального.

З метою недопущення маніпуляцій величиною інтегрального показника якості управлінської культури шляхом зміни значень тих групових показників,

які потребують великих зусиль, у роботі під час розрахунків запропоновано використання показників вагових коефіцієнтів, які демонструють їх вплив на якість управлінської культури та визначаються з урахуванням експертної оцінки. Зміна кожного з групових показників на однакову величину дає різну зміну інтегрального показника, оскільки визначальний вплив у цьому випадку має вагу групового показника.

Розрахунок інтегрального показника якості управлінської культури має важливе методологічне значення, оскільки у ньому синтезуються найважливіші характеристики процесу управління організацією.

Найбільш важливим питанням щодо визначення рівня якості управлінської культури організації є розрахунок часткових показників.

Встановивши загальну систему визначення показників, необхідно визначити структуру часткових показників, вбудованих у систему єдиної методики, розробленої на основі класифікації факторів, що впливають на рівень якості управлінської культури (табл. 3.2).

Проведемо розрахунок інтегрального показника якості управлінської культури на прикладі медичної установи ТОВ «ВінЛаб» (Додаток Д).

Шкала оцінки якості управлінської культури наведена у таблиці 3.3.

Використовуючи розроблену методику, у роботі проведено розрахунок інтегрального показника якості управлінської культури медичного закладу «ВінЛаб» у другому півріччі 2021 року.

Таблиця 3.2 – Методика інтегральної оцінки якості управлінської культури організації

Назва показника 1	Формула 2	Характеристика 3
1. Соціально-психологічний показник (груповий)	$G_1^{cnp} = \frac{n_{1.1} \cdot a_{1.1} + n_{1.2} \cdot a_{1.2} + \dots + n_{1.5} \cdot a_{1.5} + n_{1.6} \cdot a_{1.6}}{a_{1.1} + a_{1.2} + \dots + a_{1.5} + a_{1.6}}$	n-часткові показники, а-вагові коефіцієнти часткових показників
1.1. Показник виконання трудових завдань	$n_{1.1} = \frac{\mathcal{C}^B}{\mathcal{C}_3^P}$	де \mathcal{C}^B – чисельність персоналу, які виконують та перевиконують трудові завдання, чол., \mathcal{C}_3^P – загальна кількість персоналу
1.2. Показник творчої активності	$n_{1.2} = \frac{\mathcal{C}^{PII}}{\mathcal{C}_o}$	де \mathcal{C}^{PII} – число раціоналізаторів та винахідників, чол., \mathcal{C}_3^{PC} – загальна кількість персоналу
1.3. Показник рівня трудової дисципліни	$n_{1.3} = 1 - \frac{\mathcal{C}^{HTD}}{\mathcal{C}_o}$	де \mathcal{C}^{HTD} – чисельність порушників трудової дисципліни, чол.
1.4. Показник рівня культурно-масової роботи	$n_{1.4} = \frac{M_k^o}{M_k^H \cdot \beta}$ $\beta = \frac{\mathcal{C}_y^k}{\mathcal{C}_o}$	де M_k^o – загальна кількість місць у закладах культурного профілю, M_k^H – норма місць у закладах культурного профілю, виходячи з чисельності персоналу, β – коефіцієнт задоволеності персоналом культурно-масовою роботою, \mathcal{C}_y^k – чисельність персоналу задоволених культурно-масовою роботою, \mathcal{C}_o – загальна чисельність персоналу.
1.5. Показник вікової структури персоналу	$n_{1.5} = \frac{J_{30}}{J_H}$ $J_H = \frac{\mathcal{C}_{30}^P}{\mathcal{C}_3^P}$	де J_{30} – частка молоді віком до 30 років у загальній чисельності персоналу, J_H – нормативне значення зазначеної частки; \mathcal{C}_{30}^P – чисельність персоналу до 30 років, \mathcal{C}_3^P – загальна чисельність персоналу
1.6. Показник рівня лояльності персоналу	$n_{1.6} = \frac{y_{\text{факт}}}{y_{\text{макс}}}$	де $U_{\text{факт}}$ – фактичний рівень лояльності, бали; $U_{\text{макс}}$ – максимальний рівень лояльності

Продовження табл. 3.2

1	2	3
2. Економічний показник (груповий)	$G_2^{\text{ЕкП}} = \frac{n_{2.1} * a_{2.1} + n_{2.2} * a_{2.2}}{a_{2.1} + a_{2.2}}$	n-часткові показники, а-вагові коефіцієнти часткових показників
2.1. Показник рівня заробітної плати	$n_{2.1} = 1 - \frac{a_{2.1} + a_{2.2}}{3_{\text{ср}}^{\text{п}} - 3_{\text{ср}}^{\text{г}}}$ $3_{\text{ср}}^{\text{г}} = \frac{\Phi ЗП_3}{\text{Ч}_3 * T_{\text{м}}}$	де $3_{\text{ср}}^{\text{п}}$ – середньомісячна зарплата, г.о., $3_{\text{ср}}^{\text{г}}$ – середньомісячна зарплата у галузі, г.о., $\Phi ЗП_3$ – фонд заробітної платні, г.о., $T_{\text{м}}$ – період, на який визначено фонд, місяці
2.2. Показник забезпеченості побутовими послугами	$n_{2.2} = \frac{B_j}{B_j^{\text{н}}}$	де B_j – реальне забезпечення конкретним видом побутових послуг, $B_j^{\text{н}}$ – нормативне забезпечення конкретним видом побутових послуг, j – порядковий номер показника
3. Когнітивно-компетентнісний показник (груповий)	$G_3^{\text{КПП}} = \frac{n_{3.1} * a_{3.1} + n_{3.2} * a_{3.2} + n_{3.3} * a_{3.3}}{a_{3.1} + a_{3.2} + a_{3.3}}$	n-часткові показники, а-вагові коефіцієнти часткових показників
3.1. Показник професійно-кваліфікаційної структури персоналу	$n_{3.1} = \frac{\text{Ч}_{\text{к}}^{\text{р}} + \text{Ч}_{\text{вк}}^{\text{р}}}{\text{Ч}_{\text{обш}}^{\text{р}}}$	де $\text{Ч}_{\text{к}}^{\text{р}}$, $\text{Ч}_{\text{вк}}^{\text{р}}$, $\text{Ч}_{\text{обш}}^{\text{р}}$ – чисельність персоналу, до групи професій кваліфікованої та висококваліфікованої праці та загальна чисельність персоналу, чол.
3.2. Показник якості підготовки персоналу	$n_{3.2} = \frac{\text{Ч}_{\text{пту}}}{\text{Ч}_{30}^{\text{р}}}$	де $\text{Ч}_{\text{пту}}$ – кількість молодих співробітників (до 30 років), які пройшли навчання у професійно-тренінгових установах, чол., $\text{Ч}_{30}^{\text{р}}$ – загальна кількість персоналу віком до 30 років, чол.
3.3. Показник підвищення кваліфікації персоналу	$n_{3.3} = \frac{\text{Ч}_{\text{пк}}}{\text{Ч}_3}$	де $\text{Ч}_{\text{пк}}$ – численність персоналу, підвищавших свою кваліфікацію в теченні останніх 5 лет, чол.

Закінчення табл. 3.2

1	2	3
4. Енвіроментальний показник (груповий)	$G_4^{эп} = \frac{n_{4.1} \cdot a_{4.1} + n_{4.2} \cdot a_{4.2} + n_{4.3} \cdot a_{4.3} + n_{4.4} \cdot a_{4.4}}{a_{4.1} + a_{4.2} + a_{4.3} + a_{4.4}}$	n-часткові показники, а-вагові коефіцієнти часткових показників
4.1. Показник умов праці	$n_{4.1} = \frac{\Psi_{МА}^P}{\Psi_{общ}^P}$	де $\Psi_{МА}^P$ – чисельність персоналу, зайнятих автоматизованою та рутинною працею, $\Psi_{общ}^P$ – загальна чисельність персоналу, чол.
4.2. Показник рівня техніки безпеки	$n_{4.2} = 1 - \frac{T_{тр}}{T_{Б}^{общ}}$	де $T_{тр}$ – кількість робочих днів невідпрацьованих внаслідок травм, отриманих на роботі у звітний період, $T_{Б}^{общ}$ – загальна кількість днів непрацездатності у звітний період
4.3. Показник стабільності кадрів	$n_{4.3} = \frac{\Psi_{СТ}}{\Psi_{общ}}$	де $\Psi_{СТ}$ – чисельність персоналу зі стажем роботи в організації понад 5 років, $\Psi_{общ}$ – загальна чисельність персоналу, чол.
4.4. Показник задоволеності працею	$n_{4.4} = \frac{Pz_{факт}}{Pz_{макс}}$	де $Pz_{факт}$ – фактична оцінка персоналом задоволеності працею, бали; $Pz_{макс}$ – максимально можливий рівень задоволеності, бали
Інтегральний показник якості управлінської культури	$I_{КВКК} = \frac{G_1^{СПП} \cdot K_1 + G_2^{ЕП} \cdot K_2 + G_3^{ККП} \cdot K_3 + G_4^{ЭП} \cdot K_4}{K_1 + K_2 + K_3 + K_4}$	G – групові показники, K- вагові коефіцієнти

Джерело: складено автором

Таблиця 3.3 – Шкала оцінки якості управлінської культури

Рівень якості	Значення показника якості УК
Низький	0 – 0,34
Середній	0,35-0,74
Високий	0,75-1

Джерело: складено автором

З 1 січня 2022 року у медичному закладі «ВінЛаб» частково були впроваджені науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення управлінської культури керівника та на кінець першого півріччя 2022 року повторно розраховано інтегральний показник. Результати розрахунків представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Результати розрахунку групових та інтегральних показників якості управлінської культури в медичному закладі «ВінЛаб»

Групові показники	Розрахункове значення групових показників		Інтегральний показник якості УК	
	2021 г. (до впровадження)	2022 г. (після впровадження)	2021 г. (до впровадження)	2022 г. (після впровадження)
1. Соціально-психологічний показник	0,35	0,51	0,42	0,52
2. Економічний показник	0,47	0,49		
3. Когнітивно-компетентнісний показник	0,48	0,55		
4. Енвіроментальний показник	0,41	0,57		

Джерело: складено автором

Як бачимо, у 2021 році (до впровадження рекомендацій) показник становив 0,42, а у 2022 році (після впровадження) – 0,52. В рамках наведеної шкали дане значення показника відповідає середньому рівню якості, причому динаміка позитивна. Це свідчить про наявність значного потенціалу у сфері вдосконалення управлінської культури, спрямованої на підвищення ефективності діяльності медичного закладу ТОВ «ВінЛаб».

Значення інтегрального показника якості управлінської культури є багатограним. Воно націлює оцінку стану параметрів якості, різних

елементів системи управління медичним закладом у кількісному вираженні; на порівняльний аналіз та зіставлення цього стану з еталонним для однотипних установ (бенчмаркінг); визначення найбільш слабких ланок у системі управління та розроблення заходів, з урахуванням досвіду передових організацій, з ліквідації виявлених недоліків; виявлення резервів, можливостей, внутрішнього потенціалу її подальшого розвитку.

3.2. Науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу формування управлінської культури організації

Існує думка, що управлінська культура вдосконалюється стихійно та самостійно внаслідок взаємодії різних цінностей членів колективу, партнерів з виробничого ланцюжка, клієнтів, довкілля. Однак результатом стихійного вдосконалення управлінської культури може стати її невідповідність до цілей бізнесу, інноваційної стратегії організації. Значно ефективніше цілеспрямоване вдосконалення управлінської культури. У цьому випадку принципи та правила, що регулюють відносини в організації, повинні бути викладені у письмовій формі та бути обов'язковими для всіх членів колективу незалежно від статусу та посади.

У роботі з урахуванням аналізу науково-практичної літератури [5, 14, 24, 35, 55] пропонуються такі специфічні принципи, спрямовані на вдосконалення управлінської культури (рис. 3.2):

принцип пріоритетності, передбачає, що трансформація управлінської культури визнається важливим управлінським завданням;

принцип рефлексивності змін, фіксує підхід, при якому зміни в управлінській культурі здійснюються поступово, чергуються фази активних змін і стабілізації ситуації для з'ясування результатів;

принцип суб'єктності, орієнтований на облік активності та ціннісно-цільових орієнтирів усіх акторів організаційної діяльності;

принцип колаборації, визначає необхідність формування та вдосконалення управлінської культури за спільної участі та активності всіх співробітників організації;

принцип провідної ланки, припускає, що трансформація управлінської культури розпочинається з лідерського ядра організації, а потім відбувається імплементація інновацій і серед персоналу організації;

принцип медіації, орієнтований те, що у процесі трансформації управлінської культури всі конфлікти вирішуються максимально позитивно з урахуванням інтересів всіх учасників.



Рисунок 3.2 – Принципи імплементації екологічної управлінської культури керівника

Джерело: складено автором

Аналіз науково-практичної літератури дозволив сформулювати перелік кроків щодо вдосконалення управлінської культури [4, 21, 50, 55]:

1. Комплексність сценарного розвитку організації, яка визначає відносини між учасниками колективу та уявлення як про призначення

організації в цілому, так і кожного з її членів, а також характер послуг, характер ринку та цілі діяльності, що визначають ефективність операційної діяльності.

2. Визначення цінностей, бажаних та прийнятних для цієї організації.

3. Дотримання традицій, що значною мірою визначають тип економічної системи та стиль управління.

4. Заперечення силового впливу, тобто заборона штучного насадження неприйнятної управлінської культури.

5. Комплексна оцінка, відповідно до якої оцінка впливу управлінської культури на ефективність діяльності організації має ґрунтуватися на комплексному підході. Даний принцип передбачає врахування способів прямого впливу управлінської культури на ефективність системи та врахування безлічі опосередкованих способів впливу.

На основі аналізу науково-практичної літератури [7, 8, 24, 34] у магістерській роботі розроблено схему вдосконалення управлінської культури (рис. 3.3), яка передбачає певну послідовність управлінських заходів метою яких є формування управлінської культури, що відповідає вимогам та інтересам тріади «власники – виконавці – споживачі». Процес удосконалення управлінської культури починається з аналізу її поточного стану. Необхідно визначити, якою мірою та в яких аспектах (факторах) існуюча управлінська культура не відповідає бажаному стану. Основна робота з аналізу управлінської культури має бути виконана службою персоналу. Бажано залучити сторонніх консультантів, оскільки не всі проблеми видно зсередини організації. Істотну роль на етапі аналізу має взаємодія служби персоналу з керівництвом та власниками компанії, які мають сформулювати основну концепцію бажаного стану управлінської культури.

На другому етапі уточняється (визначається) місія організації та її базові цінності. Важливим моментом є перевірка того факту, що з місією та цінностями знайоме не тільки вище керівництво компанії, але менеджери середньої ланки та рядові співробітники, а також оцінити, якою мірою організація готова до сприйняття бажаних цінностей. Наприклад, власники як основну мету називають розвиток інновацій, а в реальності в організації

жорстко пригнічується будь-яка ініціатива і не виділяються кошти на підвищення кваліфікації.



Рисунок 3.3 – Схема вдосконалення управлінської культури

Джерело: складено автором

Далі слід перейти до формування кодексу управлінської культури – документа, у якому викладено стандарти управлінських відносин та поведінки у організації. Форму кодексу організація обирає самостійно.

На наступному етапі формуються екологічні управлінські звички. Для впровадження звичек спочатку необхідно розробити графік проведення конкретних заходів, наприклад, якщо потрібно впровадити звичку постійного навчання, то потрібно виділити спеціальні навчальні години та організувати видачу необхідної літератури.

Далі провадиться поліпшення внутрішніх управлінських комунікацій. Цей етап передбачає відпрацювання способів обміну. На цьому етапі до служби персоналу має підключитися відділ зв'язків із громадськістю та служба інформаційних технологій, оскільки багато комунікаційних процесів пов'язані із системою документообігу чи інформаційною системою організації, засобів інтерактивного спілкування.

На наступному етапі відбувається вдосконалення системи мотивації. Йдеться насамперед про впровадження методів нематеріальної мотивації. Можна використовувати дипломи, медалі, листи подяки та рекомендації, дошки пошани. На цьому етапі велика роль вищого керівництва компанії.

До індикаторів якості управлінської культури слід зарахувати такі ознаки: в організації гарна репутація серед колишнього персоналу, клієнтів та постачальників; всі співробітники компанії знайомі з місією, стратегічними цілями та цінностями; керівники компанії мають авторитет у всіх співробітників; співробітники добровільно хочуть навчатися у своїх керівників; всі співробітники знають останні події в компанії та розуміють їх причини та наслідки; співробітники задоволені результатами роботи, розуміють значимість власних зусиль і внесок, що вони вносять у спільну справу; співробітники у вільний час допомагають колегам, прагнуть уникнути неконструктивних конфліктів; співробітники мотивовані працювати саме у своїй організації, відсутня плинність кадрів; співробітники самі відстежують якість своєї роботи; співробітники лояльні до змін, не відчувають страх перед нововведеннями.

Проте, більшість із перерахованих чинників є кількісно важко вимірними, що потребує розробки цілісної та несуперечливої системи показників якості управлінської культури (п. 3.1), яка синтезувала б, як основні організаційні сфери, так і компоненти афективної та когнітивної систем суб'єктів діяльності. Можна виділити основні методи формування екологічної управлінської культури:

проведення колабораційних сесій спрямованих на залучення рядових співробітників до процесу формування образу ідеальних управлінських відносин;

організація творчих дискусій персоналу, спрямованих на обговорення в колективі планів та результатів змін управлінської культури;

спільна розробка ключових компонентів кодексу управлінської культури, який регламентує бажану поведінку керівництва й працівників;

імплементация поведінкової парадигми менеджменту, зокрема демонстрація топ-менеджментом зразків бажаної управлінської поведінки;

формування конгруентного мотиваційного ландшафту орієнтованого на стимулювання необхідної поведінки;

бенчмаркінг управлінських культур провідних вітчизняних та зарубіжних організацій медичної галузі, ознайомлення колективу з управлінською культурою інших організацій;

реалізація прикладів управлінських відносин з використанням сучасних високих соціо-гуманітарних технологій, які зарекомендували себе як у зарубіжній, так і у вітчизняній практиці господарювання.

Діючим методом формування інноваційної управлінської культури є преміювання винахідників та раціоналізаторів від менеджменту, запровадження звань «Почесний управлінець» за внесок в інноваційний розвиток управлінської культури та сприяння імплементації параметрів екологічного організаційного середовища. Важливим аспектом створення інноваційної управлінської культури є організація проектної діяльності співробітників, коли вони об'єднуються в команди для реалізації певних проектів, які орієнтовані на покращення управлінських відносин. Командний спосіб організації роботи сприяє гнучкості організаційної структури, високого ступеня залучення до процесу роботи, високого рівня відповідальності всіх учасників.

Найважливішим аспектом ефективної організації проектно-командної діяльності є правильний вибір системи мотивації членів команди. Можна виділити основні види мотивації, пов'язаної з удосконаленням управлінської культури (рис. 3.4): мотивація величиною заробітної плати; преміювання за результат; гарантія зайнятості; підвищення статусу у межах компанії; здобуття цінного досвіду, підвищення кваліфікації; почуття відповідальності за результат; задоволення від процесу роботи; почуття товариства.

При мотивації величиною заробітної плати роботодавець стикається з необхідністю її поступового підвищення, у своїй більшості співробітники позитивно реагують лише на істотне відносне збільшення заробітної плати, що створює значні труднощі для роботодавців за умов обмеженого бюджету. Таким чином, мотивація величиною заробітної плати не є ефективним інструментом стимулювання проектної діяльності.

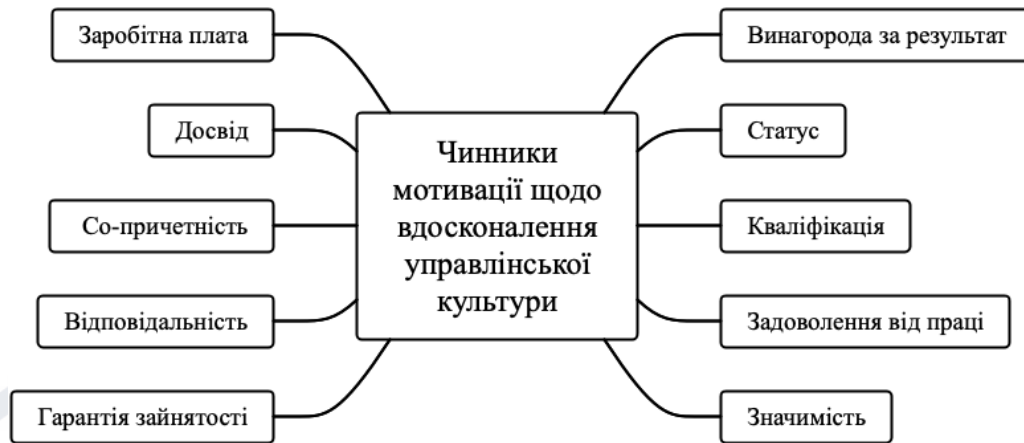


Рисунок 3.4 – Чинники мотивації щодо удосконалення управлінської культури

Джерело: складено автором

Найбільш дієвим способом є преміювання за результат. При цьому розмір бонусів повинен бути помітним на тлі основної заробітної плати і заздалегідь відомий співробітникам, а ті результати, за які дається бонус, повинні бути реальними та досяжними. У межах проектної діяльності обов'язково має здійснюватися як індивідуальне, і колективне преміювання. При цьому індивідуальні премії мають залежати лише від особистих зусиль співробітника, а колективні – від командних зусиль. Командна премія повинна виплачуватись досить часто, кілька разів на рік, щоб уникнути спадів у творчій активності членів проектної команди. При цьому можуть бути використані різні системи преміювання. Перша система виходить з обліку робочого дня учасників проекту. Це означає, що конкретний співробітник отримує премію, яка залежить від часу участі у проекті з урахуванням коефіцієнта ефективності цієї участі.

Друга система преміювання спирається виконання ключових показників ефективності проекту. Для цього кожен учасник повинен мати перелік вимірюваних показників на конкретному інтервалі часу, які є реально досяжними. Частина цих показників характеризує задоволеність користувачів готового продукту та вимагає налагодженого зворотного зв'язку з клієнтами,

партнерами всередині та поза компанією. Недоліком даної системи преміювання є суттєвий обсяг документообігу.

Наступним варіантом преміювання учасників проектної команди є відсоток прибутку проекту. Застосування цього методу має сенс, якщо результати діяльності проектної команди пов'язані з одержуваними компанією фінансовими результатами, зокрема розмірами прибутку. При цьому результати діяльності проектної команди можуть вплинути на зростання обсягів продажу, якості та ціни продукції, зниження прямих витрат. Преміювання не є абсолютно досконалим механізмом впливу на ефективність діяльності проектної команди та обмежено бюджетом проекту.

Мотивування гарантією зайнятості найефективніше під час економічного спаду. Передбачається, що ефективна робота у проектній команді є умовою збереження за працівником робочого місця. Однак надмірне застосування даного фактору мотивації може призвести до зворотного ефекту – погіршення морального духу.

Іншим дієвим інструментом мотивації є підвищення статусу. Слід зазначити, що цей інструмент впливає лише на тих членів команди, які прагнуть кар'єрного зростання. На жаль, в українських компаніях цей інструмент використовується досить обмежено і часто єдиним способом отримати підвищення є перехід в іншу організацію.

Для співробітників-початківців вирішальним мотиваційним фактором може бути отримання проектного досвіду. Даний вид мотивації потребує індивідуального підходу менеджера до кожного учасника. Сам проект має включати новаторські технології та мати високий рівень управління.

Почуття відповідальності за результат може стати вирішальним мотиватором для ключових учасників проекту, цей спосіб мотивації тісно пов'язаний з усвідомленням співробітниками місії та мети своєї діяльності і, як показують проведені нами дослідження, суттєво впливає саме на інноваційну активність співробітників.

Мотивація задоволеністю від діяльності та результату спирається на творчі устремління особистості. Менеджер проекту повинен уважно ставитися

до новаторських пропозицій учасників проекту та обирати ті пропозиції, які сприяють зростанню ефективності діяльності.

Дієвим способом вдосконалення управлінської культури організації є налагодження ефективних комунікацій між членами проектних команд. Насамперед важлива комунікація менеджера з членами своєї команди. Способи комунікації можна поділити на формальні та неформальні. До формальних способів належать електронне листування, виробничі наради, конференції тощо. До неформальних – особисті бесіди, спільні заходи. Зрештою управлінська комунікація має призводити до формування творчої атмосфери у проекті.

Одним з найефективніших і найчастіше використовуваних способів формування екологічної управлінської культури є навчальні програми, які проводяться співробітниками організації або зовнішніми консультантами. Внутрішні тренери будуть ефективними у випадках, коли завданням навчання є доведення бажаних цінностей до співробітників нижчої ланки. Якщо цільовою групою навчання є середній і вищий менеджмент, необхідні залучення сторонніх консультантів і тренерів. У процесі будь-якого корпоративного тренінгу під час виконання групових завдань, участі у ділових іграх співробітники вдосконалюють своє розуміння цінностей сучасної управлінської культури, обмінюються досвідом. Однак найбільш ефективними з точки зору розвитку управлінської культури керівництва організації є тренінги управлінського впливу та взаємодії, а також тренінги особистісного зростання.

Завданням тренінгів є згуртування колективу на базі спільної мети з урахуванням інтересів усіх учасників, побудова технологій досягнення результату, покращення комунікативних навичок, запровадження звички виконувати зобов'язання.

Особистісні тренінги спрямовані формування лідерських якостей, самоорганізації. Вони також формують більш чітке розуміння власних цілей, уміння знаходити незвичайні рішення та звичку брати відповідальність на себе.

Додатковим продуктом таких тренінгів може бути збільшення мотивації персоналу, діагностика проблем бізнесу, вирішення конфліктів, пошук нових напрямів розвитку організації.

Головним результатом тренінгових програм має бути розкріпачення рядових співробітників у висловлюванні своїх ідей, створення паритетного стилю спілкування між керуючими та керованими суб'єктами. Беручи участь у тренінгу, керівник має можливість побути у стані підлеглого та отримати новий досвід управління через використання делегування, довіри, спілкування зі своїми підлеглими.

Знайомство персоналу з положеннями інноваційної управлінської культури відбувається за допомогою інформації, традицій, мови та символів.

Основним завданням інформації є ознайомлення співробітників з особливостями сучасних управлінських відносин в рефлексивно-активних організаціях, до яких відносяться й медичні установи, з стратегічними цілями організації та її планами на майбутнє.

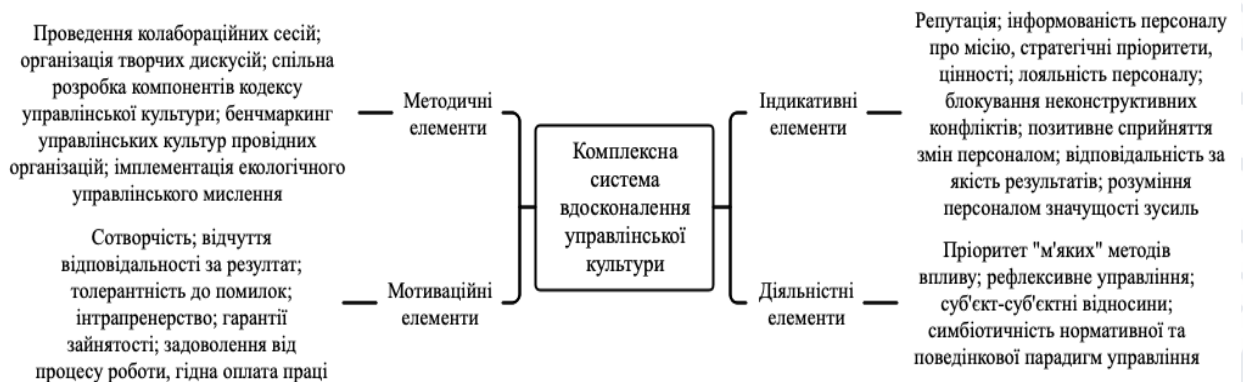


Рисунок 3.5 – Комплексна система науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення управлінської культури

Джерело: складено автором

Таким чином, перелічені компоненти процесу вдосконалення управлінською культурою медичного закладу повинні використовуватися у взаємозв'язку, а як методологічна основа у магістерській роботі пропонується використовувати поведінкову (дескриптивну) парадигму менеджменту. Комплексна система науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінської культури представлена на рисунку 3.5. Використання

розробленої комплексної системи науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінської культури дозволить підвищити ефективність управлінської діяльності.

ВИСНОВКИ ПО РОЗДІЛУ 3

1. Розроблено модель інтегральної оцінки якості управлінської культури в організації, яка орієнтує оцінку стану параметрів якості, різних елементів системи управління медичним закладом у кількісному вираженні на: порівняльний аналіз та зіставлення цього стану з еталонним для однотипних установ (бенчмаркінг); визначення найбільш слабких ланок у системі управління та розроблення заходів, з урахуванням досвіду передових організацій, з ліквідації виявлених недоліків; виявлення резервів, можливостей, внутрішнього потенціалу її подальшого розвитку.

2. Апробація розробленої моделі проводилась на базі медичного закладу ТОВ «ВінЛаб». Зафіксовано позитивну динаміку змін інтегрального показника якості управлінської культури, так у 2021 році (до впровадження рекомендацій) показник становив 0,42, а у 2022 році (після впровадження) – 0,52. В рамках наведеної шкали дане значення показника відповідає середньому рівню якості. Це свідчить про наявність значного потенціалу у сфері вдосконалення управлінської культури, спрямованої на підвищення ефективності діяльності медичного закладу ТОВ «ВінЛаб».

3. Доведена ефективність цілеспрямованого вдосконалення управлінської культури в організації. Для цих цілей розроблено комплекс науково-практичних рекомендацій з удосконалення управлінської культури. У якості методологічної основи імплементації екологічної управлінської культури в роботі пропонується використовувати теоретичний каркас поведінкової парадигми менеджменту; суб'єкт-суб'єктний тип управлінських відносин; «м'які» методи впливу; людино-орієнтований тип управлінських відносин; постнекласичний тип управлінської раціональності.

ВИСНОВКИ

В процесі дослідження теоретико-методичних та науково-практичних засад формування управлінської культури керівника на прикладі медичного закладу ТОВ «ВінЛаб» отримана низка теоретичних та практичних результатів, які у комплексі дозволяють вирішити актуальне питання сучасного вітчизняного менеджменту – формування екологічної управлінської культури, яка забезпечує кооперативну поведінку персоналу в процесі створення цінності медичної послуги, а також збалансовує ефективність діяльності та задоволеність працею співробітників організації. Серед ключових результатів магістерської роботи слід виділити наступне:

1. За результатами семантичного аналізу управлінська культура, сформульована авторська дефініція – сукупність ціннісно-цільових орієнтирів, екологічної поведінки у соціальному оточенні та рефлексивно-активний стиль діяльності керівника, що орієнтовані на забезпечення кооперативної поведінки персоналу. У сучасних умовах інтелектуалізації персоналу слід акцентувати увагу на утриманні балансу між поведінковими закономірностями та управлінським контекстом. Подібні рекомендації суттєво нівелюють когнітивні та поведінкові дисфункції керівника та сприяють його усвідомленій енактивації, вдіюванню в різноманітні ситуаційні контексти, що характеризуються невизначеністю умов та вимог.

2. Побудована структурна схема управлінської культури керівника, яка синтезує класичні компоненти світоглядний; аксіологічний; практичний; творчий рефлексивно-проектувальний, так і посткласичні, властиві для екологічної управлінської культури, що трансформує ролі та функції менеджменту.

3. В результаті дослідження було визначено та вибудовано систему функцій управлінської культури в організації. Виділено дві групи функцій, які дозволяють говорити про поліфункціональний характер явища, що зумовлено потребами сучасного суспільства та значущістю його розвитку.

4. Розглянуті трансформації управлінської культури засвідчують необхідність переорієнтації на суб'єктно-суб'єктний тип відносин, а також системне перетворення ціннісно-цільових орієнтирів та управлінської поведінки суб'єкта управління. Це передбачає вироблення відповідного рефлексивного управлінського інструментарію, що дозволяє враховувати вплив умов реальної ситуації на мислення і поведінку ключових суб'єктів процесу управління.

5. Розроблена анкета дозволила провести самооцінювання персоналом (менеджмент та виконавці) медичного закладу «ВінЛаб» наступні складові управлінської культури: організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу; раціональність використання персоналу; мотивація персоналу; трудова та творча активність персоналу; якість операційного процесу; якість технологічного процесу; якість послуг; якість документування; процес удосконалення діяльності; інновації; ступінь задоволеності клієнтів.

6. Для сучасного медичного закладу мають значення такі важливі особливості: доступність інформації; відкриті інновації у сфері медичних послуг призводять до того, що споживачі медичних послуг частково є фахівцем у множині медичних та технічних питань, носієм експертних знань; різноманіття пропозицій медичних послуг між якими дедалі менше відмінностей; маніпуляція свідомістю споживача через постійну апеляцію до ірраціональних мотивів при маркетинговому просуванню медичних послуг.

7. Розроблено модель інтегральної оцінки якості управлінської культури в організації, яка орієнтує оцінку стану параметрів якості, різних елементів системи управління медичним закладом у кількісному вираженні на: порівняльний аналіз та зіставлення цього стану з еталонним для однотипних установ (бенчмаркінг); визначення найбільш слабких ланок у системі управління та розроблення заходів, з урахуванням досвіду передових організацій, з ліквідації виявлених недоліків; виявлення резервів, можливостей, внутрішнього потенціалу її подальшого розвитку.

8. Апробація розробленої моделі проводилась на базі медичного закладу ТОВ «ВінЛаб». Зафіксовано позитивну динаміку змін інтегрального

показника якості управлінської культури, так у 2021 році (до впровадження рекомендацій) показник становив 0,42, а у 2022 році (після впровадження) – 0,52. В рамках наведеної шкали дане значення показника відповідає середньому рівню якості. Це свідчить про наявність значного потенціалу у сфері вдосконалення управлінської культури, спрямованої на підвищення ефективності діяльності медичного закладу ТОВ «ВінЛаб».

9. Доведена ефективність цілеспрямованого вдосконалення управлінської культури в організації. Для цих цілей розроблено комплекс науково-практичних рекомендацій з удосконалення управлінської культури. У якості методологічної основи імплементації екологічної управлінської культури в роботі пропонується використовувати теоретичний каркас поведінкової парадигми менеджменту; суб'єкт-суб'єктний тип управлінських відносин; «м'які» методи впливу; людино-орієнтований тип управлінських відносин; постнекласичний тип управлінської раціональності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко А. Г. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток / А. Г. Бабенко. – Дніпропетровськ: УМСФ. – 2016. – 328 с.
2. Безгін К. С. Управління процесом створення цінності на підприємстві: полісуб'єктність та колаборація: монографія / К. С. Безгін. – Харків: «НТМТ», 2015. – 288 с.
3. Безгін К. С. Управління інноваціями: Навчальний посібник / К.С. Безгін, Ю.М. Клименко // Заг. ред. К.С. Безгіна. – Вінниця: ДонНУ, 2019. – 207 с.
4. Безгін К.С. Искусство управленческого влияния: монография / К. С. Безгін. – Харьков : «Монограф», 2020. – 250 с.
5. Безгін К. С. Принципи управління інноваційно-активним персоналом в новій економіці. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки), №1(41). – Мелітополь, 2020. – С. 151-157.
6. Білоусова А. Ю. Професійний розвиток персоналу [Електронний ресурс] / А. Ю. Білоусова, Е. О. Лисянський, М. О. Омеляненко // Економічний форум. – 2018. – № 3. – С. 264 – 269. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_3_44
7. Болотова О. О. Методичний підхід щодо оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємства / О. О. Болотова // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2017. – № 27 (16). – С. 44 – 48.
8. Вахович І. М. Теоретичні засади формування моделі сталого розвитку суспільства / І. М. Вахович // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2009. – № 15. – С. 17 – 27.
9. Ведерніков М. Д. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства / М. Д. Ведернікова, Н. П. Базалійська // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2018. – № 3. – С. 77 – 78.

10. Вергун В. А. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми / В. А. Вергун, О. І. Ступницький // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2015. – №2. – С. 96 – 100.

11. Волобуєв М. І. Розвиток персоналу підприємства – сучасні аспекти [Електронний ресурс] / М. І. Волобуєв, М. О. Дідусь // Економіка та держава. – 2015. – № 12. – С. 77 – 79. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2015_12_21

12. Гавкалова Н. Л. Аналіз стану управлінської діяльності персоналу машинобудівних підприємств / Н. Л. Гавкалова, В. В. Гришина // Проблеми економіки. – 2018. – №1. – С. 165 – 173.

13. Гавкалова Н. Л. Особливості управління витратами на утримання і розвиток персоналу / Н. Л. Гавкалова, С. С. Нісфоян // Национальная академия природоохранного и курортного строительства «Экономика и управление». – 2014. – №2. – С. 16 – 23.

14. Гавренкова В. В. Навчання і розвиток персоналу підприємства в контексті процесного підходу до управління якістю [Електронний ресурс] / В. В. Гавренкова // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. – 2018. – Т. 23, Вип. 5. – С. 52 – 56. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2018_23_5_13

15. Герш М. В. Современные методы обучения персонала / М. В. Герш // Предпринимательство и право. – 2015. – № 23. – С. 45 – 47.

16. Гетьман О. О. Інноваційні методи розвитку персоналу / О. О. Гетьман, А. О. Білодід. – Економічний вісник. – 2017. – № 17. – С. 556 – 561.

17. Грабовська І. В. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу [Електронний ресурс] / І. В. Грабовська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 2(2). – С. 192 – 197. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_2\(2\)_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_2(2)_40)

18. Григорьева И. С. Роль руководителя в развитии сотрудников компании / И. С. Григорьева // Управление развитием персонала. – 2015. – №4. – С. 61 – 62.

19. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Підручник / О. А. Грішнова. – Київ : Знання, 2011. – 390 с.
20. Данюк В. М. Безперервний розвиток персоналу як домінуючий чинник інноваційного виробництва [Електронний ресурс] / В. М. Данюк // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. – 2018. – № 1. – С. 36 – 49. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_4
21. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання / І. М. Дашко // Міжнародні економічні відносина та світове господарство. – 2016. – № 9. – С. 37 – 41.
22. Дудко С. В. Професійний розвиток персоналу: технології оцінювання та механізм мотивації [Електронний ресурс] / С. В. Дудко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 6(2). – С. 57 – 65. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6\(2\)__12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6(2)__12)
23. Залознова Ю. С. Розвиток персоналу підприємств на засадах соціальної відповідальності: міжнародний досвід і національна практика [Електронний ресурс] / Ю. С. Залознова // Бізнес Інформ. – 2016. – № 11. – С. 359-366. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_11_61
24. Збрицька Т. П. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. – Одеса : Атлант, 2013. – 427 с.
25. Зленко А. М. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці [Електронний ресурс] / А. М. Зленко, Д. А. Мірошніченко // Економічний вісник університету. – 2015. – Вип. 24(1). – С. 34 – 38. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escvu_2015_24\(1\)__8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escvu_2015_24(1)__8)
26. Іванісов О. В. Особливості формування та використання трудового потенціалу на підприємствах / О. В. Іванісов // Вісник НТУ “ХПІ”. – 2015. – №3. – С. 21 – 23.
27. Кайнова Т. В. Шляхи скорочення витрат на розвиток персоналу на підприємствах Донецького регіону [Електронний ресурс] / Т. В. Кайнова

// Вісник Міжнародного слов'янського університету. Сер. : Економічні науки.
– 2013. – Т. 16, № 1-2. – С. 74 – 78. – Режим доступу:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/VMSU_econ_2013_16_1-2_13

28. Касьмін Д. С. Розвиток персоналу як необхідна умова розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Д. С. Касьмін // Innovative Solutions In Modern Science. – 2021. – № 3(47). – С. 26–57. – Режим доступу <https://naukajournal.org/index.php/ISMSD/article/view/2288>

29. Котельникова Ю. М. Методи оцінки діяльності кадрів на підприємстві / Ю. М. Котельникова // XII Міжнародна наукова інтернет-конференція «Наука і життя: сучасні тенденції, інтеграція в світову наукову думку». (16-18 травня 2016 р.) м. Київ. – Київ : Центр міжнародного наукового співробітництва «ТК Меганом», 2016. – С. 9 – 19.

30. Кривов'язюк І. В. Теорія пропорційності функціонування та розвитку соціально-економічних систем / І. В. Кривов'язюк, І. Я. Тишко // Наука й економіка. – 2009. – № 4. – С. 166 – 173.

31. Кудряшов В. С. Основы формирования системы обучения персонала организации / В. С. Кудряшов, Е. А. Мосеева // Juvenis scientia. – 2017. – № 2. – С. 19 – 24.

32. Лаврина Т. В. Системный подход в обучении / Т. В. Лаврина, А. А. Тютин, Н. В. Богомолова // Справочник по управлению персоналом. – 2017. – №6. – С. 62 – 79.

33. Лебедева Н. В. Обучение взрослых на курсах переподготовки и повышения квалификации: принципы и условия / Н. В. Лебедева // Научный диалог. – 2013. – № 4. – С. 63.

34. Левченко А. О. Професійний розвиток персоналу в умовах активізації інноваційно-інтеграційних процесів [Електронний ресурс] / А. О. Левченко // Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. – 2018. – Вип. 1. – С. 124 – 134. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2018_1_15

35. Лизунова О. М. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства / О. М. Лизунова, Я. Г. Іщенко, Г.В. Кондрашова // Економіка та суспільство. – 2018. – Вип. 14. – С. 448 – 456.

36. Лугова В. М. Формування позитивної професійної я-концепції працівника як умова його професійного розвитку / В. М. Лугова // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 березня 2020 р., м. Харків – м. Торунь. – Харків : ФОП Панов А. М., 2020. – С. 175-176.

37. Маркова Н. С. Ланцюг сталого професійного розвитку працівників / Н. С. Маркова // Ефективні моделі управління в сучасних умовах: теорія і практика : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Кіровоград, 10-11 червня 2016 року). – Кіровоград : Ексклюзив-Систем, 2016. – С. 212.

38. Мартиненко В. П. Економічний механізм управління стійким розвитком промислових підприємств / В. П. Мартиненко // Механізм регулювання економіки. – 2017. – № 4. – С. 191 – 200.

39. Методы обучения персонала в Украине и за рубежом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://years.com.ua/metodyobucheniya-personala-v-ukraine-i-za-rubezhom.html>

40. Мішина С. В. Методичне забезпечення оцінки ефективності управління персоналом / С. В. Мішина, О. Ю. Мішин. – Харків: Видавництво НТМТ, 2016. – С. 221 – 223.

41. Назарова Г. В. Роль інтелектуального капіталу при формуванні економіки знань в Україні / Г. В. Назарова, Н. С. Маркова // Комунальне господарство міст. – 2013. – С. 164 – 171.

42. Назарко С. О. Ефективне управління медичним закладом в умовах реформування системи охорони здоров'я / С. О. Назарко // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2020/57.pdf

43. Онокало В. Г. Теоретичні аспекти та оцінка ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства [Електронний ресурс] / В. Г.

Онокало // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. – 2018. – Вип. 3. – С. 140 – 148. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgr_ekon_2018_3_16

44. Перспективні напрями розвитку людських ресурсів : звіт кафедри економіки та соціальних наук про науково-дослідну роботу / Г. В. Назарова, О. В. Іванісов, О. С. Лебединська, та ін. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 245 с.

45. Писаревська Г. І. Інвестиції в персонал як основа підвищення ефективності організації / Г. І. Писаревська // Проблеми соціально-економічного розвитку. – 2013. – 125 с.

46. Писаревська Г. І. Тімблдінг як основа ефективного розвитку управління персоналом підприємства / Г. І. Писаревська // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнар. науково-практ. конф., 18-19 бер. 2019 р. : тези допов. – Харків : ФОП Панов А. М., 2019. – С. 206 – 208.

47. Пługина Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі / Ю. А. Пługина // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 42. – С. 323 – 327.

48. Погорелова Т. О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві / Т. О. Погорелова // Вісник НТУ "ХП". – 2018. – № 15 (1291). – С. 101 – 104.

49. Романова О. В. Облікове відображення витрат на утримання і розвиток персоналу: стан та шляхи вдосконалення [Електронний ресурс] / О. В. Романова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 1. – С. 68 – 75. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_1_13

50. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: [навч. посіб] / В. А. Савченко. – Київ : КНЕУ, 2002. – 351 с.

51. Статистичний збірник «Праця України 2020» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/11/Arch_pu_zb.htm

52. Статистичний збірник «Праця України 2021» [Електронний ресурс]. – Режим – доступа: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/11/Arch_pu_zb.htm

53. Фроленкова Н. А. Освіта і професійний розвиток персоналу як елемент кадрового менеджменту організацій / Н. А. Фроленкова // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. – 2020. – Вип. 1. – С. 210 – 218.

54. Швець Л. В. Розвиток персоналу як основна передумова розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Л. В. Швець, Г. Г. Гайдай // Економіка та управління на транспорті. – 2016. – Вип. 2. – С. 126 – 130. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2016_2_22

55. Bezgin K., Ushkalyov V., Doronina O., Moroz O., Kulga A. Reflective aspects of enterprise personnel development management. AD ALTA: journal of interdisciplinary research, vol. 11, issue 2. – 2021.- P. 190-195.



ДОДАТКИ

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВІНЛАБ"	2022 01 01	01
Територія	за ЄДРПОУ	44367502
Вінницька	за КАТОТТГ 1	UA05000000000010236
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ
Вид економічної діяльності	Діяльність лікарняних закладів	за КВЕД
Середня кількість працівників, осіб	1	240
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком	86.10
Адреса, телефон	вулиця Зодчих(пн), буд. 16, кв. 12, м. ВІННИЦЯ, ВІННИЦЬКА обл., 21037, УКРАЇНА	0978511894

на **1. Баланс на** **31 грудня 2021** р. **Форма № 1-мс** Код за ДКУД **1801006**

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	-	475,8
первісна вартість	1011	-	485,4
знос	1012	(-)	(9,6)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	475,8
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	305,0
Поточна дебіторська заборгованість	1155	-	0,5
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	256,1
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	-	561,6
Баланс	1300	-	1 037,4
Пасив			
I. Власний капітал			
Капітал	1400	-	50,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	(186,5)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	-	(136,5)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	-	202,9
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	971,0
Усього за розділом III	1695	-	1 173,9
Баланс	1900	-	1 037,4

	Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець
	1	2	3	4
I. Власний капітал				
Капітал		1400	-	50,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	-	(23,8)
Неоплачений капітал		1425	-	-
Усього за розділом I		1495	-	26,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення				
III Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків		1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:		1615	-	-
товари, роботи, послуги				
розрахунками з бюджетом		1620	-	-
розрахунками зі страхування		1625	-	-
розрахунками з оплати праці		1630	-	7,7
Інші поточні зобов'язання		1690	-	401,7
Усього за розділом III		1695	-	409,5
Баланс		1900	-	435,7

**2. Звіт про фінансові результати
за 9 місяців 2021 р.**

Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт,	2000	-	-
Інші	2160	-	-
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт,	2050	-	-
Інші витрати	2165	(23,8)	-
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	(23,8)	-
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	(23,8)	-
Податок на прибуток	2300	-	-
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують)	2310	-	-
фінансовий результат після оподаткування			
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	(23,8)	-

Керівник		Москалюк Т.П.
	(підпис)	(ініціали, прізвище)
Головний бухгалтер		Біліченко Т.В.
	(підпис)	(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

	Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець
	1	2	3	4
I. Власний капітал				
Капітал		1400	50,0	50,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	(186,5)	1 261,2
Неоплачений капітал		1425	-	-
Усього за розділом I		1495	-136,5	1 311,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення				
III Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків		1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:		1615	-	-
товари, роботи, послуги				
розрахунками з бюджетом		1620	-	14,7
розрахунками зі страхування		1625	-	-
розрахунками з оплати праці		1630	-	0,0
Інші поточні зобов'язання		1690	1 169,2	193,4
Усього за розділом III		1695	1 169,2	208,0
Баланс		1900	1 032,7	1 519,2

**2. Звіт про фінансові результати
за 9 місяців 2022 р.**

Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт,	2000	5 246,8	-
Інші	2160	-	-
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	5 246,8	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт,	2050	(3 398,9)	-
Інші витрати	2165	(400,3)	(24,0)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	(3 799,2)	(24,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 447,7	(24,0)
Податок на прибуток	2300	-	-
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують)	2310	-	-
фінансовий результат після оподаткування			
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	1 447,7	(24,0)

Керівник

(підпис)

Москалюк Т.П.

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Біліченко Т.В.

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

АНКЕТА

Оцінка якості управлінської культури в організації

Ця анкета має на меті оцінити якість управлінської культури (УК) у Вашій організації. Для зручності всі питання розбиті на групи факторів, що характеризують якість УК в організації, які у свою чергу складаються із структурних елементів оцінюють явища та процеси, що відносяться до даного фактору і впливають на якість УК. Ознайомившись із питанням, постарайтеся оцінити запропоновані варіанти відповідей з погляду їхньої відповідності реальному стану справ у Вашій організації. Оцінка провадиться за п'ятибальною шкалою, де 5 – повністю відповідає; 4 – відповідає з деякими корективами; 3 – більше відповідає, ніж ні; 2 – частково відповідає; 1 – повністю відповідає.

№з/п	Груповий фактор / питання	оцінка
Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу		
1	В організації існує система, відповідно до якої проводиться планування, вимірювання та аналіз показників, що характеризують ефективність навчання та підвищення кваліфікації персоналу?	
2	Чи проводилися протягом останнього часу опитування працівників, які виявляють розуміння ними операційної взаємозв'язків на всьому етапі створення додаткової цінності медичної послуги?	
3	Виконується в організації документована кадрова політика (сукупність заходів щодо навчання, підвищення кваліфікації та внутрішньо організаційна мобільність з урахуванням потреб, бажань та професійних здібностей працівників)?	
Раціональність використання персоналу		
1	В організації існує система заохочення нововведень, спрямованих на підвищення якості медичних послуг?	
2	Чи існує в організації система загальних для всього персоналу ціннісних орієнтирів та норм?	
3	Чи вивчалася в організації ефективність використання робочого часу?	
Мотивація персоналу		
1	В організації систематично проводиться вимірювання та аналіз рівня задоволеності?	
2	Чи погоджуються з кожним працівником рішення щодо його робочого місця?	
3	Чи проводилися опитування співробітників щодо виявлення задоволеності ними умовами праці?	
Трудова та творча активність персоналу		
1	Чи проводилося у Вашій організації планування зростання продуктивності праці?	
2	В організації існують ініціативні групи з числа персоналу різних структурних підрозділів, які працюють у напрямку удосконалення процесів створення цінності?	
3	В організації існують групи якості, діяльність яких спрямована на вирішення конкретних завдань у сфері підвищення якості управління?	
Якість операційного процесу		
	В організації створено систему контролю якості операцій та результатів на всіх етапах процесу створення цінності медичної послуги?	
	В організації для управління ключовими процесами створено спеціальні групи, які несуть комплексну відповідальність за їхнє функціонування?	
	В організації створено систему, яка визначає для кожного робочого місця мінімальний обсяг інформаційних ресурсів необхідних для успішного виконання процесів діяльності?	
Якість технологічного процесу		
1	В організації систематично проводиться аналіз якості технологічного процесу основних конкурентів з метою зниження собівартості та підвищення якості	

	медичної послуги?	
2	Чи вивчався у Вашій організації склад витрат ресурсів у процесі створення цінності медичної послуги?	
3	Чи несе керівництво витрати на охорону навколишнього середовища?	
Якість послуги		
1	В організації створено систему контролю основних конкурентів з метою дослідження якості їх послуг?	
2	Чи ведеться комплексний облік ключових продуктів конкурентів за тотожними та відмінними властивостями створеної медичної послуги?	
3	Чи знаєте Ви про відсоток помилок в процесах медичної діагностики?	
Якість документування		
1	Чи існує у Вашій організації документована система якості?	
2	Чи простежується у місії Вашої організації зв'язок з організаційною культурою та сферою діяльності?	
3	Чи існує у Вашій організації система орієнтованих у часі, визначених кількісно, взаємопов'язаних між собою цілей?	
Процес удосконалення діяльності		
1	В організації існує система пріоритетів спрямованих на підвищення якості медичної послуги, що формується на основі аналізу інформації з різних джерел (постачальники, конкуренти, споживачі тощо)?	
2	Чи знайоме керівництво Вашої організації з роботами з удосконалення процесів створення цінності?	
3	Чи є у Вашій організації досвід залучення зовнішніх консультантів?	
Інновації		
1	Чи існує в організації посада або структурний підрозділ, що займається НДДКР?	
2	Ваша організація використовує інтерпренерство під час вдосконалень?	
3	В організації існує практика спільної творчості?	
Ступінь задоволеності клієнтів		
1	Чи здійснює організація регулярну взаємодію з ключовими споживачами, з метою вимірювання ступеня їх задоволеності?	
2	Чи досліджується взаємозв'язок основних властивостей послуги зі цінністю, яка сприймається споживачем?	
3	Чи існує можливість опціонального блоку властивостей пропонованої послуги?	

Посада _____
 Стать _____ Вік _____ Дата заповнення _____



Результати розрахунку часткових показників якості управлінської культури
ТОВ «ВінЛаб»

Групові показники	Вагові коефіцієнти (групові показники)	Часткові показники	Вагові коефіцієнти (часткові показники)	Значення
1. Соціально-психологічний показник	0,6	1.1. Показник виконання трудових завдань	0,2	0,55
		1.2. Показник творчої активності	0,4	0,67
		1.3. Показник рівня трудової дисципліни	0,6	0,38
		1.4. Показник рівня культурно-масової роботи	0,5	0,45
		1.5. Показник вікової структури персоналу	0,7	0,65
		1.6. Показник рівня лояльності персоналу	0,8	0,54
2. Економічний показник	0,9	2.1. Показник рівня заробітної плати	0,8	0,63
		2.2. Показник забезпеченості побутовими послугами	0,6	0,32
3. Когнітивно-компетентнісний показник	0,5	3.1. Показник професійно-кваліфікаційної структури персоналу	0,6	0,45
		3.2. Показник якості підготовки персоналу	0,7	0,56
		3.3. Показник підвищення кваліфікації персоналу	0,8	0,61
4. Енвіроментальний показник	0,7	4.1. Показник умов праці	0,6	0,76
		4.2. Показник рівня техніки безпеки	0,5	0,89
		4.3. Показник стабільності кадрів	0,7	0,23
		4.4. Показник задоволеності працею	0,9	0,52