

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

ПАРАХНЮК Ірина Василівна

**Механізми координації діяльності структурних підрозділів
медичного закладу / Mechanisms of coordination of the activities of
the structural divisions of the medical institution**

спеціальність: 073 – Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЗОЗзм-21
І. В. Парахнюк

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, О. Т. Іващук

Кваліфікаційну роботу
Допущено до захисту:
«__» _____ 20 __р.
Завідувач кафедри
_____ М.М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ	
1.1. Суть та завдання координації структурних підрозділів організації ...	6
1.2. Механізми управління діяльністю структурних підрозділів медичного закладу	12
1.3. Нормативно-правовий механізм координації діяльності структурних підрозділів медичного закладу	21
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ	
2.1. Аналіз організаційних основ координації діяльності структурних підрозділів медичного закладу	30
2.2. Оцінка ресурсного забезпечення діяльності КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОР	36
2.3. Роль державно-приватного партнерства у діяльності досліджуваного медичного закладу	43
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ	
3.1. Інноваційні напрями взаємодії структурних підрозділів медичного закладу	51
3.2. Вплив корпоративної культури на координацію діяльності структурних підрозділів медичного закладу	58
Висновки до розділу 3	64
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність проблеми. В сучасних умовах медичні заклади відіграють важливу роль у забезпеченні здоров'я та добробуту населення, а саме забезпечують надання медичної допомоги, діагностику, лікування та профілактику різноманітних захворювань. Проте, успішна діяльність медичного закладу не обмежується лише знаннями у сфері охорони здоров'я та технологіями. Ключовою складовою успіху є ефективна координація всіх структурних підрозділів медичного закладу. Координація забезпечує розробку чітких процедур, протоколів та планів дій, які спрямовані на забезпечення спільної роботи та взаємодії різних підрозділів медичного закладу для досягнення спільної мети – ефективного та безперервного функціонування підприємства та надання якісних медичних послуг.

Однак, трансформаційні зміни у сфері охорони здоров'я потребують формування нових підходів до координації діяльності структурних підрозділів медичного закладу, що і визначає актуальність обраного дослідження.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Теоретико-практичні аспекти організаційної діяльності медичних закладів та координації їх структурних підрозділів розглядалися у наукових дослідженнях вчених, а саме: Т. Беляк, Л. Рошої, М. Самофалова, Д. Гомона, З. Гладуна, Н. Кризиної, Р. Полюляха, Н. Тюріної та ін.

Мета та завдання кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад координації діяльності структурних підрозділів медичного закладу та обґрунтування практичних рекомендацій удосконалення механізмів їх взаємодії.

Досягнення визначеної мети обумовило необхідність рішення наступних завдань:

- дослідити суть та завдання координації структурних підрозділів організації;
- розглянути механізми управління діяльністю структурних підрозділів медичного закладу;

- проаналізувати нормативно-правовий механізм координації діяльності структурних підрозділів медичного закладу;
- провести аналіз організаційних основ координації діяльності структурних підрозділів медичного закладу;
- здійснити оцінку ресурсного забезпечення діяльності КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОР;
- визначити роль державно-приватного партнерства у діяльності досліджуваного медичного закладу;
- обґрунтувати напрями удосконалення механізмів координації діяльності структурних підрозділів досліджуваного медичного закладу.

Об'єктом дослідження є процес координації діяльності структурних підрозділів медичного закладу.

Предметом дослідження є теоретичні, практичні та організаційні аспекти механізмів координації діяльності структурних підрозділів медичного закладу.

Методи дослідження. Для досягнення мети та вирішення завдань кваліфікаційної роботи використовувалися загально-наукові та спеціальні методи, а саме: задля обґрунтування теоретичних понять, які використовувалися в науковому дослідженні та описували процеси управління розвитком медичного закладу використано методи аналізу, порівняння й узагальнення; для наочного відображення результатів діяльності медичного закладу та аналітичних даних застосовано метод графічного зображення;

Інформаційною основою дослідження є закони та нормативно-правові акти, дані Державної служби статистики України, Міністерства охорони здоров'я України, КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОР, наукові дослідження зарубіжних та вітчизняних науковців, Інтернет-ресурси.

Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні теоретичних положень та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних напрямів координації діяльності структурних підрозділів медичного закладу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що окремі положення та висновки мають практичне спрямування та можуть бути використані в діяльності медичного закладу задля ефективної координації структурних підрозділів.

Апробація результатів дослідження. За темою дослідження опубліковано тези, які були апробовані на: Науковій інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (м. Тернопіль, 24 листопада 2023 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 70 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі 9 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел з 76 найменувань, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

1.1. Суть та завдання координації структурних підрозділів організації

Координація діяльності структурних підрозділів медичного закладу є елементом забезпечення якості та ефективності медичної допомоги. Процес координації спрямований на покращення взаємодії між декількома підрозділами, оптимізацію ресурсів та забезпечення ефективного управління.

Діяльність будь-якої організації має на меті забезпечити ефективне господарювання, і це завдання вирішується в різних умовах [30]. Внутрішнє середовище організації формується керівниками відповідно до їхніх уявлень про те, як система може бути життєздатною й досягти своїх цілей у конкретному середовищі. Для досягнення цих цілей організація має розглянути наступні ключові елементи: мету організації; організаційну структуру; систему технологій; кадровий склад і організаційну культуру [61].

Завданням менеджера є створення організаційної структури, яка відповідає вимогам функціональної спеціалізації, покращенню ефективної комунікації із зовнішнім середовищем, раціональному розподілу ресурсів та досягненню поставлених цілей. Така структура повинна також забезпечувати відповідь на змінні умови та розвиватися разом з організацією.

Менеджери мають оцінювати можливість досягнення цілей, враховуючи різні фактори, включаючи рівень професіоналізму, мотивацію та зовнішнє середовище. Структура організації базується на розподілі праці. Важливо, щоб кожен вид роботи був доручений фахівцям, які володіють необхідними навичками і знаннями для ефективного виконання завдань. Цей розподіл праці може сприяти співпраці з людьми, технологіями та знаннями. Поєднання горизонтального та вертикального розподілу праці допоможе оптимізувати координацію діяльності різних підрозділів та рівнів управління, що є важливим

для ефективної комунікації та взаємодії в організації.

В процесі формування організаційної структури будь якої організації, зокрема медичного закладу виділяють три основні компоненти: діагностику, процес та підтримку. Перший компонент – діагностика – включає безперервний збір системних даних і спрямований на аналіз усієї системи, її підсистем та системних процесів. Другий компонент – процес – охоплює всі види діяльності, спрямовані на удосконалення організаційного функціонування. Третій компонент – підтримка – включає в себе діяльність, спрямовану на підтримку та управління самим процесом розвитку організації.

Організаційний розвиток організації формується на основі форм реалізації завдань та цілей установи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Форми реалізації організаційного розвитку організації

Форми реалізації організаційного розвитку	Напрями реалізації
Організація в цілому	Злагоджена робота підрозділів організації
Міжгрупові організаційні відносини	Побудова оптимальної структури між групових відносин шляхом створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації
Групові відносини	Сприяння командоутворенню, прояву лідерства в групі, попередження конфліктів (управління конфліктами)
Міжособистісні відносини	Управління конфліктами, оптимізація міжособистісних відносин, розвиток навиків групового спілкування, розвиток самоусвідомлення, переконання та розуміння інших
Індивідуальний рівень	Управління виконання індивідом окремих завдань, розвиток змістової діяльності

Примітка. Складено автором на основі [34].

Реалізація форм організаційного розвитку взаємодії зі стратегічним напрямком розвитку всієї організації повинна гармонійно взаємодіяти з ініціативами щодо інноваційного зростання персоналу. Основна мета полягає у «забезпеченні злагодженої роботи структурних підрозділів підприємства, створюючи гнучку систему підготовки та перепідготовки фахівців, які в умовах

мінливого навколишнього середовища здатні забезпечити високу адаптивність та внутрішнє організаційне зростання організації в цілому. Тобто об'єктом організаційного розвитку організації виступають процеси інноваційного розвитку персоналу» [34, с. 48].

Для досягнення мети необхідно постійно і комплексно керувати стратегічними змінами, які об'єднують у собі трансформації функціонально-організаційної структури, бізнес-процесів та ресурсів, і враховують особисті характеристики персоналу. Постійне вдосконалення системи стратегічного та оперативного управління організаційним розвитком допомагає організації ефективно перейти на новий рівень розвитку з мінімальними витратами.

На думку вітчизняних науковців «організаційні структури створюються для того, щоб забезпечити координацію і контроль визначеної діяльності підрозділів фірми та її співробітників. Вони різняться поміж собою складністю (тобто ступенем розподілу діяльності за певними функціями), формалізацією (ступенем використання встановлених правил і процедур), співвідношенням централізації та децентралізації (тобто рівнями, на яких приймаються управлінські рішення)» [69, с. 67].

Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що внутрішні взаємозв'язки компонентів організації виявляються досить складним фактором. Зміна одного елемента впливає на інші компоненти, і ця взаємодія не завжди спрямована в бажаному напрямку, що потребує сформувати ефективну координацію між усіма рівнями організації.

Координація «як функція менеджменту є видом діяльності щодо узгодження й упорядкування зусиль об'єднаних загальною метою і спільною діяльністю людей у виробничо-господарських організаціях, учасників виконання того або іншого завдання» [34].

На думку М.В. Шкробота та С.В. Салоїда «координація – це процес стикування дій різних посад та підрозділів організації. Потреба в координації обумовлюється взаємозалежністю між відділами в організації: чим більша

взаємозалежність між відділами. Тим більша потреба в координації для ефективної діяльності організації» [41].

Медичні заклади є організаціями, де різні структурні підрозділи працюють разом для надання якісної та ефективної медичної допомоги пацієнтам. Основним завданням будь-якого медичного закладу є забезпечення найвищого стандарту лікування та догляду. Для досягнення цієї мети важливо мати ефективну систему координації діяльності структурних підрозділів. До характерних рис координації діяльності у медичних закладах слід віднести: централізоване керівництво та комунікація; розподіл обов'язків та спеціалізація; інформаційні технології та електронна медична документація; звітність та аналіз результативності (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні складові координації діяльності у медичному закладі

Примітка. Складено автором.

Однією з особливостей координації діяльності структурних підрозділів медичного закладу є наявність централізованого керівництва. Керівник або адміністрація медичного закладу приймає рішення про прийняття стратегічних рішень та розробку політики закладу. Вони також забезпечують взаємозв'язок між іншими підрозділами, сприяючи обміну інформацією та координації дій. Ефективна комунікація в медичному закладі є фактором у забезпеченні

координації. Завдяки цій комунікації лікарі, медсестри, лаборанти та інший медичний персонал можуть вирішувати питання планування та обміну інформацією.

У різних медичних закладах підрозділи відповідають різним аспектам діагностики, лікування та догляду за пацієнтами. Розподіл обов'язків та спеціалізація допомагають медичному персоналу зосередитися на своїх основних завданнях та виконувати фахові завдання більш ефективно. Кожен підрозділ має керівників, які відповідають за внутрішні процеси та вирішення питань, що стосуються їхньої області спеціалізації.

У сучасному медичному закладі інформаційні технології та електронна медична документація відіграють важливу роль у координації діяльності різних підрозділів. Більше того, інформаційні системи можуть бути інтегровані між більшими підрозділами, що дозволяє автоматизувати обмін даними та спрощує процес координації.

Для постійного вдосконалення координації діяльності структурних підрозділів медичного закладу важливо мати систему звітності та здійснювати аналіз результативності, що сприяє виявленню слабких місць в роботі, вносити корективи в процеси та покращувати якість надання медичних послуг.

Налагодження ефективної координації діяльності структурних підрозділів медичного закладу є важливою складовою успішної роботи і може бути досягнуто шляхом реалізації різних функцій. Характеристика функцій координації діяльності структурних підрозділів медичного закладу подана у табл. 1.2.

Функції та завдання структурних підрозділів медичних закладів спрямовані на вдосконалення організації роботи та забезпечення ефективної взаємодії між усіма ланками діяльності, що досягається шляхом впровадження сучасних цифрових технологій в практику управління. Означені інновації сприяють швидкому впровадженню організаційних рішень у практичну роботу медичного закладу та забезпечують контроль за їх результатами.

Таблиця 1.2

Функції координації діяльності структурних підрозділів медичного закладу

Функція	Характеристика функції
Інформаційна	забезпечує передачу відомостей, необхідних для прийняття рішень при здійсненні медичного обслуговування, наданні медичних послуг, організації діяльності закладу охорони здоров'я
Мотиваційна	спонукає працівників закладу охорони здоров'я до належного виконання своїх обов'язків та покращення діяльності, використовуючи управління поведінкою, переконання, прохання, накази
Контрольна	перевірка правильності дій медперсоналу в процесі виконання закріплених обов'язків, моніторинг показників діяльності відділень медичної установи, порівняння досягнутих кількісних і якісних показників надання медичних послуг
Експресивна	дозволяє акцентувати увагу на ключових аспектах роботи медичного персоналу та структурних підрозділів. Можна використовувати систему обміну досвідом і навчання, щоб підкреслити важливість певних аспектів, ефективність лікування та підвищення професійних навичок.

Примітка. Складено автором.

При взаємодії структурних підрозділів медичного закладу, реалізуюючи функції важливе значення набуває комунікація, яка полягає в обміні інформацією, що слугує основою прийняття рішень керівництвом установи.

Вітчизняні науковці, залежно від взаємодіючих сторін, розрізняють наступні види комунікацій: «організаційна, зовнішня, внутрішня, горизонтальна, вертикальна, висхідна, нисхідна, міжособистісна, формальна, неформальна» [35].

Організаційна комунікація є процесом, за допомогою якої створюється система передачі інформації та обміну інформацією всередині та поза межами організації. Вона важлива для координації діяльності на всіх рівнях управління та забезпечує необхідну інформацію. Зовнішня комунікація забезпечує обмін інформацією між організацією та її оточенням, а внутрішня комунікація – між суб'єктами управління різних рівнів організаційної структури.

Внутрішні комунікації забезпечують взаємодію між рівнями управління, підрозділами, посадами та окремими особами за допомогою різних комунікаційних каналів, таких як особисті контакти, обмін документами та

електронний зв'язок.

Крім того, внутрішні комунікації поділяються на вертикальні, горизонтальні та діагональні. Вертикальні включають «згори-вниз» (нисхідні) і «знизу-вгору» (висхідні) комунікації, які мають різні завдання, такі як інформування працівників про мету організації, надання інструкцій, роз'яснення технологій робіт. Горизонтальні комунікації відбуваються між однаковими рівнями управління і допомагають у координації діяльності. Діагональні комунікації відбуваються між суб'єктами управління на різних рівнях ієрархії.

Міжособистісні комунікації передбачають прямий міжособистісний обмін інформацією, переважно усною мовою. Вони можуть бути формальними або неформальними і відрізнятися за своїми особливостями та можливістю використання ефекту зворотного зв'язку.

Підсумовуючи вище зазначене, можна зробити висновок, що координація діяльності структурних підрозділів спрямована на взаємодію усіх ланок організації задля формування єдиної політики і стратегії управління та функціонування медичного закладу, що сприятиме наданні ефективної медичної допомоги.

1.2. Механізми управління діяльності структурних підрозділів медичного закладу

Управління організацією є елементом, яке спрямоване на забезпечення її успішного функціонування. Процес управління включає в себе створення системи планів, стандартів, правил та процедур, а також розробку комплексу заходів у сферах кадрового планування, розміщення, управління, професійної підготовки, мотивації та кар'єрного росту співробітників.

Механізм управління на думку О.В. Равневої «це сукупність таких елементів, як організаційні форми і структури управління, методи і важелі впливу, що забезпечують ефективну реалізацію характерних для виробництва

цілей і найбільш повно на даному етапі задовольняють суспільні, колективні й індивідуальні інтереси і потреби» [61, с. 265].

А. А. Малицький розглядає «механізм управління як складову частину системи управління, що забезпечує дієвий вплив на чинники, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління» [31].

На думку А. В. Куценко «механізм управління – це оптимальна сукупність форм, структур, методів, засобів і функцій управління, які покликані сприяти цілеспрямованому оперативному регулюванню діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам» [30].

На основі проведеного дослідження сутності механізму управління визначено, що дану категорію слід трактувати як «сукупність прийомів і методів, що дозволяє формувати і реалізовувати організаційно-економічні, технічні, правові та інші принципи керованого розвитку установи».

Управління діяльністю медичного закладу включає в себе використання різних механізмів. В наукових джерелах до механізмів управління діяльністю як структурних підрозділів, так і медичного закладу відносять: організаційний, структурний, економічний, інформаційний, нормативно-правовий (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Механізми управління діяльністю медичних закладів

Примітка. Складено автором.

Розглянемо основні властивості означених видів механізму управління діяльністю медичних закладів.

На думку вітчизняних науковців організаційний механізм управління слід трактувати «як сукупність адміністративних важелів, форм, способів і методів цілеспрямованого впливу суб'єктів корпоративних відносин на процес прийняття рішень в установі з метою реалізації власних інтересів. Саме цей механізм забезпечує зацікавленим особам реалізацію власних інтересів через можливість впливу на прийняття управлінських рішень та здійснення контролю за їх виконанням» [71].

Загалом, в процесі формування організаційного механізму управління елементами даного процесу є: розробка стратегічних та тактичних планів взаємодії з метою організації та шляхів їх досягнення; створення оптимальної структури, яка відповідає завданням та меті організації; впровадження ефективних методів управління; дотримання всіх законів та регуляторних вимог, що є обов'язковим для забезпечення законності діяльності організації; контроль за виконанням завдань та аналіз результатів; забезпечення доступу до необхідної інформації для прийняття рішень; розвиток та підтримка персоналу, їх мотивація та навчання для досягнення спільних цілей. Означені елементи організаційного механізму повинні бути взаємопов'язані та адаптовані до конкретних потреб на спрямованості організації.

Організаційний механізм включає в себе процеси планування, координації, контролю та прийняття рішень у медичному закладі, також забезпечує встановлення мети, стратегії, політики та процедур для досягнення цілей організації. Окрім того, спрямований на розв'язання стратегічних завдань, забезпечення розвитку медичного закладу, досягнення фінансової стійкості та забезпечення якісних медичних послуг. Основна функція організаційного механізму – забезпечення гармонійного функціонування всіх підрозділів та співпраці між ними.

На думку ряду авторів, структурний та організаційний механізми мають різну спрямованість та відповідають за окремі напрями діяльності медичного

закладу. Зокрема, структурний механізм, орієнтований на організацію внутрішньої структури медичного закладу, включає в себе створення відділів, підрозділів, а також розподіл обов'язків та функцій між співробітниками для забезпечення робочого процесу та координації діяльності; спрямований на організацію внутрішньої діяльності, дозволяє уникнути дублювання обов'язків та відповідальності, а також конфліктів між підрозділами, створює чітку ієрархію управління. Основна функція структурного механізму – забезпечення чіткості організаційної структури, розподіл повноважень і обов'язків між працівниками медичного закладу.

Структурний механізм управління діяльністю медичного закладу включає різноманітні компоненти та елементи, які допомагають забезпечити ефективне функціонування, серед яких виділяють:

- ієрархічна структура: медичні заклади мають ієрархічну організаційну структуру, де керівництво розподіляється на різних рівнях, від адміністрації до медичного персоналу, що сприяє забезпеченню контролю та координації всіх аспектів роботи закладу;

- департаменти та служби: медичні заклади включають різні департаменти або служби в залежності від їх спеціалізацій. Наприклад, можуть існувати департаменти лікувальної терапії, хірургії, акушерства та гінекології, служби екстреної медичної допомоги;

- комунікація та координація: важливою особливістю є забезпечення ефективної комунікації та координації між усіма відділами та службами медичного закладу, щоб уникнути помилок та забезпечити оптимальну допомогу пацієнтам;

- внутрішні процедури та стандарти: розробляються та впроваджуються внутрішні процедури та стандарти для забезпечення безпеки та відповідності регуляторним вимогам;

- розвиток персоналу: у медичних закладах важлива увага приділяється професійному розвитку персоналу, що виявляється у навчанні та підвищенні кваліфікації медичних кадрів;

- відповідність законодавству: в процесі функціонування медичні заклади повинні виконувати всі закони і нормативні акти, що стосуються медичної практики, включаючи забезпечення конфіденційності медичної інформації та дотримання медико-етичних стандартів.

В процесі формування органів управління важливим є визначення структури організації та створення окремих органів управління, таких як ради, комітети, департаменти. Унікальність та потреби конкретної організації можуть впливати на формування цих органів. На основі сформованої структури управління визначаються функціональні обов'язки та повноваження кожної відповідальної особи. Вирішення проблемних питань та виконання завдань всередині організації здійснюється на основі сформованої системи нормативних документів, зокрема внутрішніх правил і політик. Кадрова політика є важливим процесом в ефективному управлінні організації, адже потрібно здійснити кваліфікований підбір кадрів на керівні посади. Встановлення чітких правил та процедур внутрішньої та міжвідомчої взаємодії допоможе запобігти конфліктам та забезпечити плавне співробітництво між органами управління.

Отже, на основі проведеного дослідження визначено, що основна відмінність між організаційним та структурним механізмами полягає в тому, що структурний механізм застосовує функції організації та структуру медичного закладу, тоді як організаційний механізм спрямований на визначення правил та стратегій для досягнення цілей.

В залежності від спрямованості та форми власності медичного закладу, дані механізми можуть бути об'єднані в один механізм, адже окремі елементи та завдання дублюються. Тому, в нашому дослідженні будемо розглядати означені види механізмів як один, зокрема організаційний, об'єднавши елементи та завдання.

Організаційний механізм буде включати в себе систему: формування органів управління; розподіл компетенції; формування внутрішніх системних нормативних документів; відбір та призначення посадових осіб; формування та закріплення регламентів взаємодії, які забезпечують ефективне функціонування

організації та досягнення її цілей; планування, координація, контроль та прийняття рішень у медичному закладі; встановлення мети, стратегії, політики та процедур для досягнення цілей організації.

Наступним механізмом координації структурних підрозділів є економічний, який є основою діяльності будь якої організації, установи, а також медичного закладу.

На думку А.С. Капліної «економічний механізм являє собою сукупність економічних методів, способів, форм, інструментів, важелів впливу на економічні відносини й процеси, що відбуваються в організації» [17].

Економічний механізм управління діяльністю медичного закладу спрямований не лише на забезпечення якісних медичних послуг, але і забезпечення фінансової стійкості закладу. Основна функція економічного механізму – забезпечення ефективного використання фінансових та матеріальних ресурсів для досягнення цілей медичного закладу. Відповідно спрямованості, до елементів економічного механізму віднесено:

- фінансування та бюджетування: медичні заклади повинні розробляти бюджети, які враховують витрати на закупівлю медичного обладнання, ліків, оплату персоналу, а також інфраструктуру та енергоспоживання;
- забезпечення якості медичних послуг: кошти у переважній більшості повинні спрямовуватися на забезпечення високої якості медичних послуг, зокрема закупівлю сучасного обладнання, оновлення медичних стандартів та постійне професійне навчання медичного персоналу;
- оптимізація витрат: ефективне управління медичним закладом забезпечує постійний аналіз витрат та пошук шляхів їх оптимізації, шляхом раціонального використання фінансових ресурсів, закупівлі за оптовими цінами лікарських засобів та витратних матеріалів;
- планування розвитку: з метою забезпечення стійкого розвитку медичного закладу важливо розробити стратегію розвитку, яка враховує змінні умови на ринку охорони здоров'я;
- інвестиції: медичні заклади можуть залежати від різних джерел

фінансування, таких як державні програми, страхові виплати та інвестиції, які спрямовуються на розвиток організації з метою інноваційного розвитку;

- фінансова звітність та облік: фінансовий облік та підготовка звітності є основними елементами економічного механізму, що дає змогу контролюючим органам виявляти шляхи нераціонального використання коштів та приймати рішення.

Управління діяльністю організації загалом, та формування взаємодії структурних підрозділів зокрема необхідно здійснювати на основі реалізації організаційно-економічного механізму, який спрямований на забезпечення ефективного функціонування установи, а також якісного надання послуг, зокрема медичних, раціонального використання ресурсів.

Вітчизняні науковці визначають організаційно-економічний механізм «як комплексну систему економічних, організаційних, технічних, правових і інформаційних важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу), які чинять вплив на економічні і організаційні параметри системи управління організацією, що дозволяє керувати розвиватися, а також регулювати його внутрішні і зовнішні економічні відносини і сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності в цілому» [30].

На основі поданого визначення під організаційно-економічним механізмом управління структурними підрозділами медичного закладу слід розуміти систему яка спрямована на економічне, організаційне управління, правове регулювання та інформаційний обмін даними.

Організаційно-економічний механізм створює можливість організації керувати своєю діяльністю, розвиватися, реагувати на зміни в економічному середовищі та досягати конкурентних переваг. Для досягнення цих цілей організація повинна постійно розвивати та вдосконалювати свій організаційно-економічний механізм відповідно до нових умов та вимог ринку.

Схематично організаційно-економічний механізм управління діяльністю медичного закладу подано на рис. 1.3.

У організаційно-економічному механізмі управління, функціональна підсистема передбачає здійснення планування діяльності, організацію роботи медичного закладу, мотивацію кадрового потенціалу та контроль розвитку. Цільова підсистема передбачає формування цілей та основних результатів розвитку медичного закладу. У кожній підсистемі організаційно-економічного механізму складові можуть різнитися в залежності від форми організації, а також ендогенних та екзогенних чинників які мають вплив на діяльність медичного закладу.



Рис. 1.3. Структура організаційно-економічного механізму управління діяльністю медичного закладу

Примітка. Складено автором на основі [17].

Окрім організаційно-економічного механізму управління не менш вагоме значення мають і інші складові, зокрема технічний, інформаційний, нормативно-правовий.

Інформаційний механізм передбачає збір, обробку, збереження та передачу медичної інформації, зокрема електронні медичні записи, системи управління даними та інформаційні системи. Основна функція інформаційного механізму – забезпечення доступності та конфіденційності медичної інформації, а також підтримка прийняття рішень у медичній практиці.

В сучасних умовах, інформаційний механізм забезпечує систему зв'язку та комунікації, які дозволяють керівництву, лікарям, медичному персоналу та адміністраторам спілкуватися та обмінюватися інформацією для координації роботи. Інформаційні системи: дозволяють збирати дані про роботу медичного закладу та аналізувати їх для прийняття управлінських рішень. Звіти про фінансовий стан, обсяги надання послуг, рівень задоволеності послугами та багато інших параметрів допомагають керівництву вдосконалювати роботу закладу; сприяють обміну даними з іншими медичними установами, лабораторіями та страховими компаніями для координації лікування та розрахунку витрат; сприяє плануванню та керуванню ресурсами, з метою їх оптимального розподілу та використання задля забезпечення якості медичного обслуговування.

Реалізація цілей діяльності, а також використання інформаційних технологій в роботі медичного закладу забезпечується за допомогою технічного механізму. Технічний механізм управління діяльністю медичного закладу слід визначити як сукупність матеріальних інструментів, технологій, обладнання та програмного забезпечення, які призначені для забезпечення ефективного управління загальними аспектами функціонування медичного закладу. Даний механізм може включати в себе системи обліку та аналізу медичних послуг, системи планування ресурсів, програми автоматизації обліку послуг і призначень, а також інші інструменти для оптимізації робочих процесів, контролю якості медичних послуг, фінансового управління та забезпечення

відповідності нормативним вимогам і стандартам. Основна функція технічного механізму – забезпечення доступу до сучасних та ефективних технологій в медичній сфері.

Нормативно-правовий механізм управління діяльністю медичного закладу включає систему законів, стандартів та правил, наказів, інструкцій та інших правових документів, які регулюють різні аспекти управління закладом, такі як медична практика, кадрова політика, фінансове планування, забезпечення якісної медичної допомоги, а також взаємодію з іншими медичними закладами та правовими структурами.

Отже, на основі проведеного дослідження визначено, що управління медичним закладом – це постійний інтегрований процес, який вимагає постійного аналізу та вдосконалення. Усі розглянуті механізми в управлінні взаємопов'язані та спрямовані на досягнення єдиної мети діяльності медичного закладу – надання якісної медичної допомоги. Тому, задля ефективного функціонування медичного закладу потрібно забезпечити координацію між усіма структурними підрозділами для досягнення спільних цілей.

1.3. Нормативно-правовий механізм координації діяльності структурних підрозділів медичного закладу

З метою забезпечення якості медичної допомоги та безпеки медичних послуг, а також для координації роботи різних структурних підрозділів медичного закладу з оптимізації процесів та результатів надання медичної допомоги, застосовується нормативно-правовий механізм.

В наукових джерелах нормативно-правовий механізм розкривається як: «сукупність правових норм різних галузей права, які в силу своєї специфіки регулюють ті чи інші суспільні відносини на різних етапах, забезпечуючи тим самим їх поступальний, позитивний розвиток; певна система із внутрішньо упорядкованими елементами, кожний з яких здійснює вплив на інших;

врегульований нормами права комплекс управлінських відносин стосовно застосування методів, інструментів, правил» [2; 44].

Отже, у нашому дослідженні під нормативно-правовим механізмом будемо розуміти систему правових норм, процедур, інструментів та організаційних структур, які регулюють встановлені правила поведінки, встановлюють права та обов'язки, а також забезпечують виконання та захист прав та інтересів у рамках певного правового порядку.

Формування та реалізація нормативно-правового механізму координації діяльності структурних підрозділів здійснюється на основі врахування принципів, до яких слід віднести: планування, системності, взаємної відповідальності, безперервності. Принцип планування передбачає можливість врахування різноманітних факторів, які можуть виникнути під час взаємодії, шляхом розробки чітких програм для узгоджених дій і можливості прогнозування змін оперативної ситуації. Принцип системності передбачає, що суб'єкти взаємодії повинні бути взаємозв'язаними елементами, кожен з яких має своє місце і роль у виконанні заходів, і їх дії повинні бути спрямовані на досягнення єдиної мети. Принцип взаємної відповідальності несе власну інсталяцію та загальну відповідальність для всіх учасників взаємодії за прийняті рішення та отримані результати. Принцип безперервності означає, що процес взаємодії владних структур повинен бути постійно як у плануванні дій, так і у виконанні затверджених заходів протягом тривалого періоду часу.

Нормативно-правовий механізм координації діяльності структурних підрозділів медичного закладу формується на основі документів і нормативно-правових актів, які регулюють організацію та функціонування таких закладів. Механізм створений з призначенням забезпечення ефективної співпраці між цими структурними підрозділами медичного закладу, щоб забезпечити найкращу можливу медичну допомогу пацієнтам.

Правові форми «управлінської діяльності стосуються видання нормативних та індивідуальних актів управління. Нормативні акти управління видаються органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, а

також керівниками закладів охорони здоров'я і адресовані невизначеному колу осіб. На відміну від нормативних актів управління, індивідуальні акти не призначені для регулювання широкого кола адміністративно-правових відносин у сфері охорони здоров'я, а є підставою виникнення, зміни чи припинення конкретних адміністративно-правових відносин і мають чітко визначеного адресата та, як правило, застосовуються лише раз» [38].

Основні елементи нормативно-правового механізму координації діяльності структурних підрозділів медичного закладу зображено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Елементи нормативно-правового механізму координації діяльності структурних підрозділів медичного закладу

Примітка. Складено автором.

Нормотворчими документами, які регулюють функціонування медичних закладів, а також досліджуваного підприємства, є закони та постанови, що стосуються охорони здоров'я, які встановлюють загальні принципи та права медичних закладів.

Основним нормативним актом є Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я, яким визначаються правові, організаційні, економічні та соціальні засади охорони здоров'я в Україні, регулюють суспільні відносини у цій сфері з метою забезпечення гармонійного розвитку фізичних і

духовних сил, високої працездатності і довголітнього активного життя громадян, усунення факторів, що шкідливо впливають на їх здоров'я, попередження і зниження захворюваності, інвалідності та смертності, поліпшення спадковості» [42].

Наступним є Закон України «Про колективні договори і угоди, яким регламентуються правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців» [55].

Регулювання відносин персоналу здійснюється на основі «Кодексу законів про працю України в якому обґрунтовано основні положення трудових відносин, особливості укладання колективного договору та трудового договору, забезпечення зайнятості звільнених працівників, робочий час та час відпочинку, нормування праці, заробітну плату, особливості трудової дисципліни, індивідуальні трудові спори, нагляд та контроль за додержанням законодавства про працю тощо. Основним завданням даного нормативно-правового акту є забезпечення соціальних гарантій всіх працюючих» [22].

Окрім законів, координація діяльності структурних підрозділів медичного закладу регламентується:

- розпорядженням Кабміну України від 30.11.2016 № 1013-р. «Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я. Метою реформи фінансування системи охорони здоров'я є створення та запровадження нової моделі фінансування, яка передбачає чіткі та прозорі гарантії держави щодо обсягу безоплатної медичної допомоги, кращий фінансовий захист громадян у випадку хвороби, ефективний та справедливий розподіл публічних коштів та скорочення неформальних платежів, створення стимулів до поліпшення якості надання медичної допомоги населенню державними і комунальними закладами охорони здоров'я» [58];

- постановою Кабміну України від 27.11.2019 № 1124 «Про затвердження Порядку реалізації державних гарантій медичного обслуговування населення за програмою медичних гарантій у 2023 році. Дія цього Порядку поширюється на

всі заклади охорони здоров'я незалежно від форми власності та фізичних осіб - підприємців, які отримали ліцензію на провадження господарської діяльності з медичної практики» [53];

- наказом МОЗ від 01.04.2009 № 207 «Про забезпечення закладів охорони здоров'я медичними стандартами, клінічними протоколами та нормативами надання медичної допомоги, яким визначено, що потрібно постійно розміщувати на оновлювати на сайті усі медичні стандарти, клінічні протоколи» [51];

- наказом МОЗ України від 02.02.2011 № 49 «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з медичної практики, яким встановлюються організаційні, кадрові і технологічні вимоги до матеріально-технічної бази ліцензіата, обов'язкові для виконання під час провадження господарської діяльності з медичної практики, а також визначають вичерпний перелік документів, що додаються до заяви про отримання ліцензії на провадження господарської діяльності з медичної практики» [52];

- наказом МОЗ України від 28.09.2012 № 715 «Про затвердження та впровадження медико-технологічних документів зі стандартизації медичної допомоги в системі Міністерства охорони здоров'я України. Даним наказом затверджено Методику розробки та впровадження медичних стандартів медичної допомоги на засадах доказової медицини, яка визначає механізм розробки та впровадження науково-обґрунтованих медичних стандартів та уніфікованих клінічних протоколів надання медичної допомоги на засадах доказової медицини з метою забезпечення якості, доступності та ефективності медичної допомоги на основі принципів наступництва та безперервності надання, упорядкування та виключення дублювання медичних втручань та процедур, застосування медичних технологій та лікарських засобів з науково доведеною ефективністю» [54].

Медичний заклад як юридична особа провадить свою діяльність на підставі власного статуту. Відповідно до Господарського кодексу України передбачено, «що установчими документами суб'єкта господарювання є рішення про його утворення або засновницький договір, а у випадках, передбачених законом,

статут (положення) суб'єкта господарювання» [11].

У статуті визначається основна мета та завдання медичного закладу; організаційна структура; компетенції структурних підрозділів, права та обов'язки медичного персоналу; джерела фінансування, включаючи бюджет, гранти, страхові виплати та інші джерела фінансування; систему контролю діяльності підприємства. Загальна мета статуту медичного закладу полягає у забезпеченні чіткої організації створення, місії та цілей установи, а також служить юридичною основою, включаючи його правовий статус, формулювання правил та внутрішніх процедур управління та звітності перед вищими органами.

Для реалізації завдань функціонування медичного закладу та забезпечення виконання функціональних обов'язків структурним підрозділом розробляються та затверджуються інструкції та положення. Дані документи деталізують процеси, правила та стандарти, які мають виконуватися під час надання медичної допомоги та координації діяльності структурних підрозділів.

У досліджуваному медичному закладі для кожного структурного підрозділу сформовані та затверджені положення про відділи, зокрема: загальної патології, дитячої патології, біопсійних досліджень, інфекційної патології. Основним призначенням положення є створення структури та регламентації організаційної діяльності медичного закладу для забезпечення якісної та ефективної роботи, а також включає розподіл функцій і відповідальностей між відділами та підрозділами.

Окрім положень, підприємством розроблено посадові інструкції, зокрема: генерального директора, заступника генерального директора, завідувача відділення, головного бухгалтера, інспектора з кадрів, лікаря-патологоанатома, старшого лаборанта, лаборанта. Метою посадових інструкцій медичного закладу є забезпечення ефективної та організованої роботи всіх працівників, які працюють у цьому закладі, а також оптимальної організації робочого процесу для досягнення мети діяльності підприємства. Посадова інструкція є основою для оцінки та атестації працівників, оцінки їх ефективності та можливостей визначення професійного зростання.

Нормативно-правовий механізм координації діяльності структурних підрозділів також забезпечує механізми звітності перед відповідними органами та моніторинг діяльності медичного закладу з метою забезпечення відповідності встановленим стандартам та нормам.

Для ефективної взаємодії у медичному закладі укладається колективний договір, який є основним інструментом для забезпечення раціональної та ефективної роботи медичного персоналу та підвищення якості надання медичних послуг. Метою колективного договору є встановлення правового та організаційного регулювання відносин між адміністрацією медичного закладу та його працівниками задля забезпечення справедливих та стабільних умов праці.

Колективний договір: регулює умови праці медичного персоналу, включаючи робочий час, графіки роботи, відпустки, оплату праці; передбачає заходи щодо навчання та підвищення кваліфікації медичного персоналу, впровадження нових стандартів обслуговування пацієнтів, вдосконалення медичного обладнання; включає положення про соціальні гарантії для медичного персоналу, такі як медичне страхування, пенсійні внески, компенсації у разі травм чи захворювань; встановлює процедури вирішення конфліктів між адміністрацією та медичним персоналом, задля продуктивного спілкування всередині медичного закладу; передбачаються інструменти стимулювання та підтримки професійного розвитку медичного персоналу через надання можливостей для навчання, участь у наукових дослідженнях та інших професійних ініціативах.

Отже, формування нормативно-правового механізму координації діяльності структурних підрозділів має важливе значення не лише для досліджуваного підприємства, адже його діяльність спрямована на спільну мету проведення прижиттєвих медичних досліджень, але і для всієї системи охорони здоров'я. Нормативно-правовий механізм координації структурних підрозділів медичного закладу регулює норми медичного та адміністративного права і має на меті забезпечити ефективне та безпечне надання медичних послуг.

Висновки до розділу 1

На основі проведеного дослідження визначено, що основною метою координації діяльності структурних підрозділів організації є підвищення якості рішень, що розробляються та виконуються спільно, з фокусом на досягненні поставлених завдань та досягненні бажаних результатів. З метою досягнення мети завданнями координації структурних підрозділів є: ідентифікація та обговорення проблем, які виникають у діяльності; забезпечення ефективного обміну інформацією між структурними підрозділами щодо змін у середовищі; досягнення спільних стратегічних напрямків та цілей, які всі структурні підрозділи приймають і підтримують; регулярний розгляд та обговорення проектів та варіантів рішень, які мають важливе значення для організації, що допомагає уникнути непередбачених рішень і сприятиме створенню оптимальних рішень; визначення механізмів для реалізації заходів, необхідних для підтримки конкретних ініціатив, а також вирішення питань щодо їх фінансування. Координація діяльності структурних підрозділів медичного закладу – це процес управління та організації взаємодії різних підрозділів, відповідальних за надання медичних послуг та функціонування установи, з метою забезпечення ефективності та якості надання медичної допомоги. Координація включає в себе спільне планування, комунікацію, розподіл ресурсів, моніторинг та звітність, щоб забезпечити безперервну роботу всіх підрозділів медичного закладу, спрямовану на досягнення головної мети – забезпечення пацієнтів якісною медичною допомогою. Координація також може включати в себе вирішення конфліктів, оптимізацію процесів та підтримку співпраці між різними службами в медичному закладі.

Встановлено, що механізм управління діяльністю структурних підрозділів медичного закладу включає в себе комплекс дій та процедур, спрямованих на забезпечення ефективної організації, координації і контролю за роботою цих підрозділів. Важливо, щоб механізм управління був чітким і спрямованим на досягнення основних цілей медичного закладу, таких як надання якісних

медичних послуг та підвищення задоволеності пацієнтів. Основними складовими механізму є: організаційно-економічний, інформаційний, технічний, нормативно-правовий, які взаємодіють між собою та спрямовані на реалізацію стратегії розвитку медичного закладу. Механізм управління діяльністю структурних підрозділів медичного закладу повинен бути гнучким і адаптивним до змін в середовищі та потреб пацієнтів. Тільки такий підхід допоможе забезпечити високий стандарт медичних послуг і зберегти ефективність роботи закладу.

Координація діяльності структурних підрозділів медичного закладу здійснюється на основі нормативно-правового механізму, який забезпечує порядок організації та взаємодії різних підрозділів, які надають послуги у сфері прижиттєвої діагностики захворювань та встановлення причин смерті. Нормативно-правовий механізм включає в себе закони, підзаконні акти, статут, положення та інструкції, якими закріплено завдання, права та відповідальності за порушення встановлених правил та стандартів. Реалізація механізмів координації діяльності структурних підрозділів сприяє створенню системи, в якій усі структурні підрозділи медичного закладу працюють разом гармонійно і скоординовано для досягнення спільних цілей – збереження та покращення здоров'я населення.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

2.1. Аналіз організаційних основ координації діяльності структурних підрозділів медичного закладу

Організаційні основи координації діяльності структурних підрозділів медичного закладу формують ключову роль у забезпеченні ефективної роботи всього закладу та надання якісної медичної допомоги пацієнтам. На прикладі КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» Тернопільської обласної ради проведемо дослідження організаційних основ координації діяльності структурних підрозділів.

КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» Тернопільської обласної ради є «неприбутковим закладом охорони здоров'я – комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає послуги у сфері прижиттєвої діагностики захворювань та встановлення (уточнення) причин смерті на території Тернопільської області в порядку та на умовах, встановлених законодавством України та Статутом» [67].

Основна мета діяльності підприємства спрямована на:

- реалізацію державної політики у сфері охорони здоров'я, зокрема передбачено проведення в регіоні заходів, які спрямовані на забезпечення покращення прижиттєвої діагностики та лікування захворювань;
- експертизу якості діагностики, а також лікування на основі клініко-морфологічних співставлень;
- формування та впровадження сучасних методів прижиттєвої діагностики, лікування захворювань;
- забезпечення достовірних даних державної статистики причин смерті;
- сприяння покращенню стану охорони здоров'я населення шляхом

поліпшення прижиттєвої діагностики захворювань, а також уточнення причин смерті, здійснення аналізу недоліків діагностики та лікування [67].

У відповідності до визначеної мети, основні складові предмету діяльності КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОР подано на рис. 2.1.

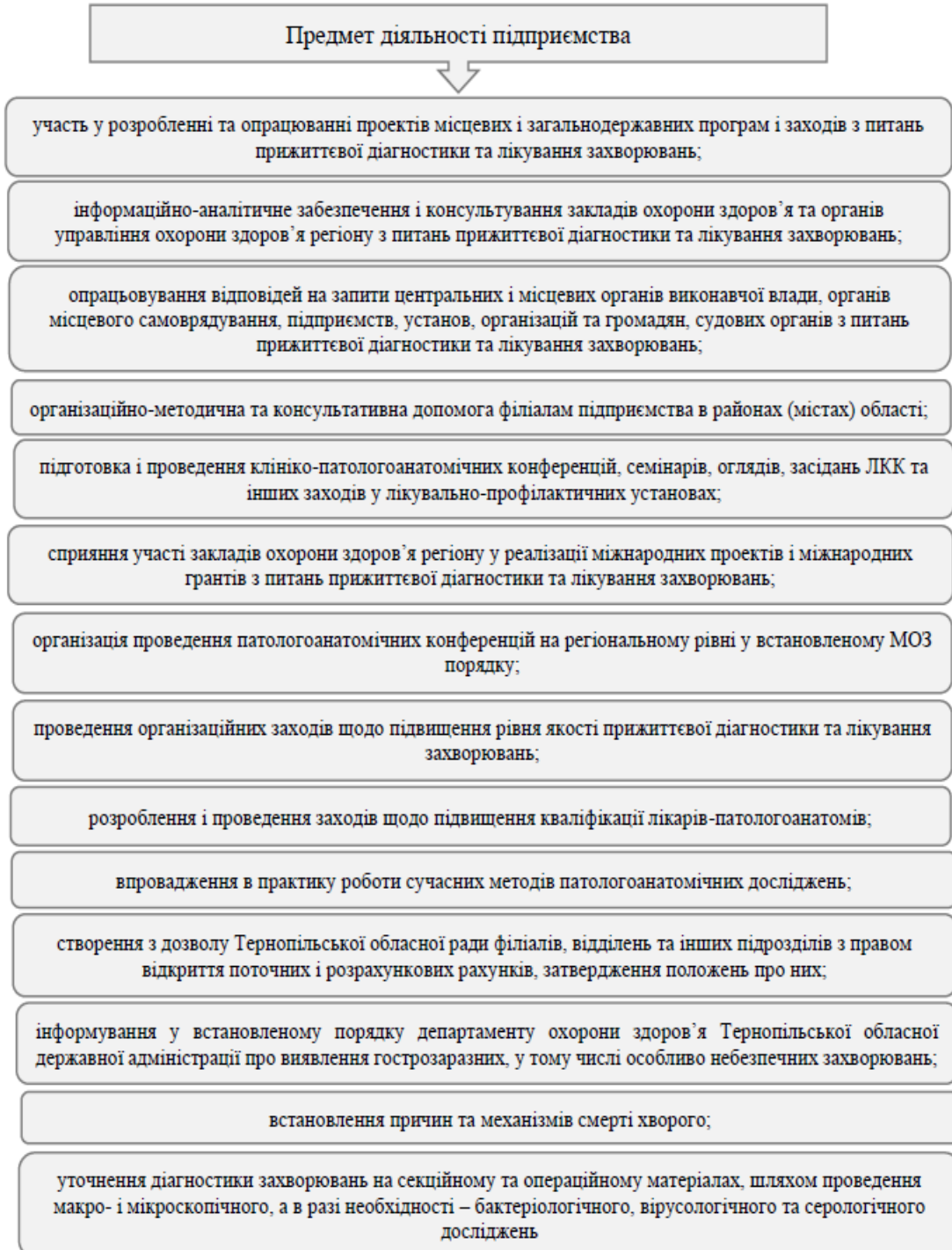


Рис. 2.1. Предмет діяльності

КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОР

Примітка. Складено автором на основі [67].

Комунальне некомерційне підприємство «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» здійснює свою діяльність на підставі ліцензії на провадження господарської діяльності з медичної практики за спеціальністю організація і управління охороною здоров'я, патологічна анатомія, дитяча патологічна анатомія; за спеціальностями молодших спеціалістів з медичною освітою: лабораторна справа (патологія).

З метою реалізації мети та завдань діяльності КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОВ формується організаційна структура. Структура підприємства затверджується генеральним директором (головним лікарем) за попереднім погодженням із Тернопільською обласною радою та департаментом охорони здоров'я Тернопільської обласної адміністрації. Організаційна структура КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОВ зображена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОВ

Примітка. Складено автором.

Діяльність структурних підрозділів КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОВ спрямована на забезпечення чіткої координації функціонування відділень (загальної патології, дитячої патології, біопсійних досліджень, інфекційної патології), допоміжних підрозділів, з метою реалізації заходів, які спрямовані на ефективне використання ресурсів підприємства.

Порядок внутрішньої організації та сфери діяльності структурних підрозділів, а також функціональні обов'язки та посадові інструкції працівників затверджуються генеральним директором (головним лікарем). Генеральний директор призначається на посаду та звільняється з неї на основі рішення Тернопільської обласної ради, шляхом проведення конкурсу у відповідності до законодавчих актів.

Метою діяльності генерального директора КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОВ є забезпечення виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності відповідно до Статуту підприємства, а також нормативно-правових актів, що регулюють суспільні відносини у сфері охорони здоров'я [47].

З метою забезпечення ефективної координації діяльності структурних підрозділів, основними повноваженнями генерального директора КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОВ є:

- організація формування та забезпечення реалізації довгострокової стратегії розвитку підприємства, враховуючи потреби області та ринкових вимог;
- організація формування та проведення моніторингу виконання операційних планів;
- організація ефективної взаємодії всіх структурних підрозділів, шляхом спрямування їх діяльності на розвиток та вдосконалення з врахуванням соціальних та ринкових пріоритетів;
- проведення переговорів з представниками Засновника та замовниками щодо виконання планів та умов надання послуг [47];
- приймання на роботу, звільнення з роботи працівників підприємства, а

також інші рішення, які передбачені нормативно-правовими актами в сфері трудових відносин, укладення трудових договорів з працівниками підприємства;

- забезпечення раціонального добору кадрів, дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку;

- створення умов підвищення фахових та кваліфікаційних рівнів працівників у відповідно до встановленого штатного розпису [47];

- виконання ролі наставника та забезпечення професійного розвитку працівників;

- забезпечення створення безпечних та сприятливих умов праці, дотримання вимог нормативно-правових актів щодо охорони навколишнього середовища;

- забезпечення проведення колективних переговорів, укладення колективного договору в установленому законодавством порядку;

- представлення закладу в адміністративних органах підприємствах, установах, організаціях засобах масової інформації [47].

Реалізація сформованих завдань функціонування КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОР здійснюється структурними підрозділами, а саме відділеннями, які в межах наділених компетенцій спільно допомагають патологоанатомам встановлювати діагнози, розробляти лікувальні плани та надавати важливу медичну інформацію для лікарів.

У КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОР, відповідно до сформованої організаційної структури, створено відділення: загальної патології, дитячої патології, біопсійних досліджень, інфекційної патології, адміністративно управлінське та господарсько-обслуговуюче.

Керівництво працівниками відділення здійснюється завідувачем, який: організовує та забезпечує роботу відділення, складає план роботи відділення з розподілом обов'язків між співробітниками; відбирає випадки, які підлягають розбору на клініко-патологоанатомічних конференціях; приймає участь в організації та проведенні клініко-патологоанатомічних конференцій; проводить щорічний аналіз роботи відділення; контролює правильність ведення медичної

документації; організовує підвищення кваліфікації лікарів та лаборантів відділення, шляхом проведення тематичних занять, організації демонстраційних розтинів з клініко-патологоанатомічним розбором їх результатів.

КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОР активно співпрацює із центральними і місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями з питань прижиттєвої діагностики та лікування захворювань (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Напрями координації діяльності КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОР з іншими організаціями

Організації координації	Цілі координації
центральні та місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування	Ліцензування, регулювання, фінансування та бюджетування
підприємства, установи та організації	Укладення договорів щодо придбання товарів, послуг
співробітництво з іноземними організаціями	Залучення інвестицій, використання інноваційних методів управління, обмін досвідом, спільні науково-дослідні розробки
заклади охорони здоров'я	Обмін досвідом, підвищення кваліфікації персоналу, спільні науково-дослідні розробки
підрядні організації	Будівництво, реконструкція, капітальний та поточний ремонт основних фондів у встановленому законодавством порядку

Примітка. Складено автором.

Діяльність структурних підрозділів спрямована на реалізацію спільних завдань, а саме вивчення патологічних процесів у тканинах та органах людського організму для діагностики, дослідження та вивчення хвороб, а також надання об'єктивних даних для лікарів та наукових досліджень.

Ефективним елементом у системі медичної освіти та досліджень, що сприяє розвитку медичної науки, покращенню діагностики та лікування захворювань і навчанню медичних фахівців є співпраця КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОР з закладами охорони здоров'я м. Тернополя та Тернопільської області, а також із вищими навчальними закладами

(додаток А). Окрім того, співпраця патологоанатомічного бюро із закладами охорони здоров'я сприяє підвищенню якості медичної діагностики та лікування, а також розвитку медичної науки та підвищенню рівня медичної освіти, що є важливим інструментом попередження захворювань.

Отже, за результатами аналізу організаційних основ координації структурних підрозділів КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОР визначено, що підприємством сформовано організаційну структуру, з рівномірним розподілом повноважень в залежності до функціональної спрямованості. Ефективна координація між усіма структурними підрозділами забезпечується через реалізацію завдань кожного відділення, які співпрацюють між собою та іншими підприємствами, установами, організаціями для забезпечення ефективного функціонування медичного закладу.

2.2. Оцінка ресурсного забезпечення діяльності КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОР

У сучасних умовах медичні заклади активно працюють над зміцненням своєї конкурентоспроможності серед інших закладів охорони здоров'я та забезпеченні ефективного функціонування. У контексті стрімкого розвитку зовнішнього середовища, перед медичними закладами ставляться нові завдання та цілі, які можуть стосуватися не тільки надання медичної допомоги, але і загальної організації. Один із факторів, що може суттєво вплинути на результативність діяльності медичного закладу є ресурсне забезпечення. Наявність достатнього ресурсного забезпечення означає досягнення запланованих результатів для подальшого ефективного функціонування.

Вітчизняні науковці зазначають, що «ресурсне забезпечення – це потенційна здатність підприємства забезпечити себе максимально можливою та необхідною кількістю ресурсів для досягнення поставленої мети» [29].

На нашу думку, ресурсне забезпечення медичного закладу слід визначити як процес та набір заходів, спрямованих на забезпечення необхідними ресурсами для ефективного функціонування та надання якісних медичних послуг.

Основними складовими ресурсного забезпечення КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОВ є:

1) кадрові ресурси (лікарі, медсестри, адміністратори, технічний та допоміжний персонал);

2) фінансові ресурси (грошові кошти, які необхідні для оплати зарплати медичному персоналу, закупівлі обладнання, закупівлі медикаментів і матеріалів, оплати послуг та інших витрат, пов'язаних з діяльністю медичного закладу);

3) матеріальні ресурси (обладнання, інструменти, медикаменти, медичні прилади та всі інші матеріали, необхідні для діагностики, лікування та надання медичних послуг), інформаційні ресурси (інформаційні системи та бази даних, які допомагають формувати та обробляти дані про надану допомогу, а також ведення обліку медичної діяльності);

4) організаційні ресурси (система управління та організації, які забезпечують правильну організацію робочих процесів, планування та контролю за діяльністю медичного закладу).

Забезпечення всіх цих ресурсів дозволяє патологоанатомічному бюро ефективно виконувати свої функції, встановлювати діагнози, сприяти науковим дослідженням у медичній сфері, а також забезпечити якість медичної практики.

Важливою складовою функціонування патологоанатомічного бюро є фінансове забезпечення, яке має безпосередній вплив на якість та ефективність роботи. Фінансове забезпечення медичного закладу – це процес забезпечення фінансовими ресурсами підприємство для ефективного функціонування та надання якісної медичної допомоги. Даний процес передбачає акумулювання, розподіл та витрати фінансових ресурсів на оплату персоналу, закупівлю медичного обладнання та медикаментів, утримання приміщень, забезпечення функціонування лікувальних процесів та інші аспекти, пов'язані з організацією

медичного обслуговування.

Фінансове забезпечення медичного закладу може включати в себе джерела фінансування, такі як бюджетні витрати, страхові внески, пожертвування, оплату послуг користувача. Організація та ефективне управління цими ресурсами є важливими аспектами для забезпечення стабільної роботи медичного закладу та надання високоякісної медичної допомоги.

Патологоанатомічне бюро є складовою системи охорони здоров'я України, яке займається вивченням патологічних процесів у тканинах і органах тіла, а також діагностикою захворювань шляхом аналізу біопсії, операційних матеріалів та аутопсійних досліджень. Для забезпечення ефективної роботи патологоанатомічного бюро необхідне відповідне фінансове забезпечення.

Фінансове забезпечення КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОВ здійснюється за рахунок джерел, які подано на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Джерела фінансового забезпечення КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОВ

Примітка. Складено автором.

Забезпечення фінансовими ресурсами медичного закладу за рахунок коштів обласного бюджету здійснюється «на основі затвердженого кошторису – основного планового документу, відповідно, до якого визначається об’єм й скерованість коштів для виконання функцій установою та який надає право бюджетній організації щодо отримання доходів і здійснення видатків. Саме надходження і витрати бюджету є складовими елементами загального та спеціального фонду бюджету» [16].

За результатами проведеного аналізу фінансового забезпечення досліджуваного медичного закладу визначено, що до 2023 р. підприємство повністю фінансувалося з обласного бюджету, спрямовуючи кошти на виплату заробітної плати, проведення досліджень за регіональними програмами.

З 2023 р. підприємство перетворено на комунальне некомерційне підприємство, що сприяло переходу на новий механізм фінансування шляхом укладення договору з НСЗУ у відповідності до Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [49].

Відповідно до укладеного договору з НСЗУ КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОР зобов’язується надавати послуги секційного дослідження (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Перелік медичних послуг КНП «Тернопільське обласне
патологоанатомічне бюро» ТОР**

Порядковий номер	Код медичної послуги або групи послуг	Найменування медичної послуги або групи послуг	Адреса місця надання медичних послуг	Одиниця медичної послуги	Запланована кількість медичних послуг	Запланована вартість медичної послуги, грн.					Запланована вартість медичних послуг, грн.
						Глобальна ставка, грн.	Тариф (ставка), грн	Коригувальні коефіцієнти	Значення коефіцієнта	Запланована сума оплати за пролікований випадок / медичну послугу, грн	
1	55	СЕКЦІЙНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ	Тернопільська обл., м. Тернопіль	-	1704		1327,00	-		2261208,00	2261208,00

На основі укладеного договору, за 8 місяців 2023 р. підприємство отримало 1088,140 млн. грн. на селекційні дослідження (рис. 2.4).

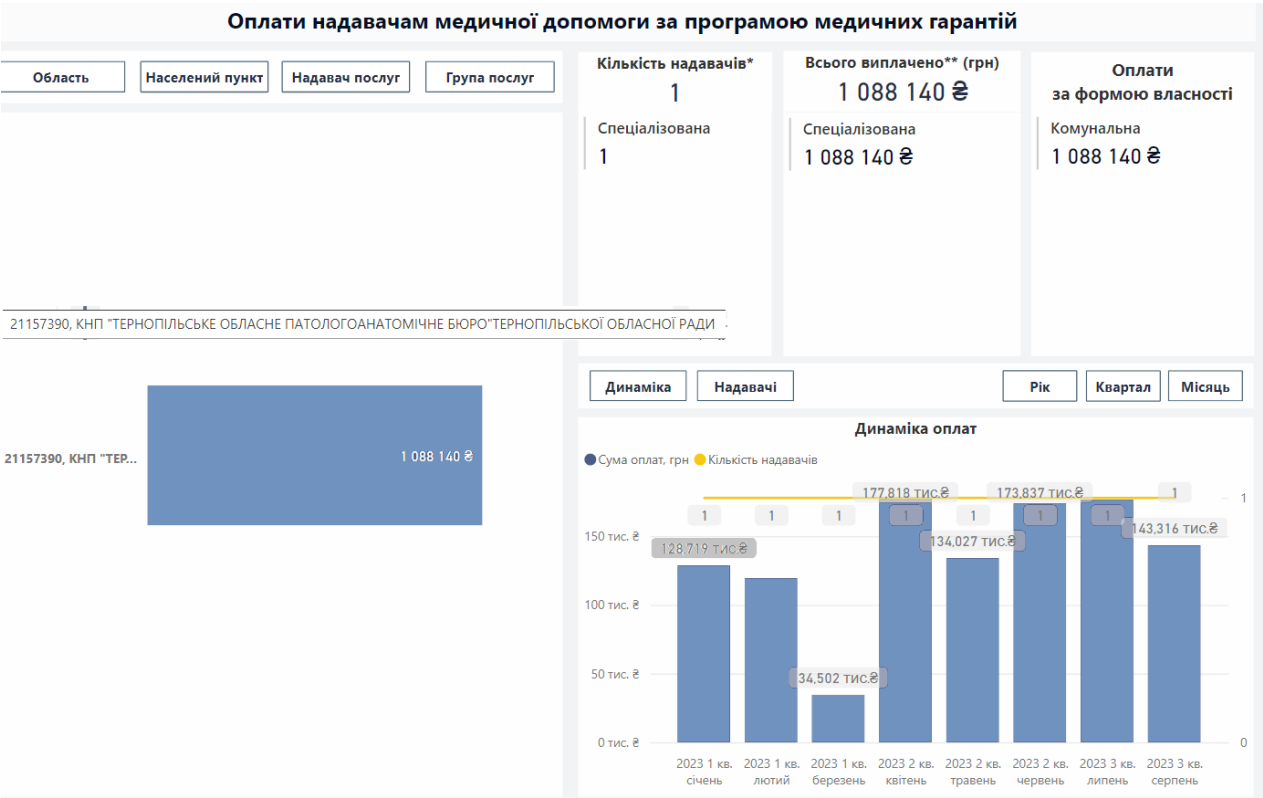


Рис. 2.4. Показники надходжень за 8 міс. 2023 р. за програмою медичних гарантій КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОР

Примітка. Складено автором на основі [40].

Окрім укладеного договору, підприємством належна увага приділяється залученню додаткових фінансових ресурсів за рахунок участі в наукових дослідженнях та проектах, наукових грантах, надання консультаційних послуг та додаткових медичних послуг для розвитку та модернізації своєї діяльності.

Для ефективної роботи патологоанатомічного бюро потрібен висококваліфікований персонал, включаючи патологоанатомів, медсестер, лаборантів та адміністраторів, які забезпечують дослідження тканин та допомагають встановити діагнози.

На думку вчених «головна мета сучасної кадрової політики у галузі охорони здоров'я полягає у забезпеченні високого професіоналізму всіх ділянок

трудової діяльності кваліфікованими, активно діючими, добросовісними медичними працівниками, здатними забезпечити якісними послугами з профілактики, діагностики та лікування населення України» [36, с. 26].

В Україні система охорони здоров'я «дедалі гостріше відчуває брак кваліфікованих медичних кадрів. Аналіз тенденції скорочення чисельності медичних працівників з наступною екстраполяцією даних свідчить, що до 2030 р. укомплектованість медичних закладів України лікарями становитиме 75 %, а середнім та молодшим медичним персоналом – 73,6 % від потреби. Уже сьогодні спостерігається дефіцит вакансій в галузі охорони здоров'я в обсязі майже 13 тис. посад» [9].

Функції формування кадрових ресурсів КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОР покладено на інспектора з кадрів, який здійснює діяльність на основі Посадової інструкції (додаток Б). Завдання інспектора з кадрів підприємства подано на рис. 2.5.

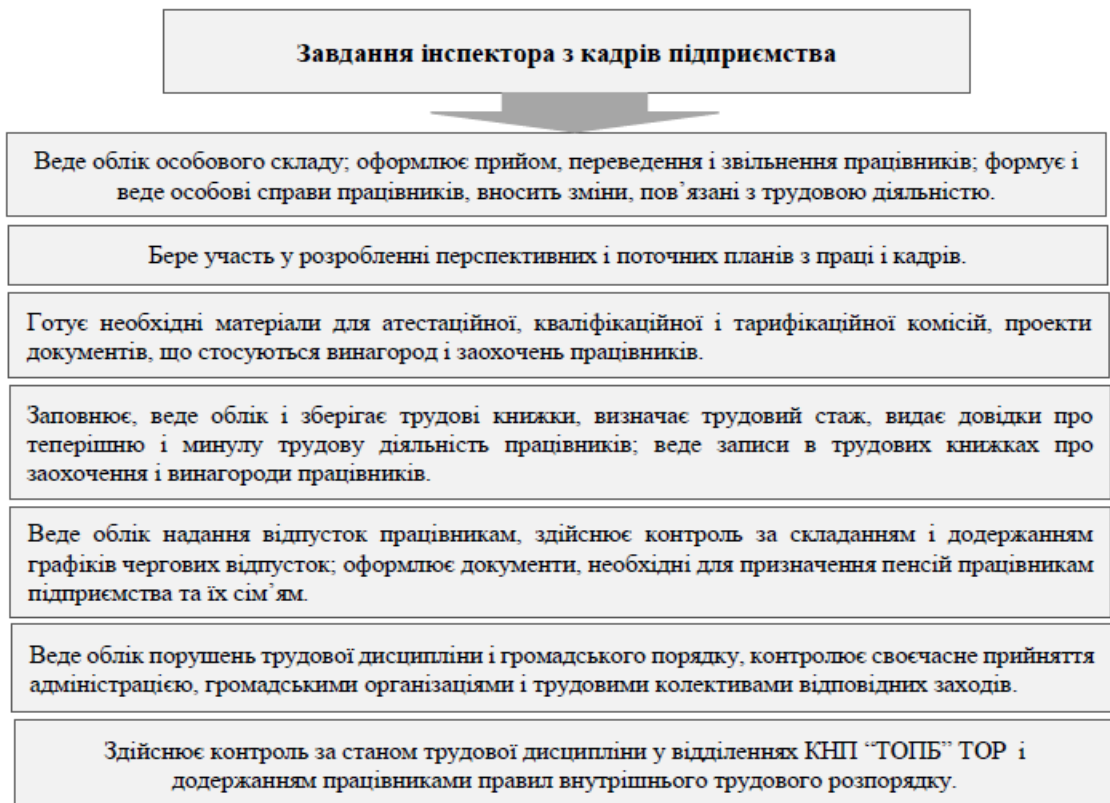


Рис. 2.5. Основні завдання інспектора з кадрів КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОР

Примітка. Складено автором.

Станом на 01.01.2023 р. у КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОР всього працювало 43 працівники, із них лікарів-патологоанатомів – 11, 3 старших лаборанта, 12 лаборантів, 7 – молодша медична сестра, молодший медичний брат, адміністративний та допоміжний персонал закладу становив 10 осіб.

Показники укомплектованості кадрами у КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОР подано табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники кадрового забезпечення КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОР

Показники	01.01.2022	01.01.2023
Всього працюючих працівників, з них	51	43
лікар-патологоанатом	13	11
старший лаборант	3	3
лаборант	15	12
молодша медична сестра (молодший медичний брат)	10	7
адміністративний та допоміжний персонал	10	10

Примітка. Складено автором.

У порівнянні з 2021 р. кількість персоналу у 2022 р. скоротилася на 8 осіб, зокрема зменшилася кількість лікарів-патологоанатомів – 2 працівники, лаборантів – 3, молодша медична сестра (молодший медичний брат) – 3. Зміна кількості працівників підприємства пояснюється зменшенням зовнішніх сумісників, а також виходом працівників на пенсію.

За аналізований період належна увага приділялася рівню професійного розвитку. Зокрема, станом на початок 2023 р. працювало 2 працівники з категорією лікар-спеціаліст, 15 – мали вищу категорію, 5 – 1 категорію, 2 – другу категорію, 5 – без категорії (рис. 2.6). Практично весь персонал підприємства мав категорії, що демонструє високий рівень професійної підготовки, адже підприємство надає послуги прижиттєвої діагностики захворювань, а також встановлення причин смерті. Отримані дослідження є важливим матеріалом для попередження захворювань у майбутньому.

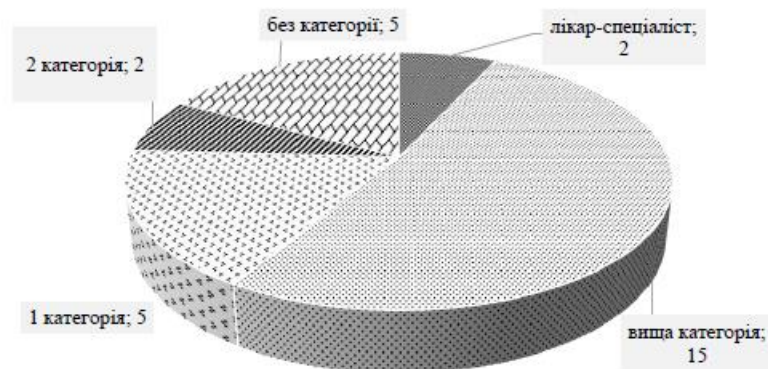


Рис. 2.6. Показники кваліфікаційних категорій персоналу КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОР

Примітка. Складено автором.

Належна увага у КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОР приділяється матеріально-технічному забезпеченню, враховуючи спрямованість функціонування. Зокрема, у закладі сформовано лабораторне обладнання для виконання досліджень; працівники забезпечені комп'ютерною технікою та іншими технічними засобами необхідними для роботи з результатами досліджень і створення звітів. Однак, не все матеріально-технічне забезпечення відповідає сучасним технологіям, що потребує оновлення, щоб відповідати вимогам сучасної медицини і забезпечувати точність, надійність і безпеку при проведенні досліджень та діагностичних процедурах, забезпечувати консультування закладів охорони здоров'я з питань прижиттєвої діагностики та лікування захворювань.

Отже, функціонування КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОР відбувається в умовах змін в сфері охорони здоров'я, що вимагає використовувати нові підходи до управління медичним закладом, враховуючи функціональну спрямованість.

2.3. Роль державно-приватного партнерства у діяльності досліджуваного медичного закладу

У контексті реформування сфери охорони здоров'я постає завдання залучення інвестицій. Для досягнення цієї мети варта уваги співпраця держави та приватного сектору. Один із ключових методів для підвищення ефективності функціонування медичних установ – це розвиток державно-приватного партнерства, що обґрунтовується на спільних ініціативах та ресурсах обох сторін.

На думку вітчизняних науковців «цілком очевидно є те, що коштів лише місцевих бюджетів (для здійснення капітальних ремонтів, за окремими локальними програмами з охорони здоров'я) та надходжень від Національної служби здоров'я України (у вигляді компенсації ЗОЗ вартості медичних послуг за програмою державних гарантій медичного обслуговування населення) для цього не достатньо, і постає питання пошуку альтернативних джерел фінансування галузі охорони здоров'я. Окрім того, обсяги державних інвестицій у галузь охорони здоров'я теж є незадовільними» [19].

Державно-приватне партнерство дозволяє оптимізувати бюджетні видатки на охорону здоров'я, підвищити ефективність використання ресурсів та управління, а також створити умови для покращення доступності та якості медичної допомоги, забезпечити стабільність роботи медичного закладу.

Державно-приватне партнерство в медичній сфері «це взаємовигідна співпраця державних органів, органів місцевого самоврядування, державних та комунальних закладів охорони здоров'я, з одного боку, та бізнесу (суб'єктів господарювання) з іншого, метою якої є задоволення публічного інтересу у створенні та функціонуванні ефективної системи охорони здоров'я в Україні, ключовим пріоритетом якої мають стати доступні та якісні медичні послуги, що надаватимуться населенню» [12].

Застосування державно-приватного партнерства в галузі охорони здоров'я сприяє співпраці між усіма зацікавленими сторонами, залученню додаткових

ресурсів, впровадженню інноваційних технологій у сфері медицини та забезпеченню високоякісної медичної допомоги.

Механізм державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я є тим інструментом, який може мати значний вплив на розвиток медичної галузі. Співпраця між державою і приватним сектором у цій сфері виявляє багато можливостей та переваг.

По-перше, використання державно-приватного партнерства дозволяє залучати приватні інвестиції для підтримки медичних організацій і проєктів, що значно полегшує фінансові навантаження на державний та обласні бюджети, дозволяючи спрямовувати більше коштів на інші важливі потреби суспільства.

По-друге, розподіляються ризики між державою та приватними партнерами, що є особливо важливо в умовах нестабільності та невизначеності.

По-третє, державно-приватне партнерство забезпечує доступ до сучасних технологій, наукомістких розробок та інтелектуальних ресурсів, сприяючи впровадженню інноваційних підходів у медицину, підвищує якість надання медичної допомоги та дозволяє пацієнтам отримати доступ до передових методів лікування.

Крім цього, державно-приватне партнерство стимулює інвестувати в реконструкцію існуючих медичних організацій, покращуючи їхню інфраструктуру та обладнання, завдяки створенню сучасних умов для медичного обслуговування.

В межах державно-приватного партнерства «кошти приватного інвестора є альтернативним джерелом фінансування інвестиційних проєктів у сфері охорони здоров'я, переваги від якого є очевидними для всієї галузі: відбувається збереження майна у комунальній або державній власності, оскільки існує пряма заборона на приватизацію; здійснюється передача новостворених та придбаних у рамках ДПП об'єктів у державну/комунальну власність; забезпечується підвищення якості та доступності медичних послуг для населення» [19].

Формування та реалізація державно-приватного партнерства у медичній сфері здійснюється на основі нормативно-правових актів, які досліджено та

подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Нормативно-правова база державно-приватного партнерства

Назва Закону	Характеристика
Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 р. № 2404-VI [50]	визначає організаційно-правові засади взаємодії державних партнерів з приватними партнерами та основні принципи державно-приватного партнерства на договірній основі
Закон України «Про концесію» від 03.10.2019 р. № 155-IX [56]	визначає правові, фінансові та організаційні засади реалізації проектів, що здійснюються на умовах концесії, з метою модернізації інфраструктури та підвищення якості суспільно значущих послуг.
Закон України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 р. № 922-VIII [57]	визначає правові та економічні засади здійснення закупівель товарів, робіт і послуг для забезпечення потреб держави, територіальних громад та об'єднаних територіальних громад. Метою цього Закону є забезпечення ефективного та прозорого здійснення закупівель, створення конкурентного середовища у сфері публічних закупівель, запобігання проявам корупції у цій сфері, розвиток добросовісної конкуренції
Закон України «Про управління об'єктами державної власності» від 21.09.2006 № 185-V [59]	визначає правові основи управління об'єктами державної власності

Примітка. Складено автором.

У відповідності до Закону України «Про державно-приватне партнерство» в межах здійснення державно-приватного партнерства укладаються: концесійний договір; договір управління майном (виключно за умови передбачення у договорі, укладеному в рамках державно-приватного партнерства, інвестиційних зобов'язань приватного партнера); договір про спільну діяльність та інші договори» [50].

В сфері охорони здоров'я більшість договорів державно-приватного партнерства «підпадає під три загальні категорії: договори ДПП, які задовольняють потреби системи охорони здоров'я шляхом будівництва та подальшої експлуатації збудованих об'єктів, зокрема для надання доклінічних або клінічних послуг; договори ДПП, які орієнтовані на надання самостійних клінічних послуг; договори ДПП, які пропонують комплекс клінічних послуг, передбачають будівництво нової або реконструкцією існуючої інфраструктури» [12, с. 48].

У вітчизняній та зарубіжній практиці реалізація завдань договорів здійснюється за моделями, до яких слід віднести: інфраструктурна, модель дискретних клінічних послуг, інтегрована модель.

Інфраструктурна модель передбачає будівництво або оновлення інфраструктури медичних закладів, зокрема може включати в себе будівництво нових будівель, модернізацію існуючих приміщень та інфраструктури, такої як лабораторії, лікарські кабінети, чи інше необхідне обладнання.

Основний акцент у моделі дискретних клінічних послуг робиться на збільшенні або розширенні набору клінічних послуг, які надаються в медичних закладах, що може передбачати розширення медичних програм, додавання нових видів лікування, чи підвищення обсягу послуг, доступних для потреб.

Застосування у державно-приватному партнерстві інтегрованої моделі призводить до побудови інфраструктури та надання клінічних послуг в єдиному комплексі. Вона передбачає реалізацію інфраструктурних робіт, таких як будівництво чи модернізацію, а також одночасно розширення або вдосконалення набору послуг, що сприяє створенню сучасних медичних закладів, які можуть надавати широкий спектр медичних послуг.

Вітчизняними науковцями пропонується використовувати інтегровану модуль державно-приватного партнерства, яка в комплексі забезпечує оновлення інфраструктури та надання медичних послуг.

Застосування інтегрованої моделі «відкриваються значні можливості для країн, які прагнуть впровадити реформу охорони здоров'я, так як ставить більший акцент на управлінні, вартості та якості надання клінічних послуг. Очевидно, що інтегровані ДПП мають найвищий потенціал для покращення клінічних показників, однак вони також дуже складні, і урядам потрібно буде оцінити свої можливості для управління та мати політичну волю для підтримки таких проектів, перш ніж приступати до їх реалізації» [12].

Вибір конкретної моделі державно-приватного партнерства залежить від потреб і мети проекту, а також від ресурсів та цілей, які визначені сторонами

угоди. Кожна з цих моделей має свої переваги і відповідає конкретним умовам та завданням проекту.

Важливим питанням функціонування КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОР є інноваційний напрямок інвестицій, тобто авансування капіталу в медичні технології та обладнання зокрема, в обладнанні апаратів для гістологічної обробки (проводки) тканини або гістопроекторів карусельного чи інших типів.

Враховуючи реалії сьогодення підприємством зосереджена увага на використанні державно-приватного партнерства задля оновлення матеріально-технічної бази медичного закладу, а також реалізації своїх напрацювань у міжнародних грантах. Зокрема, КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОР підготовлено проект щодо закупівлі сучасного медичного обладнання для проведення прижиттєвих досліджень, які мають важливе значення для попередження захворювань.

Використання державно-приватного партнерства у діяльності КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОР має ряд переваг та недоліків (табл. 2.5). До переваг слід віднести: залучення фінансових ресурсів, технологічні інновації, підвищення якості послуг. Поряд із перевагами використання державно-приватного партнерства у діяльності досліджуваного медичного закладу до недоліків можна віднести: залежність від приватних партнерів, часткова втрата контролю за діяльністю підприємства.

Таблиця 2.5

Переваги та недоліки використання державно-приватного партнерства КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОР

Переваги використання державно-приватного партнерства	Недоліки використання державно-приватного партнерства
Залучення фінансових ресурсів: Приватні партнери можуть надавати значний фінансовий внесок для покращення і розвитку патологоанатомічного бюро. Це може допомогти придбати сучасне обладнання, покращити інфраструктуру та розширити послуги.	Комерціалізація медицини: Умови ДПП можуть сприяти комерціалізації медичної допомоги, що може призвести до підвищення вартості послуг і недоступності для окремих верств населення.

Технологічні інновації: Приватні компанії часто мають доступ до інноваційних технологій і досліджень. Співпраця з ними може сприяти впровадженню сучасних методів дослідження та лікування.	Втрата контролю: У разі високої залежності від приватних інвесторів можна втрачати контроль над медичним закладом та визначення стратегії розвитку сфери охорони здоров'я.
Підвищення якості послуг: Вкладення коштів на основі державно-приватного партнерства у сучасне медичне обладнання та технології сприяє покращенню якості наданих послуг	Розбіжність інтересів: Державні та приватні партнери можуть мати різні цілі та інтереси, що можуть вплинути на якість та обсяги наданих послуг.

Примітка. Складено автором.

Отже, у сучасних реаліях інвестиції виступають найважливішим засобом забезпечення розвитку КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОР із можливістю їх залучення через державно-приватне партнерство, що сприятиме покращенню прижиттєвої діагностики захворювань.

Висновки до розділу 2

Функціонування медичного закладу загалом, та структурних підрозділів зокрема здійснюється на основі механізмів, основними з яких організаційний, ресурсний та нормативно-правовий. Для забезпечення ефективної роботи використовується організаційний механізм, що спрямований на впорядкування діяльності структурних підрозділів з метою реалізації завдань та мети медичного закладу. КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» Тернопільської обласної ради є некомерційним підприємством, метою якого є надання послуг у сфері прижиттєвої діагностики захворювань та встановлення причин смерті. Організаційна структура медичного закладу сформована з відділень, які мають чітко визначені завдання, функції та обов'язки. Усі структурні підрозділи медичного закладу діють відповідно до стратегії розвитку, що забезпечує єдність у підходах і спрямованість на досягнення спільної мети. Для ефективної координації діяльності структурних підрозділів у закладі сформована система комунікацій, яка забезпечує обмін інформацією між підрозділами та іншими як закладами охорони здоров'я, так і закладами вищої освіти для вирішення спільно проблем, які виникають в процесі діяльності.

Визначено, що для успішного функціонування медичного закладу, зокрема КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОР необхідним є ресурсне забезпечення, яке сформоване з медичного персоналу, фінансових ресурсів, медичного обладнання та технологій. За рахунок фінансових ресурсів забезпечується покриття витрат на заробітну плату, закупівлю обладнання, лікарських засобів. Кадровий потенціал підприємства сформовано з висококваліфікованого персоналу, де усі лікарі-патологоанатоми мають вищу категорію. Велика увага приділяється професійному розвитку, адже робота персоналу спрямована на проведення прижиттєвих досліджень задля надання якісної медичної допомоги в майбутньому.

З метою осучаснення обладнання для діагностики, лікування та моніторингу щоб забезпечити точність діагнозу та ефективність лікування КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» спрямовуються зусилля на залучення інвестицій шляхом використання державно-приватного партнерства.

Державно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я – це форма співробітництва між державним сектором (урядом або іншими державними установами) та приватними компаніями чи організаціями, спрямованими на спільне забезпечення медичних послуг, розвиток та модернізацію інфраструктури охорони здоров'я, а також досягнення загальних цілей покращення якості та доступності медичної допомоги населенню. Головною метою такого партнерства є об'єднання ресурсів держави та приватного сектору для покращення системи охорони здоров'я та задоволення потреб населення в якісній та ефективній медичній допомозі.

Використання даного інструменту сприяє: фінансовій підтримці як від держави, так і інвесторів задля розвитку та модернізації медичної інфраструктури; розподілу ризиків діяльності медичного закладу; зміцненню публічного сектору та забезпечення контролю над медичними ресурсами; підвищенню ефективності використання ресурсів та управління підприємством.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

3.1. Інноваційні напрями взаємодії структурних підрозділів медичного закладу

В умовах сучасних викликів перед медичними закладами постає ряд питань, які потребують вирішення для забезпечення ефективного функціонування. До основних особливостей медичної реформи, яка вплинула на діяльність медичних закладів та сприяла зміні підходів до управління цими організаціями слід віднести: фінансову децентралізацію, яка полягає у передачі фінансування охорони здоров'я від центрального рівня до місцевих громад, тобто отримання фінансової підтримки від місцевих органів влади, що сприяє більш ефективному використанню ресурсів і підвищує відповідальність перед населенням; впровадження електронної системи здоров'я яка дозволяє лікарям швидко отримати доступ до історії хвороби пацієнта, рецептів та інших медичних даних, що підвищує якість надання послуг та уникнення помилок; розвиток сімейної медицини та відведення ролі первинної медичної допомоги. Загалом, медична реформа в Україні спрямована на створення більш прозорої, ефективної та доступної системи охорони здоров'я для всіх громадян країни.

Реформа в медичній сфері, розпочата в 2017 р. сприяла змінам в організаційних підходах до управління медичним закладом та ефективного формування структурних підрозділів, що виявилось у впровадженні інновацій.

Інновація в медичному закладі – це впровадження новаторських ідей, методів, технологій або підходів з покращення якості надання медичних послуг, діагностики, лікування або оптимізації управління медичним закладом, а також впровадження нових медичних технологій, програмних рішень, організаційних змін.

З метою ефективної координації структурних підрозділів медичного закладу потрібно впроваджувати організаційні інновації, які можуть бути спрямовані на досягнення наступних цілей:

- зменшення витрат ресурсів шляхом розробки і впровадження нових методів та технологій для оптимізації фінансових, людських і часових ресурсів, що спрямовані на розв'язання організаційно-управлінських завдань;

- підвищення ефективності рішень повинно здійснюватися на основі використання аналітики та даних для забезпечення кращого управління та прийняття ефективних рішень, спрямованих на розвиток медичного закладу;

- створення конкурентних переваг шляхом розробки і впровадження ініціатив, що сприяють отриманню конкурентних переваг, зокрема розвиток нових послуг або технологічних рішень;

- зміни організаційної структури в частині перегляду професійно-кваліфікаційного складу, посадових інструкцій та технічних аспектів трудової діяльності;

- впровадження системи мотивації та стимулювання праці, адаптованих до внесених змін, що допоможе підвищити продуктивність та залучити професійний персонал;

- забезпечення персоналу навчанням та інструктажем, щоб вони могли адаптуватися до нових організаційно-управлінських інновацій;

- забезпечення відкритої та ефективної інформаційної взаємодії з працівниками та іншими зацікавленими сторонами, для підтримки лояльності та збереження досягнутого рівня ефективності;

- впровадження інновацій, які дозволяють створити нові бізнес-моделі в медичному закладі, підвищуючи її конкурентоспроможність та забезпечуючи більшу доступність для користувачів.

Загалом, завданнями реалізації організаційних інновацій є адаптація персоналу до змін, перегляд структур та процесів, підвищення рівня інформованості та підвищення ефективності роботи медичного закладу. Для цього необхідно забезпечити належний процес навчання та підготовки

персоналу, здійснити систематичну звітність про результати впровадження, та активно взаємодіяти зі стейкхолдерами в процесі інновацій.

На думку О. Кризиної та Н. Кризиної до пріоритетних напрямів розвитку патологоанатомічних служб слід віднести: «покращення матеріально-технічного, фінансового, кадрового і ресурсного забезпечення організаційних структур; технічна модернізація та оптимізація роботи закладів і підрозділів на принципах організаційної, професійної та економічної ефективності; удосконалення організаційних структур закладів і підрозділів, створення та розвиток, консультативно-діагностичних і референтних центрів патоморфологічної діагностики; забезпечення якості патологоанатомічної діагностики шляхом ліцензування, атестації, акредитації, стандартизації і сертифікації патологоанатомічних закладів (підрозділів), впровадження систем контролю та управління якістю патологоанатомічних досліджень відповідно до міжнародних стандартів якості» [27].

Реагуючи на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища, основним завданням КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» є формування ефективної організаційної структури, яка спроможна ефективно реагувати на реформи системи охорони здоров'я, і тим самим забезпечувати розвиток медичного закладу, який має специфічне спрямування.

До інноваційних напрямів координації діяльності структурних підрозділів КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» слід віднести: впровадження електронної медичної документації у всіх структурних підрозділах, використання сучасного обладнання та технологій, телемедицина та дистанційна консультація, навчання та підвищення кваліфікації, співпраця з науковими установами.

Електронна медична документація в патологоанатомічному бюро є важливою складовою сучасної медичної інфраструктури та дозволяє зберігати і обмінюватися даними про патологічні дослідження в електронному форматі, що сприяє збільшенню доступності та зручності обміну інформацією між структурними підрозділами бюро.

Важливим аспектом використання електронної медичної документації є зберігання та обробка інформації в цифровому форматі, що дозволяє швидко і точно аналізувати дані, вести статистику захворювань і розвиток у розробці діагнозів. Лікарі можуть замовляти патологічні аналізи, а працівники патологоанатомічного бюро можуть їх обробляти та реєструвати результати в цифровій системі. Зібрані дані можуть використовуватися для розробки ефективних лікувальних стратегій. Електронні системи дозволяють навчати медичних спеціалістів та студентів на практичних прикладах та надавати доступ до навчальних матеріалів.

Завдяки продовженню впровадження системи електронної медичної документації у всіх структурних підрозділах патологоанатомічного бюро зменшується час на обробку інформації та забезпечується кращий доступ до медичних даних для лікарів, інших медичних спеціалістів та структурних підрозділів.

Використання сучасних технологій та обладнання у патологоанатомії сприяє підвищенню точності діагностики, ефективності досліджень та зберіганню медичних даних, які необхідні для підтримки якісної медичної практики та розвитку наукових досліджень в галузі патології. Сучасні методи молекулярної біології дозволяють аналізувати ДНК, РНК та білкові маркери для виявлення генетичних мутацій та інших молекулярних аномалій, що є місцем для діагностики деяких захворювань. Застосування сучасних апаратів для обробки тканин, мікроскопії, імуногістохімії, молекулярної діагностики та інших методів дозволяє точніше і швидше аналізувати патологічні зразки.

Телемедицина і дистанційна консультація стали важливою частиною сучасної медицини, включаючи і патологоанатомічну сферу на фоні останніх подій: COVID-19 та війна в Україні.

На думку колективу науковців впровадження телемедицини «для закладів та установ охорони здоров'я сприяє: підвищенню ефективності роботи медичного персоналу; оптимізації взаємодії служб медичних закладів; оптимізації кількості медичних працівників та моніторинг їх роботи; зберіганні

інформації у електронному вигляді в сучасних, компактних формах відповідно до міжнародних і національних стандартів» [32].

До основних переваг використання телемедицини та дистанційної консультації в роботі КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» слід віднести:

1) віддалений доступ до даних. Патологоанатомічне бюро може надати віддалений доступ до своєї бази даних з медичними зразками та іншою інформацією, що дозволяє іншим медичним фахівцям, навіть з інших регіонів або країн, отримувати доступ до цінних даних для діагностики і лікування пацієнтів;

2) консультація експертів. Завдяки телемедицині, патологоанатом може звернутися до експертів з інших лікарських установ для отримання іншої думки або консультації у складних обставинах;

3) віддалене мультимедійне спостереження. Застосування веб-камер і спеціалізованого телекомунікаційного обладнання дозволяє патологоанатомам обговорювати результати досліджень та презентувати їх колегам та іншим фахівцям у платформі реального часу;

4) підвищена ефективність. Телемедицина сприятиме зменшенню часу, який необхідний для проведення консультацій та діагнозів, а саме для швидкого втручання в надзвичайних ситуаціях, що в сучасних умовах є вкрай важливим чинником збереження життя людини;

5) мережева координація. Використання телемедицини сприятиме зміцненню мережевого співробітництва між кращими патологоанатомічними закладами, що сприяє обміну знаннями та покращує якість медичного обслуговування.

З метою ефективного виконання завдань та функцій кадровий персонал повинен на безперервній основі проходити навчання та підвищувати свій професійний рівень.

Вітчизняні науковці зазначають, що «персонал медичного закладу стає ключовим ресурсом, який забезпечує ефективність його функціонування, тому

розвиток персоналу є невід'ємною складовою частиною загальної стратегії закладу. Загалом система управління розвитком персоналу являє собою сукупність методів, що будуть забезпечувати виконання завдань у сфері розвитку персоналу, а також проведення навчання працівників, підвищення їхньої кваліфікації та просування кар'єрними сходами» [73].

Основними напрямками навчання та розвитку професійного розвитку кадрів у КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» можуть бути семінари, конференції, які будуть проводитися спільно з іншими медичними та освітніми закладами.

Патологоанатомічне бюро проводить спільні дослідження та проекти з науковими установами, що сприяють розвитку медичної науки та вдосконаленню методик діагностики та лікування. Тому, потрібно продовжити дану співпрацю не лише з вітчизняними установами, але і залучати до спільної співпраці іноземні медичні заклади. Взаємодія патологоанатомічних бюро з іншими медичними установами, лабораторіями та дослідницькими центрами сприяє обміну досвідом та ресурсами, що дозволяє більш ефективно реагувати на нові виклики в галузі патології. Результати патологоанатомічних досліджень можуть бути використані для вибору оптимального лікування конкретного пацієнта. Патологоанатоми можуть співпрацювати з лікарями, щоб розробити індивідуальні терапевтичні плани та обговорити можливості лікування, таких як хіміотерапія, радіохірургія чи імунотерапія.

В умовах реформування медичної сфери у КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» можна створити орган корпоративного управління, який буде представляти інтереси та спільно з директором здійснюватиме управління діяльністю медичного закладу.

Основним призначенням органу корпоративного управління має бути стратегічне управління закладом, здійснення контролю за діяльністю даної організації, тоді як керівником буде здійснюватися поточне керування процесами, виконання стратегії та планів. З цією метою необхідним є формування команди, яка пригнитиме досягнути цілей розвитку медичного

закладу, розвиватиме корпоративну культуру. Один із ключових аспектів успішної роботи органів корпоративного управління має бути чіткий розподіл обов'язків між усіма структурними підрозділами медичного закладу. Отже, органами корпоративного управління у КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» мають бути: наглядова рада, виконавчий директор та структурні підрозділи, які забезпечуватимуть роботу медичного закладу в умовах постійних змін у сфері охорони здоров'я.

Поліпшення динаміки основних показників підприємства безпосередньо залежить від низки факторів:

- тісна співпраця із НСЗУ, Засновниками, органами управління підприємством, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами організаціями незалежно від форми власності;
- залучення інвестицій, в тому числі іноземних;
- розвиток медичних послуг, що надаються підприємством, поза межами області внаслідок їх цінової політики та конкурентоспроможності;
- оптимізація структурної ефективності та інших факторів

Особливу увагу необхідно приділити позитивному ефекту від впровадження технології оцінки структурної ефективності підприємства, яка полягає у тому, що дозволить оптимізувати структуру медичних послуг з урахуванням виявлених недоліків і проводити постійний моніторинг їх усунення та оптимізації структурної ефективності медичного обслуговування. Також оптимізація структурної ефективності має позитивний вплив на розв'язання проблеми фінансової доступності медичної допомоги, що проявляється у посиленні останньої при оптимізації структури медичного обслуговування. В цьому полягає економічна ефективність запропонованої технології.

Окрім того, необхідними заходами, які сприятимуть забезпеченню ефективного функціонування КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОР повинні бути:

- розроблення та затвердження плану розвитку підприємства;
- підготовка необхідних пакетів документів для заключення договору із

Національною службою здоров'я України;

- активна співпраця із центральними і місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями з питань прижиттєвої діагностики та лікування захворювань;

- оцінка ефективності управління майном комунального некомерційного підприємства «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро», здійснення державних закупівель, проведення низки заходів направлених на ефективне і економічне використання коштів виділених на заробітну плату, утримання підприємства та енергоносії;

- участь підприємства у державних програмах шляхом звернення до органів державної влади, народних депутатів, спонсорів, недержавних фондів щодо залучення коштів на придбання сучасного обладнання;

- висвітлення в засобах масової інформації всіх роз'яснень щодо діяльності підприємства та важливості його ролі в покращенні якості прижиттєвої діагностики та лікування захворювань.

Дотримання вищезазначених рекомендацій та впровадження кращих практик у роботу структурних підрозділів сприятиме стабільності медичного закладу на довгострокову перспективу.

3.2. Вплив корпоративної культури на координацію діяльності структурних підрозділів медичного закладу

Важливим інструментом управління, який створює конкурентні переваги діяльності медичного закладу є корпоративна культура. Наявність корпоративної культури та моделей поведінки сприяє оптимізації процесів стратегічного розвитку, покращенню внутрішньої комунікації, а також забезпечує єдність та згуртованість команди.

Корпоративна культура «відображає взаємопов'язану єдність керованої частини в системі менеджменту (об'єкта) і керуючої частини (суб'єкта).

Об'єктом формування і розвитку корпоративної культури є соціально-економічні організації, а всередині організації – сукупність структурних підрозділів, ще глибше – працівники, персонал організації. Суб'єктом є менеджери різного рівня, наділені відповідними правами і обов'язками щодо формування і розвитку корпоративної культури. Зв'язок між суб'єктом і об'єктом здійснюється за допомогою інформаційних потоків, які також попадають у поле корпоративної культури» [43].

Т.О. Беляк пропонуємо розуміти корпоративну культуру «як системну тріаду понять: системи найважливіших цінностей, визнаних підприємством у якості місії та стратегії розвитку; механізму прийняття, використання та розвитку пріоритетних цінностей, що характеризують приналежність до певної професійної діяльності; системи цінностей, прийнятих й підтримуваних роботодавцем і найманими працівниками, в якості норм їхньої поведінки та взаємодії у відносинах, що ідентифікують їх причетність саме до даного підприємства» [5].

На думку М. Семикіної корпоративну культуру потрібно визначати як «сукупність певних цінностей, норм і моделей поведінки, які декларуються, поділяються і реалізуються на практиці керівниками організацій та їх підлеглими, доводячи свою ефективність в процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку організації та вимог зовнішнього середовища» [65].

Вітчизняні науковці, зокрема І. Петрова розглядають корпоративну культуру як «систему взаємодіючих матеріальних і духовних цінностей, вірувань, очікувань, норм і правил, традицій, способу мислення, корпоративної символіки, притаманних даній організації, які відображають її індивідуальність, якісну визначеність, що виявляється у поведінці її персоналу, взаємодії з клієнтами, сприйнятті себе і оточення» [45].

Отже, корпоративна культура в медичному закладі – це сукупність цінностей, переконань, норм, традицій і стандартів, які формують характер і спосіб функціонування організації, що надає медичні послуги. Корпоративна культура спряє вирішенню взаємодії співробітників один з одним, з пацієнтами,

а також з іншими зацікавленими сторонами.

Правильно сформована корпоративна культура сприяє покращенню співпраці, координації та ефективності всього медичного закладу; сприяє гнучкості та адаптивності, дозволяє швидше реагувати на зміни в умовах надання медичної допомоги та координувати діяльність підрозділів у незвичайних ситуаціях, таких як епідемії чи надзвичайні події; сприяє навчанню та розвитку співробітників, що підвищує рівень кваліфікації та покращує ефективність роботи структурних підрозділів.

На думку О.Ф. Адросової основними завданнями корпоративної культури у будь якій організації має бути: «створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі організації; створення особливої філософії організації, яка зможе збалансувати вимоги внутрішнього і зовнішнього середовища; чітка корпоративна філософія повинна містити: стислий опис цілей, стратегій, пріоритетних цінностей організації (місія), визначення соціальної відповідальності; пріоритетність мети; чеснот, знання; прозорість у відносинах на всіх рівнях; системна мотивація працівників організації до ефективної ділової активності; формування усвідомленого ставлення кожного працівника до своєї ролі й місця в суспільстві» [4].

На основі дослідження сформовано та зображено на рис. 3.1 основні завдання корпоративної культури у медичному закладі.

Корпоративна культура відповідно до нормативних актів як правило передбачає:

- 1) визначення місії, стратегії, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки);
- 2) дослідження наявної корпоративної культури для визначення необхідності її вдосконалення;
- 3) виявлення позитивних і негативних елементів при формуванні цінностей;
- 4) розробка організаційних заходів, спрямованих на формування нової корпоративної культури, загальноприйнятої поведінки працівників медичного

закладу [29; 74].

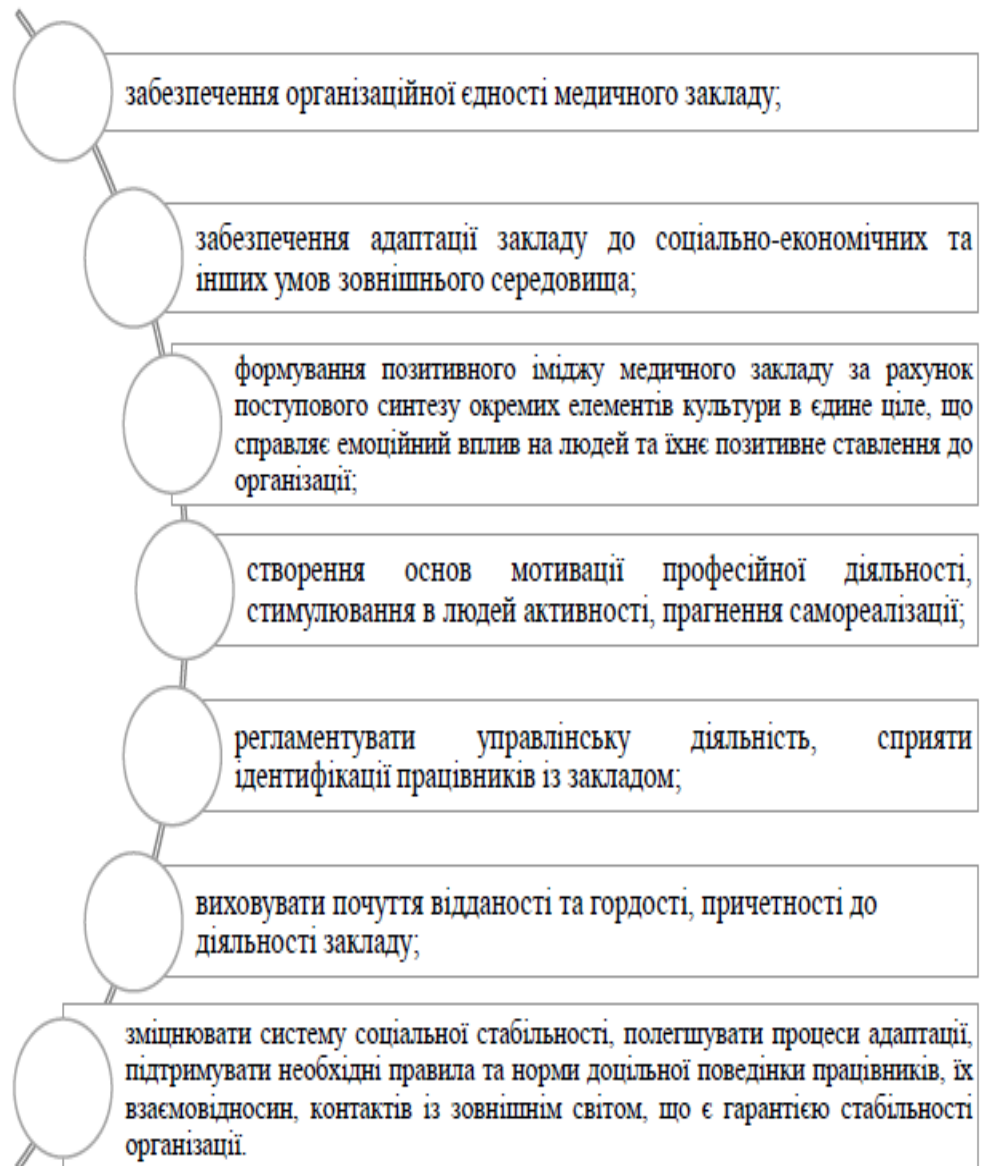


Рис. 3.1. Основні завдання корпоративної культури у медичному закладі

Примітка. Складено автором на основі [3; 4; 74].

Формування та реалізація корпоративної культури у медичному закладі повинна здійснюватися на основі врахування принципів, що позитивно впливають на ефективність прийняття управлінських рішень, результативність діяльності кадрового персоналу, які сформовано та подано у табл. 3.1.

Вплив корпоративної культури на координацію діяльності структурних підрозділів медичного закладу здійснюється на основі використання

інструментів, які у наукових джерелах сформовано у декілька груп, зокрема: «1) організаційно-методичного впливу; 2) економічного впливу; 3) соціально-психологічного впливу; 4) інформаційного впливу (орієнтованих на внутрішнє середовище організації); 5) комунікаційного впливу, орієнтованих на зовнішнє оточення» [3; 5].

Таблиця 3.1

Принципи корпоративної культури у медичному закладі

Принцип	Характеристика
соціально-економічного та інтелектуального розвитку	передбачає, що корпоративна культура повинна орієнтуватись на забезпечення відповідного економічного достатку, соціального та інтелектуального розвитку усіх працівників закладу
всеохопленості та системності	передбачає формування та розвиток корпоративної культури з позиції охоплення нею усіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність медичного закладу
відкритості та постійного удосконалення	передбачає орієнтацію корпоративної культури на удосконалення та стабільний розвиток. Корпоративна культура повинна бути відкритою, постійно вдосконалюватись, прагнути до нових досягнень
координації	корпоративна культура першочергово повинна забезпечувати порядок у роботі медичного закладу. Вона повинна координувати поведінку працівників безпосередньо на роботі, а також поза межами медичного закладу
узгодженості та відповідності цілей	Медичний заклад розробляє свою місію, стратегію, цілі, тому корпоративна культура повинна відповідати цим цілям та забезпечувати їх досягнення
особистісно-орієнтованого менеджменту	корпоративна культура повинна бути зосереджена на особистісно-орієнтованому менеджменті. Оскільки особистість людини є тим чинником, від якого безпосередньо залежить ефективність її праці та значущість її результатів

Примітка. Складено автором на основі [4; 15; 65]

У табл. 3.2 систематизовано основні групи інструментів впливу корпоративної культури на діяльність медичного закладу.

Таблиця 3.2

Система інструментів впливу на формування корпоративної культури

Група інструментів	Напрями впливу корпоративної культури на взаємодію структурних підрозділів
організаційно-методичного впливу	Адміністративні методи впливу, стандарти; організація праці; організація відпочинку; кадрова політика; діалог соціальних партнерів; підтримка працівників прийнятих на роботу.
економічного впливу	Система мотивації персоналу; вдосконалення розподілу прибутку, оцінки та оплати праці; запровадження принципів соціальної відповідальності через соціальний захист; перегляд та вдосконалення колективних договорів.
соціально-психологічного впливу	Стиль керівництва; корпоративний кодекс поведінки; діюча система управління конфліктами; засоби формування морально-психологічного клімату в колективі.
інформаційного впливу (орієнтовані на внутрішнє середовище)	Зв'язки з громадськістю; зв'язки з споживачами медичних послуг; зв'язки з постачальниками; корпоративний сайт медичного закладу; комунікації через соціальні мережі
комунікаційного впливу (орієнтовані на зовнішнє оточення)	Організація і проведення ділових зустрічей, нарад, конференцій, перемовин

Примітка. Сформовано автором на основі [3; 4; 5; 74].

При впровадженні корпоративної культури у діяльність структурних підрозділів медичного закладу відбувається розподіл обов'язків в залежності від функціонального спрямування та сфери відповідальності (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розподіл функціональних обов'язків у процесі формування та реалізації корпоративної культури у медичному закладі

Категорія працівників	Функціональні обов'язки
Керівник медичного закладу	Керівництво процесом формування корпоративної культури. Розроблення концепції корпоративної культури. Формування наказів, розпоряджень з приводу реалізації концепції

	корпоративної культури і її узгодження із загальною стратегією розвитку організації
Заступники керівника медичного закладу	Організація тренінгових програм. Мотивація. Формування проект - команди. Розроблення програми формування і розвитку корпоративної культури на основі її концепції
Керівники відділів, структурних підрозділів медичного закладу	Подання ініціатив, заохочення ініціативи з боку нижчої ланки управління. Координування дій. Контроль за дотриманням норм поведінки, стандартів і нових вимог. Стимулювання й організація навчальних семінарів, підвищення кваліфікації
Кадровий ресурс	Дотримання нових норм, правил і вимог. Прояв ініціативи. Реалізація програми формування й розвитку корпоративної культури. Дотримання нових правил і вимог. Ініціатива знизу. Участь у робочих нарадах, засіданнях. Кар'єрне зростання.

Примітка. Складено автором.

У більшості випадків при реалізації корпоративної культури у медичному закладі враховуються мета діяльності, стратегія розвитку, цінності та інноваційні напрями взаємодії структурних підрозділів. Впровадження корпоративної культури у досліджуваному медичному закладі позитивно вплине на якісну медичну допомогу у майбутньому. З цією метою, запропоновано розробити Кодекс корпоративної етики або Положення про корпоративну культуру. В означених документах потрібно прописати завдання, інструменти та форми корпоративної культури, враховуючи як вітчизняний, так і зарубіжний досвід з метою досягнення максимальної ефективності та задоволення потреб споживачів медичних послуг.

Отже, культура, яка підтримує етичність і відкритість, створює сприятливу основу для ефективної роботи та збереження довіри до системи охорони здоров'я загалом та медичного закладу зокрема.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано, що реформа у сфері охорони здоров'я в Україні призвела до значних змін у роботі медичних закладів та покращення розвитку інноваційних

напрянків у медичній сфері. Медичним закладам необхідно на постійній основі розвивати та впроваджувати інноваційні підходи та технології в діяльність організації, з метою покращення якості діагностики та надання медичної допомоги. Запропоновано, що до інноваційних напрямів координації діяльності структурних підрозділів КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» слід віднести: впровадження електронної медичної документації, використання сучасного обладнання та технологій, телемедицини та дистанційного консультування, навчання та підвищення кваліфікації, співпрацювати з науковими установами, які сприятимуть підвищенню точності діагностики та виявити патологічний стан, розробити більш ефективні методи їхнього лікування, а також забезпечити більшу доступність та ефективність медичних послуг в країні.

Визначено, що успішна координація вимагає систематичного спілкування, співпраці та взаєморозуміння між структурними підрозділами, а також готовності до адаптації та впровадження змін у відповідь на виникаючі виклики та можливості. Відповідно, запропоновано КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» сформувати корпоративну культуру на основі розроблення Кодексу корпоративної етики або Положення про корпоративну культуру у медичному закладі. Адже, корпоративна культура в медичному закладі відіграє важливу роль у координації діяльності його структурних підрозділів, визначає цінності, підходи та норми співпраці серед співробітників з якими вони спілкуються, приймають рішення та виконують свої функціональні обов'язки. Корпоративна культура медичного закладу відіграє важливу роль у формуванні етичних стандартів, які допомагають запобігти корупції та забезпечити якість та довіру в наданні послуг.

ВИСНОВКИ

Дослідження механізмів координації діяльності структурних підрозділів медичного закладу дало змогу отримати висновки теоретичного та прикладного характеру:

На основі проведеного дослідження встановлено, що одним із елементів забезпечення якості та ефективності медичної допомоги є координація діяльності структурних підрозділів медичного закладу. Процес координації спрямований на покращення взаємодії між декількома підрозділами, оптимізацію ресурсів та забезпечення ефективного управління. До особливостей координації діяльності у медичних закладах слід віднести: централізоване керівництво та комунікація; розподіл обов'язків та спеціалізація; інформаційні технології та електронна медична документація; звітність та аналіз результативності.

Визначено, що ефективне управління медичним закладом вимагає комплексного підходу до формування та реалізації механізмів, та врахування всіх елементів для забезпечення якісної медичної допомоги та стабільного фінансового стану закладу. В наукових джерелах до механізмів управління діяльністю як структурних підрозділів, так і медичного закладу відносять: організаційний, структурний, економічний, нормативно-правовий, інформаційний. Усі механізми в управлінні взаємопов'язані та спрямовані на досягнення єдиної мети діяльності медичного закладу – надання якісної медичної допомоги. Тому, задля ефективного функціонування медичного закладу потрібно забезпечити координацію між усіма структурними підрозділами для досягнення спільних цілей.

З метою забезпечення якості медичної допомоги та безпеки медичних послуг, а також для координації роботи різних структурних підрозділів медичного закладу з оптимізації процесів та результатів надання медичної допомоги, застосовується нормативно-правовий механізм. Визначено, що нормативно-правовий механізм слід визначити як систему правових норм, процедур, інструментів та організаційних структур, які регулюють встановлені

правила поведінки, встановлюють права та обов'язки, а також забезпечують виконання та захист прав та інтересів у рамках певного правового порядку. Нормотворчими документами, які регулюють функціонування медичних закладів, а також досліджуваного підприємства, є закони та постанови, що стосуються охорони здоров'я, які встановлюють загальні принципи та права медичних закладів. Медичний заклад як юридична особа провадить свою діяльність на підставі статуту, колективного договору, посадових інструкцій та положень. Реалізація механізмів координації діяльності структурних підрозділів сприяє створенню системи, в якій усі структурні підрозділи медичного закладу працюють разом гармонійно і скоординовано для досягнення спільних цілей – збереження та покращення здоров'я населення.

За результатами аналізу організаційних основ координації діяльності структурних підрозділів КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» Тернопільської обласної ради визначено, що підприємство провадить свою діяльність на підставі ліцензії. Діяльність структурних підрозділів спрямована на забезпечення чіткої координації функціонування відділень, допоміжних підрозділів, які в межах наділених компетенцій спільно допомагають патологоанатомам встановлювати діагнози, розробляти лікувальні плани та надавати важливу медичну інформацію для лікарів; співпрацюють між собою та іншими підприємствами, установами, організаціями для забезпечення ефективного функціонування медичного закладу.

На основі проведеної оцінки ресурсного забезпечення діяльності досліджуваного медичного закладу визначено, наявність достатнього ресурсного забезпечення означає досягнення запланованих результатів для подальшого ефективного функціонування. Основними складовими ресурсного забезпечення є: кадрові ресурси; фінансові ресурси; матеріальні ресурси, інформаційні ресурси; організаційні ресурси. Забезпечення всіх цих ресурсів дозволяє патологоанатомічному бюро ефективно виконувати свої функції, встановлювати діагнози, сприяти науковим дослідженням у медичній сфері, а також забезпечити якість медичної практики.

Важливим питанням функціонування КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОР є інноваційний напрямок інвестицій, тобто авансування капіталу в медичні технології та обладнання зокрема, в обладнанні апаратів для гістологічної обробки (проводки) тканини або гістопроекторів карусельного чи інших типів. Враховуючи реалії сьогодення підприємством зосереджена увага на використанні державно-приватного партнерства задля оновлення матеріально-технічної бази медичного закладу, а також реалізації своїх напрацювань у міжнародних грантах. Державно-приватне партнерство дозволить оптимізувати бюджетні витрати на охорону здоров'я, підвищити ефективність управління та використання ресурсів. В результаті створюються умови для підвищення якості та доступності медичної допомоги, а також забезпечується стабільність функціонування медичного закладу та системи охорони здоров'я в цілому.

Обґрунтовано, що трансформаційні зміни в сфері охорони здоров'я протягом останніх років поставили перед медичними закладами ряд завдань, одним із яких є впровадження інноваційних форм взаємодії структурних підрозділів, задля ефективного управління установою. Визначено, що інновація в медичному закладі – це впровадження новаторських ідей, методів, технологій або підходів з покращення якості надання медичних послуг, діагностики, лікування або оптимізації управління медичним закладом, а також впровадження нових медичних технологій, програмних рішень, організаційних змін. З метою ефективної координації структурних підрозділів медичного закладу потрібно впроваджувати організаційні інновації, які можуть бути спрямовані на досягнення цілей та завдань стратегічного розвитку.

На нашу думку, на основі проведеного дослідження, до інноваційних напрямів координації діяльності структурних підрозділів КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОР слід віднести: продовжити впровадження електронної медичної документації у всіх структурних підрозділах; використання: сучасного обладнання та технологій, телемедицини та дистанційного консультування, навчання та підвищення кваліфікації;

співпрацю з науковими установами.

З метою результативної координації структурних підрозділів у КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОР створити орган корпоративного управління, який буде представляти інтереси та спільно з директором здійснюватиме управління діяльністю медичного закладу. Основним призначенням органу корпоративного управління має бути стратегічне управління закладом, здійснення контролю за діяльністю даної організації, тоді як керівником буде здійснюватися поточне керування процесами, виконання стратегії та планів. З цією метою необхідним є формування команди, яка прагне досягнути цілей розвитку медичного закладу, розвиватиме корпоративну культуру. Один із ключових аспектів успішної роботи органів корпоративного управління має бути чіткий розподіл обов'язків між усіма структурними підрозділами медичного закладу.

Обґрунтовано, що вагомим інструментом управління, який створює конкурентні переваги діяльності медичного закладу є корпоративна культура. Наявність корпоративної культури та моделей поведінки сприяє оптимізації процесів стратегічного розвитку, покращенню внутрішньої комунікації, а також забезпечує єдність та згуртованість команди. Правильно сформована корпоративна культура сприяє покращенню співпраці, координації та ефективності всього медичного закладу; сприяє гнучкості та адаптивності, дозволяє швидше реагувати на зміни в умовах надання медичної допомоги та координувати діяльність підрозділів у незвичайних ситуаціях, таких як епідемії чи надзвичайні події; сприяє навчанню та розвитку співробітників, що підвищує рівень кваліфікації та покращує ефективність роботи структурних підрозділів.

Запропоновано розробити план розвитку КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОР на середньострокову перспективу (три-п'ять років) який передбачає сприяння поліпшенню стану здоров'я населення шляхом покращення якості прижиттєвої діагностики та лікування захворювань, уточнення причин смерті та здійснення аналізу недоліків діагностики та лікування на основі клініко-морфологічних співставлень, а саме:

1) впровадження системи стандартизації прижиттєвої діагностики та лікування захворювань;

- систематичне навчання лікарів-патологоанатомів на семінарах, тренінгах, конференціях;

- покращення якості інформаційно-аналітичного забезпечення і консультування закладів охорони здоров'я з питань прижиттєвої діагностики та лікування захворювань;

- забезпечення просвітньої роботи з населенням через засоби масової інформації.

2) тісна співпраця із Національною службою здоров'я України та Міністерством охорони здоров'я України з метою підвищення фінансової ефективності;

3) розробка та впровадження системи мотивації та індикаторів оцінки;

4) забезпечення підприємства сучасним медичним обладнанням;

5) проведення повної комп'ютеризації підприємства, придбання відповідних програми для максимального покращення роботи;

6) створення належних умов для праці і відпочинку;

7) проведення поточних ремонтів приміщень, за місцем здійснення діяльності КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОР за допомогою залучення коштів меценатів, благодійних організацій, фондів розвитку медицини.

Управління медичним закладом – це постійний інтегрований процес, який вимагає постійного аналізу та вдосконалення. Загальна мета координації структурних підрозділів медичного закладу – забезпечити якісну та безпечну медичну допомогу, оптимізувати використання ресурсів та підвищити ефективність роботи як медичного персоналу, так і організації загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В., Дишкант Ю. Модернізація організаційної культури закладу охорони здоров'я в умовах медичної реформи. *Економічний аналіз*. 2020 рік. Том 30. № 4. С. 140-146. <https://www.econa.org.ua>.
2. Андріїв В.М. Юридичний механізм забезпечення трудових прав працівників. *Публічне право*. 2011. № 1 (5). С. 169-174.
3. Андросова О. Сучасний науковий підхід до формування структури, видів і функцій корпоративної культури на підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління: науково-практичний журнал*. 2017. Вип. 5(10). С. 22–34.
4. Андросова О.Ф. Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління: науково-практичний журнал*. 2017. Вип. 6(11). С. 224-233.
5. Беляк Т.О. Корпоративна культура: доцільність якісних змін з урахуванням пріоритетів інноваційного розвитку. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2014. Вип. IV (56) С. 129 –136.
6. Борщ В. І. Управління закладами охорони здоров'я: монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 392 с.
7. Брус Р. Сучасні підходи до координації роботи структурних підрозділів закладу охорони здоров'я. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України: Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю. Тернопіль, 31 травня 2022 року. Тернопіль. ЗУНУ. 2022. С. 222-225.
8. Вараксіна О., Шульга В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>.
9. Власенко Р. В. Щодо кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я. Національний інститут стратегічних досліджень. 2021. URL: <https://niss.gov.ua>.

10. Гомон Д.О. Адміністративно-правове та організаційне забезпечення охорони здоров'я в Україні: теорія і практика: моногр. / за наук. ред. к.ю.н., доц. А.В. Денисової; Д. О. Гомон. Одеса: ОДУВС, 2019. 215 с.

11. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

12. Грицко О. М., Пеканець С. Р. Моделі та тенденції розвитку державно-приватного партнерства в охороні здоров'я. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Том 33 (72) № 3. С. 46-53. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/3_2022/9.pdf.

13. Деміхов О.І. Нормативно-правове забезпечення компонентів структурно-функціональної моделі публічного управління в сфері охорони здоров'я. *Університетські наукові записки*. 2021. №2 (80). С.230-238.

14. Електронна система охорони здоров'я в Україні. URL: <https://ehealth.gov.ua>.

15. Євтухова Т.І., Легенько Ю.В., Родіонов О.В. та Руденко О.М. Корпоративна культура: навчально-методичний посібник. Київ.: Державне підприємство «Центр науково технічної інформації та сприяння інноваційному розвитку України», 2013. 186 с.

16. Західна О. Р., Мосолова Ю.О. Аналіз фінансування бюджетних установ та організацій в Україні. «Молодий вчений». 2019. № 11 (75). URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1519/1484>.

17. Капліна А.С. Особливості й умови формування організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства України. Модернізація туризмознавства: теорія і практика партнерства: монографія / за заг. ред. Г.П. Скляра. Полтава: ПУЕТ, 2015. С. 352 –363.

18. Кіращук Р. П., Пархоменко-Куцевіл О. І. Стилi керівництва та роль i місце керівника в управлінні закладом охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 5. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2021/16.pdf.

19. Клименко С. Є., Лашкул З. В., Мотовиця Н. Я., Ярова Л. Д. Сучасний стан реалізації договорів державно-приватного партнерства та державних інвестиційних проєктів у сфері охорони здоров'я. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 68–74. URL: DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.68.

20. Книш С. В. Відносини у сфері охорони здоров'я в Україні: адміністративно-правовий аспект: моногр. Київ: Освіта України, 2019. 443 с.

21. Коваленко Н.В. Організаційне забезпечення управління розвитком підприємств: цілі, принципи, функції та завдання. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. №4. С. 69-77.

22. Кодекс законів про працю від 27.02.2021 № 1213-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.

23. Комунікації в охороні здоров'я: монографія / за ред. М.А. Знаменська, Г.О. Слабкий, Т.К. Знаменська. Київ, 2019. 194 с.

24. Короленко В. В., Юрочко Т. П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції монографія. К., 2018. 96 с.

25. Крамарчук С.П., Лубкей Н.П. Вдосконалення процесу координації діяльності персоналу у структурних підрозділах медичної установи. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск 58. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/58_2021/12.pdf.

26. Кращі практики управління медичним закладом. Посібник/Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2021. 138 с.

27. Кризина О., Кризина Н. Сутність основних понять дослідження державного управління Патологоанатомічною службою. *Мультидисциплінарний міжнародний журнал «Věda a perspektivy»*. 2021. № 3 (3). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/409>.

28. Кризина О.В. Аналіз ресурсного забезпечення Патологоанатомічної служби України на сучасному етапі реформування галузі охорони здоров'я. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Том 31 (70) № 3. С. 105-109. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/3_2020/21.pdf.

29. Кулиняк І.Я., Шпак О.Г., Прийма Л.Р., Ресурсне забезпечення розвитку підприємства. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О. Ф. (м. Суми, 2426 квітня 2013 р.): у 4 т. / за заг. ред. О. В. Прокопенко. Суми : Сумський державний університет, 2013. Т. 1. С. 148-149.

30. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.

31. Малицький А. А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура. XII Міжнародна наукова інтернет-конференція «Простір і час сучасної науки». Київ, 2016. URL: <http://inkonf.org/mailitskiy-aa-organizatsiyno-ekonomichniy-mehanizm-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-ta-struktura>.

32. Медична інформаційна система «Доктор Елекс»: основи роботи: Навчальний посібник / під. ред. І. Березовської, Ю. Триуса. Львів: Ліга Прес, 2018. 186 с.

33. Мельник Л. А. Сучасний керівник медичного закладу в умовах реформування здравооохоронної галузі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 11. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1336>.

34. Мельник С. Г. Теоретико-методологічні аспекти організаційного розвитку вітчизняних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6, т. 2. С. 46–51.

35. Менеджмент державних установ і організацій: навч. посіб. / А. Ф. Мельник, А. Ю. Васіна, Н. М. Кривокульська ; за ред. А.Ф. Мельник. К.: Професіонал, 2006. 464 с.

36. Мізюк Б. М., Тучковська І. І., Артищук І. В. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Вид-во «Магнолія 2006», 2013. 376 с.

37. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с.

38. Муляр Г. В. Адміністративно-правове забезпечення реалізації права на охорону здоров'я: монографія. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2020. 388 с.
39. Назарко С. О. Ефективне управління медичним закладом в умовах реформування системи охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7574>.
40. Оплати надавачам медичної допомоги за програмою медичних гарантій. НСЗУ. 2023. URL: <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/dashboard/pmg-pay>
41. Організаційне проєктування: навч. посіб. / уклад.: М.В. Шкробот, С.В. Салоїд. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 166 с.
42. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 р. № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
43. Панченко В.П. Концептуальні підходи до розвитку корпоративної соціальної відповідальності організації на засадах компетенційного підходу. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 7. С. 156-161.
44. Панченко М. В. Теорія забезпечення гідної праці державних службовців України: монографія. Харків: ПромАрт, 2019. 440 с.
45. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 466 с.
46. Полюлях Р. А. Комунікативна діяльність закладів охорони здоров'я в територіальних громадах. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Випуск 3. URL: <http://www.chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/214/187>
47. Посадова інструкція генерального директора КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» ТОР. 2023. 5 с.
48. Посилкіна О.В., Гладкова О.В. Актуальні проблеми фінансового забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я в Україні в умовах їх реформування. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Том 32 (71). № 2. С. 43-49.

49. 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#Text>.

50. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 р. № 2404-УІФ. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>.

51. Про забезпечення закладів охорони здоров'я медичними стандартами, клінічними протоколами та нормативами надання медичної допомоги: наказ Міністерства охорони здоров'я України від 01.04.2009 № 207. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0207282-09#Text>.

52. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з медичної практики: наказ Міністерства охорони здоров'я України від 02.02.2011 № 49. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0171-11>.

53. Про затвердження Порядку реалізації державних гарантій медичного обслуговування населення за програмою медичних гарантій у 2020 році. Постанова Кабінету Міністрів України від 27.11.2019 № 1124. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1124-2019-%D0%BF>.

54. Про затвердження та впровадження медико-технологічних документів зі стандартизації медичної допомоги в системі Міністерства охорони здоров'я України: наказ Міністерства охорони здоров'я України від 28.09.2012 № 751. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z2001-12#Text>

55. Про колективні договори і угоди» від 27.12.2019 № 341-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.

56. Про концесію: Закон України від 03.10.2019 р. № 155-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-IX#Text>

57. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2016. № 9. Ст. 89. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>.

58. Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я: розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 № 1013-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80#Text>.

59. Про управління об'єктами державної власності: Закон України від 21.09.2006 р. № 185-V. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2006. № 46. Ст.456. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text>.

60. Радзішевська Є. Б., Висоцька О. В. Інформаційні технології в медицині. E-health / за ред. В. Г. Кнігавка. Харків : ХНМУ, 2019. 72 с.

61. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2006. 496 с.

62. Роша Л. Г. Аналіз нормативно-правового регулювання патологоанатомічної служби України. *Військова медицина України*. 2017. № 1. Т. 17. С. 77–82.

63. Роша Л. Г. Система патологоанатомічної служби України (організаційні, економіко-правові та галузеві аспекти): монографія. Київ: «Центр учбової літератури», 2018. 343 с.

64. Самофалов Д.О. Формування моделі комунікативної діяльності в публічному адмініструванні охороною здоров'я в Україні: теоретико-методологічний аспект: монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2021. 326 с.

65. Семикіна М.В., Беляк Т.О. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки. 2015. Вип. 28. С. 68–75.

66. Сенюта І. Я. Цивільно-правове регулювання відносин у сфері надання медичної допомоги: питання теорії і практики: монографія. Львів : Видавництво ЛОБФ «Медицина і право», 2018. 640 с.

67. Статут КНП «Тернопільське обласне патологоанатомічне бюро» Тернопільської обласної ради. 2022. 17 с.

68. Стахів О. В. Інституційне забезпечення управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 36. С. 180-188.

69. Теорія організації: навч. посібник / В. В. Приходько, В. І. Прокопенко,

В. В. Малий та ін. За ред. І.В. Шереметьєвої. Д.: Національний гірничий університет, 2011. 258 с.

70. Устимчук О. В. Комунікації та інформаційні технології в управлінні охороною здоров'я України в контексті адаптації іноземного досвіду. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 3 (79). С. 68-72.

71. Черпак А. Є. Сутність та складові організаційного та економічного механізму управління корпораціями. *Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. Праць*. Київ : КНЕУ, 2007. Вип. 20–21. С. 131–137.

72. Шкільняк М.М., Кривокульська Н.М. Організаційне лідерство як інструмент організації діяльності закладу охорони здоров'я та її вдосконалення. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2022. № 1 (91). С. 64-69.

73. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

74. Шумкова О. В. Особливості організації системи управління розвитком персоналу медичного закладу. *Інфраструктура ринку: електронне науково-практичне фахове видання*. 2020. Вип. 46. С. 77-82. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/46-2020>.

75. Юрочко Ю., Бронікова С. Формування корпоративної культури медичного закладу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 3(84). С. 51-54.

76. Яремко І.І. Підвищення ефективності механізмів управління закладами сфери охорони здоров'я. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. №2 (6). С.127-138.

77. Borshch V. Health care as an integral element of the national security. *Security of the XXI century: national and geopolitical aspects: collective monograph; in edition I. Markina*. Prague. Nemoross.r.o. 2019. 500 p. Pp. 59-65.

78. Samofalov D. Innovative approach to communication services development in electronic healthcare system. international experience analysis. *Theory and Practice of Public Administration*. 2020. № 2 (69). С. 72 – 79.