

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

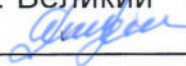
**ВЕЛИКИЙ Сергій Ігорович**

**Сучасні технології та спеціальний інструментарій  
менеджменту у забезпеченні ефективного  
управління організацією публічної сфери. /  
Modern technologies and special management tools  
in ensuring effective management of the public  
sphere organization**

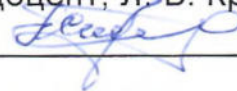
спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування  
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи  
ПУАзмхм-21  
С. І. Великий



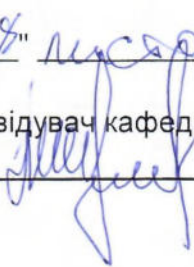
Науковий керівник:  
к.е.н., доцент, Л. Б. Круп'як



Кваліфікаційну роботу допущено  
до захисту:

"18" листопада 2022 р.

Завідувач кафедри  
М. М. Шкільняк



ТЕРНОПІЛЬ - 2022

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b>	<b>3</b>
<b>Розділ 1. Теоретико-методичні засади використання сучасних технологій та спеціального інструментарію менеджменту організації публічної сфери</b>	<b>7</b>
1.1. Загальні засади використання сучасних технологій та спеціального інструментарію менеджменту в публічному управлінні	7
1.2. Організаційне та функціональне забезпечення використання спеціального інструментарію менеджменту організації публічної сфери	11
<b>Висновки до розділу 1</b>	<b>16</b>
<b>Розділ 2. Прикладні засади застосування управлінських інструментів в діяльності Державної установи "Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області"</b>	<b>18</b>
2.1. Аналіз організаційно-функціональних засад застосування управлінських інструментів в діяльності Державної установи "Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області"	18
2.2. Аналіз практики використання управлінських технологій в досліджуваній організації публічної сфери	23
2.3. Оцінка дієвості використання спеціального інструментарію менеджменту в діяльності Державної установи "Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області"	28
<b>Висновки до розділу 2</b>	<b>34</b>
<b>Розділ 3. Напрямки посилення застосування сучасних технологій та спеціального інструментарію менеджменту в управлінні організацією публічної сфери</b>	<b>35</b>
3.1. Запровадження сучасних технологій в діяльність організації публічної сфери з метою підвищення ефективності її функціонування	35
3.2. Запровадження спеціального інструментарію менеджменту у взаємодії організації публічної сфери із зовнішнім середовищем	41
<b>Висновки до розділу 3</b>	<b>46</b>
<b>Висновки</b>	<b>48</b>

<b>Список використаних джерел</b>	<b>53</b>
<b>Додатки</b>	<b>60</b>

## **ВСТУП**

**Актуальність теми.** Нині складно назвати більш важливу і комплексну сферу діяльності, чим менеджмент організацій публічної сфери, від яких у значній мірі залежить виконання державою низки функцій.

Сьогодні реорганізуються старі структури управління і влади, через використання західних моделей управління, однак автоматичне застосування концепції управління з однієї системи в іншу, просте копіювання досвіду тієї чи іншої держави веде до не завжди позитивних економічних і соціальних наслідків. Тому розвиток сучасного менеджменту організацій публічної сфери у значній мірі залежить від цих чинників.

При цьому варто зазначити, що інструментарій менеджменту в управлінні організацією публічної сфери нею визначається не самостійно, а ззовні через законодавчі акти та правові приписи державних інституцій. При цьому акцент робиться на реалізації концепції управління за цілями, суть якої є у тому, що менеджмент базується на досягненні усієї системи завдань, які стоять перед організацією публічної сфери.

Важливість застосування спеціального інструментарію менеджменту посилюється для організацій публічної сфери, які задіяні в системі охорони здоров'я, оскільки на них покладається низка важливих завдань щодо збереження здоров'я нації.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Менеджмент в управлінні організацій у сфері охорони здоров'я вивчався у працях Волосовець О. [12], Білинської М.[16, 44], Запорожець Т. [19], Карамішева Д. [24], Кривокульської Н. [30], Мельник А. [35], Радиш Я. [50], Шкільняка

М. [66] та інших. Однак актуальною залишається тематика використання спеціального інструментарію менеджменту враховуючи специфіку сфери охорони здоров'я.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є наукова трансформація теоретичних положень і вироблення практичних рекомендацій щодо використання спеціального інструментарію менеджменту в практиці діяльності організацій публічної сфери.

Для вирішення мети випускної кваліфікаційної роботи поставлені і вирішені такі **завдання**:

- узагальнення базових засад використання інструментарію менеджменту в публічному управлінні,
- вивчення особливостей організаційного та функціонального забезпечення використання спеціального інструментарію менеджменту організації публічної сфери,
- проведення аналізу практики використання управлінських технологій в досліджуваній організації публічної сфери,
- здійснення оцінки системи управління використанням спеціального інструментарію менеджменту в діяльності Державної установи "Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області",
- вироблення пропозиційного пакету щодо сучасних технологій в діяльність організації публічної сфери з метою підвищення ефективності її функціонування,
- виокремлення спеціального інструментарію менеджменту у взаємодії організації публічної сфери із зовнішнім середовищем.

**Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи** є спеціальний інструментарій менеджменту в діяльності організацій публічної сфери.

**Предметом випускної кваліфікаційної роботи** є сукупність інструментів, методів, прийомів та заходів використання спеціального інструментарію менеджменту в діяльності організацій публічної сфери.

Для досягнення визначеної мети у кваліфікаційній роботі використовувались наступні **методи дослідження**: комплексний аналіз (зادля дослідження організаційного та функціонального забезпечення використання спеціального інструментарію менеджменту організації публічної сфери – розділ 1); комплексний аналіз (для виявлення специфіки спеціального інструментарію менеджменту в діяльності Державної установи "Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області" – розділ 2); структурний аналіз (для вивчення практики використання управлінських технологій в досліджуваній організації публічної сфери – розділ 2); факторний аналіз (для моделювання авторського бачення щодо запровадження сучасних технологій в діяльність організації публічної сфери з метою підвищення ефективності її функціонування – розділи 3).

**Наукова новизна** кваліфікаційної роботи полягає у розвитку теоретико-методологічних засад використання спеціального інструментарію менеджменту для організацій публічної сфери та виробленні низки пропозицій щодо запровадження сучасних технологій в діяльність організації публічної сфери з метою підвищення ефективності її функціонування.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що узагальнені у кваліфікаційній роботі теоретичні засади та сформовані практичні рекомендації щодо використання спеціального інструментарію менеджменту можуть бути використані для удосконалення діяльності Державної установи "Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області" та інших інституційних одиниць державного сектору.

**Апробація.** Результати роботи апробовані у роботі Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю "Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні" та тему: "Теоретичні засади управління земельними ресурсами територіальних

громад" (Тернопіль, 25 листопада 2021 р.) та VII Науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, 21 жовтня 2022 року).

**Структура та обсяг роботи.** Робота розміщена на 60 сторінках, включає три розділи, список використаних джерел із 67 позицій, 7 таблиць, 5 додатків.

# **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА СПЕЦІАЛЬНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ**

## **1.1. Загальні засади використання інструментарію менеджменту в публічному управлінні**

Базовою складовою успіху розвинутих економічно країн світу є використання сучасних інструментів менеджменту, тобто обґрунтованої науково й комплексно побудованої системи управління організацією. Менеджмент організацій виступає як результативний засіб формування комплексних стратегій, залучення інвестицій, здійснення нововведень, оптимізації ланок управління тощо.

Нині менеджмент організацій перетворився в ефективну теорію і практику на макрорівні, де свої управлінські функції виконує держава через діяльність організацій публічної сфери та державних інституцій.

Менеджмент організацій публічної сфери відрізняється від решти видів управління тим, що їх метою, а отже, і завданням управління, є задоволення потреб людей і суспільства у суспільно необхідних послугах.

Діяльність організацій публічної сфери спрямовується на забезпечення реалізації функцій держави, створення суспільних благ, вирішення завдань, які ефективно не можуть бути здійснені приватними організаціями.

Державні організації функціонують на основі затверджених статутів або прийнятих положень вищестоячими державними органами. Як і інші види організацій, організація публічної сфери підлягає реєстрації, після чого вона набуває статусу юридичної особи.

Орган державної влади, який утворив підпорядковану організацію публічної сфери, визначає її цільове призначення, але остання володіє певною самостійністю. Кожна організація публічної сфери "має свій орган

державного управління, якому вона підпорядковується, посадових осіб, які її очолюють і забезпечують внутріорганізаційне управління з метою досягнення нею визначених цілей функціонування" [7].

В сучасних умовах використання спеціального інструментарію менеджменту активно проникає в діяльність організацій публічної сфери. "Організації публічної сфери зацікавлені у використанні основних надбань менеджменту, оскільки це дає змогу досягнути ефективної побудови організацій публічної сфери, знизити трудомісткість управлінських робіт, оптимізувати чисельність апарату управління, посилити управлінський вплив, зосередити зусилля всіх працівників на досягненні поставлених цілей" [12].

Завданням спеціального інструментарію менеджменту в сьогоденні умовах є постійне подолання ризику або ризикових ситуацій не тільки в теперішньому, а й в майбутньому. У зв'язку з цим - завданням процесу використання спеціального інструментарію менеджменту організацій публічної сфери є:

- стимулювання роботи працівників шляхом створення для них кращих умов праці;
- постійний контроль за ефективністю діяльності, координація всіх підрозділів.

У процесі діяльності організацій публічної сфери використання спеціального інструментарію менеджменту передбачає виконання 4-х основних функцій: планування; організація; мотивування; контроль.

Планування ставить мету діяльності організацій публічної сфери на перспективу, аналіз способів її реалізації та ресурсного забезпечення. Організація - специфічна діяльність з налагодження координації внутрішньоорганізаційних осередків організацій публічної сфери для оптимального використання ресурсів, а також роботи адміністрації, допоміжного персоналу та їх відповідальності. Мотивація - процес, завдяки якому керівництво організацій публічної сфери спонукає до праці



для досягнення мети. Контроль - діяльність з перевірки відповідності фактичних результатів запланованим і внесення коректив у фактичний стан справ.

Зазначені функції тісно пов'язані між собою у єдиному процесі управління. Неякісне планування чи недосконала організація, так само як і слабка мотивація або незадовільний контроль, негативно впливають на результати управління та діяльності організацій публічної сфери в цілому.

"Управління організаціями публічної сфери відображає сукупність взаємопов'язаних процесів планування, організації, мотивації та контролю, які забезпечують формування та досягнення їх цілей" [35].

Найважливіше значення в реалізації мети організацій публічної сфери мають принципи менеджменту, які використовуються при організаційному управлінні. "У принципах менеджменту організацій публічної сфери узагальнено, з одного боку, пізнані закони і закономірності, з іншого – досвід управління, який виправдав себе. Вони визначають спосіб діяльності, взаємодії і виступають правилами, нормами управлінської діяльності"[35].

Для використання спеціального інструментарію менеджменту потрібно дотримуватись принципів, які є загальними для всіх підсистем управління:

- дуалізм універсалізації й спеціалізації у менеджменті (при реалізації управлінських робіт має забезпечуватися оптимум цього поєднання);
- адаптивність до зовнішнього середовища (при переміні деяких елементів середовища комплекс управління має продовжувати діяти та виконувати поставлені цілі);
- економічність менеджменту (при обранні методів для реалізації мети слід оптимізувати витрати);

– поєднання децентралізації й централізації управління (в кожній парадигмі управління має бути раціональний рівень централізації під час виконання певних функцій).

Розуміння суті залежностей й правил використання спеціального інструментарію менеджменту дає змогу керівникам організацій публічної сфери свідомо організувати свою керівну діяльність і відповідно впливати на діяльність підпорядкованих працівників.

"Реалізація функцій управління здійснюється за допомогою системи методів управління. Привести в дію організовану систему, щоб отримати потрібний результат, можливо лише шляхом впливу на неї управляючого органу чи особи. При цьому необхідні певні інструменти погодженого впливу, які і забезпечують досягнення поставлених цілей. Такі інструменти дістали назви методів управління" [2].

Методи використання спеціального інструментарію менеджменту є способами і прийомами управлінської діяльності за допомогою яких реалізуються завдання організацій публічної сфери, що спрямовані на досягнення їх цілей. Результативність і ефективність управління сучасною організацією публічної сфери певною мірою обумовлюються тим, яких принципів дотримуються її менеджери, ухвалюючи управлінські рішення, і які підходи застосовуються під час реалізації.

Отже, використання спеціального інструментарію менеджменту має справу з складними соціально-економічними системами до яких ми відносимо організації публічної сфери, що зумовлює необхідність прийняття управлінських рішень відповідно до умов сьогодення та вимог публічного сектору.

## **1.2 Організаційне та функціональне забезпечення використання спеціального інструментарію менеджменту організації публічної сфери**

Організаційне та функціональне забезпечення управління організаціями публічної сфери базується на низці принципів. Принципи організації й діяльності організацій публічної сфери – це відповідні законодавчі засади, які виступають базисом для їх формування, функціонування. Вони поділяються на загальні принципи, що стосуються публічного сектору загалом, і спеціальні, дія яких розповсюджується тільки на окремі організації публічної сфери.

Загальні принципи у сфері публічного управління прийнято поділяти на дві групи відповідно від їх юридичного статусу й місця в загальній системі принципів, які обумовлюють специфіку діяльності організацій публічної сфери. Першу групу охоплюють принципи, які охоплюють засади конституційного ладу України. Для них ключовою характеристикою є вища юридична сила, ідеологічна нейтральність, системність. Тобто, жодна інша мета не може бути умовою для скасування чи обмеження прав та свобод людини. При цьому передбачається, що організації публічної сфери створюються задля забезпечення прав людини, а усі інші функції є похідними.

Важливим є загальний принцип демократизму, який передбачає право населення впливати на зміст й процес вироблення публічних рішень організаціями публічної сфери.

Друга група загальних принципів охоплює професіоналізм, фаховість, економічність, самостійність, рівний доступ громадян до державної служби, ефективність, поєднання єдиноначальства й колегіальності, відповідальність публічного сектору за діяльність своїх інституційних одиниць.

Враховуючи ці принципи діяльності організацій публічної сфери, організаційне забезпечення використання спеціального інструментарію менеджменту спрямоване на реалізацію системи функцій менеджменту на основі цих принципів. Формуючи модель використання спеціального

інструментарію менеджменту для конкретних умов функціонування організацій публічної сфери, враховують ті управлінські дії, що є визначальними в їх діяльності. При цьому роль керівника організацій публічної сфери можна охарактеризувати такою послідовністю дій: встановлення низки завдань; формування та вибір ефективних методів управління; організування та контроль за напрямками діяльності; оцінка ефективності прийнятих управлінських рішень, результатів їх виконання; призначення та ротація керівників підрозділів й апарату управління; аналізування ймовірних наслідків плану діяльності; обрання кращих альтернатив; оцінка міри досягнення мети; виявлення ключових тенденцій і можливих відхилень як у діяльності організацій публічної сфери, так і в їх оточенні.

Організаційне забезпечення використання спеціального інструментарію менеджменту включає розподіл конкретних завдань на стадіях прийняття управлінських рішень та встановлення часових термінів й графіків роботи, потім здійснюються операції, які пов'язані з оперативним керівництвом щодо виконання завдань, а також із координацією роботи виконавців.

Функціональне забезпечення використання спеціального інструментарію менеджменту, окрім підготовки й організації процесу прийняття управлінських рішень, є, по суті, комплексом різних груп операцій щодо виконання та контролю за управлінською діяльністю, аналізу якості надання послуг суспільству.

Використання спеціального інструментарію менеджменту має безупинний характер та включає час циклу і просторові рамки циклу.

"Тривалість циклу управління складається з часу на отримання, передачу та опрацювання інформації; розробку та прийняття відповідних управлінських рішень й організацію виконання рішень. В управлінській діяльності органів публічного управління характерним є постійне прагнення до скорочення часу на виконання всіх без винятку дій та робіт,

спрощення організаційних та документальних процедур, використання новітніх технічних засобів" [30].

Функціональне забезпечення використання спеціального інструментарію менеджменту умовно можна поділити на:

- логіко-розумовий цикл, що охоплює розробку та прийняття ключових рішень;
- інформаційний цикл, який охоплює опрацювання фактів емпірики;
- організаційний цикл, який забезпечує управлінський вплив на об'єкт управління для реалізації публічно значимих рішень через добір, розстановку персоналу, доведення професійних завдань до виконавців, координацію процесів виконання та їх контроль.

Отже, використання спеціального інструментарію менеджменту можна подати і як процес впливу на організації публічної сфери задля його впорядкування і поступального розвитку. Отже, результативність використання спеціального інструментарію менеджменту залежить від того, наскільки добре виконуються етапи циклу управління.

Враховуючи викладене вище, стає очевидним, що використання спеціального інструментарію менеджменту в діяльності організації публічної сфери охоплює комплекс заходів, які включають:

- координування діяльності та алгоритмів взаємодії;
- обрання методів роботи;
- формування оптимальних умов діяльності;
- організаційне закріплення процесів, забезпечення необхідної кваліфікації працівників;
- дислокація кадрів за ланками системи управління.

Внутріорганізаційний менеджмент в організаціях публічної сфери включає такі основні елементи - генеральні інструменти управління; лінійні інструменти управління, інструменти управління персоналом.

Генеральні інструменти управління включає керівництво, яке відповідає за формування стратегії організації публічної сфери, розробку

політики, реалізацію функцій організації, мотивації, планування, контролю і регулювання діяльності організації публічної сфери.

Використання спеціального інструментарію менеджменту господарської діяльності забезпечує постановку завдань та цілей, що "реалізують загальну стратегію державної організації, формування організаційної структури, розподіл функціональних обов'язків, врегулювання трудових конфліктів, виконання плану, стимулювання якісної роботи персоналу державної установи, координацію управлінського процесу в межах підрозділів та організації в цілому, організацію необхідних інформаційно - комунікативних зв'язків" [35].

Використання спеціального інструментарію менеджменту персоналу спрямовується на націлення зусилля персоналу на виконанні цілей та завдань, які випливають із стратегії діяльності організації публічної сфери; використовувати методи матеріальної та нематеріальної мотивації співробітників до виконання поставлених завдань.

Формування механізмів використання спеціального інструментарію менеджменту в організаціях публічної сфери регламентується законодавчими та відомчими нормативними актами. Генеральні інструменти управління регулюється постановами, розпорядженнями та наказами вищестоящих органів в таких аспектах як формування стратегії організації публічної сфери, тобто системного плану, що формується на перспективу і покликано забезпечити досягнення вирішення цілей і завдань організацій публічної сфери, здійснення управління реалізації функцій організації, планування, контролю, забезпечення ефективного управління організацією публічної сфери. В установчих документах, якими для організацій публічної сфери можуть виступати статут чи положення, формується структура управлінського персоналу, повноваження й функції керівників усіх рівнів.

Використання спеціального інструментарію менеджменту господарської діяльності організації базується на положенні або статуті

організації публічної сфери, де означені її основні завдання, права й функції, організаційна структура в розрізі структурних підрозділів та допоміжних функціональних служб, сформовані комунікаційні зв'язки організацій публічної сфери в процесі виконання покладених на неї завдань з іншими інституційними одиницями публічного сектору і населенням.

Оскільки, завданням використання спеціального інструментарію менеджменту також є забезпечення розподілу функціональних обов'язків всередині організації публічної сфери, то основними нормативними документами, на яких формування вироблення його механізмів, є посадові інструкції та положення про структурні підрозділи.

В рамках використання спеціального інструментарію менеджменту персоналу вище керівництво організації публічної сфери регулює та координує діяльність працівників шляхом видачі наказів і розпоряджень щодо розподілу завдань і повноважень, забезпечення повноцінної роботи кадрів організації публічної сфери, налагодження тісних комунікаційних зв'язків всередині організації публічної сфери та за її межами.

## **Висновки до розділу 1**

Функціональне забезпечення використання спеціального інструментарію менеджменту, окрім підготовки й організації процесу прийняття управлінських рішень, є, по суті, комплексом різних груп операцій щодо виконання та контролю за управлінською діяльністю, аналізу якості надання послуг суспільству.

Отже, використання спеціального інструментарію менеджменту можна подати і як процес впливу на організації публічної сфери задля його впорядкування і поступального розвитку.

Формування механізмів використання спеціального інструментарію менеджменту в організаціях публічної сфери регламентується законодавчими та відомчими нормативними актами. Генеральні

інструменти управління регулюється постановами, розпорядженнями та наказами вищестоящих органів в таких аспектах як формування стратегії організації публічної сфери, тобто системного плану, що формується на перспективу і покликано забезпечити досягнення вирішення цілей і завдань організацій публічної сфери, здійснення управління реалізації функцій організації, планування, контролю, забезпечення ефективного управління організацією публічної сфери. В установчих документах, якими для організацій публічної сфери можуть виступати статут чи положення, формується структура управлінського персоналу, повноваження й функції керівників усіх рівнів.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІНСТРУМЕНТІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ "ТЕРИТОРІАЛЬНЕ МЕДИЧНЕ ОБ'ЄДНАННЯ МІНІСТЕРСТВА ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ ПО ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ"**

#### **2.1. Аналіз організаційно-функціональних засад застосування управлінських інструментів в діяльності Державної установи "Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області"**



"Державна установа Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області є самостійним державним багатопрофільним закладом охорони здоров'я, який об'єднує в собі лікувально-профілактичні та інші заклади, що здійснюють на основі ліцензії медичне забезпечення осіб, які відповідно до законодавства мають право на медичне обслуговування в закладах охорони здоров'я Міністерства внутрішніх справ.

Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області є бюджетною, неприбутковою установою, яка має подвійне підпорядкування. Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області належить до сфери управління Міністерства внутрішніх справ України та оперативно підпорядкована Департаменту охорони здоров'я та реабілітації МВС.

Джерелом формування майна Територіального медичного об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області є майно, передане йому державними органами; кошти, отримані з державного бюджету; субвенції місцевих бюджетів; кошти, отримані від надання медичних послуг; добровільні внески юридичних та фізичних осіб; інші джерела, не заборонені законодавством" [15].

"Змістове функціональне наповнення діяльності Територіального медичного об'єднання полягає у здійсненні управління закладами охорони здоров'я, що входять до його складу, забезпечення належних умов для їх ефективного функціонування з дотриманням санітарно-гігієнічних вимог; наданні медичної допомоги особам, які відповідно до законодавства мають право на медичне обслуговування в Міністерстві внутрішніх справ, за стандартами медичної допомоги; здійсненні контролю за фізичним та психічним станом здоров'я пацієнтів, котрі відповідно до законодавства мають право на медичне обслуговування в Міністерстві внутрішніх справ, забезпеченні соціального захисту колишніх осіб рядового і

начальницького складу органів внутрішніх справ, військовослужбовців Національної гвардії України, внутрішніх військ Міністерства внутрішніх справ та, членів їхніх сімей, організації роботи з підвищення кваліфікації персоналу, проведення нарад, семінарів, науково-практичних конференцій, засідань Медичної ради" [15].

Зміст основних функцій діяльності Територіального медичного об'єднання розкрито у таблиці 2.1. Важливим напрямком роботи Територіального медичного об'єднання є проведення психопрофілактики, надання психіатричної допомоги, організація та проведення медичного психофізіологічного професійного відбору відповідно до законодавства.

Таблиця 2.1

### Зміст основних функцій діяльності Територіального медичного об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області

Організування	Координування	Контроль	Планування	Консультативна	Аналітична
Надання гарантованої безоплатної амбулаторної та стаціонарної медичної допомоги особам, які відповідно до законодавства мають право на медичне обслуговування в МВС. Проведення медичного обстеження, у тому числі психофізіологічного, з метою визначення за станом здоров'я та фізичного розвитку придатності кандидатів на службу в поліції, поліцейських, кандидатів на навчання до закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку кадрів для Міністерства внутрішніх справ України і Національної поліції України, та вищого військового навчального закладу Національної гвардії України, а також придатності до військової служби кандидатів на військову службу за контрактом.	Прийняття медично-відбірковою комісією рішень про направлення в заклади на санаторно-курортне лікування, реабілітацію оздоровлення осіб, які відповідно до законодавства мають на це право.	Проведення комплексних медичних оглядів, попереднього та періодичних медичних оглядів осіб, які відповідно до законодавства підлягають цим оглядам та мають право на медичне обстеження. Проведення в установленому порядку експертизи тимчасової непрацездатності та організації роботи лікарсько-консультативної комісії.	Планування, контроль та аналіз лікувально-профілактичної, адміністративно-господарської та фінансової діяльності ТМО, розроблення заходів з удосконалення роботи. Проведення семінарів-нарад, конференцій з питань охорони здоров'я, засідань Медичної ради тощо. Управління в практику роботи закладів охорони здоров'я, що входять до його складу, новітніх медичних технологій, досягнень медичної науки, техніки, медико-технологічних документів із стандартизації медичної допомоги щодо проведення діагностики та лікування, а також розширення обсягів надання спеціалізованої допомоги.	Надання за потреби консультативної допомоги фахівцям медико-санітарних частин закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, що належать до сфери правління МВС і дислокуються на території області.	Вивчення, оцінка, прогноз і аналіз показників стану здоров'я осіб, які відповідно до законодавства мають право на медичне обслуговування в МВС. Забезпечення підготовки проєктів рішень з питань охорони здоров'я, що належать до компетенції МВС.

Також Територіальним медичним об'єднанням здійснюється робота щодо підвищення кваліфікації персоналу через:

- спрямування на курси медичного персоналу щодо підвищення кваліфікації,
- направлення лікарів та професіоналів з вищою немедичною освітою, котрі працюють у цій організації публічної сфери на атестаційну комісію з присвоєння та підтвердження кваліфікаційних категорій,
- організацію роботи атестаційної комісії для проведення атестації молодших спеціалістів з медичною освітою.

Забезпечення медикаментами хворих, які перебувають на стаціонарному лікуванні у Територіальному медичному об'єднанні Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області відбувається у межах фінансування та згідно з медико-технологічними документами зі стандартизації медичної допомоги та локальним формуляром лікарських засобів.

Також важливим напрямком діяльності Територіального медичного об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій

області є здійснення аналітичної діяльності шляхом ведення реєстру осіб, які перебувають на обслуговуванні. Також Територіальним медичним об'єднанням Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області здійснюється прийом від колишніх осіб рядового і начальницького складу органів внутрішніх справ, військовослужбовців Національної гвардії України, внутрішніх військ Міністерства внутрішніх справ України, членів їхніх сімей заяв, документів задля призначення чи перерахунку пенсії; отримання пільг; отримання відповідного статусу (учасник війни, учасник бойових дій, ветеран органів внутрішніх справ тощо), пов'язаного з проходженням служби в органах внутрішніх справ; отримання членами сімей довідок про право на пільги.

Саме Територіальному медичному об'єднанню Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області делегована державою функція щодо видачі посвідчень «Учасник бойових дій», «Ветеран органів внутрішніх справ», листів-талонів на право одержання проїзних документів, нагрудних знаків тощо.

"Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області" має право реалізовувати свою діяльність самостійно або із залученням сторонніх організацій, експертних груп, якщо вони сприятимуть досягненню виконання завдань і функцій.

Важливо, що "Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області" може надавати платні медичні послуги в установленому законодавством порядку та укладати цивільно-правові договори з фахівцями вузької спеціалізації.

## **2.2 Аналіз практики використання управлінських технологій в досліджуваній організації публічної сфери**

"Територіальне медичне об'єднання подає до Міністерства внутрішніх справ України" на затвердження кошторис, план асигнувань загального бюджету, штатний розпис та структуру закладу. Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області зобов'язане забезпечувати ефективне використання і збереження закріпленого за ним майна з метою належного виконання покладених на нього завдань.

Елементами організаційного забезпечення діяльності Територіального медичного об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області є наступні структурні підрозділи:

- адміністративно-управлінський персонал,
- медична (військово-лікарська) комісія,
- центр психіатричної допомоги та професійного психофізіологічного відбору,
- центр превентивної медицини,
- лікарня на 96 ліжка (з поліклінікою), котра включає:
- адміністративно-управлінський персонал,
- відділення фізичної терапії, реабілітації та відновного лікування на 39 ліжок (у т.ч. 34 ліжка у смт. Сатанів Городоцького району Хмельницької області),
- клініко-діагностична лабораторію,
- поліклініку,
- зуботехнічна лабораторію,
- пункт охорони здоров'я;
- стаціонар, який включає:
- терапевтичне відділення на 57 ліжок,
- аптеку,
- кухню;
- обслуговуючий персонал.

Структура та штатний розпис Територіального медичного об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області затверджуються Міністерством внутрішніх справ України в установленому порядку. Загалом по цих структурних підрозділах закріплено 178 посад, зокрема 54,25, що відносяться до лікарських посад, 19,75 - молодшого лікарського персоналу, інші - 46, 5 (див. табл. 2.2).

"Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області" очолює начальник, який за поданням керівника Міністерства внутрішніх справ призначається на посаду та звільняється з посади відповідно до законодавства. Заступники начальника Територіального медичного об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області призначаються на посади та звільняються з посад начальником цієї установи за погодженням з керівником та державним секретарем Міністерства внутрішніх справ України. Керівники закладів охорони здоров'я, що входять до складу Територіального медичного об'єднання, призначаються на посаду та звільняються з посади начальником за погодженням вищезазначених керівників.

Керівник бухгалтерської служби, завідувач сектору із соціально-гуманітарних питань Територіального медичного об'єднання призначається на посаду та звільняється з посади начальником Територіального медичного об'єднання за погодженням з начальником Департаменту фінансово-облікової політики Міністерства внутрішніх справ. Інші категорії працівників Територіального медичного об'єднання та закладів охорони здоров'я, що входять до його складу, у встановленому порядку призначаються на посади, звільняються з посад, переміщуються з посади на посаду начальником Територіального медичного об'єднання згідно із законодавством.

*Таблиця 2.2*

**Штатний розпис Державної установи "Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області" (станом на 2021 р.)**

<b>Назва структурного підрозділу</b>	<b>Кількість штатних посад</b>	<b>Фонд заробітної плати у місяць (грн.)</b>
Керівництво	3	34550
Бухгалтерія	5	39482
Канцелярія	2	12194
Сектор із соціально-гуманітарних питань	2	13409
Організаційно-методичний відділ	4,5	45413
Медична (військово-лікарська) комісія	5	53965
Центр психіатричної допомоги та професійного психо-фізіологічного відбору	8	94086
Центр превентивної медицини	5,5	54419
<b>Лікарня</b>		
Керівництво	5	47941
Відділення фізичної терапії, реабілітації та відновного лікування	<b>26,25</b>	<b>241901</b>
Клініко-діагностична лабораторія	<b>6,5</b>	<b>70679</b>
<b>Поліклініка</b>		
Лікарський персонал	22,25	280994
Середній медичний персонал	17,5	165916
Зуботехнічна лабораторія	4,5	25719
Пункт охорони здоров'я	3,0	27963
<b>Стаціонар</b>		
Терапевтичне відділення	23,25	215383
Аптека	1	11821
Кухня	8	47363
Обслуговуючий персонал	15,75	84694
<b>Всього</b>	<b>178,00</b>	<b>1631965</b>

Примітка. Складено на основі Додатку Е

"Територіальне медичного об'єднання має у своєму складі військово-лікарську комісію, заклади охорони здоров'я, що не мають статусу юридичної особи: лікарню (з поліклінікою); центр превентивної медицини; центр психіатричної допомоги та професійного психофізіологічного відбору" [15].

Заклади охорони здоров'я, що входять до складу Територіального медичного об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області, військово-лікарська комісія та сектор із соціально-гуманітарних питань мають печатки, штампи та бланки з власним найменуванням, необхідні для здійснення своєї діяльності відповідно до законодавства.

Для колегіального вирішення питань, віднесених до компетенції Медичного об'єднання й з метою прийняття узгоджених рішень з найважливіших напрямків його діяльності створюється медична рада, склад якої затверджується наказом начальника цієї організації. А задля вирішення питань медичної реабілітації та санаторно-курортного лікування у Медичному об'єднанні створюється медично-відбіркова комісія.

Трудовий колектив Медичного об'єднання бере участь в управлінні цією установою в межах повноважень, передбачених законодавством. При цьому рішення із соціально-економічних питань, що стосуються його діяльності, можуть прийматися його керівництвом за участю трудового колективу відповідно до умов колективного договору.

Загальне керівництво та контроль за використанням управлінських технологій в діяльності Медичного об'єднання здійснює його начальник. Його професійні обов'язки охоплюють низку спеціального інструментарію менеджменту, зміст яких подано у таблиці 2.3.

*Таблиця 2.3*

**Відображення спеціального інструментарію менеджменту у професійних обов'язках начальника Медичного об'єднання**



Організування	Координування	Адміністрування
організує роботу з раціонального підбору кадрів, створює умови для підвищення фахового і кваліфікаційного рівня працівників	подає до ДОЗР МВС пропозиції щодо організаційно-штатних змін в установі. Погоджує з ДОЗР МВС кандидатури на посади заступників керівників закладів охорони здоров'я, що входять до складу установи	затверджує положення про заклади охорони здоров'я, що входять до складу установи, посадові інструкції працівників  адміністративно-управлінського персоналу, начальників, заступників начальників, працівників закладів охорони здоров'я, що входять до складу установи
здійснює поточне керівництво установою, організує його лікувально-профілактичну, адміністративно-господарську, фінансову, побутову та іншу діяльність	розподіляє обов'язки між заступниками начальника, начальниками закладів охорони здоров'я, що входять до складу установи	забезпечує своєчасну та в повному обсязі сплату податків, зборів; складає трудові договори з працівниками закладу, уживає заходів щодо своєчасної та в повному обсязі виплати заробітної у терміни, установлені законодавством надає працівникам відпустки в порядку та на умовах передбачених законодавством

Примітка. Складено на основі [15]

Таким чином, проведений аналіз демонструє відображення всього спектру класичних управлінських технологій в діяльності Медичного об'єднання. Аналіз демонструє раціонально побудовану організаційну структуру управління, використання ефективних принципів побудови організації та врахування закономірностей і управління й меж контролю.

### **2.3 Оцінка дієвості використання спеціального інструментарію менеджменту в діяльності Медичного об'єднання**

Сутність поняття дієвості використання спеціального інструментарію менеджменту включає сукупність елементів, які дозволяють досягати цілей організації публічної сфери. Саме такий підхід лежить в основі оцінювання ефективності їх системи управління. Найбільш поширеним є підхід до оцінювання ефективності системи управління організації публічної сфери через ефективність діяльності їх в цілому. Хоча, на неше

переконання, підходи до визначення ефективності системи управління організації публічної сфери шляхом розрахунку показників, які характеризують загальну ефективність діяльності, враховуючи специфіку їх функціонування, не дають можливості вірно окреслити напрямки покращення системи управління, що існує.

Для оцінювання дієвості використання спеціального інструментарію менеджменту досить велика кількість методів націлена на оцінювання певної складової системи управління. "Наприклад, оцінювання потенціалу управлінського персоналу, ефективності побудови структури управління, технології управління, тощо. Отже розробки, що існують дають можливість розкрити певні сторони ефективності функціонування системи управління, але не завжди дозволяють визначити комплексні характеристики ефективності" [4].

При цьому комплексні методи через наприклад, експертне оцінювання зазвичай націлені на визначення загальної ефективності системи управління, однак не дають можливості означити той слабкий елемент, який потрібно розвивати й удосконалювати. Отже, для подальшого цільового пошуку варіантів та шляхів підвищення ефективності системи управління організацією публічної сфери, обумовлює доцільно шукати методи, що дозволять здійснити оцінку, як загальної ефективності, так і ефективності кожної складової системи управління.

У сучасних умовах ефективність діяльності будь-якої організації визначається шляхом здійснення комплексної оцінки за допомогою системи взаємопов'язаних показників і коефіцієнтів, які відображають ефективність функціонування системи управління її фінансовими ресурсами на етапах їх формування, відтворення розподілу, використання й повернення.

У працях сучасних дослідників переважає думка, що серед базових показників оцінки дієвості використання спеціального інструментарію

менеджменту важливе місце посідають показники ефективності використання їх фінансових ресурсів.

Враховуючи це, вважаємо за доцільне розглянути динаміку показників балансу Державної установи "Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області" впродовж останніх трьох років (див. табл. 2.4).

Як демонструють дані таблиці, позитивну динаміку демонструють показники основних засобів, що свідчить про зростання потенціалу даної організації публічної сфери, зменшення поточної дебіторської заборгованості за розрахунками із соціального страхування, запасів та сум грошових коштів. Однак негативним явищем є зростання обсягу незавершених капітальних інвестицій та зростання зносу основних засобів, які використовуються у діяльності Медичного об'єднання.

*Таблиця 2.4*

#### **Динаміка показників балансу Медичного об'єднання**

<b>Показник, грн.</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Основні засоби:	53 449 611	53 867 254	58 786 843
Первісна вартість	60 719 233	62 020 951	67 842 250
Знос	7 269 622	8 153 697	9 055 407
Незавершені капітальні інвестиції	10 000 698	10 000 698	13 332 558
Запаси	2 136 677	2 406 910	5 467 142
Фінансові активи:			
Поточна дебіторська заборгованість за розрахунками із соціального страхування	44 445	12 954	8 808
Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів	735 678	1 087 682	1 558 479

Примітка. Складено на основі Додатку А

На наступному етапі проведення оцінки дієвості використання спеціального інструментарію менеджменту в діяльності Медичного

об'єднання розглянемо динаміку її фінансових результатів діяльності (див. табл. 2.5).

Динаміка фінансових результатів діяльності Медичного об'єднання показує значне зростання заробітної плати для працівників даної організації публічної сфери та матеріальних витрат на провадження діяльності. Це, насамперед, пов'язано з зростанням цін на допоміжні матеріали, які застосовуються в діяльності Медичного об'єднання та інфляційними процесами в країні.

*Таблиця 2.5*

**Динаміка фінансових результатів діяльності Медичного об'єднання**

<b>Показник, грн.</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Витрати на оплату праці	13 137 539	15 921 753	21 253 878	36 016 800
Відрахування на соціальні заходи	2 563 660	3 028 223	4 032 979	6 786 907
Матеріальні витрати	6 899 290	7 476 990	8 766 498	11 645 026
Амортизація	909 510	1 142 982	1 046 769	2 561 007
Інші витрати	61659	67 307	111 382	41 650
<b>Всього</b>	<b>23 571 658</b>	<b>27 637 255</b>	<b>35 211 506</b>	<b>57 051 390</b>

Примітка. Складено на основі Додатку Б

Наступним етапом буде дослідження динаміки руху грошових коштів медичного об'єднання впродовж останніх 4-х років її діяльності (див. табл. 2.6).

Динаміка руху грошових коштів медичного об'єднання демонструє позитивні тенденції впродовж 2018-2020 рр., однак спад інвестиційної активності та, як наслідок, активів у 2021 році.

Причиною цього, окрім вищезначеного в коментарях до попередньої таблиці є те, що станом на 2021 рік надходження від операційної діяльності дорівнюють сумам витрати від операційної діяльності.

*Таблиця 2.6*

### Динаміка руху грошових коштів Медичного об'єднання

Показник, грн.	2018	2019	2020	2021
Надходження від операційної діяльності	27 328 341	28 253 241	37 173 932	56 225 517
Витрати від операційної діяльності	24 533 461	27 431 346	36 147 212	56 099 191
Чистий рух коштів від операційної діяльності	2 794 880	821 895	1 026 720	126 326
Надходження від інвестиційної діяльності	6 245 162	1 096 514	12 453 570	10 762 604
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-467 194	-2 332 272	-561 237	-385 283
Чистий рух коштів за звітний період	466 430	352 004	470 797	-255 896
Залишок коштів на кінець року	735 678	1 087 682	1 558 479	1 332 583

Примітка. Складено на основі Додатку В

На наш погляд, це зумовлює необхідність перегляду собівартості окремих платних послуг, які надаються Територіальним медичним об'єднанням Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області.

Згідно даних аналітичної звітності про власний капітал у 2021 році він характеризувався наступною конфігурацією (табл. 2.7).

Динаміка руху показників внесеного капіталу, фінансового результату та обсягів цільового фінансування зростання суми власного капіталу впродовж 2021 року на 1,5% (з 66 344 961 грн. до 67 377 498 грн.), що є позитивним результатом, враховуючи всі негативні виклики зовнішнього середовища функціонування Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області.

*Таблиця 2.7*

**Зведена аналітика про стан власного капіталу Державної  
установи медичного об'єднання**

Стаття	Внесений капітал	Фінансовий результат	Цільове фінансування	Разом
Залишок на початок року	60 550 613	-4 206 350	10 000 698	66 344 961
Скоригований залишок на початок року	60 550 613	-4 206 350	10 000 698	66 344 961
Профіцит/дефіцит за звітний період	-	-431 028	-	-431 028
Інші зміни в капіталі	1 220 514	243 051	-	1 463 565
Разом змін в капіталі	1 220 514	-187 977	-	1 032 537
Залишок на кінець року	61 771 127	-4 394 327	10 000 698	67 377 498

Примітка. Складено на основі Додатку Д

За результатами дослідження нами було виявлено в цілому позитивну динаміку, що свідчить про ефективну роботу цієї організації публічної сфери. Однак, на наш погляд, враховуючи виклики сьогодення та високої мобільності зовнішнього середовища, діяльність медичного об'єднання вимагає більшої адаптації до зовнішніх умов, що швидко змінюються, що у свою чергу вимагатиме застосування удосконаленого спеціального інструментарію менеджменту, яким ми розглянемо у наступному розділі дослідження.

## Висновки до розділу 2

Медичного об'єднання є самостійною державною багатопрофільною медичною організацією, котра об'єднує в собі лікувально-профілактичні та

інші організації, що реалізують на основі ліцензії медичне забезпечення осіб, які відповідно до інституційної бази мають право на медичне обслуговування в закладах охорони здоров'я Міністерства внутрішніх справ.

Структура та штатний розпис Медичного об'єднання затверджуються Міністерством внутрішніх справ України в установленому порядку. Загалом по цих структурних підрозділах закріплено 178 посад, зокрема 54,25, що відносяться до лікарських посад, 19,75 - молодшого лікарського персоналу, інші - 46, 5.

Проведений аналіз демонструє відображення всього спектру класичних управлінських технологій в діяльності Медичного об'єднання. Аналіз демонструє раціонально побудовану організаційну структуру управління, використання ефективних принципів побудови організації та врахування закономірностей і управління й меж контролю.

Динаміка фінансових результатів діяльності Медичного об'єднання показує значне зростання заробітної плати для працівників даної організації публічної сфери та матеріальних витрат на провадження діяльності. Це, насамперед, пов'язано з зростанням цін на допоміжні матеріали, які застосовуються в діяльності Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області та інфляційними процесами в країні.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПОСИЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА СПЕЦІАЛЬНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ**

#### **3.1. Запровадження сучасних технологій в діяльність організації публічної сфери з метою підвищення ефективності її функціонування**

В напрямку запровадження сучасних технологій в діяльність організації публічної сфери з метою підвищення ефективності її функціонування нами означені наступні передумови:

- пріоритет цілі – пріоритетний пріоритет має мати мета функціонування організації публічної сфери, потім завдання, потім функції управління.

Важливим елементом організації публічної сфери є її структура, в рамках якої протікають процеси надання адміністративних або суспільно важливих послуг, між учасниками яких визначаються певні завдання та функції, а, отже, забезпечується результативність діяльності. Отже, із цих позицій структуру організації публічної сфери можна розглядати як форму розподілу різних видів діяльності між її елементами задля досягнення мети організації. Очевидно, що одна і та сама структура не може підходити для усіх типів організацій публічної сфери.

На наш погляд, раціонально побудована організаційна структура організації публічної сфери, яка буде мати високу здатність до імплементації сучасних технологій управління, має відповідати таким принципам:

- оптимальності задля забезпечення повноцінного зв'язку між рівнями та ланками управління;
- оперативності задля безбар'єрної передачі інформації;
- економічності задля мінімізації витрат на утримання організаційної структури;



– надійності задля достовірності й оперативності інформації, яка проходить через певні рівні та ланки управління.

"Методичною основою застосування нових технологій в діяльність державного органу може слугувати ефект синергії як результат комплексної взаємодії заходів, що забезпечують додаткову ефективність роботи державного органу, більше ніж проста сума ефектів окремих заходів" [14].

Враховуючи специфіку діяльності організації публічної сфери варто розглядати потенціал в напрямку застосування управлінського синергізму. Управлінський синергізм формує позитивний ефект та абсолютно залежить від комплексу застосованих методів і прийомів управління у всіх сферах діяльності організації публічної сфери.

Методичними засадами забезпечення ефективного функціонування організації публічної сфери є використання новітніх інструментів управління. Основним їх призначенням є досягнення суспільної, соціальної, бюджетної ефективності навіть за умов перманентної невизначеності екзогенного середовища. Отже, повинні діяти інструменти, які приводять організацію публічної сфери у стан, який відповідає умовам поставленої мети.

Процедури надання управлінських послуг мають бути жорстко регламентовані. Будь-який громадянин, який звертається до організації публічної сфери, повинен мати можливість ознайомитися з вимогами до подачі документів, подати необхідні документи та прийти в означений час за вже готовим рішенням. Таким чином, задля цього потрібно переглянути функції відділів й окремих співробітників організації публічної сфери, сформувати адаптивну організаційну структуру управління, налагодити комунікаційні зв'язки.

Організації публічної сфери слід ідентифікувати асортименти адміністративних чи інших видів послуг і для більшості з них розробити інформаційні картки. В них доцільно відобразити назву послуги,

зрозумілий, але водночас детальний опис усієї законодавчої бази, яка регулює її надання; визначити відповідального виконавця, котрий відповідає за кінцевий результат рішення; означені терміни виконання; за необхідності розмір оплати; назву організації публічної сфери вищої інстанції, де можна оскаржити рішення.

Пропонована логіка впровадження системи управління якістю управлінських послуг зводиться, по-перше, до мінімізації бюрократизму, корупції, а по-друге, відбуватиметься поступове усвідомлення населенням їх вагомості соціальної ролі щодо здійснення контролю за організацією публічної сфери.

Ці ефекти можуть бути досягнуті за рахунок чіткої регламентації алгоритму виконання усіх внутрішніх управлінських процесів в діяльності організації публічної сфери та порядку управління ними, забезпечення їх взаємоузгодженості задля задоволення очікувань споживачів.

Стандарти якості, як новітні технології в діяльності організацій публічної сфери вимагають від них визначити види діяльності, які необхідні для досягнення означених цілей і задоволення споживачів. Для кожного виду діяльності організації публічної сфери слід визначити та задокументувати чітку відповідальність за виконання; порядок виконання та взаємодію з іншими процесами. Означені вище вимоги мають бути поширені на такі види діяльності організації публічної сфери як цикл управління нею (визначення цілей організації публічної сфери, розробка стратегічних та оперативних планів для досягнення цих цілей, проведення моніторингу та аналізу діяльності організації публічної сфери, розробка заходів з удосконалення); взаємодія з населенням, формування нових видів адміністративних чи соціальних послуг, коли в суспільстві існує запит.

Застосування стандартів якості в діяльності організації публічної сфери має містити певні вимоги щодо окремих видів діяльності, пов'язаних з забезпеченням виконання очікувань населення. На нашу переконання, для організації публічної сфери система, побудована

відповідно до стандарту, дозволяє імплементувати загальні функції, визначені в статуті організації публічної сфери у конкретні процедури діяльності співробітників.

Наприклад, для формування системи управління якістю в організації публічної сфери необхідно визначити: коло споживачів послуг (громадяни або суспільні групи); деталізацію послуг, які надаються кожній категорії населення; вимоги різних груп населення до кожного виду послуг і моніторинг рівня їх задоволеності; критерії якості для кожного виду послуг; підходи до інформування населення про стандарти їх якості; алгоритми перевірки того, чи відповідають ці послуги визначеним стандартам.

"Побудова системи управління якістю як нової технології в діяльності організації публічної сфери вимагає принципової зміни підходів діяльності - орієнтації не тільки на виконання нормативних вимог до своєї діяльності, але на досягнення оптимального результату для населення в напрямку забезпечення їх задоволеності" [45].

Також в напрямку запровадження сучасних технологій в діяльність організації публічної сфери з метою підвищення ефективності її функціонування нами пропонується використання соціального партнерства. Таке партнерство є доцільним, оскільки погляди до вирішення суспільно значимих проблем змінилися - "раніше відповідальність за соціальний добробут була прерогативою публічного сектору, а тепер це має стати спільною справою всіх секторів суспільства, і соціальне партнерство - це і є практичний спосіб втілення такої відповідальної та взаємовигідної співпраці" [49].

На нашу думку, організації публічної сфери вигідно співпрацювати із громадськими організаціями, що зумовлено низкою причинами:

- багато громадських організацій утворені задля вирішення аналогічних проблем, що і організації публічної сфери ;

- інколи діяльність громадських організацій є успішнішою ніж організації публічної сфери.

Отже, базовою характеристикою соціального партнерства є розуміння його як соціальної дії, яка базується на розподілі відповідальності за певну суспільно значиму проблему. Соціальне партнерство виникає тоді, коли представники різних інституцій починають співпрацювати, розуміючи ефективність такої співпраці для суспільства у цілому. При реалізації соціального партнерства громадський сектор характеризується принциповою відповідальністю, оскільки переважно громадськість є ініціатором взаємодії з публічними інституціями.

Конкретна суспільна потреба, яка є нагальною для суспільства є т. зв. соціальним замовленням та є системою заходів організаційно-правового характеру. Організаційною основою соціального замовлення може стати соціальний проект.

На сьогодні ключовими проблемами, що гальмують застосування соціального партнерства як сучасну технологію діяльності організації публічної сфери є:

- недосконалість законодавчої сфери;
- недосконалість методологічної бази;
- обмеженість ресурсів.

Продовжуючи питання запровадження сучасних технологій в діяльності організації публічної сфери з метою підвищення ефективності її функціонування, вважаємо за доцільне використовувати таку організаційну форму співпраці як спеціально створені функціональні підрозділи, які повинні взаємодіяти із громадськими організаціями, які працюють у відповідному напрямі. При цьому потрібно закріпити обов'язки для певних співробітників організації публічної сфери щодо такої взаємодії в документах, які регламентують діяльність таких підрозділів.

### **3.2 Запровадження спеціального інструментарію менеджменту у взаємодію організації публічної сфери із зовнішнім середовищем**

Як було зазначено нами вище, організація публічної сфери функціонує у змінному, динамічному середовищі. Зміни структури системи публічного управління, які мають місце в умовах адміністративних реформ, технологічні зміни процесу надання адміністративних послуг, трансформації суспільства й інші важливі фактори призводять до постійного пристосування діяльності організації публічної сфери до зовнішнього середовища.

Таким чином, діалектика публічної політики та відкритості діяльності організацій публічної сфери перед суспільством вимагає від них знаходитись у стані превентивної адаптації.

"На етапі формування інформаційного суспільства суттєво зростають вимоги до рівня транспарентності різних сфер діяльності. При цьому особливого значення набуває використання нових комунікаційних технологій для забезпечення ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем, що в умовах проведення соціально-економічних реформ, розвитку демократизації суспільства стає безпосереднім чинником соціально-політичної стабільності та розвитку демократичних засад в управлінні державою" [63].

При цьому зазначимо, що сьогодні організації публічної сфери мають гостру необхідність щодо удосконалення комунікаційного забезпечення власної діяльності. З іншого боку, відсутність визнаної єдиної парадигми реалізації комунікаційної політики організації публічної сфери, зумовлює те, що при формуванні інформаційних систем мало уваги йде на узгодженість проектних рішень, котрі реалізуються низкою суб'єктів у процесі їх взаємодії.

Ми вважаємо, що посилення комунікаційної взаємодії організації публічної сфери з питань організаційної роботи, узагальнення і

розповсюдження позитивного досвіду роботи; проведення консультацій, має здійснюватися через удосконалені комунікаційні потоки.

Загалом, "повна інформатизація органів влади як технологічна база забезпечення електронного урядування досягається шляхом формування інтегрованої інформаційно-аналітичної системи органів державної влади, що призначена насамперед для забезпечення міжвідомчої інформаційної взаємодії та має відігравати роль лідера інформатизації органів влади з інтеграційними і координаційними функціями" [4].

Виходячи з цих завдань, інформаційно-комунікаційна політика організації публічної сфери повинна складатися з таких компонентів: єдина система електронного документообігу, єдине телекомунікаційне середовище, комплекс управління інформаційними ресурсами організації публічної сфери на базі єдиного веб-порталу.

Однак, на нашу думку, для впровадження запропонованих пропозицій у практичну діяльність організацій публічної сфери, необхідним є запровадження міжнародного стандарту компютерної грамотності ECDL. Для цього необхідно розробити та прийняти на урядовому рівні відповідну державну програму.

Враховуючи те, що прикладним об'єктом нашого дослідження була організація публічної сфери системи охорони здоров'я, виокремимо доцільний, на наш погляд, інструментарій менеджменту у взаємодії таких організацій з їх зовнішнім середовищем.

Першим у цьому контексті нами пропонується застосування телемедицини.

"Телемедицина є методом надання медичних послуг там, де відстань є критичним чинником. Послуги здійснюються медичними працівниками з використанням інформаційно-комунікаційних технологій з метою отримання інформації, необхідної для діагностики, лікування і профілактики захворювання. Телемедицина є новим напрямком, що розвивається на перетині декількох областей – медицини, телекомунікації,

інформаційних технологій. Ця сфера медичних послуг особливо актуальна в умовах сьогодення, дозволяє пацієнту і лікарю спілкування. Технологічно такого роду телекомунікація можуть забезпечувати пряму передачу медичної інформації в різних форматах (історія хвороби, дані лабораторних досліджень, рентгенівські знімки та результати КТ, МРТ, УЗД, дерматоскопія тощо), а також відео конференц-зв'язок в режимі реального часу між медичними установами або лікарем і пацієнтами, із залученням до процесу безпосередньо здобувачів освіти" [6].

Другим підходом, який потребує, на наш погляд, імплементації у практичну діяльність організацій публічної сфери системи охорони здоров'я є запровадження електронної системи охорони здоров'я як інструменту задля створення умов транспарентності процесів в охороні здоров'я. Електронна система охорони здоров'я забезпечить справедливий розподіл коштів, повноцінну оплату медичному працівникові за пацієнта, не дасть можливості маніпуляції даними пацієнтів. У цьому контексті зазначимо, що "протягом останніх років в трансформаційних перетвореннях системи охорони здоров'я відбулися певні досягнення, зокрема для закладів охорони здоров'я визначено поступовий перехід на систему e-Health, а саме, постановою КМУ від 25 квітня 2018 р. № 411 затверджено Порядок функціонування електронної системи охорони здоров'я, який визначає механізм функціонування електронної системи охорони здоров'я та її компонентів, реєстрації користувачів, внесення та обміну інформацією і документами в електронній системі охорони здоров'я відповідно до Закону України "Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення" [9]. У цьому контексті зазначимо, що головна компонента системи eHealth перебуває у державній власності в особі НСЗУ. Адміністратором та координатором роботи системи eHealth є державне підприємство "Електронне здоров'я", котре було утворене в кінці 2017 р.

Заклади охорони здоров'я на сьогодні володіють вільним вибором щодо використання будь-якої інформаційної медичної системи серед тих, котрі пройшли перевірку та авторизувалися у центральній компоненті системи eHealth. Базовий адміністратор має повноваження реалізовувати контроль над провайдерами медичних інформаційних систем в напрямку неухильного дотримання правил, повної конфіденційності даних про пацієнтів.

На сьогодні комерційні інформаційні медичні системи злагоджено і у повній мірі гарантовано дають основний пакет електронних сервісів, при цьому вони володіють модульною архітектурою, що дозволяє окремим складовим системи працювати як автономно, так і у об'єднаному ядрі системи, що охоплює базову інформацію, наприклад електронні медичні карти, реєстрація документів чи певних медичних подій.

На наше переконання, найбільш доцільними для впровадження складовими медичних інформаційних систем, які сприятимуть удосконаленню взаємодії організації публічної сфери в системі охорони здоров'я мають стати:

- поліклінічно-амбулаторна медична допомога (реєстратура, реєстрація медичних й діагностичних досліджень, електронна медична карта, електронний рецепт);
- управлінський облік (адміністрування, управління якістю; облік ліків);
- економіка (розрахунок вартості медичних послуг, облік та аналіз витрат,);
- медична стаціонарна допомога (історія хвороби, алгоритм госпіталізації, протокол медичного втручання);
- системні (обмін інформацією між медичними закладами, базові протоколи лікування),
- аналітична (у режимі реального часу формування публічної статистичної звітності медичного закладу).



На наш погляд, необхідність впровадження сучасних спеціальних інструментів менеджменту у взаємодію організації публічної сфери системи охорони здоров'я із зовнішнім середовищем є нагальною потребою, яка забезпечить можливість громадянам ефективно використовувати медичні сервіси, а працівникам медичних закладів уникати виконання рутинної паперової роботи з медичними відомостями, забезпечить можливість формування транспарентних звітів про роботу медичного закладу задля отримання пацієнтами та суспільством загалом достовірної інформації.

### **Висновки до розділу 3**

Методичними засадами забезпечення ефективного функціонування організації публічної сфери є використання новітніх інструментів управління. Основним їх призначенням є досягнення суспільної, соціальної, бюджетної ефективності навіть за умов перманентної невизначеності екзогенного середовища. Отже, повинні діяти інструменти, які приводять організацію публічної сфери у стан, який відповідає умовам поставленої мети.

Процедури надання управлінських послуг мають бути жорстко регламентовані. Будь-який громадянин, який звертається до організації публічної сфери, повинен мати можливість ознайомитися з вимогами до подачі документів, подати необхідні документи та прийти в означений час за вже готовим рішенням. Таким чином, задля цього потрібно переглянути функції відділів й окремих співробітників організації публічної сфери, сформувати адаптивну організаційну структуру управління, налагодити комунікаційні зв'язки.

Організаціям публічної сфери слід ідентифікувати асортименти адміністративних чи інших видів послуг і для більшості з них розробити інформаційні картки. В них доцільно відобразити назву послуги, зрозумілий, але водночас детальний опис усієї законодавчої бази, яка

регулює її надання; визначити відповідального виконавця, котрий відповідає за кінцевий результат рішення; означені терміни виконання; за необхідності розмір оплати; назву організації публічної сфери вищої інстанції, де можна оскаржити рішення.

Застосування стандартів якості в діяльності організації публічної сфери має містити певні вимоги щодо окремих видів діяльності, пов'язаних з забезпеченням виконання очікувань населення. На нашу переконання, для організації публічної сфери система, побудована відповідно до стандарту, дозволяє імплементувати загальні функції, визначені в статуті організації публічної сфери у конкретні процедури діяльності співробітників.

Враховуючи те, що прикладним об'єктом нашого дослідження була організація публічної сфери системи охорони здоров'я, нами виокремлено специфічний інструментарій менеджменту у взаємодії таких організацій з їх зовнішнім середовищем. У цьому контексті нами пропонується застосування телемедицини та запровадження електронної системи охорони здоров'я як інструменту задля створення умов транспарентності процесів в охороні здоров'я.

## **ВИСНОВКИ**

Діяльність організацій публічної сфери спрямовується на забезпечення реалізації функцій держави, створення суспільних благ, вирішення завдань, які ефективно не можуть бути здійснені приватними організаціями.

Державні організації функціонують на основі затверджених статутів або прийнятих положень вищестоячими державними органами. Як і інші види організацій, організація публічної сфери підлягає реєстрації, після чого вона набуває статусу юридичної особи.

Формуючи модель використання спеціального інструментарію менеджменту для конкретних умов функціонування організацій публічної сфери, враховують ті управлінські дії, що є визначальними в їх діяльності. При цьому роль керівника організацій публічної сфери можна охарактеризувати такою послідовністю дій: встановлення низки завдань; формування та вибір ефективних методів управління; організування та контроль за напрямками діяльності; оцінка ефективності прийнятих управлінських рішень, результатів їх виконання; призначення та ротація керівників підрозділів й апарату управління; аналізування ймовірних наслідків плану діяльності; обрання кращих альтернатив; оцінка міри досягнення мети; виявлення ключових тенденцій і можливих відхилень як у діяльності організацій публічної сфери, так і в їх оточенні.

Структура та штатний розпис медичного об'єднання затверджуються Міністерством внутрішніх справ України в установленому порядку. Загалом по цих структурних підрозділах закріплено 178 посад, зокрема 54,25, що відносяться до лікарських посад, 19,75 - молодшого лікарського персоналу, інші - 46, 5

Динаміка показників балансу медичного об'єднання впродовж останніх трьох років демонструє позитивну динаміку щодо показників основних засобів, що свідчить про зростання потенціалу даної організації публічної сфери, зменшення поточної дебіторської заборгованості за розрахунками із соціального страхування, запасів та сум грошових коштів. Однак негативним явищем є зростання обсягу незавершених капітальних інвестицій та зростання зносу основних засобів, які використовуються у діяльності медичного об'єднання.

Динаміка фінансових результатів діяльності медичного об'єднання показує значне зростання заробітної плати для працівників даної організації публічної сфери та матеріальних витрат на провадження діяльності. Це, насамперед, пов'язано з зростанням цін на допоміжні

матеріали, які застосовуються в діяльності медичного об'єднання та інфляційними процесами в країні.

Динаміка руху грошових коштів медичного об'єднання демонструє позитивні тенденції впродовж 2018-2020 рр., однак спад інвестиційної активності та, як наслідок, активів у 2021 році.

Причиною цього, окрім вищезначеного в коментарях до попередньої таблиці є те, що станом на 2021 рік надходження від операційної діяльності дорівнюють сумам витрати від операційної діяльності. На наш погляд, це зумовлює необхідність перегляду собівартості окремих платних послуг, які надаються медичним об'єднанням.

Динаміка руху показників внесеного капіталу, фінансового результату та обсягів цільового фінансування зростання суми власного капіталу впродовж 2021 року на 1,5% (з 66 344 961 грн. до 67 377 498 грн.), що є позитивним результатом, враховуючи всі негативні виклики зовнішнього середовища функціонування медичного об'єднання.

За результатами дослідження нами було виявлено в цілому позитивну динаміку, що свідчить про ефективну роботу цієї організації публічної сфери. Однак, на наш погляд, враховуючи виклики сьогодення та високої мобільності зовнішнього середовища, діяльність Територіального медичного об'єднання вимагає більшої адаптації до зовнішніх умов, що швидко змінюються, що у свою чергу вимагатиме застосування удосконаленого спеціального інструментарію менеджменту Методичними засадами забезпечення ефективного функціонування організації публічної сфери є використання новітніх інструментів управління. Основним їх призначенням є досягнення суспільної, соціальної, бюджетної ефективності навіть за умов перманентної невизначеності екзогенного середовища. Отже, повинні діяти інструменти, які приводять організацію публічної сфери у стан, який відповідає умовам поставленої мети.

Процедури надання управлінських послуг мають бути жорстко регламентовані. Будь-який громадянин, який звертається до організації

публічної сфери, повинен мати можливість ознайомитися з вимогами до подачі документів, подати необхідні документи та прийти в означений час за вже готовим рішенням. Таким чином, задля цього потрібно переглянути функції відділів й окремих співробітників організації публічної сфери, сформувати адаптивну організаційну структуру управління, налагодити комунікаційні зв'язки.

Організації публічної сфери слід ідентифікувати асортименти адміністративних чи інших видів послуг і для більшості з них розробити інформаційні картки. В них доцільно відобразити назву послуги, зрозумілий, але водночас детальний опис усієї законодавчої бази, яка регулює її надання; визначити відповідального виконавця, котрий відповідає за кінцевий результат рішення; означені терміни виконання; за необхідності розмір оплати; назву організації публічної сфери вищої інстанції, де можна оскаржити рішення.

Пропонована логіка впровадження системи управління якістю управлінських послуг зводиться, по-перше, до мінімізації бюрократизму, корупції, а по-друге, відбуватиметься поступове усвідомлення населенням їх вагомості соціальної ролі щодо здійснення контролю за організацією публічної сфери.

Стратегія комунікаційного забезпечення діяльності організації публічної сфери із зовнішнім середовищем, нами пропонується у концептуальній розробці цілісної системи збору, первинної та аналітичної обробки, зберігання і передачі інформації, застосування оргтехніки і засобів зв'язку. Враховуючи те, що прикладним об'єктом нашого дослідження була організація публічної сфери системи охорони здоров'я, виокремимо доцільний, на наш погляд, інструментарій менеджменту у взаємодії таких організацій з їх зовнішнім середовищем.

Першим у цьому контексті нами пропонується застосування телемедицини. Другим підходом, який потребує, на наш погляд, імплементації у практичну діяльність організацій публічної сфери системи

охорони здоров'я є запровадження електронної системи охорони здоров'я як інструменту задля створення умов транспарентності процесів в охороні здоров'я. Електронна система охорони здоров'я забезпечить справедливий розподіл коштів, повноцінну оплату медичному працівникові за пацієнта, не дасть можливості маніпуляції даними пацієнтів. На наш погляд, необхідність впровадження сучасних спеціальних інструментів менеджменту у взаємодію організації публічної сфери системи охорони здоров'я із зовнішнім середовищем є нагальною потребою, яка забезпечить можливість громадянам ефективно використовувати медичні сервіси, а працівникам медичних закладів уникати виконання рутинної паперової роботи з медичними відомостями, забезпечить можливість формування транспарентних звітів про роботу медичного закладу задля отримання пацієнтами та суспільством загалом достовірної інформації.

### Список використаних джерел

1. Авраменко Т.П., Богачев Р.М., Нерсесян Г.А., Довганчин Г.С. Державна політика змін у сфері охорони здоров'я в Україні: регіональний вимір. URL: [irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?...2...](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?...2...)
2. Андріяш В. І., Громадська Н. А., Малікіна О. А. Оцінювання державно-управлінських рішень: моделі та критерії. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2201>
3. Баєва О.В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я. URL: [http://pidruchniki.com/1781040937372/meditsina/menedzhment\\_u\\_galuzi\\_ohoroni\\_zdorovya](http://pidruchniki.com/1781040937372/meditsina/menedzhment_u_galuzi_ohoroni_zdorovya)
4. Биркович Т. І., Биркович В. І., Кабанець О. С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>; <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.9.2>.

5. Білинська М.М. Управління змінами в сфері охорони здоров'я. Київ: Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. 2015. 80с.
6. Біловол А.М., Берегова А.А., Ткаченко С.Г. Телемедицина – як актуальний прорив у підготовці майбутніх лікарів. *Матеріали. Всеукраїнської наук.-практ. конференції з міжнародною участю Актуальні проблеми вищої медичної освіти і науки Всеукраїнська науково-практична конф. з міжнародною участю.* Харків, 8 квітня 2021 р. Харків, 2021. С 28.
7. Бобко Л. О., Мариняк Л. В. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 10. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1318>; <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2018.10.21>.
8. Богач Ю. А., Кривокульська Н. М., Скочиляс С. М. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийняття управлінських рішень. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2021. № 5. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2071>
9. Васюк Н. О., Кузюк М. Г. [Запровадження електронної системи охорони здоров'я \(e-health\) як важливий напрям трансформації медичної галузі.](#) *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2022. №1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2609>
10. Великий С. Імплементация спеціального інструментарію менеджменту у взаємодію організації публічної сфери із зовнішнім середовищем. *Збірник тез доповідей VII Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю" Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі".* м. Тернопіль, 21 жовтня 2022 року.
11. Великий С. Сучасні технології в діяльності організацій публічної сфери. *Збірник тез доповідей Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні».* м.Тернопіль, 10 листопада 2022 р.

12. Волосовець О.П., Заболотько В.М., Волосовець А.О. Кадрове забезпечення галузі охорони здоров'я в Україні та світі: сучасні виклики. *Українські медичні вісті*. 2020. Т. 12. № 1(84). с. 20-26.
13. Гайдаш Д. С. Державна кадрова політика у сфері охорони здоров'я: стан наукових досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 14. С. 155–160.
14. Гришко В. В., Задорожний В. П., Кульчій І. О. Перспективи імплементації європейського досвіду у процесі реалізації менеджмент-орієнтованого публічного управління на рівні розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 11. – URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2372>
15. Державна установа "Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області". Офіційний сайт. URL: <https://km-tmo.mvs.gov.ua>
16. Державне управління реформуванням системи охорони здоров'я в Україні: навч.-наук. вид. / авт. кол. : М. М. Білинська, Я. Ф. Радиш, І. В. Рожкова та ін. ; за заг. ред. проф. М. М. Білинської. К. ; Львів : НАДУ, 2012. 240 с.
17. Дубчак, Л. О. Телемедицина: сучасний стан та перспективи розвитку. *Системи обробки інформації*. 2017. №1. С. 144-146.
18. Жаліло Л.І. Стратегії змін у сфері охорони здоров'я в умовах соціально-економічних реформ в Україні / Л.І.Жаліло, О.І.Мартинюк // Державне управління: теорія та практика : електрон. наук. фах. журн. URL: [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua)
19. Запорожець Т. В. Цифрові трансформації системи охорони здоров'я в умовах реформування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 10. – URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2258>
20. Інституціоналізація публічного управління в Україні: наук.-аналіт. доп. / за заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петрос. Київ : НАДУ, 2019. 210 с.
21. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні. Ситуаційний аналіз 2019 р. URL : <https://www.skeptic.in.ua/wp->



content/uploads/HRH-situational-analysis-2019.pdf

22. Калвер Т., Стиліану Н. Хто, де і скільки живе: 9 цікавих фактів про тривалість життя у світі. BBC News. 2018. – URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-44127764>

23. Карамишев Д.В. Державне регулювання інноваційних процесів у системі охорони здоров'я: дис... д-ра наук держ. управління: 25.00.02 / Д.В. Карамишев. – Донецьк, 2007. URL: <http://disser.com.ua/content/252705.html>

24. Карамишев Д.В., Шевченко В.І. Державні механізми регулювання ресурсного забезпечення системи охорони здоров'я в економічній моделі розподілу фінансів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 22. С. 60- 64.

25. Кардинал М. Удосконалення комунікативної взаємодії медичної установи з споживачами медичних послуг в контексті підвищення її іміджу. URL: <http://tneu.com.ua>

26. Карпенко О. В., Карпенко Ю. В., Кульгінський Є. А. Застосування технологій штучного інтелекту у реформуванні сфери охорони здоров'я. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 11. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2369>

27. Книш П.В. Сутнісні характеристики поняття «управлінська технологія». URL: [Nvamu\\_upravl\\_2014\\_1\\_34.pdf](#)

28. Кожне робоче місце підключено до електронної системи охорони здоров'я. – URL: <https://nszu.gov.ua/academy/osnovni-kroki-2020/pidkluch-mic>

29. Конституція України.  
URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

30. Кривокульська Н.М. Керівник адміністративної служби: навч. пос. / Н.М.Кривокульська. Тернопіль, ТНЕУ, 2015. 240с.

31. Криничко Л.Р. Малігон Ю.М. Нормативно-правове забезпечення реформування системи охорони здоров'я в Україні. Вісник ХНАУ. Серія “Економічні науки” : зб. наук. пр. / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків : ХНАУ, 2020. № 3. С. 364-380.

32. Лесь А. В., Ращенко А. В., Тарасенко Ю. М. Державна політика

- забезпечення якості надання кардіологічної високоспеціалізованої медичної допомоги. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 11. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2382>
33. Лехан В. М., Крячкова Л. В., Волчек В. В. Управління змінами в системі охорони здоров'я України: історія та уроки пілотних регіонів: навчальний посібник. Дніпропетровськ, 2016. 53 с.
34. Максимова М. В. Імплементация принципів agile-методології в публічне управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 5. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2076>
35. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Кривокульська Н.М. Менеджмент державних установ і організацій. Навч. посібник. / За ред. д-ра екон. наук, проф. А.Ф.Мельник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 320с.
36. Миськевич Т. Розвиток e-Health в контексті трансформації системи охорони здоров'я України. *Громадська думка про правотворення*. 2019. № 16 (181). С. 18–23. URL: <http://nbuviar.gov.ua/images/dumka/2019/16.pdf>.
37. Наместнік В. В. Цифрова компетентність публічних службовців: сутність поняття. Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24 травня 2019 р.) : у 5 т. Київ, 2019. Т. 4. С. 67–86 .
39. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2 (25). С. 139–145. URL : <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/2/27.pdf>.
38. Нова модель надання первинної медико-санітарної допомоги – досвід пілотних регіонів / В. М. Лехан, В. Г. Гінзбург, Л. В. Крячкова, М. В.Шевченко. *Wiadomosci Lekarskie* 2014, Tom LXVII, gr.2czesc. II, P. 210-214.
39. Новак В.О. Організаційна поведінка: підручник / В.О.Новак, Т.Л.Мостенська, О.В.Ільєнко. – К. : Кондор-Видавництво, 2013. 498 с.
40. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992р. № 2801-XII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>

41. Пасмор М. С. Система управління якістю у сфері охорони здоров'я як чинник стабілізації та розвитку галузі. *Соціальна економіка*. 2017. №1. С. 92-95
42. Піхоцька О. М., Хомякова І. С. Фінансування системи охорони здоров'я в умовах її реформування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2503>
43. Поживілова О.В. Інформаційні технології в системі охорони здоров'я (до проблеми наукового забезпечення державного управління розвитком системи охорони здоров'я України). Інвестиції: практика та досвід. 2010 № 22 с. 65 – 66.
44. Політика та публічне управління у сфері охорони здоров'я : підручник : у 2 Т; авт. кол : М.М. Білінська, Н.О. Васюк, Л.І. Жаліло та ін.; ред. кол.: В. М. Князевич (голова), Т.П. Юрочко (заст. голови), Я.Ф. Радиш (заст. голови), Л.І. Жаліло (заст. голови). Нац. акад. держ. упр. При Президентові України. Київ: НАДУ, 2017. Т.1. С. 81.
45. Поліщук І. В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні. Дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Київ, 2018. 315 арк.
46. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19>
47. Про Концепцію розвитку охорони здоров'я населення України: Указ Президента України від 7 грудня 2000 року № 1313/2000. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1313/2000#Text>
48. Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я: розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 р. № 1671-р. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80#Text>
49. Пуліна Т. В., Ткачук О. В., Вафіна А. О. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Економіка та держава*. 2018. № 12. С. 44–49. URL : [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2018/11.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2018/11.pdf).
16. Управління персоналом в органах публічної влади / С. М. Серьогін, Є.

- І. Бородін, К. В. Комарова та ін. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
50. Радиш Я.Ф. Державне управління охороною здоров'я в Україні: генезис, проблеми та шляхи реформування (Монографія). Передмова і загальна редакція проф. Н.Р. Нижник. К.: Вид-во УАДУ, 2001. 360 с.
18. Сіделковський О. Єдиний медичний простір як об'єкт адміністративно-правової науки. Публічне право, 2018. № 4 (32). С.123-128.
51. Рожкова І., Жаліло Л., Мартинюк О. Методологічні засади управління реформуванням системи охорони здоров'я в Україні: аспекти впровадження первинної медико-санітарної допомоги. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2012-4-16.pdf>
52. Сабецька Т. І., Стефанишин Л. С. Технологія стратегічного управління діяльністю закладів сфери охорони здоров'я. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 1. С. 56-62
53. Сазонець І. Л., Зима І. Я. Визначення проблем та основних напрямів реформування системи охорони здоров'я України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 12. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1343> (дата звернення: 11.12.2021).
54. Сазонець І. Л., Зима І. Я. Передумови трансформації системи охорони здоров'я та матеріальне забезпечення її працівників. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 22. С. 122–125.
55. Сазонець О. М., Алі Альшаафі Мохамед. Іноземний досвід управління медичними закладами в інформаційно-комунікаційному середовищі. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 14. С. 18-22.
56. Свінціцький А.С., Висоцька О.І. Актуальні питання щодо впровадження медичних інноваційних технологій у закладах охорони здоров'я. URL: [www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64)
57. Солоненко І.М. Формування компетенцій за стандартами підготовки керівників з державного управління у сфері охорони здоров'я / І.М.Солоненко, Л.І.Жаліло, О.І.Мартинюк // Державне управління: теорія та практика: електрон. наук. фах. вид.). 2018. № 2. URL: [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua)
58. Сучасні технології роботи з персоналом: наук. розробка / авт. кол. : С.М.Серьогін, І. В. Шпекторенко, Н. А. Липовська та ін. К. : НАДУ, 2010.

48с.

59. Україна крізь призму Європейської хартії прав пацієнтів: результати виконання в Україні другого етапу європейських досліджень на відповідність стандартам ЄС з прав пацієнтів / [В. В. Глуховський та ін.] ; Європ. прогр. Міжнар. фонду Відродж. «Розвиток співпраці аналітичних центрів України та країн Західної Європи». – К. : Дизайн і поліграфія, 2012. 158 с.

60. *Управління змінами* в системі охорони здоров'я України: історія та уроки пілотних регіонів: навчальний посібник [Лехан В.М., Крячкова Л.В., Волчек В.В.]. Дніпропетровськ. 2016. 56с.

61. Чередник Л. А. Використання електронних інформаційних ресурсів у сфері охорони здоров'я України. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2021. № 2. С. 57-62.

62. Шавкун І.Г. Ділова комунікація: сутність та типологізація. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/VISNIK\\_38\\_7.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/VISNIK_38_7.pdf)

63. Шевчук В.В. Підходи до реалізації механізмів державного регулювання інноваційного розвитку системи охорони здоров'я. URL: <http://journals.uran.ua/index.php/2311-1666/article/viewFile/28278/25203>

64. Шевчук В.В. Удосконалення державного регулювання інноваційного розвитку системи охорони здоров'я України. URL: [https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/04/Disertatsiya\\_Shevchuk\\_Viktoriyi\\_Viktorivni.pdf](https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/04/Disertatsiya_Shevchuk_Viktoriyi_Viktorivni.pdf)

65. Шекера О. Г. Стан реформування системи охорони здоров'я в Україні (аналітичний огляд). *Здоров'я чоловіки*. 2013. № 3 (48). С. 25-30.

66. Шкільняк М., Кривокульська Н. Діагностика середовища функціонування закладу охорони здоров'я як передумова проведення змін. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2 (19). С. 151-159.

67. Шкільняк М.М., О.Ф.Овсянюк-Бердадіна, Ж.Л.Крисько, І.О.Демків Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль.: Крок, 2017. 351с.

