

**Максим Васильович Шульга,**

*здобувач третього (освітньо-наукового)*

*рівня вищої освіти,*

ORCID 0009-0003-4843-7877

e-mail: mavasul990822@gmail.com

*ПЗВО «Східноєвропейський університет  
імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси*

## **ОСОБЛИВОСТІ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В МЕДИЧНИХ ЛІКУВАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ**

**Вступ.** Сучасний етап розвитку системи охорони здоров'я України характеризується глибокими інституційними перетвореннями, спрямованими на підвищення якості та доступності медичних послуг, ефективності управління медичними лікувальними закладами та забезпечення сталого розвитку галузі. У цих умовах особливої актуальності набуває проблема формування організаційної культури, яка визначає ціннісні орієнтири, норми професійної поведінки, характер взаємодії персоналу та рівень відповідальності за результати медичної діяльності.

Організаційна культура в медичних лікувальних закладах є складним соціально-управлінським феноменом, що безпосередньо впливає на якість надання медичної допомоги, безпеку пацієнтів, мотивацію медичних працівників та ефективність управлінських рішень. Водночас її формування значною мірою залежить від нормативно-правового середовища, яке визначає правила функціонування закладів охорони здоров'я, регламентує трудові відносини, професійні стандарти, етичні норми та механізми відповідальності.

Незважаючи на наявність значної кількості нормативно-правових актів, що регулюють діяльність медичних лікувальних закладів, питання формування та розвитку організаційної культури не отримали належного системного відображення в законодавстві. Нормативно-правове забезпечення цього процесу має переважно опосередкований характер і реалізується через загальні положення законів та підзаконних актів, внутрішні регламенти, кодекси професійної етики та управлінські стандарти. Це зумовлює необхідність наукового осмислення особливостей правового регулювання формування організаційної культури в медичних лікувальних закладах.



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2025

© Видавець Академія економічних наук України, 2025

У зв'язку з цим актуальним є дослідження чинної нормативно-правової бази, визначення її ролі та обмежень у процесі формування організаційної культури, а також обґрунтування напрямів її вдосконалення з урахуванням сучасних викликів у сфері охорони здоров'я.

**Постановка проблеми.** В умовах реформування системи охорони здоров'я України та зростання вимог суспільства до якості й безпеки медичних послуг особливого значення набуває формування ефективної організаційної культури в медичних лікувальних закладах. Саме організаційна культура визначає рівень професійної відповідальності медичного персоналу, дотримання етичних норм, якість внутрішніх комунікацій і здатність закладу адаптуватися до змін. Водночас результативність процесу формування організаційної культури значною мірою залежить від належного нормативно-правового забезпечення, яке створює інституційні умови для розвитку цінностей, норм і стандартів поведінки в медичних колективах.

Наявна нормативно-правова база, що регулює діяльність медичних лікувальних закладів, є багаторівневою та охоплює законодавчі, підзаконні й відомчі акти, однак вона не формує цілісної системи правового регулювання процесів розвитку організаційної культури. Більшість нормативних документів зосереджені на організаційних, фінансових і клінічних аспектах діяльності закладів охорони здоров'я, залишаючи поза увагою питання формування корпоративних цінностей, поведінкових моделей і внутрішніх управлінських стандартів. Це зумовлює фрагментарність підходів до впровадження організаційної культури та обмежує можливості її цілеспрямованого розвитку.

Проблема ускладнюється відсутністю чітких правових механізмів інтеграції етичних, ціннісних і соціально-психологічних складових організаційної культури в систему управління персоналом медичних лікувальних закладів, а також недостатнім рівнем відповідальності за дотримання таких норм. У зв'язку з цим виникає потреба в комплексному аналізі особливостей нормативно-правового забезпечення формування організаційної культури в медичних лікувальних закладах та визначенні напрямів його вдосконалення з урахуванням сучасних викликів розвитку системи охорони здоров'я.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика формування організаційної культури розглядається в науковій літературі як один із ключових чинників підвищення ефективності управління організаціями та розвитку людського потенціалу. Теоретико-методологічні засади організаційної культури, її структуру, функції та типологію ґрунтовно висвітлено в працях зарубіжних дослідників, які сформували класичні підходи до розуміння куль-

тури організації, механізмів її становлення та впливу на поведінку персоналу. У межах цих підходів організаційну культуру трактують як систему спільних цінностей, норм і моделей взаємодії, що визначають управлінські практики та результати діяльності установ.

У сучасних дослідженнях посилюється інтерес до прикладних аспектів організаційної культури в публічному секторі та сфері охорони здоров'я. Науковці акцентують увагу на взаємозв'язку між культурою організації та якістю медичних послуг, безпекою пацієнтів, рівнем професійної етики, ефективністю командної роботи й адаптивністю закладів до управлінських змін. Окремий напрям становлять дослідження організаційної культури як інструменту стратегічного управління персоналом у медичних закладах, де підкреслюється роль лідерства, комунікацій, мотиваційних практик і корпоративного навчання.

Водночас у наукових публікаціях відзначається, що формування організаційної культури в медичних лікувальних закладах не може розглядатися ізольовано від інституційного середовища, насамперед – від нормативно-правового регулювання діяльності системи охорони здоров'я. У працях українських дослідників суттєва увага приділяється правовим засадам функціонування закладів охорони здоров'я, питанням медичного права, управлінню якістю, стандартизації медичної допомоги та трудовим відносинам у медичній сфері. Разом із тим правові аспекти саме формування організаційної культури найчастіше розглядаються опосередковано – через професійну етику, корпоративні стандарти, внутрішні регламенти, колективні договори, політики з охорони праці та запобігання професійним ризикам.

Отже, аналіз наукових джерел свідчить про наявність значного теоретичного доробку щодо сутності організаційної культури та її ролі в діяльності медичних закладів, проте недостатньо висвітленими залишаються питання системності та дієвості нормативно-правового забезпечення формування організаційної культури на рівні медичних лікувальних закладів. Це зумовлює потребу в подальших дослідженнях, спрямованих на узагальнення чинної нормативної бази, виявлення прогалин та обґрунтування пропозицій щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних управлінських викликів у сфері охорони здоров'я.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження особливостей нормативно-правового забезпечення формування організаційної культури в медичних лікувальних закладах, визначення його ролі та обмежень у процесі розвитку цінностей, норм професійної поведінки й управлінських стандартів, а також обґрунтування напрямів удосконалення правового

регулювання з урахуванням сучасних умов реформування системи охорони здоров'я.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачається вирішення таких завдань: проаналізувати теоретичні підходи до розуміння організаційної культури в контексті діяльності медичних лікувальних закладів; дослідити чинну нормативно-правову базу, що регламентує функціонування закладів охорони здоров'я та опосередковано впливає на формування їх організаційної культури; визначити ключові нормативно-правові інструменти формування цінностей, етичних норм і моделей поведінки медичного персоналу; виявити основні проблеми та прогалини нормативно-правового забезпечення розвитку організаційної культури в медичних лікувальних закладах; обґрунтувати напрями вдосконалення нормативно-правового регулювання формування організаційної культури з метою підвищення ефективності управління та якості медичних послуг.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У науковій літературі організаційна культура розглядається як багатовимірне явище, що відображає сукупність спільних цінностей, норм, переконань, традицій і моделей поведінки, які формуються в процесі діяльності організації та визначають характер взаємодії її членів. Теоретичні підходи до розуміння організаційної культури є різноманітними, однак у контексті діяльності медичних лікувальних закладів найбільш поширеними є ціннісний, функціональний, поведінковий та інституційний підходи.

Ціннісний підхід ґрунтується на трактуванні організаційної культури як системи базових цінностей і переконань, що поділяються членами організації та визначають їхнє ставлення до професійної діяльності, пацієнтів і колег. У медичних лікувальних закладах цей підхід набуває особливої ваги, оскільки професійна діяльність медичного персоналу безпосередньо пов'язана з морально-етичною відповідальністю, дотриманням принципів гуманізму, пацієнтоорієнтованості та професійної доброчесності. Саме цінності формують основу етичної поведінки, прийняття клінічних і управлінських рішень та взаємодії з пацієнтами.

Функціональний підхід розглядає організаційну культуру як інструмент забезпечення стабільності та ефективності діяльності організації, що виконує регулятивну, інтегративну, мотиваційну та комунікативну функції. У медичних закладах організаційна культура сприяє узгодженню дій різних професійних груп, дотриманню стандартів медичної допомоги, зниженню рівня конфліктності та підвищенню відповідальності за результати лікування. З позицій

цього підходу культура розглядається як механізм підтримки якості та безпеки медичних послуг.

Поведінковий підхід акцентує увагу на зовнішніх проявах організаційної культури – нормах поведінки, комунікаційних практиках, стилях управління та прийняття рішень. У медичних лікувальних закладах поведінкові аспекти культури проявляються у взаємодії між лікарями, середнім медичним персоналом, адміністрацією та пацієнтами, а також у дотриманні професійної етики та стандартів сервісу. Цей підхід дозволяє оцінювати рівень сформованості організаційної культури через спостереження та діагностику поведінкових моделей персоналу.

Інституційний підхід розглядає організаційну культуру як складову ширшого соціально-правового та управлінського середовища, що формується під впливом нормативно-правових норм, професійних стандартів, традицій галузі та вимог державної політики у сфері охорони здоров'я. У цьому контексті організаційна культура медичних лікувальних закладів значною мірою зумовлена законодавчим регулюванням, системою ліцензування, акредитації, стандартами медичної допомоги та кодексами професійної етики. Такий підхід є особливо важливим для аналізу ролі нормативно-правового забезпечення у формуванні організаційної культури.

Отже, теоретичні підходи до розуміння організаційної культури доповнюють один одного та дозволяють комплексно оцінити її сутність і роль у діяльності медичних лікувальних закладів. Їх поєднання створює методологічну основу для дослідження механізмів формування організаційної культури з урахуванням специфіки медичної діяльності та нормативно-правових умов функціонування закладів охорони здоров'я.

Функціонування закладів охорони здоров'я в Україні регулюється багаторівневою системою нормативно-правових актів, які визначають організаційні, управлінські, трудові, етичні та професійні засади медичної діяльності. Хоча поняття організаційної культури безпосередньо не закріплене у законодавстві, саме ця нормативно-правова база формує інституційні умови, в межах яких відбувається становлення цінностей, норм поведінки та моделей взаємодії в медичних колективах.

Базовим нормативним актом є Конституція України, яка закріплює право громадян на охорону здоров'я та медичну допомогу, а також визначає загальні принципи діяльності державних і комунальних закладів охорони здоров'я. Ці положення створюють ціннісну основу організаційної культури медичних закладів, орієнто-

вану на пріоритет життя і здоров'я людини, соціальну відповідальність та дотримання прав пацієнтів.

Ключову роль відіграють основи законодавства України про охорону здоров'я, які визначає принципи організації медичної допомоги, права й обов'язки медичних працівників, етичні засади професійної діяльності та відповідальність за порушення встановлених норм. Саме цей закон опосередковано формує організаційну культуру через закріплення вимог до професійної поведінки, взаємовідносин між медичним персоналом і пацієнтами, а також стандартів якості медичної допомоги.

Важливим елементом нормативно-правового впливу є трудове законодавство України, зокрема Кодекс законів про працю України та спеціальні нормативні акти, що регулюють працю медичних працівників. Вони визначають правила внутрішнього трудового розпорядку, дисципліну праці, умови мотивації та відповідальності персоналу, що безпосередньо впливає на формування трудової етики, рівень лояльності працівників та корпоративних взаємин у закладі охорони здоров'я.

Значний вплив на організаційну культуру мають нормативно-правові акти Міністерства охорони здоров'я України, які регламентують стандарти медичної допомоги, порядок акредитації та ліцензування закладів, вимоги до управління якістю та безпекою пацієнтів. Виконання цих вимог сприяє формуванню культури відповідальності, орієнтації на результат, дотримання професійних стандартів і командної взаємодії.

Окреме місце в нормативно-правовому забезпеченні займають кодекси професійної етики медичних працівників, міжнародні етичні декларації та рекомендації Всесвітньої організації охорони здоров'я. Вони визначають морально-етичні орієнтири професійної діяльності, принципи гуманізму, поваги до гідності пацієнта, конфіденційності та професійної доброчесності, які становлять ядро організаційної культури медичних лікувальних закладів.

На рівні окремих установ важливу роль відіграють локальні нормативні акти: статuti закладів, правила внутрішнього трудового розпорядку, колективні договори, внутрішні кодекси поведінки та корпоративні стандарти. Саме вони конкретизують загальнонаціональні норми та безпосередньо впливають на формування організаційної культури, визначаючи допустимі моделі поведінки, стиль управління та внутрішні комунікації.

Таким чином, чинна нормативно-правова база формує опосередкований, але суттєвий вплив на розвиток організаційної культури медичних лікувальних закладів. Водночас її фрагментарність і

відсутність системного закріплення вимог до організаційної культури зумовлюють необхідність подальшого вдосконалення правового регулювання з урахуванням управлінських та соціально-етичних аспектів діяльності закладів охорони здоров'я.

Формування цінностей, етичних норм і моделей поведінки медичного персоналу відбувається під впливом сукупності нормативно-правових інструментів, які визначають професійні, управлінські та соціально-етичні засади діяльності закладів охорони здоров'я. Хоча ці інструменти не завжди прямо спрямовані на розвиток організаційної культури, саме вони створюють нормативні рамки для її становлення та функціонування.

Одним із базових інструментів є конституційні та законодавчі норми у сфері охорони здоров'я, насамперед положення Конституції України та Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я». Вони закріплюють фундаментальні цінності медичної діяльності, зокрема пріоритет життя і здоров'я людини, доступність і якість медичної допомоги, повагу до прав і гідності пацієнта, що формує ціннісні орієнтири професійної поведінки медичних працівників.

Важливим нормативно-правовим інструментом є трудове законодавство, яке регламентує права й обов'язки медичного персоналу, правила внутрішнього трудового розпорядку, дисципліну праці та відповідальність за порушення трудових норм. Через механізми правового регулювання праці формуються моделі професійної поведінки, культура відповідальності, дотримання субординації та взаємної поваги в медичних колективах.

Особливу роль у формуванні етичних норм відіграють кодекси професійної етики медичних працівників, а також міжнародні етичні документи й декларації. Вони визначають стандарти професійної честі, принципи гуманізму, добросовісності, конфіденційності та відповідального ставлення до пацієнтів і колег. Ці документи виступають важливим морально-нормативним орієнтиром та інструментом саморегуляції професійної спільноти.

Суттєвий вплив на формування моделей поведінки мають нормативні акти Міністерства охорони здоров'я України, що встановлюють стандарти медичної допомоги, клінічні протоколи, вимоги до якості та безпеки пацієнтів. Дотримання цих стандартів сприяє формуванню культури професіоналізму, відповідальності та командної роботи в медичних лікувальних закладах.

Важливим інструментом є також локальні нормативні акти закладів охорони здоров'я, зокрема статuti, правила внутрішнього трудового розпорядку, колективні договори, внутрішні кодекси поведінки та корпоративні політики. Вони конкретизують загально-

національні вимоги, адаптуючи їх до специфіки конкретного закладу, і безпосередньо впливають на щоденну поведінку медичного персоналу, стиль управління та характер внутрішніх комунікацій.

Отже, ключові нормативно-правові інструменти формування цінностей, етичних норм і моделей поведінки медичного персоналу утворюють комплексну систему правового та морального регулювання. Їх узгоджене застосування є необхідною умовою розвитку ефективної організаційної культури в медичних лікувальних закладах.

Аналіз чинної нормативно-правової бази, що регламентує діяльність закладів охорони здоров'я, дає змогу виявити низку системних проблем і прогалин, які стримують цілеспрямований розвиток організаційної культури в медичних лікувальних закладах та знижують ефективність управління персоналом.

Першою суттєвою проблемою є відсутність у законодавстві чіткого та системного закріплення поняття організаційної культури та механізмів її формування в закладах охорони здоров'я. Нормативно-правові акти лише опосередковано регулюють окремі елементи культури – етичні норми, трудову дисципліну, професійні стандарти, – не поєднуючи їх у цілісну управлінську систему. Це ускладнює впровадження єдиних підходів до розвитку організаційної культури на рівні галузі.

Другою проблемою є фрагментарність і розпорошеність нормативно-правового регулювання. Положення, що впливають на формування цінностей і моделей поведінки медичного персоналу, містяться в різних законодавчих і підзаконних актах, які не завжди узгоджені між собою. Відсутність інтегрованого підходу призводить до формального виконання вимог та знижує їхній вплив на реальну управлінську практику.

Третьою прогалиною є недостатня конкретизація вимог до етичної та корпоративної поведінки медичного персоналу. Більшість нормативних документів мають загальний декларативний характер і не містять чітких індикаторів, критеріїв оцінювання чи процедур контролю дотримання норм організаційної культури. У результаті відповідальність за формування культурних стандартів перекладається переважно на керівників закладів без належної нормативної підтримки.

Четвертою проблемою виступає обмеженість механізмів правового контролю та відповідальності за порушення етичних і поведінкових норм, які безпосередньо впливають на організаційну культуру. Існуючі механізми зосереджені переважно на дисциплінарній та адміністративній відповідальності, не враховуючи превентивні та мотиваційні інструменти розвитку культури організації.

П'ятою прогалиною є недостатня інтеграція нормативно-правових вимог щодо організаційної культури в систему управління персоналом. Законодавство майже не регламентує зв'язок між формуванням організаційної культури та процесами добору, адаптації, оцінювання, професійного розвитку та мотивації медичного персоналу, що знижує ефективність культурних трансформацій.

Таким чином, виявлені проблеми та прогалини свідчать про необхідність удосконалення нормативно-правового забезпечення розвитку організаційної культури в медичних лікувальних закладах шляхом систематизації правових норм, посилення їхньої прикладної спрямованості та інтеграції з сучасними управлінськими практиками у сфері охорони здоров'я.

З огляду на виявлені проблеми та прогалини нормативно-правового забезпечення розвитку організаційної культури в медичних лікувальних закладах, актуальним є обґрунтування напрямів його вдосконалення, спрямованих на підвищення ефективності управління та якості медичних послуг. Реалізація таких напрямів потребує системного поєднання правових, управлінських та соціально-етичних механізмів.

Першим напрямом є інституціоналізація організаційної культури в нормативно-правовому полі охорони здоров'я. Доцільним є нормативне закріплення базових принципів формування організаційної культури в закладах охорони здоров'я шляхом внесення відповідних положень до галузевих законів і підзаконних актів. Це сприятиме формуванню єдиного підходу до розвитку цінностей, етичних норм і стандартів поведінки медичного персоналу.

Другим напрямом є систематизація та узгодження чинних нормативно-правових актів, що опосередковано впливають на організаційну культуру. Необхідно забезпечити інтеграцію норм трудового законодавства, професійної етики, стандартів якості медичної допомоги та управління персоналом у цілісну регуляторну систему. Такий підхід дозволить зменшити фрагментарність правового регулювання та підвищити його практичну ефективність.

Третім важливим напрямом є посилення ролі локальних нормативних актів медичних лікувальних закладів. Рекомендується розробка та впровадження внутрішніх кодексів організаційної культури, корпоративних стандартів поведінки, політик взаємодії з пацієнтами та механізмів внутрішнього контролю. Законодавче визначення вимог до таких документів сприятиме адаптації загальнонаціональних норм до специфіки конкретних закладів.

Четвертим напрямом є інтеграція нормативно-правових вимог щодо організаційної культури в систему управління персона-

лом. Доцільно передбачити правові механізми, що пов'язують формування організаційної культури з процедурами добору, оцінювання, атестації, професійного розвитку та мотивації медичних працівників. Це забезпечить сталість культурних змін і підвищить рівень відповідальності персоналу за якість надання медичних послуг.

П'ятим напрямом є удосконалення механізмів моніторингу та відповідальності за дотримання норм організаційної культури. Поряд із дисциплінарними заходами доцільно запроваджувати превентивні та мотиваційні інструменти, зокрема регулярну оцінку корпоративного клімату, професійної етики та задоволеності пацієнтів. Нормативне закріплення таких механізмів сприятиме формуванню культури якості та безпеки в медичних лікувальних закладах.

Отже, вдосконалення нормативно-правового регулювання формування організаційної культури має базуватися на комплексному підході, що поєднує правове регулювання з сучасними управлінськими практиками. Реалізація запропонованих напрямів сприятиме підвищенню ефективності управління медичними лікувальними закладами та забезпеченню високої якості медичних послуг.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що організаційна культура є важливою складовою ефективного функціонування медичних лікувальних закладів та суттєво впливає на якість медичних послуг, рівень професійної етики, мотивацію персоналу й результативність управлінських рішень. Її формування відбувається в межах чинного нормативно-правового поля, яке визначає інституційні, організаційні та етичні засади діяльності системи охорони здоров'я.

З'ясовано, що нормативно-правове забезпечення формування організаційної культури в медичних лікувальних закладах має переважно опосередкований і фрагментарний характер. Законодавчі та підзаконні акти зосереджені насамперед на регулюванні клінічних, організаційних і трудових аспектів діяльності, залишаючи питання розвитку цінностей, норм поведінки та корпоративних стандартів недостатньо систематизованими. Це ускладнює впровадження цілісної моделі організаційної культури в практику управління медичними закладами.

Визначено, що ключовими нормативно-правовими інструментами формування організаційної культури є законодавство у сфері охорони здоров'я, трудове право, акти Міністерства охорони здоров'я України, кодекси професійної етики та локальні нормативні документи медичних закладів. Водночас виявлено низку проблем, зокрема відсутність чітко визначених правових механізмів формування організаційної культури, недостатню конкретизацію вимог до

етичної поведінки персоналу та обмеженість інструментів моніторингу і відповідальності.

Обґрунтовано напрями вдосконалення нормативно-правового регулювання формування організаційної культури, що передбачають інституціоналізацію культурних цінностей у правовому полі охорони здоров'я, систематизацію нормативних актів, посилення ролі локальних регламентів і інтеграцію культурних аспектів у систему управління персоналом. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління медичними лікувальними закладами, зміцненню культури якості та забезпеченню більш високого рівня медичних послуг.

**Перспективи подальших досліджень.** Подальші наукові дослідження у сфері формування організаційної культури в медичних лікувальних закладах доцільно спрямувати на поглиблений аналіз практичних механізмів реалізації нормативно-правових вимог у системі управління охороною здоров'я. Зокрема, перспективним є вивчення ефективності впровадження локальних нормативних актів та внутрішніх кодексів організаційної культури в різних типах медичних закладів з урахуванням їх організаційно-правової форми та рівня автономії.

Важливим напрямом подальших досліджень є розробка та апробація методик оцінювання рівня сформованості організаційної культури медичних лікувальних закладів, а також визначення її впливу на якість медичних послуг, безпеку пацієнтів і задоволеність медичного персоналу. Окремої уваги потребує аналіз взаємозв'язку між нормативно-правовим регулюванням, лідерством керівників закладів охорони здоров'я та ефективністю управління людськими ресурсами.

Перспективними є також порівняльні дослідження міжнародного досвіду нормативно-правового забезпечення формування організаційної культури в системах охорони здоров'я різних країн з метою адаптації кращих практик до вітчизняних умов. Подальший науковий пошук у цьому напрямі сприятиме удосконаленню правового та управлінського інструментарію розвитку організаційної культури, що, у свою чергу, забезпечить сталий розвиток медичних лікувальних закладів і підвищення якості медичної допомоги.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Bondar Iu. A., Operchuk N. I., Ternavskiy A. I., Nahorni D. O. Theoretical approaches to the management of the strategic development of medical treatment institutions. *Economic innovations*. 2023. Vol. 25. Iss. 1 (86). P. 23-33. [https://doi.org/10.31520/ei.2023.25.1\(86\).23-33](https://doi.org/10.31520/ei.2023.25.1(86).23-33)

2. Bondar Iu., Ternavskiy A., Nahornyi D., Prysiazhna S. Economic assessment of the staffing of the qualitative composition of managerial medical personnel. *Міжнародний збірник наукових праць «Освіта і суспільство»*. 2021. Вип. 6. Ополе: Видавництво Вищої школи управління і адміністрації в Ополі, Польща. С. 320-328. [https://www.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2020/05/Zbirnyk\\_Osvita-i-suspilstvo-VI\\_new.pdf](https://www.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2020/05/Zbirnyk_Osvita-i-suspilstvo-VI_new.pdf)
3. Гуцалюк О. М., Наволокіна А. С. Оцінка конкурентоспроможності галузі вищої медичної освіти та її закладів в контексті економічної взаємодії. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7085>
4. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Бойко О. В. Оцінка конкурентоспроможності медичної галузі та її освітніх закладів в контексті економічної взаємодії. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 1-2 (75-76). С. 123-131. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2\(75-76\)-123-131](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2(75-76)-123-131)
5. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Приходько І. П., Семенко В. О. Аналіз стану кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я України у період реформування. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2024. № 2 (32). С. 6-19. [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2\(32\)-001](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-001)
6. Науменко Г. Формування здорової корпоративної культури в медичній організації. 2020. URL: <https://uk.e-medjournal.com/index.php/psp/article/view/230>
7. Семикіна М.В., Беляк Т.О. Корпоративна культура в системі соціально-трудових відносин: монографія. Кропивницький: «КОД», 2018. 248 с.
8. Юрочко Т., Бронікова С. Формування корпоративної культури медичного закладу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Т. 3. № 84. С. 51-54. <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa3842021246245>
9. Hutsaliuk O. M., Bondar Iu. A. Barriers and Drivers of European Integration Policy of Ukraine in the Field of Education and Science. *European integration of ukrainian education and science: problems and challenges* (Riga, 2023, October 26-29). Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2023. P. 10-12. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-381-1-3>
10. Hutsaliuk O., Bondar Iu., Boiko O., Bakum I. Approaches to the strategic management of the development of medical treatment facilities. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2024. Vol. 27. P. 7-18. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-27-1>

Надійшла до редакції 18.11.2025 р.

Прийнята до друку 17.12.2025 р.

## REFERENCES

1. Bondar, Iu. A., Operchuk, N.I., Ternavskiy, A.I., & Nahornyi, D.O. Theoretical approaches to the management of the strategic development of medical treatment institutions. *Economic innovations*, 25(1(86)), 23-34. [https://doi.org/10.31520/ei.2023.25.1\(86\).23-33](https://doi.org/10.31520/ei.2023.25.1(86).23-33) [in Ukrainian].
2. Bondar, Iu., Ternavskiy, A., Nahornyi, D., & Prysiazhna, S. (2021). Economic assessment of the staffing of the qualitative composition of managerial medical personnel. *Education and Society VI: International Collection of Scientific Papers* (pp. 23-33). Opole: Publishing House of the Higher School of Management and Administration in Opole, Poland.
3. Hutsaliuk, O. M., Navolokina, A. S. (2018). Assessment of the competitiveness of the higher medical education sector and its institutions in the context of economic interaction. *Effective Economy*, 5. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7085> [in Ukrainian].

4. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A. & Boyko, O. V. (2024). Assessment of the competitiveness of the medical sector and its educational institutions in the context of economic interaction. *Economic Bulletin of Donbas*, 1-2(75-76), 123-131. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2\(75-76\)-123-131](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2(75-76)-123-131) [in Ukrainian].
5. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Prykhodko, I. P. & Semenko, V. O. (2024). Analysis of the state of human resources in the healthcare sector of Ukraine during the reform period. *Bulletin of the Eastern European University of Economics and Management*, 2(32), 6-19. [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2\(32\)-001](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-001) [in Ukrainian].
6. Naumenko, G. (2020). Formation of a healthy corporate culture in a medical organization. <https://uk.e-medjournal.com/index.php/psp/article/view/230> [in Ukrainian].
7. Semikina, M. V., Belyak, T. O. (2018). *Corporate culture in the system of social and labor relations* [monograph]. Kropyvnytskyi: "KOD" [in Ukrainian].
8. Yurochko, T., & Bronikova, S. (2021). Formation of corporate culture of a medical institution. *Current problems of public administration*, 3(84), 51-54. <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa3842021246245> [in Ukrainian].
9. Hutsaliuk, O. M., & Bondar, Iu. A. (2023, October 26-29). Barriers and Drivers of European Integration Policy of Ukraine in the Field of Education and Science. *European integration of ukrainian education and science: problems and challenges* (pp. 10-12). Riga, Latvia: Baltija Publishing. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-381-1-3> [in Ukrainian].
10. Hutsaliuk, O., Bondar, Iu., Boiko, O. & Bakum, I. (2024). Approaches to the strategic management of the development of medical treatment facilities. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, 27. 7-18. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-27-1> [in Ukrainian].

Received: 18.11.2025  
Accepted: 17.12.2025

### **Шульга М. В. Особливості нормативно-правового забезпечення формування організаційної культури в медичних лікувальних закладах**

У статті досліджено особливості нормативно-правового забезпечення формування організаційної культури в медичних лікувальних закладах в умовах трансформації системи охорони здоров'я України. Обґрунтовано, що ефективна організаційна культура є важливим чинником підвищення якості медичних послуг, професійної мотивації персоналу та результативності управлінських рішень. Проаналізовано чинну законодавчу та підзаконну базу, що регулює діяльність закладів охорони здоров'я, зокрема Конституцію України, закони України у сфері охорони здоров'я, трудове законодавство, нормативні акти Міністерства охорони здоров'я України, а також міжнародні документи та рекомендації Всесвітньої організації охорони здоров'я.

Визначено, що нормативно-правове забезпечення формування організаційної культури має фрагментарний характер і здебільшого опосередковано впливає на процеси формування цінностей, норм поведінки та етичних стандартів у медичних колективах. Особливу увагу приділено ролі кодексів професійної етики, стандартів медичної допомоги, внутрішніх положень та колективних договорів як інструментів регулювання організаційної культури на рівні окремого закладу. Виявлено основні проблеми правового регулювання, зокрема відсутність системного підходу, недостатню конкретизацію вимог до організаційної культури та обмежені механізми контролю за їх дотриманням.

Запропоновано напрями вдосконалення нормативно-правового забезпечення формування організаційної культури в медичних лікувальних закладах, що

передбачають інтеграцію ціннісних та етичних компонентів у систему управління персоналом, розробку внутрішніх корпоративних стандартів і посилення ролі керівництва у впровадженні культурних змін. Отримані результати можуть бути використані в управлінській практиці закладів охорони здоров'я та в подальших наукових дослідженнях.

*Ключові слова:* організаційна культура, медичні лікувальні заклади, нормативно-правове забезпечення, система охорони здоров'я, управління персоналом, професійна етика.

### **Shulha M. Features of regulatory and legal support for the formation of organizational culture in medical institutions**

The article examines the specific features of the regulatory and legal framework for the formation of organizational culture in medical healthcare institutions under the conditions of transformation of the healthcare system of Ukraine. It is substantiated that an effective organizational culture is a significant factor in improving the quality of medical services, enhancing staff motivation, and increasing the effectiveness of managerial decision-making. The current legislative and regulatory framework governing the activities of healthcare institutions is analyzed, including the Constitution of Ukraine, national healthcare laws, labor legislation, regulatory acts of the Ministry of Health of Ukraine, as well as international documents and recommendations of the World Health Organization.

It is determined that the regulatory and legal support for the formation of organizational culture is fragmented and mostly exerts an indirect influence on the development of values, behavioral norms, and ethical standards within medical teams. Particular attention is paid to the role of professional codes of ethics, medical care standards, internal regulations, and collective agreements as instruments for shaping organizational culture at the institutional level. The main problems of legal regulation are identified, including the lack of a systematic approach, insufficient specification of requirements for organizational culture, and limited mechanisms for monitoring compliance.

The article proposes directions for improving the regulatory and legal framework for the formation of organizational culture in medical healthcare institutions, which include integrating value-based and ethical components into human resource management systems, developing internal corporate standards, and strengthening the role of leadership in implementing cultural change. The research findings can be applied in the management practice of healthcare institutions and used in further scientific studies.

*Keywords:* organizational culture, medical healthcare institutions, regulatory and legal framework, healthcare system, human resource management, professional ethics.