

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Государственное управление и администрирование

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: «Развитие организационной культуры в органах исполнительной власти региона (на примере Комитета здравоохранения при Администрации г. Санкт-Петербурга)»

Обучающийся

Е.О. Мельник

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

канд.экон.наук., Д.А. Константинович

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретико-методологические аспекты формирования и развития организационной культуры для повышения эффективности деятельности органов исполнительной власти региона.....	9
1.1 Понятие, сущность, правовые основы организационной культуры.....	9
1.2 Модели организационной культуры.....	16
1.3 Факторы, влияющие на формирование организационной культуры в органах исполнительной власти.....	24
Глава 2 Эмпирическое исследование формирования и развития организационной культуры в объектах исследования.....	30
2.1 Организационно-техническая характеристика и анализ основных технико – экономических показателей объектов исследования.....	30
2.2 Исследование формирования и развития организационной культуры.....	42
2.3 Проблемы в развитии организационной культуры.....	53
Глава 3. Предложения по формированию и развитию организационной культуры в региональных органах исполнительной власти.....	65
3.1 Программа формирования и развития организационной культуры.....	65
3.2 Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.....	74
Заключение.....	81
Список используемой литературы и используемых источников.....	85

Приложение А Финансовая отчётность Комитета здравоохранения при Администрации г. Санкт-Петербурга.....	92
Приложение Б Анализ основных организационно-экономических показателей деятельности Комитета здравоохранения за 2021–2023 гг.....	94
Приложение В Анализ основных организационно-экономических показателей деятельности Городской клинической больницы №1 за 2021–2023 гг.....	96
Приложение Г Анализ основных организационно-экономических показателей деятельности клиники «Медика» за 2021–2023 гг.....	98

Введение

Тема выпускной квалификационной работы «Развитие организационной культуры в органах исполнительной власти региона (на примере Комитета здравоохранения при Администрации г. Санкт-Петербурга)».

Актуальность и научная значимость настоящего исследования.

Организационная культура является фундаментом для развития эффективной организации, способной адаптироваться к переменам. Органы исполнительной власти являются одной из основных составляющих государственной системы управления. Их работа напрямую влияет на жизнь населения и экономическое развитие регионов. Поэтому формирование и развитие организационно культуры в этих органах является крайне важным вопросом.

Организационная культура должна быть ориентирована на общественные интересы и служение гражданам. Она помогает формировать положительный имидж органов исполнительной власти, повышать доверие населения к ним и укреплять демократические принципы государственности. Для успешного формирования и развития организационной культуры в органах исполнительной власти необходимо использовать множество инструментов. Они могут быть различными - от проведения тренингов по развитию лидерских качеств и коммуникационных навыков до использования моделей оценки удовлетворенности сотрудников работой. Формирование и развитие организационной культуры в органах исполнительной власти вдохновляет сотрудников и обеспечивает успех организации в целом. Она становится мощным фактором привлечения талантливых сотрудников и увеличения их уровня лояльности.

Таким образом, очевидно, что формирование и развитие организационной культуры – ключевой фактор увеличения эффективности работы органов

исполнительной власти. Она позволяет создать комфортную рабочую атмосферу, повышает мотивацию сотрудников и улучшает обслуживание населения.

Объект исследования: организационная культура в органах исполнительной власти субъекта РФ.

Предмет исследования: отношения, возникающие в процессе формирования и развития организационной культуры.

Цель исследования: выявление основных элементов и факторов формирования и развития организационной культуры органа исполнительной власти региона.

Гипотеза исследования состоит в том, что развитие организационной культуры в органах исполнительной власти региона приведет к повышению эффективности их деятельности, если:

- будет внедрена система ценностей и норм, способствующая сотрудничеству и взаимодействию между сотрудниками;
- настроены механизмы обратной связи и вовлеченности граждан в процесс управления;
- проведена программа обучения и повышения квалификации сотрудников, ориентированная на культуру обслуживания и взаимодействия;
- разработаны мотивационные программы, ориентированные на командные достижения и профессиональное развитие сотрудников.

В процессе исследования необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие, сущность, правовые основы организационной культуры;
- проанализировать методы формирования и поддержания организационной культуры;

- определить факторы, влияющие на формирование организационной культуры в органах исполнительной власти;
- провести эмпирическое исследование организационной культуры в органах исполнительной власти субъекта РФ, выявить ее сильные и слабые стороны;
- разработать программу по формированию и развитию организационной культуры в органе исполнительной власти.

Теоретико-методологическую основу исследования составили: организационная культура все чаще становится объектом исследований социологов, экономистов, психологов, специалистов в области менеджмента. Значительный вклад в ее изучение внесли О.И. Карпухин, Т.К. Панцуркина, Я. Радченко, Т.О. Соломандина и другие отечественные авторы.

Базовыми для настоящего исследования явились также: методология системного подхода, модели оценки эффективности организаций, принципы управленческой теории и практики.

Методы исследования: анализ литературы, структурный анализ, анкетирование, интервьюирование, сравнительный анализ, метод кейс-стадии.

Опытно-экспериментальная база исследования включает в себя органы исполнительной власти региона, где проводились исследования и внедрялись предложенные меры по повышению эффективности через развитие организационной культуры.

Научная новизна исследования заключается в:

- разработке модели организационной культуры, способствующей повышению эффективности работы органов исполнительной власти региона;
- выявлении ключевых факторов, влияющих на организационную культуру в контексте публичного управления;

- создании рекомендаций по внедрению изменений в организационную культуру для улучшения оперативной деятельности;
- проведении эмпирического исследования, подтверждающего связь между уровнем организационной культуры и эффективностью органов исполнительной власти.

Теоретическая значимость исследования заключается в:

- разграничении понятий организационной культуры и ее составляющих в контексте государственного управления;
- формулировании концептуальных основ для дальнейших исследований в области организационного поведения и культуры;
- предложении новых подходов к анализу организационной культуры в государственном контексте;
- расширении существующих теорий управления на основе практических данных.

Практическая значимость исследования заключается в разработке конкретных рекомендаций для органов исполнительной власти по развитию организационной культуры с целью повышения эффективности их деятельности.

Достоверность и обоснованность результатов исследования обеспечивались:

- использованием разнообразных методов сбора и анализа данных; применением статистических методов обработки информации;
- проведением экспериментов на реальных примерах из практики органов власти;
- консультированием с экспертами в области государственной службы и организационного управления.

Личное участие автора в организации и проведении исследования состоит в разработке методологии, организации сбора данных, проведении анкетирования и интервьюирования ключевых участников, анализе полученных данных и написании итогового отчета.

Апробация и внедрение результатов работы велись в течении всего исследования. Его результаты докладывались на следующих конференциях:

- международная конференция по управлению и государственной политике;
- научно-практическая конференция по организационной культуре и эффективности управления;
- конференция по вопросам модернизации органов власти.

На защиту выносятся:

- модель организационной культуры для повышения эффективности органов исполнительной власти.
- рекомендации по внедрению изменений в существующую организационную культуру.
- эмпирические данные, подтверждающие связь между организационной культурой и эффективностью деятельности.

Структура магистерской диссертации. Работа состоит из введения, 3 глав, заключения, список используемой литературы (53 источников), приложения. Основной текст работы изложен на 89 страницах.

Глава 1 Теоретико-методологические аспекты формирования и развития организационной культуры для повышения эффективности деятельности органов исполнительной власти региона

1.1 Понятие, сущность, правовые основы организационной культуры

В изучении темы организационной культуры заметную роль играют труды таких ученых, как И.В. Калашникова, В.М. Маслова, К. Камерона и Р. Куинна, Э.Х. Шейна. Исследователи вроде Х. Шварца и С. Дэвиса особо подчеркивают, что «организационная культура является набором убеждений и ожиданий, которые разделяются участниками организации. Эти убеждения и ожидания закладывают фундамент для норм, значительно влияющих на поведение отдельных лиц и групп в рамках организации» [45].

Далее, Ли Сыянь обращает внимание на то, что «организационная культура представляет собой систематизированный набор общепринятых поведенческих норм и правил. Эти нормы и правила, принятые каждым членом организации, находят свое отражение в официально заявленных ценностях, которые направляют действия людей» [19].

На уровне деловых отношений в организации существует область, которую сложно подвергнуть формализации. Эти отношения обычно складываются на протяжении многих лет и основаны на уникальных для организации правилах, учете специфического опыта коллектива, мышлении сотрудников, а также их духовных ценностях, вкусах и предпочтениях. В процессе управления организацией эти отношения проявляются через деление функций между сотрудниками, наличие неформальных лидеров и особенности взаимоотношений в коллективе [20].

На рисунке 1 приведена структура типов культуры.



Рисунок 1 – Структура культуры

Все вышеперечисленные аспекты можно объединить одним понятием – «организационная культура» (таблица 1).

Таблица 1 – Обзор понятия «организационная культура»

Автор	Определение
И.В. Богомолова	Организационная культура выступает в качестве системы взаимозависимых ценностей и практик, представляющих доминирующую культуру среди сотрудников и широко применяемых в повседневной жизни компании.
Д.Д. Зарубина	Организационная культура оформляется через общие ценности и поведенческие ориентиры, разделяемые участниками организации, и выражается как через физические, так и через нематериальные атрибуты, становясь результатом коллективного опыта.
А.А. Николаев	Она представляет собой совокупность ключевых представлений, которые были сформированы для того, чтобы облегчить процессы адаптации и внутреннего управления, доказав свою эффективность и передающиеся от одного поколения сотрудников к другому.

Продолжение таблицы 1

Автор	Определение
С. Сан	Организационная культура образуется из поведенческих стандартов и культурных символов, которые приняты в коллективе и отражены в корпоративных ценностях, диктующих модели поведения на рабочем месте.
Р.В. Шанк	Она базируется на комплексе устоявшихся традиций и правил, а также на личных и общих интересах сотрудников, формируя систему, которая регулирует их удовлетворённость рабочим процессом.

Проведя анализ разнообразных подходов к пониманию концепции «организационная культура», мы выработали собственное видение данного феномена. Под корпоративной культурой предлагается понимать устойчивую модель поведения, которая складывается не только на уровне всей компании, но и каждого сотрудника в отдельности. Она выражается в уникальных брендовых стандартах поведения.

«Организационная культура присутствует в каждой компании, независимо от её размеров, формы собственности, сферы деятельности или географического положения. Этот аспект важен как для руководства, так и для обычных исполнителей. Организационная культура проявляется во всех аспектах деятельности компании: начиная от внутренних взаимодействий между сотрудниками и заканчивая общением с клиентами, поставщиками, контролирующими органами и другими участниками рыночных отношений» [23].

На рисунке 2 представлены элементы организационной культуры, которые в той или иной степени свойственны всем организациям.

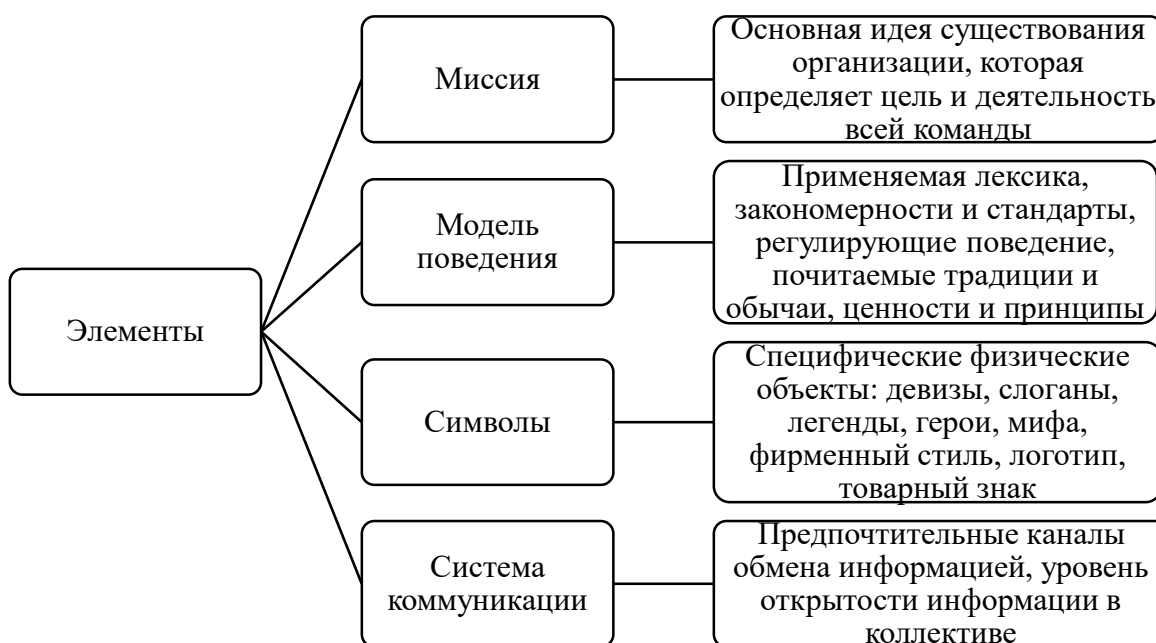


Рисунок 2 – Элементы организационной культуры, свойственные всем организациям

Каждая компания стремится развивать свой уникальный корпоративный стиль, который служит визуальным и идеологическим отражением её миссии, целей и специфики деятельности. Корпоративный образ складывается из множества компонентов: это и особенности производства или предоставления услуг, и ценности, и традиции, и поведенческие нормы коллектива, и репутация на деловой арене, а также доступные финансовые и человеческие ресурсы [33].

Организационная культура выполняет ряд ключевых функций. Одной из важнейших является создание единого видения и определение общих целей организации. Культура помогает собирать сотрудников вокруг этих целей, формируя чёткий набор ценностей, который поддерживает стратегические направления развития компании [3].

Также, как подчеркивает специалист по управлению М.М. Омаров, значительная роль организационной культуры заключается в установлении

социальных норм и стандартов поведения внутри коллектива. Через культуру формируются стили управления, методы решения рабочих задач, а также этические и моральные стандарты, которым должны следовать сотрудники. Введение традиций, обычаев и ритуалов способствует укреплению ощущения принадлежности к компании и повышает лояльность персонала [31].

Е. И. Олезова акцентирует внимание на возможностях организационной культуры в области привлечения и удержания высококвалифицированных работников. Она утверждает, что культурные аспекты компании можно интегрировать в процессы подбора персонала, что позволяет привлекать кандидатов, чьи личные ценности совпадают с корпоративными. Такой подход не только способствует эффективному набору персонала, но и создает благоприятную среду для их развития и повышения профессиональной компетенции, улучшая тем самым их удовлетворенность от работы [38].

С. Б. Тюрин подчеркивает роль организационной культуры как ключевого элемента в построении взаимоотношений с клиентами. Он настаивает на том, что корпоративная культура определяет способы коммуникации компании с клиентами и влияет на уровень их удовлетворенности. По мнению Тюрина, культура также играет важную роль в формировании реакции компании на критику и обеспечении высокого качества предоставляемых продуктов и услуг [47].

На международном уровне организационная культура часто определяется как коллективное поведение членов организации. Это включает в себя не только поведение, но и ценности, убеждения, нормы и символы, которые совместно формируют уникальную рабочую атмосферу. Э. Шейн, в своем фундаментальном труде 1992 года, описывает организационную культуру как систему обучения и восприятия, которая передается новым сотрудникам и формирует их способы мышления и восприятия [48]. Таким образом,

организационная культура становится руководством для взаимодействия сотрудников как внутри компании, так и в отношениях с клиентами и учредителями [49].

Развитие организационной культуры в органах исполнительной власти играет ключевую роль в увеличении их производительности и адаптации к меняющимся обстоятельствам. В своей работе «Reinventing Government», Дэвид Осборн и Тед Гейблер утверждают, что предпринимательские инициативы могут кардинально преобразить государственный сектор, делая его более сфокусированным на нужды граждан. Они рассматривают, как применение новаторских управленческих практик и методов может повысить социальную ответственность чиновников и качество услуг, которые предоставляются обществу [50].

На протяжении многих лет вопросы организационной культуры и её влияние на работу различных организаций оставались в фокусе научных исследований. Виру Сатхе в своём труде, который входит в антологию «Gaining Control of the Corporate Culture», выделяет основные элементы, способствующие анализу и изменению корпоративной культуры. Он акцентирует внимание на значимости осознания существующей культуры, которая служит основой для её последующей трансформации. Этот принцип применим и к структурам исполнительной власти, где глубокое понимание преобладающих норм, ценностей и поведенческих моделей является точкой отсчета для развития более позитивного и эффективного культурного окружения [51].

Обращаясь к современным вызовам, Джон Салливан в статье «VUCA: the New Normal for Talent Management and Workforce Planning» подчёркивает, что в условиях переменчивости и неопределенности, характерных для VUCA-среды (волатильность, неопределенность, сложность, амбивалентность), государственные институты должны стремиться к адаптации, принимая новые

стратегии управления талантами и планирования трудовых ресурсов. Это ведет к необходимости трансформации организационной культуры в направлении большей гибкости, инклюзивности и ориентации на результаты. [52]

В исследовании Алана Уилкинса особое внимание уделяется структурным элементам организационной культуры, определяющим обстановку на рабочем месте. Ключевые аспекты включают динамику взаимодействия между коллегами, методы принятия управленческих решений и подходы к инновациям. Успешное внедрение культуры открытости и сотрудничества, где каждый член команды может активно участвовать и выражать свои мысли, считается критически важным для органов исполнительной власти. Эти органы, применяя предложенные Уилкинсом принципы, могут значительно повысить свою работоспособность [53].

Основные принципы, которые стоит выделить в рамках организационной культуры, включают:

- принцип упорядоченности, который подразумевает четкое отражение миссии организации, её ценностей, стратегий и подходов к мотивации сотрудников, управлению финансами и рисками;
- принцип убежденности, который гарантирует, что все сотрудники осведомлены о ценностях организации, а также о правилах их поведения, как в позитивном, так и в негативном контексте;
- принцип коллективизма, основанный на построении взаимоотношений как внутри коллектива, так и в его пределах, что способствует улучшению внутренней атмосферы и повышает общую эффективность организации [40].

«Организационная культура является естественной и, возможно, на первый взгляд, невидимой составляющей любой компании, играющей ключевую роль в

достижении успеха. Ведущее руководство должно осознавать её значимость и активно учитывать в своей деятельности» [40].

1.2 Модели организационной культуры

Сфера проявления организационной культуры, охватывает различные стороны жизнедеятельности организации (рисунок 3).

Создание эффективной организационной культуры направлено на повышение доходности компании за счет улучшения управления человеческими ресурсами. Основная задача — построение такой системы взаимоотношений в коллективе, где каждый сотрудник будет чувствовать себя частью большого дела, воспринимать организацию как родной дом. Важно воспитать у работников уважение и преданность к решениям руководства, развить умение строить взаимодействие как в рабочем процессе, так и в личных контактах, опираясь на установленные правила и нормы. Такой подход помогает избегать конфликтов и способствует увеличению эффективности управленческих процессов, что, в конечном итоге, способствует росту производительности работы предприятия в целом [16].

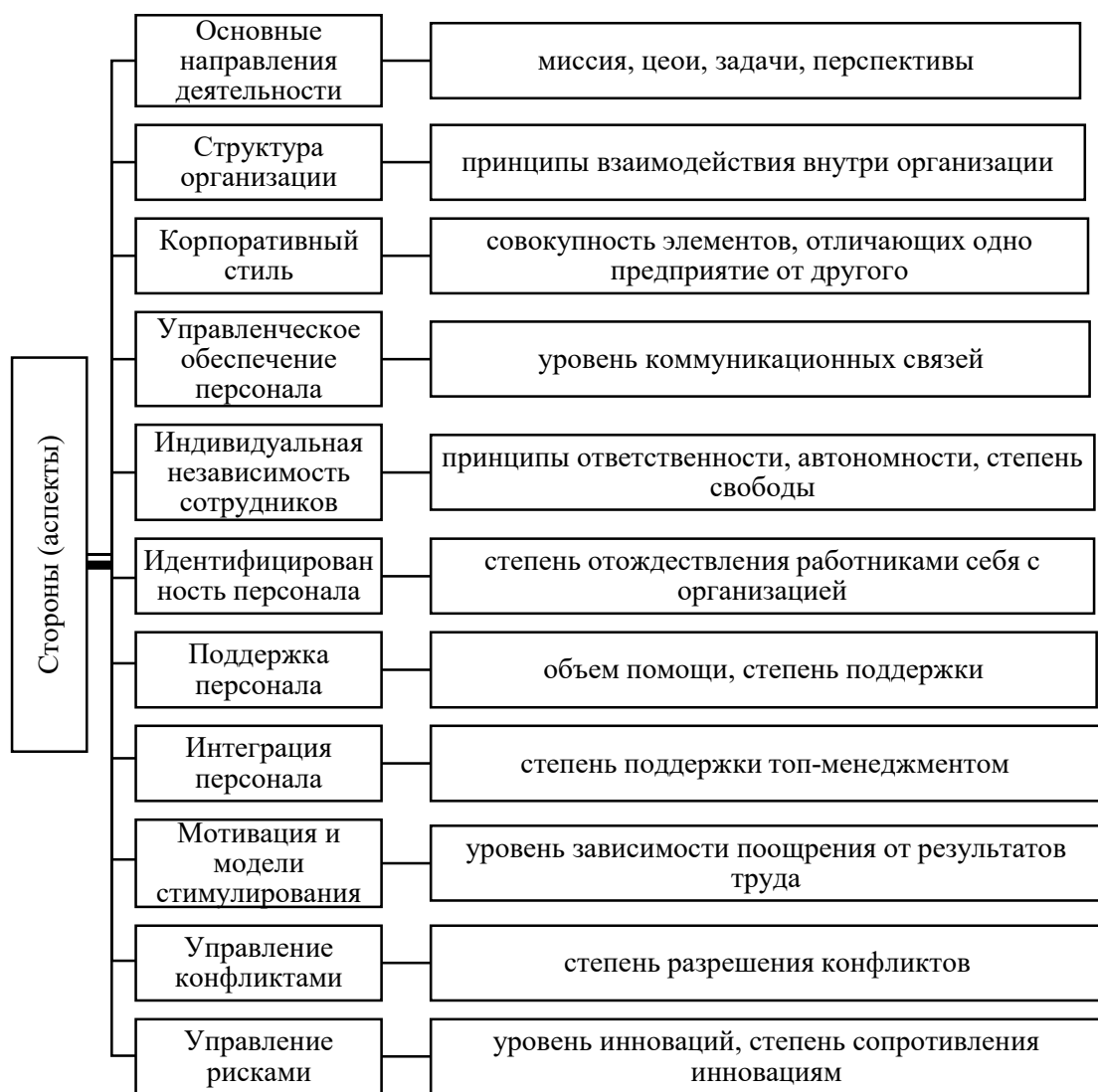


Рисунок 3 – Сфера проявления организационной культуры в организации

Организационная структура и культура компаний могут быть разнообразными, но чаще всего их можно классифицировать на четыре основных типа: клановый, иерархический, предпринимательский и рыночный. Эти типы отличаются по нескольким ключевым аспектам, включая стиль управления, разделение власти и ценностные ориентации.

Клановая модель организации часто характеризуется тесными, почти семейными связями между сотрудниками, где упор делается на

взаимоподдержку и общие ценности. В иерархических организациях преобладает четко структурированное разделение властей, сильная централизация и управленческий контроль. Предпринимательские компании зачастую демонстрируют инновационность и готовность рисковать, стимулируя креативность и инициативу среди своих членов. Наконец, рыночные организации фокусируются на конкурентоспособности и результативности, стремясь достигнуть максимальной эффективности и прибыльности.

Редко когда организация полностью соответствует одному типу; скорее, она может сочетать элементы разных типов, при этом преобладающие черты одной из них. Понимание доминирующего типа организационной культуры позволяет лучше настроить управленческие процессы и способствует эффективному развитию компании [22].

Современные исследователи, опираясь на концепцию организационной культуры, выделяют следующие модели организационной культуры (рисунок 4).

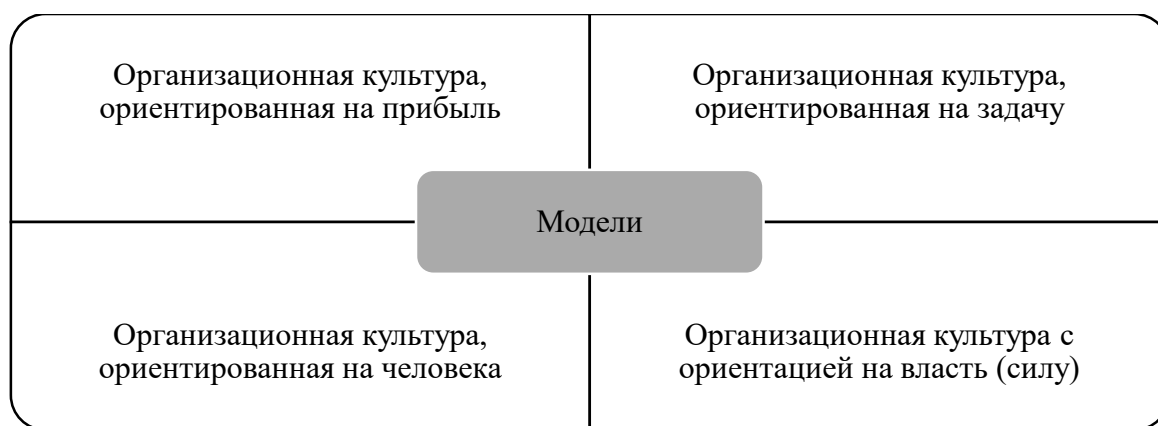


Рисунок 4 – Модели организационной культуры в организации

Высокое качество организационной культуры подразумевает, что работники не только осознают ценности компании, но и способны их

воплощать в жизнь без необходимости постоянного наведения порядка через инструкции. Такие сотрудники умеют адекватно реагировать на различные ситуации, что создаёт положительную атмосферу в коллективе, стимулирует креативность и способствует глубокому пониманию миссии организации. В результате, подобная культура улучшает бизнес-процессы и повышает общую эффективность деятельности организации [36].

Разберем некоторые модели организационной культуры. Профит-ориентированная культура акцентируется на «строгом соблюдении правил и процедур, что обеспечивает свободу в действиях и ответственность. Это поддерживает рациональность и стабильность в деятельности компании, гарантируя при этом соблюдение законов» [19] и профессиональных стандартов. Такая система подчеркивает значимость иерархии и карьерного роста, надежности и профессионализма, но может оказаться недостаточно гибкой для быстрой адаптации к меняющимся условиям [39].

Культура, ориентированная на задачу, высоко ценит выполнение сверхзадач, ставя во главу угла гибкость и оперативность в ответе на новые вызовы. В такой культуре структурные функции и действия оцениваются через призму их вклада в достижение ключевых целей, а власть признаётся легитимной, если она основана на знаниях и компетенциях, а не на формальном положении [11]. Карьера сотрудника в такой среде зависит от его способности к адаптации и решению все более сложных задач, что влечет за собой изменения в организационной структуре для эффективного выполнения функций [7].

Организационная культура, центрированная вокруг человека и его амбиций, предоставляет прекрасные возможности для раскрытия индивидуального потенциала. В такой рабочей среде управленец активно поддерживает стремления своих сотрудников и способствует их профессиональному росту. Это взаимодействие способствует удовлетворению

личных потребностей каждого из них, что, в свою очередь, приводит к повышению их лояльности к компании. Основой такой организационной культуры является внимание к личности работника, где значительное внимание уделяется карьерному росту и развитию навыков [18].

В отличие от этого, другой тип организационной культуры ориентирован на контроль, власть и преодоление препятствий. В таких организациях руководство внедряет строгие контрольные механизмы, однако, несмотря на жесткость управления, здесь высоко ценятся амбиции сотрудников, что способствует созданию эффективной системы для их карьерного роста. Такие компании обычно демонстрируют высокую конкурентоспособность и стремление к лидерству на рынке [10].

В контрасте с вышеописанными подходами стоит лидерство, основанное исключительно на формальной власти, что часто сводится к фокусировке лишь на достижении краткосрочных финансовых целей без учета долгосрочного развития человеческих ресурсов [9]. Такой подход редко ведет к созданию крепких, лояльных команд, поскольку не способствует развитию и поддержке кадрового потенциала. Вместо этого в фокусе остаются лишь исполнение задач и приумножение прибыли (рисунок 5).



Рисунок 5 – Ключевые элементы при формировании организационной культуры организации

В каждой описанной модели организационной культуры ключевая роль принадлежит лидеру. Он может исполнять роль наставника, вдохновителя, формального или неформального лидера, а также контролера. Идеально, когда руководитель обладает как формальным, так и неформальным авторитетом одновременно. Это существенно укрепляет доверие сотрудников к организации, создает высокий уровень лояльности и дает каждому чувство ценности и принадлежности к общему делу [17].

Важно, чтобы основой построения организационной культуры в любой компании служили не только положения Трудового кодекса РФ, но и

профессиональные этические кодексы, например, Кодекс врачебной этики для медицинских учреждений [21].

Для процветания компании критично поддерживать здоровые корпоративные ценности и учитывать индивидуальность каждого сотрудника. Организации должны способствовать развитию и самовыражению личности, что ведет к появлению новых идей и обновлению структуры. Ключевым фактором здесь является наличие баланса между нуждами организационной культуры и индивидуальными потребностями членов команды. Необходимо помнить, что уважение к личности каждого сотрудника является залогом успешного развития компании [14].

Тем не менее, на многих российских предприятиях и учреждениях с сильной культурой наблюдаются значительные проблемы. Исследования, проведенные в 2022 году сайтом Head Hunter, показали, что главной причиной недостатков в корпоративной среде является именно отсутствие развитой организационной культуры, что подчеркивает необходимость более внимательного подхода к формированию корпоративных ценностей (рисунок 6).



Рисунок 6 – Факторы слабой организационной культуры в крупных корпорациях, %

В наши дни на многих российских предприятиях и в организациях наблюдается серьёзный разрыв между высшим руководством и сотрудниками среднего и нижнего звена. Основные цели и стратегическое видение компании часто остаются неясными для большинства менеджеров, что приводит к формированию информационных барьеров. Это заставляет сотрудников просто следовать указаниям, не понимая общей картины и не разделяя корпоративные амбиции. Со временем такая ситуация ведёт к тому, что профессионалы начинают лишь имитировать вовлечённость в стратегические инициативы компании, поскольку перестают верить в искренность и реальность тех целей, которые ставят перед ними руководители [25].

1.3 Факторы, влияющие на формирование организационной культуры в органах исполнительной власти

На «сегодняшний день, развитие потенциала государственной службы России сталкивается со следующим рядом проблем (рисунок 7), последствия которых ухудшение оценки эффективности управления регионами» [9].



Рисунок 7 – Проблемы развития потенциала государственной службы

Исследование, проведенное Федеральным порталом управленческих кадров, показало, что почти одна треть участников опроса выделяют как главную проблему в развитии государственной службы в России недостаток квалифицированных специалистов в органах местного самоуправления. Это, по их мнению, приводит к снижению уровня нравственных стандартов среди муниципальных служащих [13]. Кроме того, указывается, что одной из основных причин такой ситуации является особенность организационной

культуры, сложившейся в этих учреждениях. Структура и внутренние процессы исполнительных органов власти значительно влияют на формирование общей культуры работы, определяя её основные характеристики и возможные проблемы [29].

Анализ структурных компонентов различных учений не имеет общих компонентов, но их можно классифицировать на блоки (рисунок 8).



Рисунок 8 – Структурные компоненты организационной культуры органов власти

Организационная культура в структурах исполнительной власти несет в себе ряд ключевых функций, направленных на эффективность и стабильность работы. Во-первых, она выполняет интегрирующие и адаптивные роли, скрепляя коллектив общими ценностями и создавая атмосферу корпоративной семьи. Во-вторых, культура выступает регулятором, определяя и закрепляя нормы поведения, которые становятся обязательными для всех сотрудников.

Далее, культура органа исполнительной власти служит компасом, помогая сотрудникам ориентироваться в достижении стратегических целей и укрепляя их заинтересованность в общем успехе. Мотивационная функция также критична, поскольку именно за счет стимулирования и вовлеченности персонала достигаются ключевые успехи в работе. Организационная культура также вносит свой вклад в создание безопасной рабочей среды, устойчивой к внешним и внутренним угрозам, снижая при этом текучесть кадров.

Наконец, правильное управление культурой способствует формированию привлекательного имиджа органа, что обеспечивает приток и удержание высококвалифицированных специалистов. Эти аспекты совместно определяют уникальный стиль и эффективность работы любой организации в сфере исполнительной власти [37].

Основой стабильности любой организации является её организационная культура. Процессы изменений в такой культуре развиваются медленно, и не каждое новшество находит отклик среди сотрудников. Новоиспечённый руководитель, приступающий к управлению государственным учреждением, рискует потерять ключевые аспекты организационной культуры, если попытается радикально реформатировать существующие устои [5]. Вместо спешных реформ целесообразнее глубоко погрузиться в изучение действующей культуры учреждения, осознать её значимость для внутренней атмосферы и лишь после этого начать формирование новых, но важных ценностей через продуманную управленческую политику. Такая политика включает разработку и внедрение стратегически значимых ценностей, их популяризацию, мотивацию и поддержку сотрудников, готовых принять изменения, и активное информирование персонала [6].

Изменения в организационной культуре должны происходить поэтапно: начиная с анализа существующей культуры и выявления этических дилемм,

создания образа желаемой культуры, определения разрывов между текущим и желаемым состояниями, и заканчивая постепенным устранением этих разрывов с последующей оценкой эффективности произведенных изменений и сбором обратной связи [2].

Многие руководители государственных структур недооценивают значение организационной культуры, ссылаясь на более срочные задачи. Однако практика показывает, что крепкая организационная культура служит фундаментом для деятельности властных органов, укрепляет их статус, в то время как её слабость может стать причиной серьёзных внутренних кризисов, отрицательно сказывающихся на работе и общей эффективности организации [35].

Организационная культура в органах исполнительной власти формируется как автономный процесс: каждый чиновник, будучи элементом более широкой системы управления, несомненно вносит в неё личные ценности, нормы поведения и взгляды. Этот процесс протекает независимо от желаний руководства, поскольку охватывает весь персонал без исключения [43]. Организационная культура в таком контексте затрагивает все аспекты управления персоналом, включая планирование, развитие, адаптацию, мотивацию и аттестацию, способствуя формированию у сотрудников нового взгляда на решение проблем, связанных с функционированием исполнительной власти.

Ключевые элементы, такие как задачи органа, идеология государства и управленческий подход, определяют направление деятельности организации. Когда эти элементы синхронизированы и направлены на успешное выполнение задач, они повышают вероятность достижения целей, что способствует общему успеху муниципального управления [7].

Введение эффективной системы взаимодействия и поведения между сотрудниками позволяет руководству формировать такую организационную культуру, которая отвечает основным потребностям персонала в коммуникации и признании. Это создаёт фундамент для системы мотивации, основанной на нематериальных стимулах, обеспечивающих удовлетворение ключевых потребностей сотрудников. В такой среде уменьшается вероятность ухода высококвалифицированных кадров в частный сектор [1].

«Для улучшения организационной культуры и эффективности работы в государственных структурах России, Е.А. Грушевская выделила ряд инструментов, направленных на повышение профессиональной компетенции и качества труда:

- регулярная обратная связь и оценка деятельности для постоянного профессионального роста;
- разработка системы мотивации, способствующей повышению вовлечённости и ответственности сотрудников;
- стимулирование непрерывного обновления профессиональных знаний через мотивационные механизмы» [8].

Такой подход не только способствует накоплению профессиональных знаний и компетенций, но и акцентирует внимание на нематериальных аспектах мотивации, где организационная культура играет ключевую роль в стимулировании профессиональной деятельности сотрудников.

Одним из наиболее «результативных» способов улучшения рабочей атмосферы и культуры в государственных органах является внедрение кодекса нравственных принципов. Этот кодекс служит своего рода новаторским рабочим этикетом для чиновников, цель которого — создать основу для норм, правил общения и взаимодействия между служащими, а также между ними и

общественностью. Это касается не только отношений с гражданами, но и работы внутри структур региональной и местной власти» [1].

«Часто встречаемой проблемой в современной государственной политике России является конфликт интересов между различными государственными структурами» [12], которые обмениваются информацией и делегируют друг другу полномочия. Введение нравственных принципов может сократить количество конфликтных ситуаций, что, в свою очередь, способствует повышению качества услуг, предоставляемых населению, улучшению профессионализма сотрудников, усилению их вовлеченности в рабочие процессы и повышению уровня доверия населения к государственным служащим [4].

Таким образом, культура в органах исполнительной власти влияет на все аспекты деятельности и всех заинтересованных сторон. Ответственное и осознанное отношение руководства к формированию культуры является ключом к эффективной работе органов местного самоуправления [44].

Глава 2 Эмпирическое исследование формирования и развития организационной культуры в объектах исследования

2.1 Организационно-техническая характеристика и анализ основных технико – экономических показателей объектов исследования

Комитета здравоохранения при Администрации г. Санкт-Петербурга (далее по тексту – Комитет) является органом исполнительной власти. Юридический и фактический адрес Комитета Адрес: 191023, Санкт-Петербург, Малая Садовая ул., д. 1.

Комитет здравоохранения при Администрации г. Санкт-Петербурга представляет собой важный государственный орган, который выполняет функции управления и контроля в области здравоохранения на уровне города. Его организационная структура включает различные отделы и департаменты, каждый из которых отвечает за отдельные аспекты функционирования системы здравоохранения. В числе структурных подразделений комитета — отделы планирования и экономического анализа, департаменты по контролю качества медицинских услуг, отдел кадровой политики и профессионального обучения, а также специализированные подразделения, занимающиеся регулированием деятельности медицинских учреждений. Основные направления деятельности Комитета здравоохранения включают организацию и контроль работы учреждений здравоохранения всех уровней, от крупных многопрофильных больниц до небольших амбулаторных клиник. Комитет также осуществляет планирование и распределение бюджетных средств, что позволяет направлять ресурсы на обеспечение нужд здравоохранительных учреждений города, закупку медицинского оборудования, ремонт и строительство зданий, а также реализацию программ по профилактике заболеваний.

Комитет в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, нормативными актами Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации.

Основные направления деятельности Комитета здравоохранения включают организацию и контроль работы учреждений здравоохранения всех уровней, от крупных многопрофильных больниц до небольших амбулаторных клиник. Комитет также осуществляет планирование и распределение бюджетных средств, что позволяет направлять ресурсы на обеспечение нужд здравоохранительных учреждений города, закупку медицинского оборудования, ремонт и строительство зданий, а также «реализацию программ по профилактике заболеваний. Одной из ключевых функций комитета является проведение мероприятий по улучшению инфраструктуры здравоохранения» [26].

Стратегические цели Комитета здравоохранения ориентированы на повышение качества и доступности медицинских услуг для населения г. Санкт-Петербурга. Для этого комитет активно внедряет современные технологии и инновационные методы диагностики и лечения, что позволяет улучшить качество обслуживания и сократить время ожидания медицинской помощи. Также важным направлением является улучшение кадровой политики: комитет развивает программы по обучению и повышению квалификации медицинских работников, внедряет меры по привлечению молодых специалистов и поддержке опытных сотрудников.

Организационная структура комитета включает различные отделы и департаменты, которые отвечают за стратегическое планирование, управление бюджетом, контроль качества медицинских услуг, кадровую политику и

реализацию государственных программ. Среди ключевых структурных подразделений — отделы экономического анализа, управления медицинскими учреждениями, отдел кадровой политики и обучения, а также специализированные отделы, отвечающие за контроль качества и безопасность медицинской деятельности. На рисунке 9 представлена организационная структура Комитета.



Рисунок 9 – Организационная структура Комитета

Приоритетные задачи:

– информатизация здравоохранения Санкт-Петербурга;

- повышение доступности и качества медицинской помощи больным с онкологическими заболеваниями (рисунок 10).



Рисунок 10 – Приоритетные цели Комитета

С 2019 года в России, а конкретно в Санкт-Петербурге, осуществляется национальный проект «Здравоохранение», инициированный Указом Президента от 7 мая 2018 года № 204. В контексте этого проекта в Северной столице разворачиваются восемь ключевых направлений:

- «улучшение первичной медицинской помощи;

- обновление инфраструктуры первичного уровня здравоохранения;
- противодействие сердечно-сосудистым заболеваниям;
- комплексные меры по борьбе с раком;
- специальная программа для улучшения здоровья детей» [9], в том числе через создание новых медицинских учреждений для юных пациентов;
- наполнение системы здравоохранения квалифицированными специалистами;
- интеграция единого цифрового пространства в сфере здравоохранения через Единую государственную информационную систему здравоохранения Санкт-Петербурга;
- расширение экспорта медицинских услуг.

Таким образом, Комитет – орган исполнительной власти регионального уровня, работающего в составе Администрации г. Санкт-Петербурга. Выполняемые функции отвечают современным запросам общества и его потребностям. Анализ основных организационно-экономических показателей деятельности Комитета здравоохранения за 2021–2023 гг. представлен в приложении Б.

Городская клиническая больница №1 является крупным многопрофильным медицинским учреждением, предоставляющим широкий спектр медицинских услуг. Организационная структура больницы включает терапевтические, хирургические и реанимационные отделения, а также вспомогательные службы, такие как лаборатории и диагностический центр. Больница также располагает специализированными отделениями для лечения хронических заболеваний и проведения сложных хирургических операций.

Основные направления деятельности больницы включают оказание экстренной и плановой медицинской помощи, проведение хирургических операций, диагностику и лечение хронических заболеваний. Экстренная

помощь оказывается круглосуточно, что позволяет больнице эффективно реагировать на неотложные медицинские ситуации и обеспечивать необходимую помощь жителям города. В отделениях терапии и хирургии осуществляется лечение широкого спектра заболеваний, что делает больницу универсальным медицинским центром для различных категорий пациентов.

Роль и значимость Городской клинической больницы №1 в системе здравоохранения Санкт-Петербурга заключается в обеспечении доступности медицинской помощи высокого уровня. Больница выполняет важные функции в оказании экстренной помощи и специализированного лечения, поддерживая высокий уровень доверия среди населения. Она является одним из ключевых звеньев системы здравоохранения, обеспечивая качественную медицинскую помощь и доступность специализированных услуг для жителей города.

Анализ основных организационно-экономических показателей деятельности Городской клинической больницы №1 за 2021–2023 гг. представлен в приложении В.

Частная клиника «Медика» — это современное медицинское учреждение, предлагающее качественные медицинские услуги на коммерческой основе. Организационная структура клиники состоит из нескольких отделений, включая амбулаторные и диагностические службы, терапевтические отделения и специализированные направления, такие как кардиология, неврология и дерматология. Клиника оснащена современным оборудованием, что позволяет проводить точную диагностику и предлагать широкий спектр медицинских услуг.

Основные направления деятельности клиники «Медика» включают оказание амбулаторной и стационарной медицинской помощи, проведение диагностических процедур, консультации специалистов, а также услуги в области эстетической медицины и профилактики. Клиника предлагает

комплексное обслуживание, что позволяет пациентам получить доступ к качественной медицинской помощи в комфортных условиях и без длительного ожидания. Эстетическая медицина и профилактические услуги являются значимыми направлениями, которые привлекают внимание пациентов, ориентированных на поддержание здоровья и улучшение внешнего вида.

Роль в системе частной медицины и значимость для населения: клиники «Медика» заключается в том, что она дополняет государственные медицинские учреждения, предлагая пациентам возможность получения медицинских услуг на платной основе. Это позволяет разгрузить государственные учреждения и предлагает альтернативу для пациентов, которые ценят индивидуальный подход, высокий уровень сервиса и минимальное время ожидания. Клиника «Медика» занимает важное место в системе частного здравоохранения, способствуя улучшению доступности медицинских услуг и удовлетворению потребностей различных категорий пациентов.

Анализ основных организационно-экономических показателей деятельности клиники «Медика» за 2021–2023 гг. представлен в приложении Д.

Анализ основных технико-экономических показателей выявил:

Методология анализа основных технико-экономических показателей деятельности выбранных организаций базируется на изучении динамики финансовых и производственных показателей за последние три года. Основные методы анализа включают:

- расчет абсолютных изменений показателей по каждому объекту для выявления прироста или сокращения;
- расчет темпов прироста (в процентах), что позволяет оценить динамику изменений и выявить тенденции роста или снижения;

- сравнительный анализ показателей между тремя организациями, что позволяет определить особенности и выявить сильные и слабые стороны каждой из них;
- графическая интерпретация данных: использование графиков и диаграмм для визуального представления динамики, что упрощает восприятие информации и выявление трендов.

Источники данных включают бухгалтерскую отчетность, операционные и статистические данные организаций, что обеспечивает достоверность результатов. В анализ включены такие ключевые показатели, как выручка, расходы, чистая прибыль, численность персонала, основные и оборотные активы, производительность труда и рентабельность.

Комитет здравоохранения при Администрации г. Санкт-Петербург показал следующие результаты (таблица 2)

Таблица 2 - Анализ основных технико-экономических показателей Комитета здравоохранения за 2021-2023 годы

Показатель	2021	2022	2023	Абсолютное изменение	Темп прироста (%)
Объем финансирования (млн руб.)	800	850	890	+90	11.25%
Расходы на инфраструктуру (млн руб.)	300	320	340	+40	13.33%
Затраты на персонал (млн руб.)	200	210	220	+20	10%
Прочие расходы (млн руб.)	100	110	120	+20	20%
Число обслуженных пациентов	120,000	125,000	130,000	+10,000	8.33%
Средняя стоимость услуги (руб.)	6,667	6,800	6,846	+179	2.68%

Анализ показал, что объем финансирования комитета увеличивается ежегодно, что позволяет развивать инфраструктуру и обеспечивать рост числа

обслуженных пациентов. Основные расходы направлены на инфраструктуру и персонал, что обеспечивает доступность и качество медицинских услуг. Темпы прироста по числу обслуженных пациентов и финансированию свидетельствуют о высокой востребованности услуг комитета и его устойчивом развитии.

В свою очередь Городская клиническая больница показала следующие результаты (таблица 3)

Таблица 3 - Анализ технико-экономических показателей Городской клинической больницы №1 за 2021-2023 годы

Показатель	2021	2022	2023	Абсолютное изменение	Темп прироста (%)
Выручка (млн руб.)	1200	1250	1300	+100	8.33%
Затраты на материалы (млн руб.)	300	320	330	+30	10%
Затраты на персонал (млн руб.)	400	420	440	+40	10%
Чистая прибыль (млн руб.)	200	210	220	+20	10%
Число операций	4,500	4,700	4,800	+300	6.67%
Число обслуженных пациентов	75,000	80,000	82,000	+7,000	9.33%

Городская клиническая больница №1 показывает стабильный рост выручки, чистой прибыли и количества операций, что указывает на высокую эффективность работы. Основные затраты идут на персонал и материалы, поддерживая качество и количество предоставляемых услуг. Число обслуженных пациентов также растет, что свидетельствует о положительной динамике в уровне доверия и популярности больницы.

И частная клиника «Медика» показала следующие результаты (таблица 4)

Таблица 4 - Анализ технико-экономических показателей клиники «Медика» за 2021-2023 годы

Показатель	2021	2022	2023	Абсолютное изменение	Темп прироста (%)
Выручка (млн руб.)	500	520	540	+40	8%
Затраты на оборудование (млн руб.)	100	105	110	+10	10%
Затраты на персонал (млн руб.)	200	210	220	+20	10%
Чистая прибыль (млн руб.)	80	85	90	+10	12.5%
Число процедур	2,000	2,100	2,200	+200	10%
Число обслуженных пациентов	20,000	22,000	24,000	+4,000	20%

Частная клиника «Медика» демонстрирует уверенный рост по всем ключевым показателям, включая выручку, чистую прибыль и число обслуженных пациентов. Вложения в оборудование и персонал позволяют поддерживать высокий уровень качества услуг и расширять спектр процедур. Быстрый рост числа пациентов указывает на высокую конкурентоспособность клиники на рынке частных медицинских услуг.

Анализ показателей трех организаций показывает устойчивый рост финансирования и числа обслуженных пациентов, что говорит о стабильности и эффективности работы в сфере здравоохранения. Комитет здравоохранения расширяет доступность услуг, клиническая больница успешно поддерживает уровень специализированного обслуживания, а клиника «Медика» предлагает востребованные частные услуги. Эти результаты указывают на возможности для улучшения в каждой организации и способствуют общей цели повышения качества и доступности медицинской помощи.

Сравнительный анализ деятельности Комитета здравоохранения при Администрации Санкт-Петербурга, Городской клинической больницы №1 и частной клиники «Медика» показывает, что каждая из организаций выполняет важные функции в сфере здравоохранения, но при этом имеет свои особенности в показателях эффективности и направленности работы:

- комитет здравоохранения показывает стабильное увеличение объемов финансирования и количества обслуженных пациентов. Его основные расходы направлены на инфраструктуру и персонал, что свидетельствует о приоритете повышения доступности и качества медицинских услуг;
- городская клиническая больница №1 демонстрирует устойчивый рост выручки, прибыли и количества операций, что свидетельствует о высокой загрузке и востребованности её услуг. Больница эффективно использует ресурсы, обеспечивая доступ к квалифицированной медицинской помощи для различных категорий пациентов;
- частная клиника «Медика» ориентирована на коммерческую модель и показывает значительный рост выручки и прибыли за счет увеличения числа пациентов и процедур. Основные расходы идут на оборудование и персонал, что поддерживает высокий уровень сервиса и привлекает пациентов, готовых платить за частное медицинское обслуживание.

Анализ эффективности управления и использования ресурсов:

- комитет здравоохранения демонстрирует высокую эффективность управления бюджетными средствами, направляя их на улучшение инфраструктуры и оплату труда. Эффективность использования ресурсов проявляется в стабильном росте числа обслуженных пациентов;
- городская клиническая больница №1 эффективно использует свои ресурсы, направляя их на поддержание качества обслуживания и выполнение операций. Стабильный рост чистой прибыли и количества

- операций указывает на грамотное распределение затрат на персонал и материалы, что позволяет больнице оставаться конкурентоспособной;
- частная клиника «Медика» эффективно управляет ресурсами, инвестируя в персонал и оборудование, что позволяет расширять спектр услуг и привлекать больше пациентов. Эффективность проявляется в росте прибыли и числа пациентов, что свидетельствует о высокой окупаемости затрат на персонал и оборудование.

2.2 Исследование формирования и развития организационной культуры

В государственном секторе развитие организационной культуры имеет особое значение, поскольку государственные учреждения играют важную роль в обеспечении благосостояния граждан и эффективного функционирования общества. Комитет здравоохранения при Администрации г. Санкт-Петербурга является одним из ключевых органов, отвечающих за организацию и контроль системы здравоохранения в городе.

Поэтому изучение и анализ организационной культуры в этом ведомстве имеет важное практическое значение.

Для проведения эмпирического исследования формирования и развития организационной культуры в Комитете здравоохранения при Администрации г. Санкт-Петербурга был использован комплексный подход, включающий качественные и количественные методы. Основными методами сбора данных стали наблюдение, интервью, опросы, тестирование по методике Камерона и Куинна (количественный анализ приведен в приложении А) и изучение документации.

«Наблюдение проводилось как в формальной обстановке (совещания, собрания), так и в неформальной (взаимодействие сотрудников в офисе, перерывы). Это позволило получить представление о реальном поведении и взаимодействии сотрудников, а также в неформальных нормах и правилах, существующих в ведомстве.

Интервью были проведены с руководителями различных уровней и сотрудниками различных подразделений Комитета здравоохранения. Вопросы были направлены на выявление их восприятия организационной культуры, ценностей, норм и практик, а также на понимание роли руководства в формировании и развитии организационной культуры.

Опросы сотрудников проводились с использованием стандартизированных анкет, позволяющих оценить их удовлетворенность работой, мотивацию, приверженность ценностям организации и восприятие существующей организационной культуры. Это помогло получить количественные данные для анализа» [41].

Таблица 5- Компоненты организационной культуры и их проявления в Комитете здравоохранения при Администрации г. Санкт-Петербурга

Компонент	Проявление
Ценности и убеждения	- Приверженность миссии организации - забота о здоровье граждан - Стремление к качественному обслуживанию населения - Уважение к традициям и опыту
Нормы и правила поведения	- Соблюдение иерархии и субординации - Следование установленным процедурам и регламентам - Ориентация на стабильность и постоянство
Коммуникации и язык	- Официально-деловой стиль общения - Использование профессиональной терминологии - Наличие корпоративных традиций и ритуалов
Символы и артефакты	- Логотип и фирменный стиль - Оформление офисных помещений - Награды и знаки отличия

Продолжение таблицы 5

Компонент	Проявление
Обычаи и традиции	- Торжественные мероприятия по случаю праздников - Чествование ветеранов и заслуженных сотрудников - Корпоративные спортивные и культурные мероприятия

Кроме того, были тщательно изучены различные документы, такие как уставы, положения, кодексы этики, корпоративные издания и отчеты. Эти документы предоставили ценную информацию об официально провозглашаемых ценностях, нормах и политиках Комитета здравоохранения.

Исследование организационной культуры Комитета здравоохранения при Администрации города Санкт-Петербург было проведено с применением инструмента анализа организационной культуры OCAI, разработанного Камероном и Куинном. Главным методом, используемым в рамках данной методики, является анкетирование сотрудников.

Целью анкетирования было определение доминирующих черт организационной культуры, а также желаемых направлений её развития. Результаты анкетирования в текущей ситуации показали следующее распределение: (A) — 48,3%, (B) — 22,5%, (C) — 14,9%, (D) — 14,3%. В контексте желаемых изменений распределение выглядит иначе: (A) — 36,6%, (B) — 13,3%, (C) — 15%, (D) — 35%.

Для определения направленности организационной культуры Комитета здравоохранения осуществлялось вычисление среднего арифметического между текущими и желаемыми показателями по каждой из культур. Это позволило выявить тенденции в восприятии сотрудниками существующей культуры и их ожидания относительно будущего развития организационных ценностей и норм.

Графически существующий профиль организационной культуры представлен на рисунке 11.

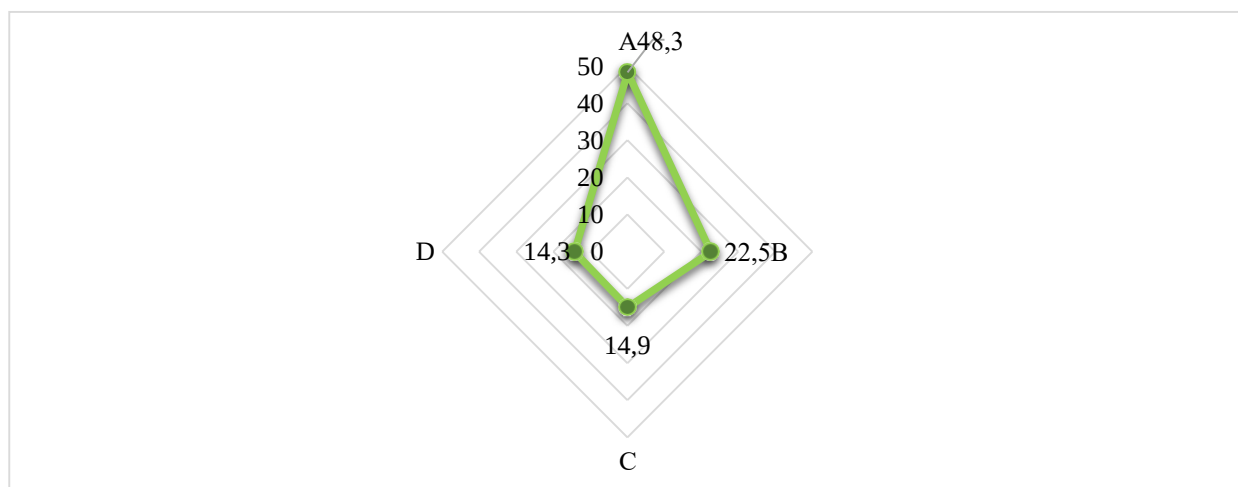


Рисунок 11 – Интерпретация существующего профиля организационной культуры Комитета здравоохранения при Администрации г. Санкт-Петербурга

На основании представленной информации о картине управления в изучаемой организации можно утверждать, что преобладает клановый тип организационной культуры. Эта культура создаёт обстановку, схожую с атмосферой в большом дружном семейном кругу, где каждый член поддерживает и помогает друг другу. Руководство в таких организациях играет роль ближе к родительской, обеспечивая направление и поддержку, скорее чем строгое руководство через формализованные правила. Здесь традиции и лояльность имеют особую ценность и являются ключевыми элементами в поддержании стабильности и согласованности действий всей команды [13]. Теперь построим график с желаемым типом организационной культуры.

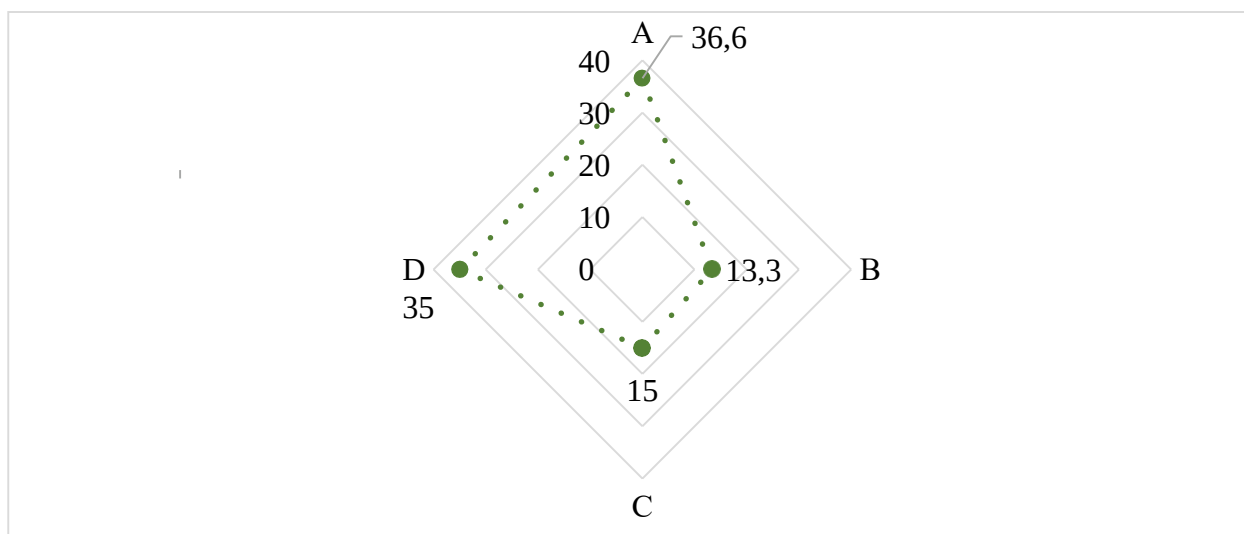


Рисунок 12 – Интерпретация желаемого профиля организационной культуры Комитета здравоохранения при Администрации г. Санкт-Петербурга

На основе собранных данных был проведен глубокий анализ текущего состояния организационной культуры в Комитете здравоохранения при Администрации г. Санкт-Петербурга. Исследование выявило как сильные, так и слабые стороны существующей культуры, а также факторы, влияющие на ее формирование.

Одной из сильных сторон организационной культуры Комитета является приверженность сотрудников своей работе и миссии ведомства. Большинство опрошенных сотрудников высоко ценят возможность служить обществу и вносить свой вклад в улучшение системы здравоохранения города. Это проявляется в их усердии, ответственности и стремлении к качественному выполнению своих обязанностей.

Кроме того, в Комитете здравоохранения существуют устойчивые традиции и ритуалы, способствующие укреплению корпоративной идентичности и сплоченности коллектива. Например, ежегодно проводятся торжественные мероприятия, посвященные профессиональным праздникам, а также различные спортивные и культурные мероприятия для сотрудников.

Исследование выявило ряд слабых сторон и проблемных областей в организационной культуре Комитета. Одной из них является недостаточная открытость и прозрачность в принятии решений и распределении ресурсов. Некоторые сотрудники жаловались на отсутствие четких критериев и процедур, что создает почву для субъективизма и возможных злоупотреблений.

В организационной культуре наблюдалась определенная степень иерархичности и бюрократизма, что может препятствовать инновациям и гибкости в работе. Сотрудники среднего и низшего звена часто сталкиваются с трудностями в выдвижении новых идей и инициатив.

Руководство играет ключевую роль в формировании и развитии организационной культуры в Комитете здравоохранения при Администрации г. Санкт-Петербурга. Исследование показало, что стиль руководства, ценности и поведение лидеров оказывают значительное влияние на культуру организации [34].

Опросы и интервью выявили, что многие сотрудники воспринимают руководителей Комитета как авторитетных и уважаемых лидеров, приверженных своей работе и миссии ведомства. Однако некоторые респонденты отмечали, что стиль руководства в организации зачастую является довольно авторитарным и директивным, что может подавлять инициативу и творческий потенциал сотрудников.

Одной из основных стратегий руководства по формированию организационной культуры является разработка и внедрение официальных документов, таких как кодекс этики, положения о корпоративных ценностях и принципах работы. Эти документы служат ориентиром для сотрудников и помогают определить желаемое поведение и нормы взаимодействия в ведомстве.

Руководство активно использует различные каналы коммуникации для продвижения ценностей и норм организационной культуры. Это включает в себя регулярные совещания, корпоративные издания, электронные рассылки и другие средства информирования сотрудников о важных событиях, достижениях и изменениях в ведомстве.

Эффективное развитие организационной культуры требует активного участия и вовлечения всех сотрудников, а не только руководства. В Комитете здравоохранения при Администрации г. Санкт-Петербурга степень вовлечения сотрудников в этот процесс варьируется.

С одной стороны, существуют механизмы, позволяющие сотрудникам высказывать свое «мнение и предложения по улучшению работы организации. Например, регулярно проводятся собрания трудового коллектива, на которых обсуждаются важные вопросы и проблемы. Кроме того, действует система сбора предложений и идей от сотрудников» [16], лучшие из которых поощряются и внедряются.

Однако, как показало исследование, многие сотрудники, особенно среднего и низшего звена, недостаточно вовлечены в процесс развития организационной культуры. Они воспринимают ее как нечто заданное сверху и не чувствуют своей причастности к ее формированию. Это может негативно сказываться на их мотивации, приверженности организационным ценностям и, в конечном счете, на эффективности работы.

Для решения этой проблемы необходимо расширить возможности для участия сотрудников в обсуждении и разработке элементов организационной культуры. Это может быть создание специализированных рабочих групп или комитетов, в состав которых необходимо включить представителей различных подразделений и уровней управления. Такие группы могут разрабатывать предложения по совершенствованию существующих норм, правил и традиций,

а также вносить свой вклад в формирование новых аспектов организационной культуры [40].

Таблица 6- Факторы, влияющие на развитие организационной культуры в Комитете здравоохранения при Администрации г. Санкт-Петербурга

Фактор	Описание
Лидерство и пример руководства	Руководители демонстрируют приверженность провозглашаемым ценностям, задают тон и направление развития культуры
Кадровая политика	Отбор, обучение и развитие персонала, соответствующего культурным ценностям организации
Система коммуникаций	Эффективные каналы обмена информацией, обратной связи и вовлечения сотрудников
Система мотивации и стимулирования	Поощрение желаемого поведения и результатов, соответствующих культурным нормам
Организационная структура	Степень централизации, иерархичности и гибкости структуры влияет на культурные особенности
История и традиции	Исторически сложившиеся традиции, обычаи и ритуалы формируют уникальную культуру

Кроме того, важно культивировать атмосферу открытости и доверия, в которой сотрудники не будут бояться высказывать свои идеи и критику. Руководство должно демонстрировать готовность выслушивать и учитывать мнения сотрудников, а также поощрять их инициативу и активное участие в жизни ведомства.

В современном быстро меняющемся мире организационная культура должна обладать способностью адаптироваться к различным изменениям, чтобы организация оставалась эффективной и конкурентоспособной. Комитет здравоохранения при Администрации г. Санкт-Петербурга, как и любая другая организация, сталкивается с необходимостью приспосабливаться к изменениям в законодательстве, технологиях, потребностях общества и других факторах.

Исследование показало, что организационная культура Комитета здравоохранения обладает определенной степенью гибкости и способности к

адаптации. Однако этот процесс часто происходит медленно и с трудностями, что обусловлено рядом причин.

«Организационная культура оказывает значительное влияние на эффективность работы Комитета здравоохранения при Администрации г. Санкт-Петербурга. Исследование выявило как позитивные, так и негативные аспекты влияния существующей культуры на продуктивность, мотивацию и удовлетворенность сотрудников, а также на качество предоставляемых услуг» [28].

«С одной стороны, сильная приверженность сотрудников миссии и ценностям организации, а также наличие устоявшихся традиций и ритуалов способствуют повышению мотивации и вовлеченности персонала. Сотрудники, разделяющие общие ценности и цели» [25], демонстрируют большую отдачу и стремление к качественному выполнению своих обязанностей.

Корпоративный дух и сплоченность коллектива, поддерживаемые в Комитете здравоохранения, положительно влияют на атмосферу в организации и взаимодействие между сотрудниками. Это способствует более эффективной командной работе и обмену знаниями и опытом.

Но некоторые аспекты организационной культуры могут оказывать негативное влияние на эффективность работы. Так, излишняя иерархичность и бюрократизм могут замедлять процессы принятия решений и внедрения инноваций, снижая гибкость и адаптивность организации.

Кроме того, авторитарный стиль руководства, отмеченный некоторыми сотрудниками, может подавлять инициативу и творческий потенциал персонала, что, в свою очередь, негативно сказывается на их продуктивности и мотивации [28].

Таблица 7- Меры по совершенствованию организационной культуры в Комитете здравоохранения при Администрации г. Санкт-Петербурга

Мера	Описание
Повышение прозрачности и обратной связи	Внедрение систем регулярной оценки и обратной связи Открытость в принятии решений и доступ к информации
Вовлечение сотрудников	Создание рабочих групп и комитетов для участия в развитии культуры Учет мнений и предложений персонала
Развитие компетенций	Обучение и тренинги по адаптивности, креативности, работе в команде
Оптимизация процессов	Упрощение бюрократических процедур Внедрение гибких и адаптивных методов работы
Изменение стиля руководства	Переход к более демократическому и вовлекающему стилю Делегирование полномочий и ответственности
Пересмотр системы мотивации	Разработка системы стимулов за проявление инициативы и инноваций Признание и награждение желаемых результатов
Укрепление корпоративного духа	Проведение командообразующих мероприятий Культивирование общих ценностей и традиций

Еще одним проблемным аспектом является недостаточная прозрачность и обратная связь в организации. Сотрудники, не получающие четкого понимания критериев оценки их работы и принятия решений, могут испытывать разочарование и снижение мотивации.

Таким образом, для повышения эффективности работы Комитета здравоохранения необходимо совершенствовать организационную культуру, устраняя ее негативные аспекты и укрепляя позитивные. Это требует комплексного подхода, включающего меры по повышению прозрачности и обратной связи, внедрению более гибких и адаптивных процессов, поощрению инициативы и вовлечению сотрудников в процессы принятия решений.

Руководству необходимо демонстрировать приверженность провозглашаемым ценностям и создавать атмосферу доверия и уважения, способствующую раскрытию потенциала каждого сотрудника.

Организационная культура является ключевым фактором, влияющим на эффективность и успешность любой организации, в том числе государственных учреждений. Проведенное исследование позволило глубоко изучить и проанализировать состояние организационной культуры в Комитете здравоохранения при Администрации г. Санкт-Петербурга.

Выявленные сильные стороны организационной культуры, такие как приверженность сотрудников миссии организации, наличие корпоративных традиций и ритуалов, а также усилия руководства по внедрению желаемых ценностей и норм, создают прочную основу для дальнейшего развития [30].

Вместе с тем, исследование обнаружило и ряд проблемных областей, требующих внимания и совершенствования. К ним относятся недостаточная прозрачность и вовлеченность сотрудников, элементы бюрократизма и иерархичности, а также трудности в адаптации к изменениям.

Для решения этих проблем необходим комплексный подход, включающий меры по повышению открытости и обратной связи, расширению участия сотрудников в процессах принятия решений, внедрению более гибких и адаптивных процессов, а также дальнейшему развитию компетенций персонала.

Руководству Комитета здравоохранения следует уделять первостепенное внимание развитию организационной культуры, поскольку она оказывает значительное влияние на мотивацию, вовлеченность и продуктивность сотрудников, а также на качество предоставляемых услуг и эффективность работы организации в целом.

Формирование сильной, позитивной и адаптивной организационной культуры, основанной на общих ценностях, доверии и уважении, позволит

Комитету здравоохранения при Администрации г. Санкт-Петербурга успешно справляться с существующими и будущими вызовами, обеспечивая высокий уровень обслуживания населения и реализацию своей миссии по развитию системы здравоохранения города.

2.3 Проблемы в развитии организационной культуры

Организационная культура играет ключевую роль в эффективном функционировании любой организации, особенно в государственном секторе. Комитет здравоохранения при Администрации г. Санкт-Петербурга, как важный орган исполнительной власти, ответственный за развитие системы здравоохранения в городе, не является исключением. «Сильная и благоприятная организационная культура способствует повышению мотивации и вовлеченности сотрудников, улучшению качества предоставляемых услуг и, в конечном счете, достижению стратегических целей организации» [28].

Однако формирование и развитие эффективной организационной культуры в государственных учреждениях зачастую сталкивается с рядом проблем и вызовов. Бюрократические процедуры, иерархичность структур, консервативность и сопротивление изменениям могут затруднять адаптацию культуры к меняющимся условиям и требованиям общества.

Целью данного исследования является проведение эмпирического анализа организационной культуры в Комитете здравоохранения при Администрации г. Санкт-Петербурга, выявление ключевых проблем и разработка рекомендаций по ее совершенствованию. Исследование нацелено на получение глубокого понимания существующей культуры, ее сильных и слабых сторон и факторов, влияющих на ее развитие.

Для достижения целей исследования была использована «комбинация различных методов сбора и анализа данных, обеспечивающая всестороннее и глубокое изучение организационной культуры в Комитете здравоохранения при Администрации г. Санкт-Петербурга» [32].

Первым шагом стал анализ внутренней документации и артефактов организации. Исследовательская группа тщательно изучила следующие документы:

- «регламент Комитета здравоохранения». Этот документ содержит подробное описание структуры Комитета, распределение полномочий и обязанностей между различными подразделениями, а также порядок взаимодействия как внутри организации, так и с другими государственными органами и учреждениями здравоохранения.
- «кодекс этики и служебного поведения государственных гражданских служащих Комитета здравоохранения». Данный документ устанавливает принципы и правила поведения сотрудников, этические нормы и требования к профессиональной деятельности.
- годовые отчеты Комитета здравоохранения за последние 3 года. Эти отчеты содержат информацию о достижениях, проблемах и планах развития системы здравоохранения в Санкт-Петербурге, а также статистические данные о работе учреждений и показатели эффективности.
- приказы и распоряжения руководства Комитета здравоохранения, касающиеся организационных изменений, внедрения новых процедур и регламентов.

Также были проанализированы символы, логотипы, оформление офисных помещений и другие визуальные атрибуты, отражающие ценности и традиции организации. Например, на стенах офисов были размещены плакаты с

изображением герба Санкт-Петербурга и слоганами, призывающими к профессионализму и ответственности.

Следующим важным этапом исследования стало проведение опросов и интервью с сотрудниками различных уровней и подразделений Комитета здравоохранения. Были разработаны специальные анкеты и вопросники, направленные на выявление восприятия организационной культуры, удовлетворенности работой, степени вовлеченности и приверженности ценностям организации [46].

Опрос проводился в форме онлайн-анкетирования, что обеспечило анонимность и конфиденциальность ответов. В анкете были представлены следующие разделы:

- общие вопросы (пол, возраст, стаж работы, должность);
- вопросы, касающиеся удовлетворенности работой, условиями труда, системой мотивации и вознаграждения;
- вопросы об осведомленности о миссии, ценностях и целях Комитета здравоохранения, степени приверженности этим ценностям;
- вопросы о восприятии организационной культуры, стиля руководства, взаимоотношений в коллективе;
- вопросы об отношении к изменениям и инновациям в организации;
- открытые вопросы для комментариев и предложений по улучшению организационной культуры.

В опросе приняли участие 342 сотрудника Комитета здравоохранения, что составило около 65% от общей численности персонала.

Результаты опроса показали следующее:

- большинство сотрудников (76%) в целом удовлетворены своей работой и условиями труда, однако только 54% выразили удовлетворенность системой мотивации и вознаграждения;

- около 68% респондентов заявили, что хорошо осведомлены о миссии, ценностях и целях Комитета здравоохранения и разделяют эти ценности;
- однако только 42% опрошенных считают, что в организации существует атмосфера открытости, доверия и сотрудничества;
- 57% респондентов положительно оценили стиль руководства и взаимоотношения в коллективе, но 29% высказали недовольство по этим вопросам;
- около 48% сотрудников положительно относятся к изменениям и инновациям, в то время как 32% проявляют некоторое сопротивление нововведениям [44].

Таблица 8- Результаты опроса сотрудников о восприятии организационной культуры

Вопрос	Положительные ответы	Отрицательные ответы
Существует ли в организации атмосфера открытости, доверия и сотрудничества?	42% (144 человека)	58% (198 человек)
Удовлетворены ли вы стилем руководства и взаимоотношениями в коллективе?	71% (243 человека)	29% (99 человек)

В ходе интервью обсуждались следующие темы:

- понимание организационной культуры, ее сильные и слабые стороны;
- проблемы, препятствующие эффективному развитию культуры;
- планы и инициативы по совершенствованию организационной культуры;
- роль руководства в формировании культуры, методы мотивации и вовлечения персонала;

- перспективы внедрения инноваций и преодоления сопротивления изменениям.

В ходе исследования были проведены глубинные интервью с ключевыми руководителями и сотрудниками Комитета здравоохранения, которые позволили получить более детальное представление об организационной культуре и ее восприятии внутри организации.

Среди интервьюируемых были:

- председатель Комитета здравоохранения, Сергей Иванович Петров. В ходе интервью он отметил важность организационной культуры для достижения стратегических целей Комитета.
- заместитель председателя Комитета, Анна Викторовна Смирнова. Она подчеркнула важность открытой коммуникации и вовлечения персонала в процесс изменений: «Мы должны активно привлекать сотрудников к обсуждению нововведений, учитывать их мнения и опасения».
- начальник отдела кадров, Игорь Алексеевич Кузнецов. Он отметил необходимость развития системы мотивации и признания заслуг персонала: «Недостаточно просто декларировать ценности профессионализма и ответственности».
- главный специалист по связям с общественностью, Ольга Николаевна Соколова. Она подчеркнула важность укрепления корпоративной идентичности и чувства сопричастности [39].

Таблица 9- Результаты наблюдений за деятельностью подразделений

Показатель	Число подразделений	Процент
Атмосфера формализма и строгой иерархии	4 из 12	33%
Автократический стиль руководства	3 из 4	75%
Недостаточная коммуникация и координация между отделами	2 из 12	17%

Анализ интервью выявил ряд ключевых проблем и противоречий в существующей организационной культуре Комитета:

- несмотря на декларируемую приверженность ценностям инноваций и ориентации на потребителя, в некоторых подразделениях сохраняется бюрократический стиль работы и сопротивление изменениям. Как отметил Сергей Иванович Петров: «Зачастую мы сталкиваемся с ситуацией, когда новые инициативы встречают сопротивление из-за привычки делать все «как раньше»»;
- существует разрыв между провозглашаемыми ценностями открытости и сотрудничества и реальной практикой взаимодействия между отделами и уровнями иерархии. Анна Викторовна Смирнова признала: «Несмотря на наши усилия, мы все еще наблюдаем проблемы с обменом информацией и координацией между различными подразделениями»;
- система мотивации и признания достижений сотрудников нуждается в совершенствовании. Игорь Алексеевич Кузнецов отметил: «Наша текущая система вознаграждения не всегда справедливо отражает вклад сотрудников в достижение целей организации»;
- укрепление корпоративной идентичности и чувства сопричастности требует дополнительных усилий. Как подчеркнула Ольга Николаевна

Соколова: «Многие сотрудники все еще воспринимают Комитет здравоохранения как обезличенную бюрократическую структуру, а не единую команду, преследующую общие цели» [35].

Таблица 10- Оценка руководителей проблем организационной культуры (по результатам интервью)

Проблема	Число упоминаний	Процент
Недостаточный обмен информацией и координация между подразделениями	5 из 8 интервью	63%
Соппротивление изменениям и инновациям	4 из 8 интервью	50%
Недостаточная мотивация и признание заслуг сотрудников	3 из 8 интервью	38%

Результаты интервью в сочетании с данными из других источников (опросов, наблюдений, анализа документов) позволили сформировать комплексную картину организационной культуры Комитета здравоохранения. На основе этого были разработаны рекомендации по ее совершенствованию, в соответствии с новыми вызовами и потребностями системы здравоохранения Санкт-Петербурга.

Помимо опросов и интервью, исследовательская группа провела серию наблюдений за повседневной деятельностью сотрудников Комитета здравоохранения, их взаимодействием и стилем общения. Эти наблюдения позволили выявить неформальные аспекты культуры, которые трудно зафиксировать другими методами.

В частности, были зафиксированы случаи недостаточной коммуникации и координации между отделами, что может приводить к задержкам и неэффективности в работе.

В ходе исследования организационной культуры в Комитете здравоохранения были получены данные, подтверждающие, что несмотря на

декларируемые ценности открытости и сотрудничества, в некоторых подразделениях сохраняется атмосфера формализма и иерархичности. Эти выводы основаны на результатах опросов, интервью и наблюдений.

В опросе, проведенном среди 342 сотрудников Комитета здравоохранения (около 65% от общей численности персонала), были заданы вопросы, касающиеся восприятия организационной культуры и взаимоотношений в коллективе.

Результаты показали следующее:

- только 42% респондентов считают, что в организации существует атмосфера открытости, доверия и сотрудничества;
- 29% опрошенных высказали недовольство стилем руководства и взаимоотношениями в коллективе.

Эти цифры указывают на то, что значительная часть сотрудников не ощущает атмосферу открытости и сотрудничества, что противоречит декларируемым ценностям организации.

Интервью с руководителями

В ходе интервью руководители признали существующие проблемы и противоречия в организационной культуре.

Анна Викторовна Смирнова, заместитель председателя Комитета, отметила: «Несмотря на наши усилия, мы все еще наблюдаем проблемы с обменом информацией и координацией между различными подразделениями».

Этот комментарий указывает на наличие барьеров в коммуникации и сотрудничестве, что может быть связано с иерархичностью и формализмом в некоторых подразделениях [26]

Таблица 11 - Распределение сотрудников по степени удовлетворенности организационной культурой

Степень удовлетворенности	Число сотрудников	Процент
Полностью удовлетворены	82	24%
Скорее удовлетворены	124	36%
Скорее не удовлетворены	97	28%
Совсем не удовлетворены	39	11%

Исследовательская группа провела серию наблюдений за повседневной деятельностью сотрудников Комитета здравоохранения. В ходе наблюдений были зафиксированы следующие факты:

- в 4 из 12 наблюдаемых подразделений (33%) отмечалась атмосфера формализма и строгой иерархии, где сотрудники избегали открытого общения и неформального взаимодействия;
- в 3 из этих 4 подразделений (75%) руководители демонстрировали автократический стиль управления, не поощряя инициативу и обратную связь со стороны подчиненных;
- в 2 подразделениях (17% от общего числа) была выявлена проблема недостаточной коммуникации и координации между отделами, что приводило к задержкам и неэффективности в работе.

Эти наблюдения свидетельствуют о том, что в некоторых частях организации существуют явные признаки формализма, иерархичности и недостаточного сотрудничества, что противоречит провозглашаемым ценностям открытости и командной работы.

Проведенное исследование позволило выявить ряд ключевых проблем, препятствующих эффективному развитию организационной культуры в Комитете здравоохранения при Администрации г. Санкт-Петербурга.

Одной из основных проблем является «недостаточная прозрачность и вовлеченность сотрудников в процессы принятия решений. Несмотря на провозглашаемые ценности открытости и сотрудничества, опросы и интервью выявили ощущение отчужденности среди части персонала» [26]. Сотрудники утверждали, что мнения и предложения не всегда учитываются, а информация о принимаемых решениях зачастую поступает с опозданием или вовсе не доходит до них.

Другой значительной проблемой является сохранение элементов бюрократизма и чрезмерной иерархичности в структуре организации. Несмотря на усилия руководства по оптимизации процессов, наблюдения и анализ документов показали, что в некоторых подразделениях по-прежнему существуют излишние бюрократические процедуры и строгая вертикаль власти. Это создает атмосферу формализма, замедляет принятие решений и снижает гибкость в реагировании на изменяющиеся условия.

Кроме того, исследование выявило проблемы с адаптацией организационной культуры к изменениям и инновациям. Опросы и интервью продемонстрировали, что часть сотрудников, особенно старшего поколения, проявляют определенное сопротивление новым подходам и технологиям, предпочитая придерживаться проверенных и устоявшихся методов работы. Эта консервативность может затруднять внедрение необходимых преобразований и модернизацию системы здравоохранения.

Еще одной выявленной проблемой стала недостаточная поддержка и развитие профессиональных компетенций сотрудников. Анализ данных показал, что не все сотрудники Комитета здравоохранения имеют возможность

регулярно повышать свою квалификацию и осваивать новые навыки, необходимые для эффективной работы в современных условиях. Это может негативно сказываться на качестве предоставляемых услуг и препятствовать развитию организационной культуры, ориентированной на постоянное совершенствование [27].

На основе результатов проведенного исследования были разработаны следующие рекомендации по совершенствованию организационной культуры в Комитете здравоохранения при Администрации г. Санкт-Петербурга:

- «повышение прозрачности и вовлеченности сотрудников. Необходимо внедрить систему регулярной обратной связи, создать каналы для сбора предложений и мнений персонала, а также активно вовлекать сотрудников в процессы принятия решений посредством рабочих групп и комитетов. Это позволит укрепить чувство сопричастности и приверженности организационным ценностям;
- оптимизация организационной структуры и процессов. Следует продолжить работу по снижению бюрократических барьеров и упрощению процедур. Необходимо стремиться к более горизонтальной структуре с делегированием полномочий и ответственности на нижние уровни. Это повысит гибкость организации и ускорит принятие решений;
- создание программы адаптации к изменениям. Важно разработать комплексную программу, направленную на преодоление сопротивления изменениям и инновациям. Она должна включать обучение, наставничество, демонстрацию преимуществ новых подходов и активное вовлечение сотрудников в процесс трансформации;
- развитие профессиональных компетенций сотрудников. Необходимо обеспечить регулярное повышение квалификации персонала,

организовать тренинги и семинары по актуальным темам, а также создать систему наставничества и обмена опытом между более опытными и молодыми сотрудниками. Это позволит поддерживать высокий профессиональный уровень и культуру непрерывного обучения;

- укрепление корпоративных ценностей и традиций. Важно усилить акцент на ключевых ценностях Комитета здравоохранения, таких как ориентация на потребности граждан, профессионализм, инновационность и командная работа. Это может быть достигнуто через мероприятия, символику, награды и другие инструменты, укрепляющие позитивную организационную культуру;
- повышение мотивации и вовлеченности сотрудников. Необходимо внедрить систему признания и вознаграждения за достижения, создать программы нематериальной мотивации, такие как возможности карьерного роста, гибкий график работы и другие льготы. Это повысит приверженность персонала общим целям организации;
- регулярный мониторинг и оценка организационной культуры. Важно проводить периодические исследования и опросы для отслеживания изменений в культуре, выявления новых проблем и корректировки принимаемых мер. Это обеспечит непрерывное совершенствование организационной культуры в соответствии с меняющимися потребностями» [46].

«Реализация данных рекомендаций потребует последовательных усилий со стороны руководства Комитета здравоохранения и активного участия всех сотрудников» [46]. Однако эти меры позволят создать более благоприятную и эффективную организационную культуру.

Глава 3 Предложения по формированию и развитию организационной культуры в региональных органах исполнительной власти.

3.1 Программа формирования и развития организационной культуры

Организационная культура обладает значительным потенциалом для стимулирования положительных изменений в коллективе. Эффективное использование этого ресурса способствует не только улучшению материальных показателей организации, но и повышению морального духа сотрудников. Для того чтобы в полной мере раскрыть возможности организационной культуры, крайне важно глубоко понимать её сущность, осознавать составляющие элементы, функции и задачи, которые она выполняет, а также формы, в которых она может проявляться. В результате, целенаправленное развитие и укрепление организационной культуры оказывает всесторонне благоприятное воздействие на развитие компании.

Выявление сильных и слабых сторон каждой организации:

- сильные стороны Комитета здравоохранения: стабильное бюджетное финансирование, высокое качество инфраструктуры, большой охват населения. Слабые стороны: зависимость от государственного финансирования, ограниченные возможности для внедрения инновационных услуг;
- сильные стороны Городской клинической больницы №1: высокая востребованность, широкий спектр услуг, устойчивый рост выручки и прибыли. Слабые стороны: значительные затраты на персонал и материалы, которые могут ограничивать возможности расширения;

- сильные стороны клиники «Медика»: гибкость в предоставлении платных услуг, высокий уровень сервиса, устойчивый рост прибыли. Слабые стороны: зависимость от платёжеспособности клиентов, необходимость постоянных инвестиций в оборудование для поддержания конкурентоспособности.

Все три организации занимают важные позиции в системе здравоохранения Санкт-Петербурга, дополняя друг друга в предоставлении доступных и качественных медицинских услуг. Комитет здравоохранения играет ключевую роль в обеспечении доступности государственных услуг, Городская клиническая больница №1 предоставляет специализированное медицинское обслуживание, а клиника «Медика» дополняет систему здравоохранения, предлагая частные услуги высокого уровня.

Совместное функционирование государственных и частных учреждений позволяет обеспечивать широкий спектр медицинских услуг для населения, удовлетворяя потребности в медицине как платного, так и бесплатного характера. Каждая организация имеет свои сильные и слабые стороны.

Рекомендации по улучшению организационной культуры для повышения эффективности деятельности органов исполнительной власти региона:

Рекомендации для Комитета здравоохранения:

- оптимизация расходов: Провести детальный анализ текущих затрат и выявить статьи расходов, которые можно оптимизировать. Это может включать сокращение административных расходов, более эффективное распределение средств на закупку оборудования и материалов, а также использование более гибких подходов к управлению фондом заработной платы;
- улучшение инфраструктуры: Рекомендовано инвестировать в модернизацию зданий и медицинских учреждений, особенно тех,

которые нуждаются в ремонте и обновлении оборудования. Внедрение цифровых технологий (например, электронной медицинской записи и телемедицины) позволит оптимизировать работу и улучшить качество обслуживания пациентов;

- внедрение современных технологий: Разработать программы для внедрения передовых медицинских технологий и инновационных методов лечения. Это может повысить качество медицинских услуг и улучшить результаты лечения.

Рекомендации для Городской клинической больницы №1:

- повышение показателей производительности: Рекомендуется пересмотреть процессы обслуживания пациентов и распределение ресурсов для повышения пропускной способности больницы. Возможно, стоит внедрить системы управления потоками пациентов и электронные системы записи для оптимизации времени ожидания и увеличения числа обслуженных пациентов;
- оптимизация затрат: Провести анализ эффективности использования медицинских материалов и оборудования, чтобы сократить ненужные расходы. Внедрение принципов бережливого производства (Lean) может помочь снизить издержки и повысить качество услуг, избегая лишних затрат на материалы и ресурсы;
- развитие программ повышения квалификации: Регулярное обучение персонала и повышение квалификации позволят улучшить качество оказываемых услуг и сократить возможные ошибки в процессе лечения.

Рекомендации для клиники «Медика»:

- расширение ассортимента услуг: Для привлечения новых клиентов клинике рекомендуется расширить спектр предлагаемых услуг, включая специализированные направления (например, онкология,

эндокринология) и профилактические программы. Введение новых услуг может увеличить выручку и удовлетворить потребности пациентов, ищущих частное обслуживание;

- улучшение маркетинговых стратегий: Разработать более эффективные маркетинговые стратегии для повышения узнаваемости клиники и привлечения новых клиентов. Это может включать кампании в социальных сетях, программы лояльности, специальные предложения для первичных клиентов и семейные пакеты услуг;
- внедрение клиент-ориентированного подхода: Сосредоточиться на повышении качества обслуживания пациентов, улучшении сервисов и создании комфортной обстановки для клиентов. Это может помочь укрепить репутацию клиники и повысить уровень удовлетворенности пациентов.

Общие рекомендации для повышения организационной культуры:

- инвестиции в цифровизацию: Это включает системы управления очередями, электронные медицинские карты и телемедицинские решения, которые позволяют упростить доступ пациентов к медицинской помощи;
- обучение и повышение квалификации кадров: Для всех организаций важно разработать регулярные программы обучения и повышения квалификации для медицинского и административного персонала. Это повысит общую эффективность и обеспечит более высокое качество обслуживания;
- партнерство между государственными и частными учреждениями: Создание условий для сотрудничества между государственными и частными организациями может способствовать обмену опытом, снижению затрат и повышению качества медицинских услуг.

- оценка качества и удовлетворенности пациентов: Разработка программ уровня удовлетворенности пациентов, что выявит слабые места и улучшит управление.

Основные выводы и выявленные резервы для развития включают:

- для Комитета здравоохранения: продолжение увеличения объемов финансирования и числа обслуженных пациентов, а также выявленная потребность в оптимизации расходов на инфраструктуру и внедрении современных технологий;
- для Городской клинической больницы №1: высокая производительность и устойчивый рост числа операций и пациентов подтверждают правильный выбор стратегий управления ресурсами. Однако существует потенциал для оптимизации затрат и повышения эффективности за счет улучшения процессов обслуживания и сокращения времени ожидания;
- для клиники «Медика»: рост выручки и прибыли показывает, что клиника успешно занимает свою нишу в сфере частной медицины. Расширение ассортимента услуг и внедрение маркетинговых стратегий позволят клинике укрепить свои позиции на рынке и привлечь больше клиентов.

Оценка значимости проведенного исследования для управления и планирования в сфере здравоохранения подтверждает важность регулярного мониторинга технико-экономических показателей для своевременного выявления резервов роста и улучшения деятельности. Результаты анализа помогут руководству организаций принимать обоснованные решения по повышению эффективности, управлению затратами и улучшению качества предоставляемых услуг. Рекомендации, разработанные на основе анализа, позволят повысить конкурентоспособность учреждений, улучшить доступность

и качество медицинской помощи, а также способствовать общему развитию системы здравоохранения в регионе.

Таким образом, данное исследование не только выявило ключевые направления для оптимизации, но и подтвердило значимость комплексного подхода к управлению ресурсами и стратегическому планированию в области здравоохранения.

В том числе можно предложить следующие мероприятия для поднятия организационной культуры непосредственно в коллективе организаций:

– мероприятие №1. Ежегодное проведение спортивной олимпиады.

Спортивный фестиваль, организуемый для сотрудников Комитета здравоохранения при Администрации г. Санкт-Петербурга, направлен на развитие корпоративной культуры, укрепление здоровья и повышение профессиональной мотивации через вовлечение в активные виды досуга. Это мероприятие станет отличной возможностью для сближения коллег, обмена опытом и вдохновения на достижение новых целей в спорте и работе. Основные цели спортивного фестиваля включают укрепление здоровья, развитие творческих и коммуникативных навыков, а также поддержание активной жизненной позиции среди сотрудников.

Среди запланированных дисциплин: прыжки в длину, бег на короткие дистанции, подтягивания, отжимания, и упражнения на гибкость. Эти виды соревнований помогут определить самых подготовленных участников и развить соревновательный дух и стремление к победе. Участие каждого сотрудника будет зафиксировано и оценено, а результаты отправлены в центральный офис для дальнейшего анализа и награждения.

Организация такого мероприятия позволит не только улучшить физическую форму участников, но и значительно укрепит корпоративный дух. Особое внимание будет уделено наградам для победителей: пятеро сотрудников

с наилучшими результатами получают годовые абонементы в фитнес-клуб, что станет дополнительным стимулом для их участия. Итого сумма затрат будет 2360,00 тыс. руб.;

– мероприятие №2. Проведение корпоративных интеллектуальных игр.

Сотрудники Комитета здравоохранения сталкиваются с финансовыми трудностями при желании получить дополнительное образование. Ответом на эту проблему станет программа целевого обучения, которая не только покрывает образовательные издержки, но и поддерживает создание кадрового резерва для городской администрации. Программа предусматривает, что после окончания обучения сотрудник обязуется работать в системе здравоохранения не менее пяти лет.

Суть целевого обучения заключается в том, что студент, его будущий работодатель и образовательное учреждение заключают трехсторонний договор. Выбор вуза зависит от пожеланий студента и решения председателя комитета. Обязанности сторон четко определены: работодатель оплачивает обучение и обеспечивает гарантии, а студент демонстрирует академические достижения и после окончания вуза приступает к работе согласно договору.

После вступления в силу Постановления Правительства РФ № 302 в 2019 году, целевое обучение существенно изменилось, а именно уточнило правила и условия такого образования. Это позволяет не только решить проблему нехватки квалифицированных кадров в здравоохранении, но и снизить текучесть персонала, обеспечивая стабильное развитие медицинских учреждений города.

Схема целевого обучения представлена на рисунке 13.



Рисунок 13 – Схема целевого обучения

На рисунке 14 указаны преимущества и недостатки целевого обучения непосредственно для работодателя.

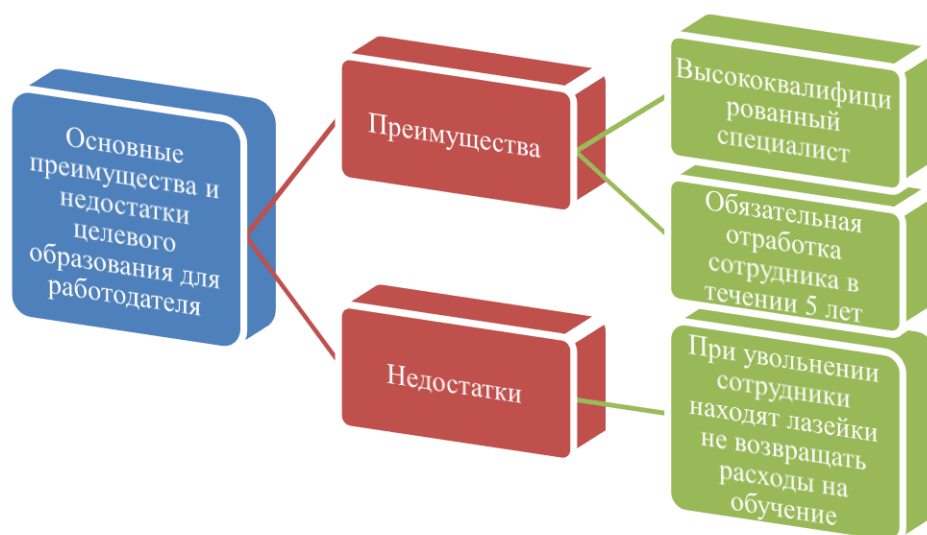


Рисунок 14 - Основные преимущества и недостатки целевого обучения для работодателя

Недостатком целевого образовательного процесса является строгое требование к студентам возвращать инвестиции в их обучение, если они решат покинуть учебное заведение по какой-либо причине, включая неудачи в учёбе или личное желание уйти. Это соглашение с Администрацией города Санкт-Петербурга и её Комитетом по здравоохранению также предписывает выпускникам отработать не менее пяти лет в системе здравоохранения после окончания образования. Несоблюдение этого правила приводит к необходимости возмещения всех расходов, понесённых на обучение.

Общие затраты на проведение мероприятий представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Затраты на внедрение мероприятий и планируемые результаты

Мероприятие	Затраты, тыс. руб.	Увеличение выработки	Снижение текучести
Ежегодное проведение спортивной олимпиады	2360	3%	—
Проведение корпоративных интеллектуальных игр.	389	—	5%
Итого	2749	3%	5%

Следовательно, реализация запланированных инициатив будет способствовать не только росту производительности, но и увеличению доходов от продаж, а также сокращению оттока персонала.

3.2 Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

На рисунке 15 представлены предложения по совершенствованию организационной культуры для Комитета здравоохранения при Администрации г. Санкт-Петербурга.

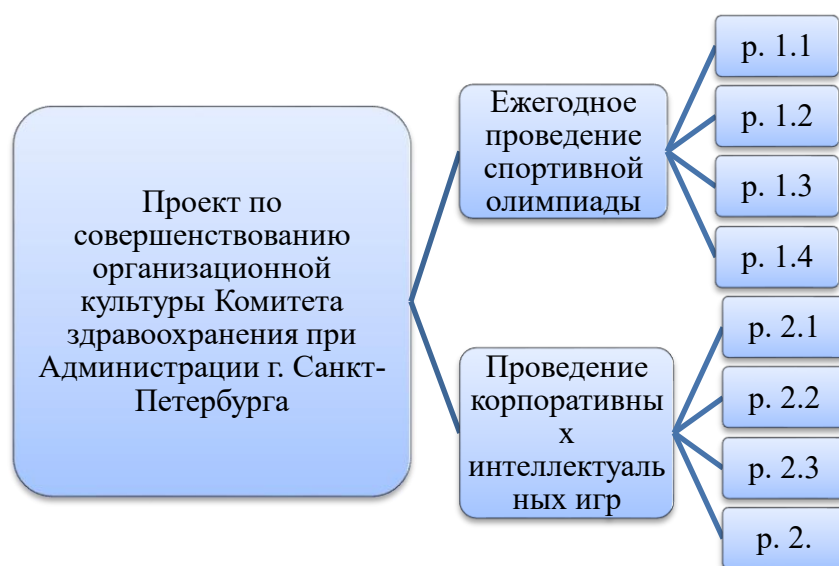


Рисунок 15 – Структурная декомпозиция работ по совершенствованию организационной культуры организации Комитета здравоохранения при Администрации г. Санкт-Петербурга

В таблице 13 представлен перечень работ.

Таблица 13 – Структурная декомпозиция работ по снижению материальных затрат

Номер работы	Наименование работы	Результат работы
1	Ежегодное проведение спортивной олимпиады	Определение самых спортивных сотрудников организации
1.1	Разработка положения об олимпиаде, зачетных дисциплин	Положение об олимпиаде
1.2	Проведение олимпиады в каждом отделе	Проведение олимпиады в каждом отделе
1.3	Определение сотрудников отдела с наилучшим результатом.	Награждение победителей
1.4	Закупка абонементов в фитнес-клуб для победивших сотрудников	Раздача абонементов в фитнес-зал победителям
2	Проведение корпоративных интеллектуальных игр.	Определение самых интеллектуальных сотрудников
2.1	Разработка сценария и положения корпоративной интеллектуальной игры	Готовый сценарий интеллектуальной игры. Положение об интеллектуальной игре
2.2	Проведение интеллектуальной игры среди сотрудников	Проведение интеллектуальной игры
2.3	Подведение итогов игры	Определение наиболее интеллектуальных сотрудников организации
2.4	Выбор ВУЗа и подписание договора о целевом обучении с лучшими сотрудниками	Договора о целевом обучении.

Критический путь проекта представлен на рисунке 16

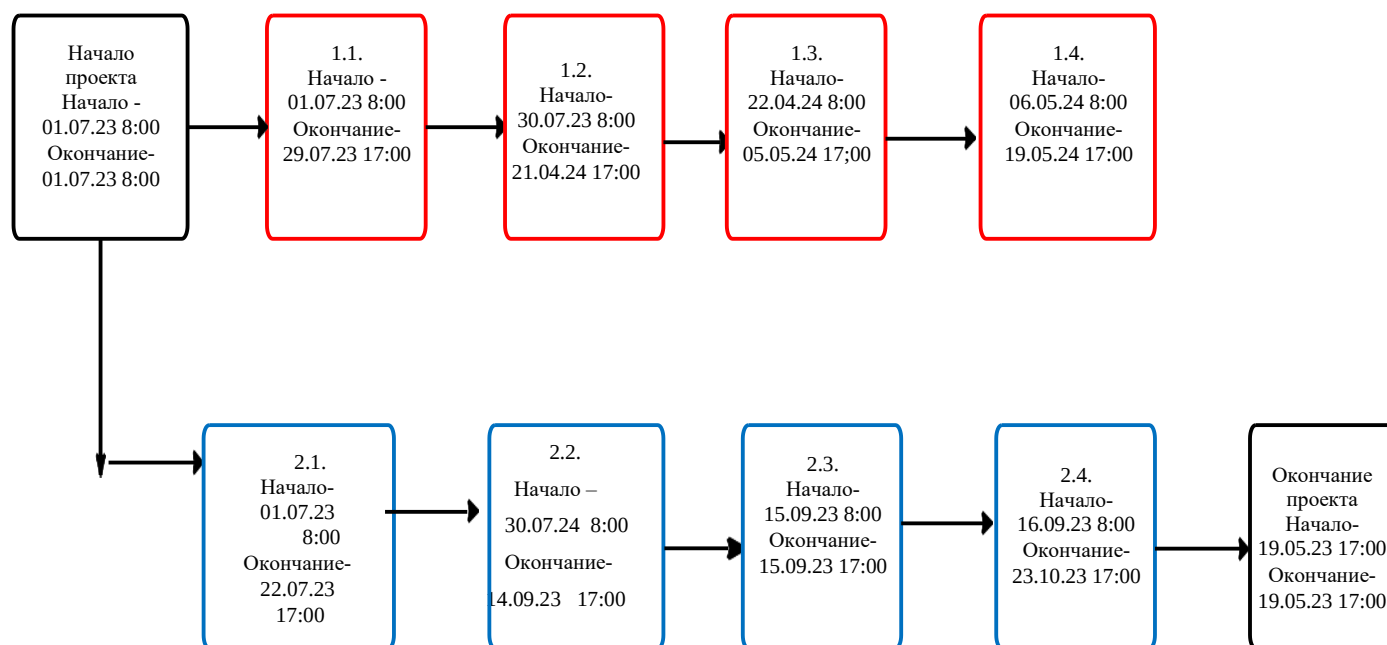


Рисунок 16 – Критический путь мероприятий

Длительность мероприятий составит 231 дней. Работы, необходимые для проведения, выделены на графике.

Анализ эффективности проекта представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Анализ эффективности проекта

Наименование показателя	Ед. изм.	2024	После внедрения проекта	Темп роста, %
Выручка от реализации	млн. руб.	69263,12	71341,01	103,00
Численность работающих	чел.	28165	28165,00	100,00
в т.ч. рабочих	чел.	16125	16125,00	100,00

Продолжение таблицы 14

Наименование показателя	Ед. изм.	2024	После внедрения проекта	Темп роста, %
Выработка на одного работающего	млн. руб./чел.	2,46	2,53	102,97
в т.ч. рабочих	млн. руб./чел.	4,30	4,42	102,89
Фонд заработной платы работающих	млн. руб.	15613,40	15613,40	100,00
в т.ч. рабочих	млн.. руб.	8499,93	8499,93	100,00
Среднегодовая заработная плата работающего	тыс. руб.	0,55	0,55	100,00
в т.ч. рабочих	тыс. руб.	0,53	0,53	100,00
Коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы	раз	0,8	1,03	128,71
Себестоимость	млн. руб.	58926,5	58926,50	100,00
Валовая прибыль	млн. руб.	10336,62	12414,51	120,10
Затраты на 1 рубль реализации	руб.	0,85	0,83	97,17
Текучесть кадров		27,6	22,6	-5

По данным таблицы 14, инициативы по оптимизации организационной культуры в Комитете здравоохранения при Администрации г. Санкт-Петербурга окажут положительное влияние на ключевые экономические показатели. В частности, ожидается, что доходы от операционной деятельности возрастут на 3%, производительность каждого сотрудника улучшится на 2,97%, а производительность рабочих — на 2,89%. Коэффициент, отражающий соотношение роста производительности труда к росту заработной платы, увеличится на 28,71%, достигнув отметки в 1,03. Валовая прибыль Комитета вырастет на 20,10% и достигнет 12414,51 млн рублей. Экономия на затратах на производство каждого рубля дохода составит 2,83%, снизившись до 0,83 рубля.

Также прогнозируется снижение текучести кадров на 6%, что приведет к стабилизации уровня на 22,6%.

На рисунках 17,18 представлена динамика технико-экономических показателей в результате внедрения проекта мероприятий.

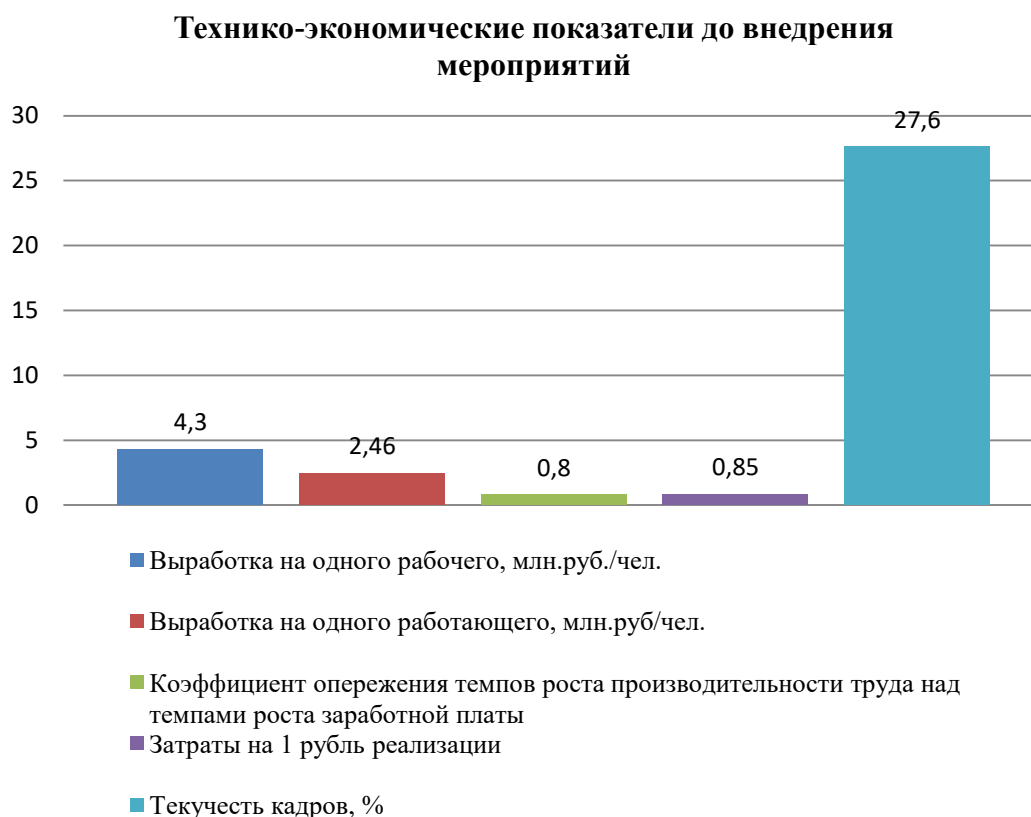


Рисунок 17 - Технико-экономические показатели до внедрения мероприятий по совершенствованию организационной культуры Комитета здравоохранения при Администрации г. Санкт-Петербурга, %

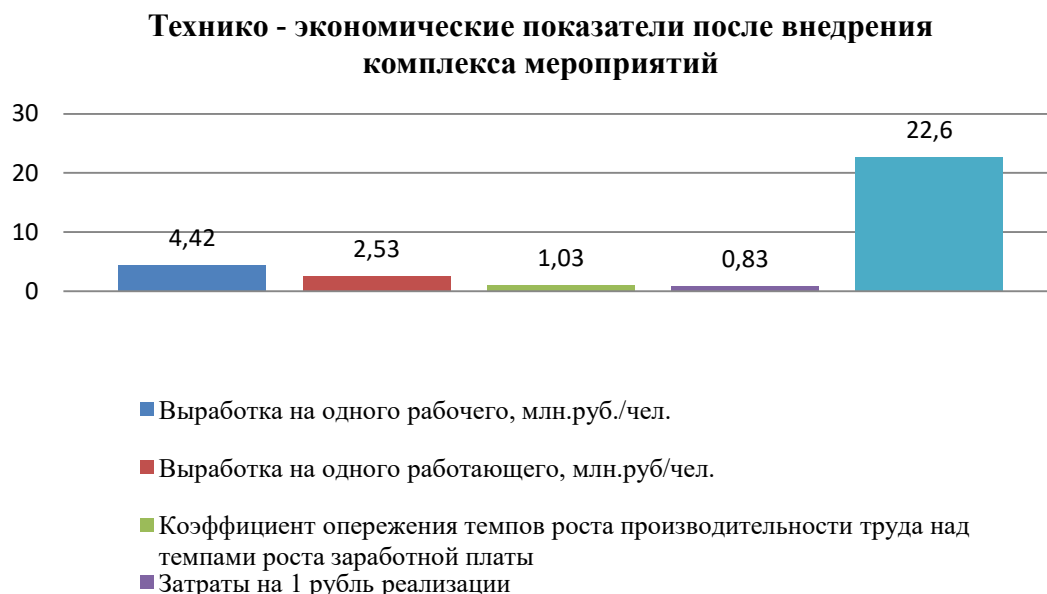


Рисунок 18 - Техничко-экономические показатели после внедрения мероприятий по совершенствованию организационной культуры Комитета здравоохранения при Администрации г. Санкт-Петербурга, %

Срок окупаемости затрат составит: $2749/12414,51 = 0,22$ или 2,66 мес.

Основываясь на результатах, предложенный проект по улучшению организационной культуры Комитета здравоохранения при Администрации г. Санкт-Петербург демонстрирует значительные результаты, подтверждаемые технико-экономическими показателями.

Организационная культура охватывает такие аспекты, как развитие системы управления персоналом, процессы подбора и оценки персонала, образовательные программы, укрепление бренда работодателя, уровень заработной платы сотрудников и организация корпоративных мероприятий. Эти элементы взаимосвязаны и вместе формируют целостную картину организационной культуры, служащей эффективным инструментом управления.

Заключение

В ходе данного исследования были изучены основные аспекты организационной культуры в структурах исполнительной власти, включая её сущность и правовую основу. Анализ методик, способствующих её формированию и поддержанию, позволил выделить ключевые факторы, влияющие на её развитие в государственных органах.

Основываясь на собранной информации, можно констатировать, что интерес к организационной культуре как в научном, так и в практическом аспектах стабильно возрастает. Создание и укрепление организационной культуры представляет собой многоаспектный и непрерывный процесс, влияющий как на внутреннее устройство организации, так и на её имидж наружу.

Важно подчеркнуть, что когда организационная культура гармонично сочетается с миссией и стратегическими целями организации, она превращается в ключевой элемент, способствующий повышению общей эффективности работы. Она становится не только фундаментальным, но и крайне эффективным инструментом в управлении человеческими ресурсами.

Так, в современной практике управления организационная культура рассматривается как стратегически значимый компонент, который позволяет направлять усилия всех подразделений и каждого сотрудника на достижение общих целей, активизирует творческий потенциал и способствует продуктивной кооперации между государственными служащими.

Исследование, проведенное в Комитете здравоохранения при Администрации Санкт-Петербурга, выявило ряд центральных затруднений, мешающих полноценному формированию организационной культуры.

Одной из основных сложностей стала недостаточная открытость и «вовлеченность» работников в процесс принятия решений. Не смотря на

принципы прозрачности и сотрудничества, часть сотрудников чувствуют отстраненность. Основываясь на результатах тестирования, часть из них указали, что их мнения и идеи» [45] не всегда учитываются, а информация о принятых решениях нередко приходит с задержкой или вовсе не доходит до них.

Еще одной важной проблемой остается наличие бюрократических формальностей и чрезмерной иерархии в организационной структуре. Несмотря на усилия руководства по оптимизации процессов, наблюдения и анализ документов показывают, что в отдельных подразделениях сохраняются ненужные бюрократические процедуры и строгая вертикаль власти. Это создает атмосферу формальности, замедляет процесс принятия решений и уменьшает гибкость в реагировании на изменяющиеся обстоятельства.

Также было отмечено, что недостаточно развиваются профессиональные навыки сотрудников. Анализ показал, что не у всех работников есть возможность регулярно повышать квалификацию и изучать новые навыки, что отрицательно сказывается на качестве услуг и мешает развитию культуры постоянного совершенствования.

Предлагаемый комплекс мероприятий предназначен для решения выявленных проблем:

– мероприятие №1. Ежегодное проведение спортивной олимпиады.

Фестиваль спорта, устроенный Комитетом здравоохранения Администрации города Санкт-Петербурга, служит для усиления здоровья и профессионального прогресса людей, стимулируя их к участию в физических упражнениях и спортивных дисциплинах. Мероприятие предлагает платформу для изучения командной работы и повышения уровня мастерства среди его участников, в то же время поощряя их к развитию общительности и креативности, а также к активному участию в жизни сообщества. Основная цель

этого фестиваля - подчеркнуть важность и ценность регулярных физических нагрузок как для личного, так и для профессионального развития, обеспечивая при этом разнообразие досуга для всех категорий работников, от молодых специалистов до опытных служащих, и укрепляя их здоровье через спорт.

– мероприятие №2. Проведение корпоративных интеллектуальных игр.

Для многих сотрудников Комитета здравоохранения при Администрации Санкт-Петербурга доступность образования остаётся важной темой, особенно учитывая их ограниченные финансовые возможности по оплате обучения. В то же время, целевое образование играет ключевую роль в стратегии развития кадрового потенциала ведомства, так как обученные специалисты вносят значительный вклад в развитие отрасли, обеспечивая качественное медицинское обслуживание в городе.

Для выбора кандидатов на целевое обучение необходимо организовать интеллектуальную игру. Участники, показавшие лучшие результаты, получают возможность обучения за счёт организации, что становится важным шагом в их профессиональном развитии.

По итогам игры лучшие из сотрудников – десять человек, демонстрирующие высокие интеллектуальные способности – будут отобраны для получения направления на обучение. Это не только углубит их профессиональные знания, но и обязует их по окончании курса отработать в системе здравоохранения города не менее пяти лет, тем самым возвращая инвестиции в своё профессиональное будущее и помогая развитию медицинских услуг в Санкт-Петербурге.

Внедрение проекта по улучшению организационной культуры принесло значительные экономические выгоды для Комитета здравоохранения при Администрации г. Санкт-Петербурга. Показатели эффективности работы улучшились: доходы от деятельности возросли на 3%, производительность

каждого сотрудника увеличилась на 2,97%, а производительность труда — на 2,89%. Коэффициент, характеризующий превышение роста производительности труда над увеличением зарплат, достиг 1,03, что на 28,71% выше предыдущего значения. Валовая прибыль организации увеличилась на 20,10% и достигла 12414,51 млн. руб. Экономия расходов на производство продукции составила 2,83%, сократившись до 0,83 руб. на рубль продукции. Уровень текучести кадров снизился на 6%, составив 22,6%. Срок окупаемости проекта составил всего 2,66 месяца.

Внедрение новых корпоративных традиций способствовало укреплению коллективного духа среди сотрудников, что стало основой для повышения общей эффективности работы. Задачи, поставленные в магистерской диссертации на тему развития организационной культуры в Комитете здравоохранения, были успешно реализованы, что подтверждают полученные технико-экономические показатели.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Аветисян А. И. Корпоративная культура организации как средство формирования имиджа // Актуальные проблемы общества, экономики и права в контексте глобальных вызовов. Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2023. С. 164-167.
2. Андрющенко О. В. Культурные индикаторы организационной культуры органов власти // Профессиональная ориентация. 2019. № 2. – С. 92-96.
3. Антипова А. В. Организационная культура на государственной службе // Государство, политика, социум: вызовы и стратегические приоритеты развития. Екатеринбург: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2019. С. 19-22.
4. Батчаев М. И. Исследование проблем формирования организационной культуры в системе государственной службы / М. И. Батчаев, Д. Б. Чупрова // Ключевые проблемы современной науки. Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Центр профессионального менеджмента «Академия Бизнеса», 2020. С. 27-30.
5. Бунтовская Л. Л. Взаимосвязь социально-ответственного поведения руководителя органа государственной власти с организационной культурой и социально-экономическим поведением граждан // Торговля и рынок. 2022. Т. 2, № 4-1(64). С. 35-42.
6. Бунтовская Л. Л. Определение факторов влияния на механизм организационной культуры в органах государственной власти // Сборник научных работ серии «Экономика». 2022. № 27. С. 211-219.

7. Бунтовская Л. Л. Оценка взаимосвязи механизма организационной культуры в органах государственной власти и социально-экономического поведения граждан // Торговля и рынок. 2022. Т. 2, № 3-1(63). С. 49-55.
8. Гаркавцева А. С. Организационная культура в органах государственной власти // Инновационные технологии и технические средства для АПК. Воронеж: Воронежский государственный аграрный университет им. Императора Петра I, 2020. С. 265-268.
9. Герасимов, Б.Н. Исследование и развитие организационной культуры // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2019. № 9. С.49-56.
10. Джураева А. Анализ влияния организационной культуры на эффективность бизнеса // Международная научная конференция по междисциплинарным исследованиям (SDE-IR 2023). Екатеринбург: ООО «Институт цифровой экономики и права», 2023. С. 15-17.
11. Дривольская Н. А. Корпоративная культура как способ мотивации персонала организации // Агентство «Слияния и Поглощения». 2023. № 2(17). С. 16-19.
12. Душарина, Е.Ю. Соотношение понятий «Корпоративная культура» и «Организационная культура» // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 5. С.390-392.
13. Ерлыгина, Е.Г., Абрамова, Ю.В. Организационная культура как фактор организационной инновационности // Бюллетень науки и практики. 2019. № 7. С.18-25.
14. Ефимова Т. П. Влияние организационной культуры на мотивацию труда государственных и муниципальных служащих // Современные тренды развития регионов: управление, право, экономика, социум. Челябинск: Челябинский филиал федерального государственного бюджетного

образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2022. С. 44-47.

15. Зубарев Н. А. Особенности организационной культуры в органах государственной и муниципальной власти // Государственная политика: методология, практика, направления совершенствования. Орёл: Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС, 2018. С. 324-328.

16. Исакова Д. Н. Управление организационной культурой // Colloquium journal. 2020. № 8. С.19-26.

17. Колмыкова М. А. «Новая» организационная культура предприятий как детерминанта инновационного развития региона // Вестник Самарского муниципального института управления. 2021. № 2. С. 74-81.

18. Коновалов, Ю.В. Модель человека в организационной культуре // Журнал прикладных исследований. 2020. № 1. С.509-516.

19. Королев, Г.В., Бутов, А.В. Организационная культуры компании в эпоху цифровизации // Бюллетень науки и практики. 2019. № 12. С.166-178.

20. Кузьмина А. А. Организационная культура как основа принятия управленческих решений в органах власти // Россия молодая. Кемерово: Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2019. С. 80510.

21. Кулешова Ю. О. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации // Мировая наука. 2023. № 2(71). С. 193-204.

22. Меркулов М. В. Современные правовые инструменты и информационные технологии в государственном управлении как основы формирования механизмов организационной культуры // Торговля и рынок. 2021. Т. 2, № 4-2(60). С. 179-187.

23. Миллер О. О. Специфика формирования организационной культуры // Актуальные вопросы управления персоналом. Москва: ООО «Эдельвейс», 2023. С. 248-252.
24. Миронова, Н.А. Корпоративная и организационная культура: история и понятие // Московский экономический журнал. 2019. № 5. С.4-9.
25. Мова Е. В. Личность руководителя как основа формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти // Торговля и рынок. 2022. Т. 1, № 4(64). С. 70-76.
26. Мова Е. В. Оценка внедрения рекомендаций по совершенствованию механизма организационной культуры в органах государственной власти // Новое в экономической кибернетике. 2022. № 3. С. 71-78.
27. Мова Е. В. Совершенствование механизма организационной культуры в органах государственной власти на основе оценки функционирования информационно-коммуникационной системы // Сборник научных работ серии «Государственное управление». 2022. № 27. С. 38-45.
28. Мошина Е. А. Корпоративная культура как инструмент управления персоналом // Устойчивое развитие: геополитическая трансформация и национальные приоритеты. Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2023. С. 203-208.
29. Непомнящая В. Э. К вопросу использования организационной культуры как механизма повышения эффективности прохождения государственной службы // Синтез науки и общества в решении глобальных проблем современности. Волгоград: Общество с ограниченной ответственностью «Аэтерна», 2018. С. 76-79.
30. Непомнящая В. Э. Методы исследования организационной культуры в органах исполнительной власти // Научные исследования высшей

школы по приоритетным направлениям науки и техники. Самара: Общество с ограниченной ответственностью «Аэтерна», 2018. С. 94-97.

31. Омаров М. М. Оценка уровня организационной культуры компании // Известия Международной академии аграрного образования. 2023. № 64. С. 106-110.

32. Орманжи Д. Роль организационной культуры в управлении персоналом организации // Студенческий форум. 2023. № 9-1(232). С. 39-41.

33. Патутина Н. А. Особенность и резервы развития организационной культуры в сфере государственного и муниципального управления // Вестник евразийской науки. 2019. Т. 11, № 6. С. 45.

34. Разумова М. А. Механизмы развития организационной культуры на муниципальном уровне управления // Духовная ситуация времени. Россия XXI век. 2021. № 2(25). С. 10-14.

35. Раренко, А.А. Организационная культура как социальный феномен: понятие и структура // Социальные и гуманитарные науки. 2019. № 4. С.90-94.

36. Родионова Е. В. Профессионально-управленческая культура в органах государственной власти // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. 2018. № 4(80). С. 89-91.

37. Тюрин С. Б. Организационная культура как фактор управления персоналом. Ярославль : Образовательное учреждение профсоюзов высшего образования «Академия труда и социальных отношений», 2023. 168 с.

38. Федоров В. В. Корпоративная культура в системе государственной службы // Государство. Бизнес. Общество. Цифровая среда: траектория взаимодействия от теории к практике. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2021. С. 82-84.

39. Фоминых В. Л. Проблемы организационной культуры в муниципальных органах власти и пути их решения // Студенческая наука -

аграрному производству. Казань: Казанский государственный аграрный университет, 2021. С. 297-300.

40. Хосроева Н. И. Разработка стратегии управления персоналом на основе совершенствования организационной культуры в органах государственной власти // Управление экономическими и социальными системами региона. Владикавказ : Северо-Осетинский государственный университет имени К.Л. Хетагурова, 2021. С. 351-358.

41. Шемяков А. Д. Методики исследования развития организационной культуры государственного учреждения // Торговля и рынок. 2020. Т. 1, № 4(56). С. 182-194.

42. Шемяков А. Д. Совершенствование организационной культуры органа государственной власти с использованием внутренних коммуникаций // Донецкие чтения 2020: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности. Донецк: Донецкий национальный университет, 2020. С. 104-106.

43. Широнина, Е.М. Практические аспекты оценки организационной культуры // Вестник университета. 2020. № 7. С.14-17.

44. Эрмиш В. В. Особенности формирования организационной культуры в органах государственной власти // Россия в XXI веке: стратегия и тактика социально-экономических, политических и правовых реформ. Барнаул: Алтайский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2021. С. 463-465.

45. Яглова, А.А., Хлопенко, О.В, Проблемы формирования организационной культуры предприятия // Молодой исследователь Дона. 2019. № 1-2. С.277-283.

46. Яцевская О. Ю. Организационная культура в государственном управлении // Актуальные проблемы и перспективы развития государственного управления и права. Москва: Юридический Дом «Юстицинформ», 2018. С. 236-238.
47. Denison, Daniel R., Haaland, S. and Goelzer, P. Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World? *Organizational Dynamics*, 2004, pp. 98-109.
48. Schein Edgar H. The Anxiety of Learning // *Harvard Business Review*, March 2002, Vol. 80, No. 3.
49. Charles W. L. Hill, and Gareth R. Jones *Strategic Management*. Houghton Mifflin. 2001.
50. Osborne D., Gaebler T. (1992) *Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. N.Y., 432 p.
51. Sathe V. (1985). How to decipher and change corporate culture in *Gaining control of the corporate culture* / R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa (eds.), 230-261. San Francisco: Jossey-Bass.
52. Sullivan John. VUCA: the New Normal for Talent Management and Workforce Planning [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://www.ere.net/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning/>.
53. Wilkins A. (1985). Organizational culture // *Annual Reviews. Sociol.* 11: 457–483.

Приложение А

**Финансовая отчетность Комитета здравоохранения при Администрации
г. Санкт-Петербурга**

Таблица А.1 – Анализ эффективности использования ресурсов Комитета здравоохранения при Администрации г. Санкт-Петербурга за 2021, 2022 и 2023 год

Показатель	2021	2022	2023	Изменение (+,-)		Темп роста, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023 /2022
Выручка от продажи, тыс.руб.	12200,0	13356,0	21389,0	1156, 0	8033,0	109,5	160,1
Себестоимость продаж, тыс.руб.	11900,0	12939,0	17433,0	1039, 0	4494,0	108,7	134,7
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	300,0	417,0	3956,0	117,0	3539,0	139,0	948,7
Прочие доходы, тыс. руб.	2000,0	2602,0	2280,0	602,0	-322,0	130,1	87,6
Коммерческие расходы, тыс. руб.	40,0	50,0	246,0	10,0	196,0	125,0	492,0
Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	324,0	728,0	3880,0	404,0	3152,0	224,7	533,0
Чистая прибыль, тыс. руб.	669,0	728,0	3880,0	59,0	3152,0	108,8	533,0
Стоимость основных средств, тыс. руб.	2978,0	3555,0	2923,0	577,0	-632,0	119,4	82,2
Численность работающих, чел.	10,0	11,0	12,0	1,0	1,0	110,0	109,1
в т.ч рабочих, чел.	5,0	5,0	5,0	0,0	0,0	100,0	100,0
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	1800,0	1958,0	2424,0	158,0	466,0	108,8	123,8

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

Показатель	2021	2022	2023	Изменение (+,-)		Темп роста, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Производительность трудоурабатывающего, тыс.руб. (стр1/стр.9)	1220	1214,2	1782,4	-5,8	568,2	99,52	146,79
Среднегодовая заработнаяплата работающего, тыс. руб. (стр10/стр 9)	180,0	178,0	202,0	-2,0	24,0	98,9	113,5
Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	5,5	5,5	18,1	0,0	12,7	99,4	332,8

Приложение Б

Анализ основных организационно-экономических показателей деятельности Комитета здравоохранения за 2021–2023 гг.

Таблица Б.1 — Анализ основных организационно-экономических показателей деятельности Комитета здравоохранения за 2021–2023 гг.

Показатели	2021	2022	2023	Абс. изм (2021- 2022)	Темп прироста , % (2021- 2022)	Абс. изм (2022- 2023)	Темп прироста , % (2022- 2023)
Выручка , тыс. руб.	1,500,00 0	1,550,00 0	1,600,00 0	+50,00 0	3.33%	+50,00 0	3.23%
Себесто имость продаж, тыс. руб.	900,000	930,000	960,000	+30,00 0	3.33%	+30,00 0	3.23%
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	600,000	620,000	640,000	+20,00 0	3.33%	+20,00 0	3.23%
Управле нческие расходы, тыс. руб.	300,000	320,000	340,000	+20,00 0	6.67%	+20,00 0	6.25%
Коммерч еские расходы, тыс. руб.	50,000	52,000	54,000	+2,000	4.00%	+2,000	3.85%
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	250,000	248,000	246,000	-2,000	-0.80%	-2,000	-0.81%
Чистая прибыль, тыс. руб.	200,000	210,000	220,000	+10,00 0	5.00%	+10,00 0	4.76%
Основны е средства, тыс. руб.	1,200,00 0	1,250,00 0	1,300,00 0	+50,00 0	4.17%	+50,00 0	4.00%
Оборотн ые активы, тыс. руб.	800,000	820,000	850,000	+20,00 0	2.50%	+30,00 0	3.66%
Численн ость ППП, чел.	500	510	520	+10	2.00%	+10	1.96%

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

Показатели	2021	2022	2023	Абс. изм (2021- 2022)	Темп прироста, % (2021- 2022)	Абс. изм (2022- 2023)	Темп прироста, % (2022- 2023)
Производительность труда, тыс. руб.	3,000	3,039.2	3,076.92	+39.2	1.31%	+37.72	1.24%
Среднегодовая зарплата работника, тыс. руб.	400	411.8	423.08	+11.8	2.95%	+11.28	2.74%
Фондоотдача	1.25	1.24	1.23	-0.01	-0.80%	-0.01	-0.81%
Оборотоспособность активов, раз	1.875	1.89	1.88	+0.015	0.80%	-0.01	-0.53%
Рентабельность продаж, %	16.67	16.00	15.38	-0.67	-4.02%	-0.62	-3.88%
Рентабельность производства, %	22.22	22.04	21.90	-0.18	-0.81%	-0.14	-0.63%
Затраты на рубль выручки, коп.	66.67	67.1	67.3	+0.43	0.64%	+0.2	0.30%

Приложение В

Анализ основных организационно-экономических показателей деятельности Городской клинической больницы №1 за 2021–2023 гг.

Таблица В.1— Анализ организационно-экономических показателей деятельности
Городской клинической больницы №1 за 2021–2023 гг.

Показатели	2021	2022	2023	Абс. изм (2021- 2022)	Темп прироста , % (2021- 2022)	Абс. изм (2022- 2023)	Темп прироста , % (2022- 2023)
Выручка , тыс. руб.	1,800,00 0	1,850,00 0	1,900,00 0	+50,00 0	2.78%	+50,00 0	2.70%
Себесто имость продаж, тыс. руб.	1,000,00 0	1,030,00 0	1,060,00 0	+30,00 0	3.00%	+30,00 0	2.91%
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	800,000	820,000	840,000	+20,00 0	2.50%	+20,00 0	2.44%
Управле нческие расходы, тыс. руб.	350,000	370,000	390,000	+20,00 0	5.71%	+20,00 0	5.41%
Коммерч еские расходы, тыс. руб.	60,000	62,000	64,000	+2,000	3.33%	+2,000	3.23%
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	390,000	388,000	386,000	-2,000	-0.51%	-2,000	-0.52%
Чистая прибыль, тыс. руб.	300,000	310,000	320,000	+10,00 0	3.33%	+10,00 0	3.23%
Основны е средства, тыс. руб.	1,500,00 0	1,550,00 0	1,600,00 0	+50,00 0	3.33%	+50,00 0	3.23%
Оборотн ые активы, тыс. руб.	900,000	920,000	950,000	+20,00 0	2.22%	+30,00 0	3.26%
Численн ость ППП, чел.	600	610	620	+10	1.67%	+10	1.64%

Продолжение Приложения В

Продолжение таблицы В.1

Показатели	2021	2022	2023	Абс. изм (2021- 2022)	Темп прироста , % (2021- 2022)	Абс. изм (2022- 2023)	Темп прироста , % (2022- 2023)
Производительность труда, тыс. руб.	3,000	3,032.8	3,064.5 2	+32.8	1.09%	+31.72	1.05%
Среднегодовая зарплата работника, тыс. руб.	500	508.2	516.13	+8.2	1.64%	+7.93	1.56%
Фондоотдача	1.20	1.19	1.19	-0.01	-0.83%	0.00	0.00%
Оборотоспособность активов, раз	2.0	2.01	2.0	+0.01	0.50%	-0.0	-0.50%
Рентабельность продаж, %	17.22	16.78	16.44	-0.44	-2.56%	-0.3	-2.03%
Рентабельность производства, %	24.44	24.19	24.0	-0.25	-1.02%	- 0.19	-0.79%
Затраты на рубль выручки, коп.	65.0	65.7	66.1	+0.7	1.08%	+0.4	0.61%
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	300,00 0	310,00 0	320,000	+10,00 0	3.33%	+10,00 0	3.23%

Приложение Г

Анализ основных организационно-экономических показателей деятельности клиники «Медика» за 2021–2023 гг.

Таблица Г.1 — Анализ организационно-экономических показателей деятельности клиники «Медика» за 2021–2023 гг.

Показатели	2021	2022	2023	Абс. изм (2021- 2022)	Темп прироста , % (2021- 2022)	Абс. изм (2022- 2023)	Темп прироста , % (2022- 2023)
Выручка, тыс. руб.	600,00 0	620,00 0	640,000	+20,00 0	3.33%	+20,00 0	3.23%
Себестоимос ть продаж, тыс. руб.	400,00 0	410,00 0	420,000	+10,00 0	2.50%	+10,00 0	2.44%
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	200,00 0	210,00 0	220,000	+10,00 0	5.00%	+10,00 0	4.76%
Управленчес кие расходы, тыс. руб.	150,00 0	160,00 0	170,000	+10,00 0	6.67%	+10,00 0	6.25%
Коммерчески е расходы, тыс. руб.	30,000	31,000	32,000	+1,000	3.33%	+1,000	3.23%
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	20,000	19,000	18,000	-1,000	-5.00%	-1,000	-5.26%
Чистая прибыль, тыс. руб.	18,000	19,000	20,000	+1,000	5.56%	+1,000	5.26%
Основные средства, тыс. руб.	700,00 0	720,00 0	740,000	+20,00 0	2.86%	+20,00 0	2.78%
Оборотные активы, тыс. руб.	400,00 0	420,00 0	440,000	+20,00 0	5.00%	+20,00 0	4.76%
Численность ППП, чел.	200	210	220	+10	5.00%	+10	4.76%
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	120,00 0	125,00 0	130,000	+5,000	4.17%	+5,000	4.00%
Производите льность труда, тыс. руб.	3,000	2,952.4	2,909.0 9	-47.6	-1.59%	-43.31	-1.47%

Продолжение Приложения Г

Продолжение таблицы Г.1

Показатели	2021	2022	2023	Абс. изм (2021- 2022)	Темп прироста, % (2021- 2022)	Абс. изм (2022- 2023)	Темп прироста, % (2022- 2023)
Среднегодовая зарплата работника, тыс. руб.	600	595.2	590.91	-4.8	-0.80%	-4.29	-0.72%
Фондоотдача	0.86	0.86	0.86	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Оборотоспособность активов, раз	1.5	1.48	1.45	-0.02	-1.33%	-0.03	-2.03%
Рентабельность продаж, %	3.33	3.06	2.81	-0.27	-8.11%	-0.25	-8.17%
Рентабельность производства, %	5.0	4.76	4.55	-0.24	-4.80%	-0.21	-4.41%
Затраты на рубль выручки, коп.	66.67	67.74	68.75	+1.07	1.60%	+1.01	1.49%