

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Антонова Тетяна Євгенівна

«Корпоративне управління закладом охорони здоров'я»

спеціальність: Менеджмент

освітньо-професійна програма - Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЗОЗзмсв-21
Антонова Т.Є.

Науковий керівник:
Д.є.н., проф. Васіна А.Ю.

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	6
1.1 Сутність та завдання управління закладом охорони здоров'я в сучасних умовах.	6
1.2 Корпоративні засади в управлінні закладом охорони здоров'я.	12
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНИМ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	19
2.1 Аналіз організації управління досліджуваним закладом охорони здоров'я.	19
2.2 Механізм налагодження відносин закладу охорони здоров'я з стейкхолдерами в контексті імплементації засад корпоративного управління.	26
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНИМ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	33
3.1. Формування організаційного забезпечення корпоративного управління в досліджуваному закладі охорони здоров'я.	33
3.2. Організація діяльності органу корпоративного управління досліджуваного закладу охорони здоров'я.	39
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49

ВСТУП

Актуальність дослідження. Заклади охорони здоров'я в сучасних умовах розширення їх автономізації, динамічних змін зовнішнього середовища, трансформації організації сфери охорони здоров'я, посилення вимог споживачів медичних послуг, зростання конкуренції в медичному просторі постають перед викликом вироблення прогресивних управлінських механізмів, здатних задіяти нові можливості ефективної діяльності й розвитку.

Адаптивним реагуванням закладів охорони здоров'я на такі виклики є розвиток засад корпоративного управління, які дозволяють сформулювати якісно нове інституціональне середовище прийняття ефективних управлінських рішень з важливих питань розвитку медичних установ з врахуванням інтересів всіх зацікавлених сторін: пацієнтів; трудового колективу закладу охорони здоров'я, власника, громадських інститутів.

Розвиток елементів корпоративного управління в закладах охорони здоров'я передбачає створення наглядових рад, організаційно-функціональна структура яких зорієнтована на врахування вимог всіх учасників відносин в медичній сфері і вироблення на цій основі ефективних управлінських механізмів вирішення завдань поточної діяльності та стратегічного розвитку.

Запровадження корпоративних засад в управління закладами охорони здоров'я в Україні знаходиться на початкових етапах і ще не набуло широкого наукового висвітлення, що розкриває значний простір для подальших досліджень. Це й визначає актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та вироблення практичних рекомендацій щодо розвитку корпоративного управління в закладах охорони здоров'я.

Досягнення окресленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- розкрити сутність та завдання управління закладом охорони здоров'я в сучасних умовах;

- обґрунтувати корпоративні засади в управлінні закладом охорони здоров'я;
- здійснити аналіз організації управління досліджуваним закладом охорони здоров'я;
- оцінити механізм налагодження відносин закладу охорони здоров'я з стейкхолдерами в контексті імплементації засад корпоративного управління;
- визначити напрями формування організаційного забезпечення корпоративного управління в досліджуваному закладі охорони здоров'я;
- навести рекомендації щодо організації діяльності органу корпоративного управління досліджуваного закладу охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є процес запровадження корпоративних засад в управлінні КНП «Свалявська міська лікарня».

Предметом дослідження є механізм корпоративного управління закладами охорони здоров'я.

Методи дослідження. В процесі вирішення завдань кваліфікаційної роботи були використані такі методи дослідження як: метод теоретичного узагальнення; метод системного аналізу; порівняння; компаративного аналізу; нормативно-правового моніторингу; логічний метод.

Інформаційну базу виконання кваліфікаційної роботи склали законодавчо-нормативні акти з питань запровадження корпоративних механізмів в управлінні закладами охорони здоров'я, монографічна література, наукові публікації у фахових виданнях, інструктивні матеріали Міністерства охорони здоров'я України, матеріали КНП «Свалявська міська лікарня».

Теоретична новизна одержаних результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні підходів до запровадження корпоративних засад в управління розвитком закладів охорони здоров'я.

Практична значимість отриманих результатів полягає в тому, що наведені у кваліфікаційній роботі рекомендації щодо організації здійснення корпоративного управління можуть бути використані в практичній діяльності КНП «Свалявська міська лікарня».

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження, проведеного в процесі виконання кваліфікаційної роботи, пройшли апробацію і на двох науково-практичних конференціях, опубліковані тези доповіді.

Структура роботи. Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1 Сутність та завдання управління закладом охорони здоров'я в сучасних умовах

В умовах реалізації медичної реформи, посилення конкуренції на ринку медичних послуг, стрімкого розвитку медичних технологій, ускладнення загальної соціально-економічної ситуації успішне функціонування й розвиток закладів охорони здоров'я визначається ефективним управлінням.

Сучасні виклики й посилення вимог до закладів охорони здоров'я з боку всіх елементів суспільної системи обумовлюють необхідність перманентного розвитку й якомога повнішого використання їхнього управлінського потенціалу в напрямі підвищення спроможності запроваджувати інноваційні підходи до здійснення медичного обслуговування, надання медичних послуг, налагодження відносин з усіма зацікавленими сторонами.

Функціонування закладів охорони здоров'я в динамічному, непередбачуваному, агресивному середовищі загострює питання підвищення їх спроможності застосовувати адаптивні управлінські механізми до вирішення назрілих завдань, що стосуються таких аспектів діяльності як:

- підвищення якості медичних послуг;
- запровадження нових медичних послуг;
- використання медичних технологій;
- розроблення організаційних моделей діяльності;
- розширення джерел залучення ресурсів;
- налагодження відносин з партнерами;
- розвитку корпоративної культури;
- зміцнення позицій в конкурентному медичному просторі;
- укладання угод з органами влади;
- створення комфортного й безпечного середовища для роботи персоналу.

Стабільна діяльність й динамічний розвиток закладу охорони здоров'я визначається рівнем його конкурентоспроможності, що, в свою чергу, залежить від багатьох чинників (рис.1.1).

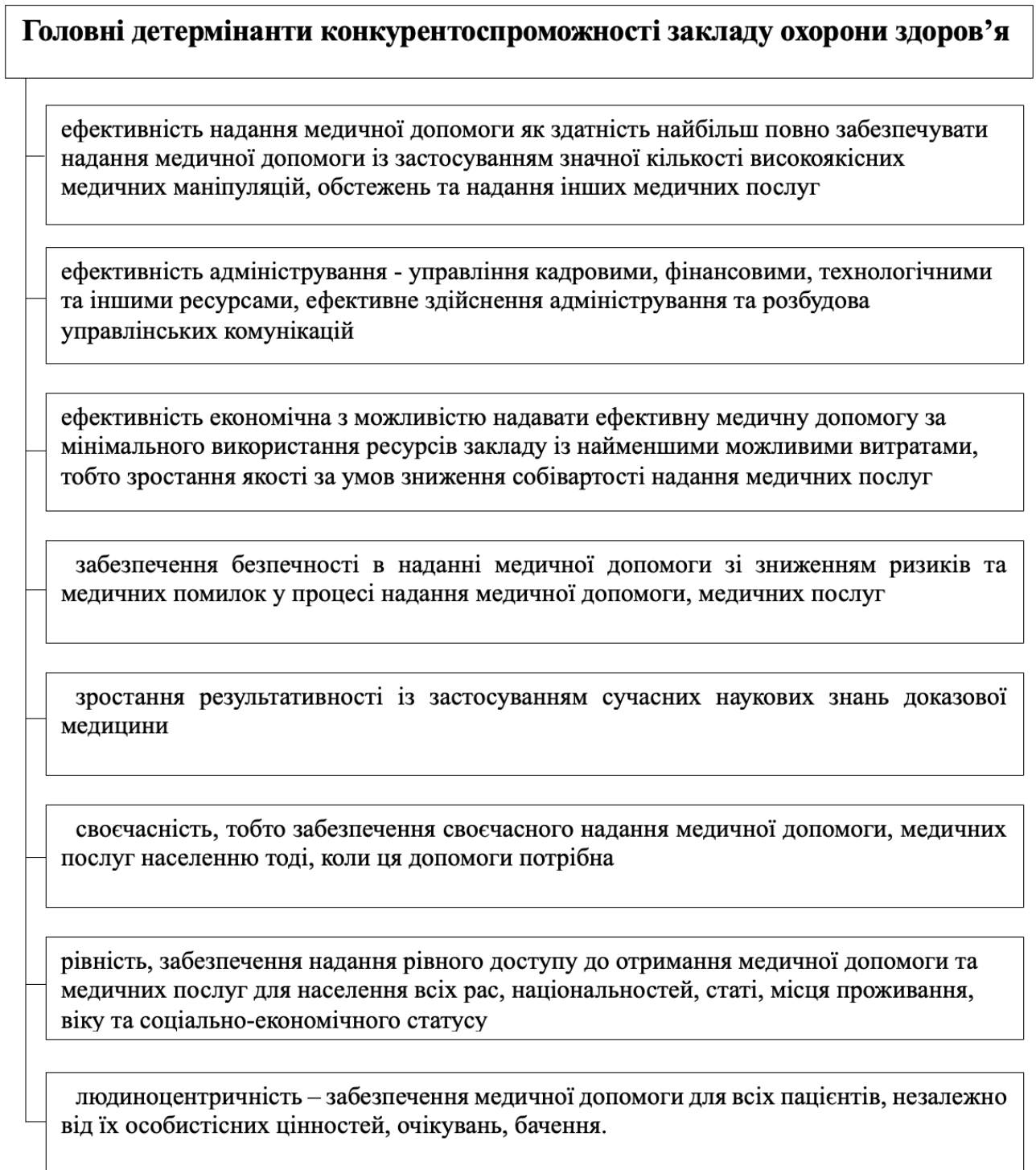


Рис.1.1 Головні детермінанти конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я

Науковці наголошують, що для забезпечення ефективного конкурентного функціонування закладу охорони здоров'я управління його розвитком має орієнтуватись на запровадження інноваційних підходів за такими напрямками:

«оптимізування структури закладу охорони здоров'я та його можливості щодо обсягів обслуговування пацієнтів; оптимізування співпраці та взаємодії з іншими регіональними медичними закладами; забезпечення зростання рівня кваліфікації медичного персоналу закладу охорони здоров'я; застосування в роботі медичного закладу сучасної діагностики та лікування пацієнтів; забезпечення медичного закладу сучасним устаткуванням, здатним надавати медичну допомогу, медичні послуги на значно вищому високотехнічному сучасному рівні, що дасть можливість до впровадження в медичному закладі сучасних нових технологій лікування; впровадження нових методів та інструментів фінансового менеджменту, що дасть можливість до удосконалення системи фінансового забезпечення медичного закладу; організування наукової та професійної співпраці фахівців медичного закладу із фахівцями вищих медичних навчальних закладів; організації комфортних умов та матеріально-технічного забезпечення перебування пацієнтів та працівників медичного закладу в закладі охорони здоров'я; організації забезпечення безпеки хворих під час їхнього перебування на лікуванні в медичному закладі; забезпечення високого рівня інформаційного забезпечення та автоматизації процесів управління медичним закладом; розроблення та впровадження сучасної системи моніторингу та оцінювання роботи функціональних відділень медичного закладу та його медичних фахівців» [1, с.23].

В результаті проведення медичної реформи заклади охорони здоров'я набули організаційної й фінансової автономії, отримують фінансові надходження за фактично надані медичні послуги, в рамках укладених угод з НСЗУ. Тобто, становище закладу охорони здоров'я залежить від вибору споживачем медичних послуг, ним надаються.

«В сучасних умовах реформування (створення госпітальних округів, перебудова систем управління тощо) при формуванні механізму розвитку закладу охорони здоров'я необхідним є застосування нових важелів та інструментів, пошук нових форм надання медичної допомоги, спрямування зусиль на покращення якості надання медичної допомоги, розширення кількості медичних послуг, дослідження попиту населення на ці послуги, формування нових джерел фінансування та зростання ефективності роботи закладів охорони здоров'я, в тому числі й фінансової, із розширенням спектру надання медичних послуг» [2].

Забезпечення ефективного функціонування і розвитку ЗОЗ може досягатися через формування дієвого механізму управління, спрямованого на досягнення стратегічних орієнтирів розвитку медичного закладу через чітке визначення його місії і візії, засад формування корпоративної культури, належну організацію інформаційних потоків, застосування системи методів та інструментів управлінського впливу на забезпечуючі та основні процеси здійснення медичної практики.

При цьому важливим є закладення в основу використання всіх управлінських важелів правового підґрунтя, сформованого із законодавчо-нормативних актів та внутрішніх регламентів, а також побудова взаємоузгоджених функціональної системи бізнес-процесів; системи бізнес-процесів підтримки та забезпечення; системи бізнес-процесів розвитку.

Для динамічного розвитку медичного закладу і підвищення його конкурентоспроможності важливо спрямувати організаційний управлінський потенціал на забезпечення належної організації й функціонування таких базових функціональних підсистем як: інтелектуально-кадрова; інноваційно-технологічна; маркетингова та інформаційна; фінансово-економічна; виробничо-господарська; медико-управлінська (рис.1.2).

Управління ЗОЗ є складною системою, яка зорієнтована на формування спроможності медзакладу ефективно реалізувати поточні завдання в контексті

цілеспрямованого досягнення стратегічних цілей, з використанням комплексу методів, способів, інструментів, органічно поєднані у проривні механізми.

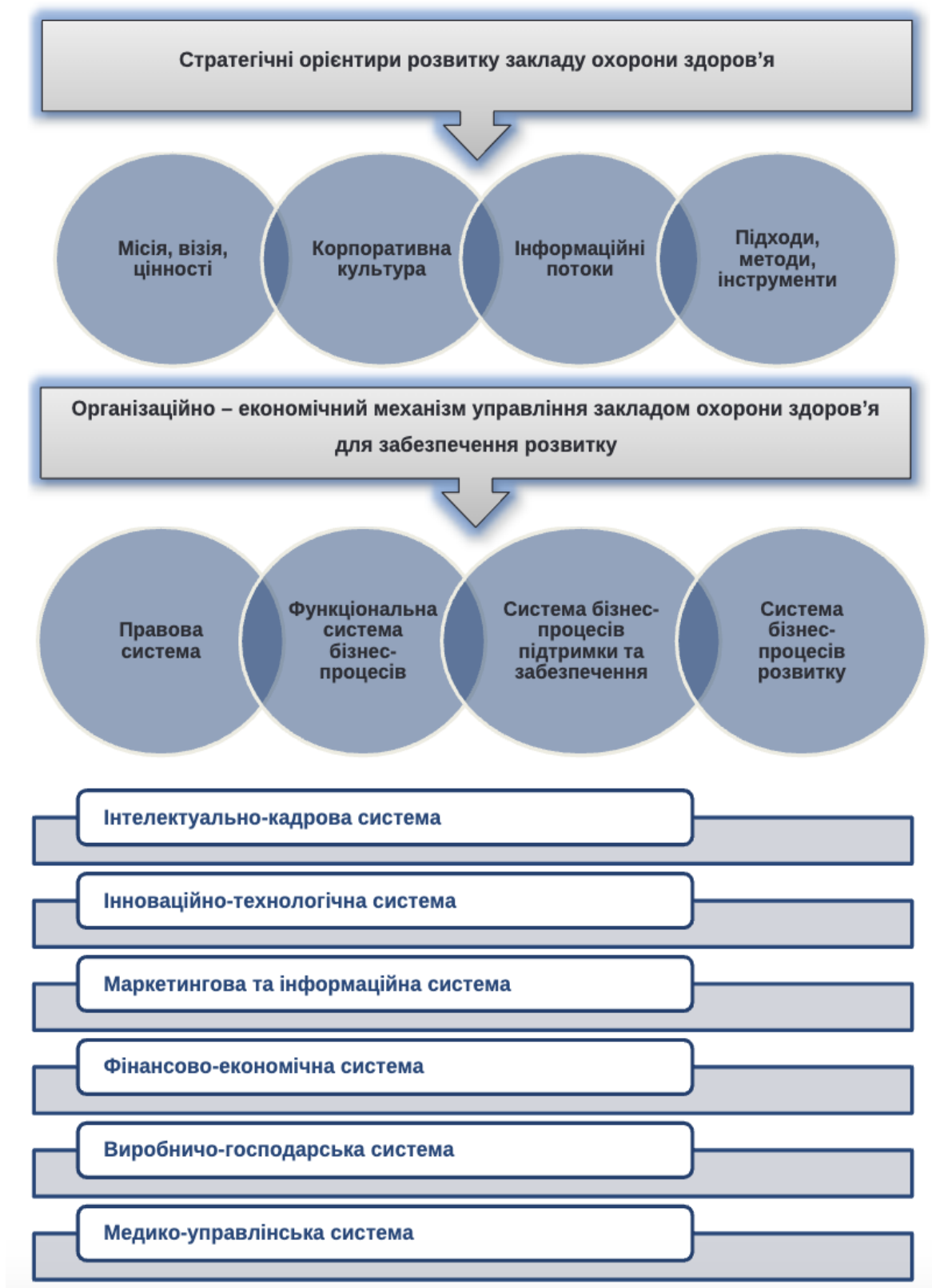


Рис.1.2 Механізм управління розвитком закладу охорони здоров'я.

Примітка: Сформовано на основі [2].

Підвищення вимог до функціонування ЗОЗ з боку суспільної системи в умовах війни, поглиблення демографічної кризи, зростання захворюваності, обмеженості фінансових ресурсів спонукає до активного пошуку нових можливостей через запровадження дієвих управлінських механізмів.

Умови воєнного часу стали викликом перед закладами охорони здоров'я щодо запровадження нових форм і методів роботи, використання прогресивних медичних технологій з метою розширення спектру медичних послуг для цивільного населення й військових, у підвищення ефективності діяльності на основі досягнення критеріїв як соціальної, так і економічної ефективності.

Керівництво ЗОЗ постає перед необхідністю вироблення дієвих механізмів залучення ресурсів та їх ефективного використання, розширення джерел фінансування з метою формування потенціалу використання сучасних медичних технологій, покращення якості медичного обслуговування, підвищення конкурентоспроможності медичного закладу в медичному просторі.

Це висуває на передній план завдання щодо формування прогресивних організаційних моделей управління ЗОЗ на основі залучення до процесу вироблення управлінських механізмів зацікавлених сторін й реалізації корпоративних засад управління.

Такий підхід закладає організаційно-функціональне підґрунтя для розроблення комплексу стратегічних та оперативних цілей розвитку медичного закладу, обґрунтованого вироблення механізмів їх реалізації з врахуванням вимог зовнішнього середовища та тенденцій на ринку медичних послуг, трендів розвитку медичних технологій, формування організаційної структури системи охорони здоров'я, напрямів публічної політики її розвитку; для узгодження програмно-планових документів; органічного узгодження показників економічної й соціальної ефективності; включення медичного закладу в локальні й регіональні медичні організаційні структури; налагодження довірливих партнерських відносин з стейкхолдерами; активізації участі в грантових програмах.

1.2 Корпоративні засади в управлінні закладом охорони здоров'я

Визначальна місія закладів охорони здоров'я у збереженні й розвитку людського потенціалу обумовлює особливі вимоги до них з боку суспільної системи, необхідність врахування запитів стейкхолдерів та залучення їхнього потенціалу до створення умов ефективного функціонування й розвитку медичних установ.

Досвід зарубіжних країн свідчить про широке застосування корпоративних засад в управлінні закладами охорони здоров'я. Впровадження сучасних практик корпоративного управління дозволяє підвищити якість та безпеку діяльності у секторі охорони здоров'я, забезпечити формування галузевих норм та стандартів, які регулюють діяльність колегіальних органів в охороні здоров'я, здійснювати ефективне управління джерелами фінансування та фінансовими відносинами медичних установ.

Основною метою впровадження елементів корпоративного управління є:

- підвищення ефективності управління закладами охорони здоров'я шляхом залучення різних експертів (медиків, фінансистів, юристів, представників громадських об'єднань) до наглядових рад, правління медичних закладів;
- забезпечення прозорості та підзвітності закладу охорони здоров'я перед суспільством;
- узгодження інтересів різних зацікавлених сторін при визначенні напрямів розвитку закладу охорони здоров'я.

«Корпоративне управління – це система взаємовідносин між менеджментом, радою директорів, акціонерами компанії та іншими заінтересованими сторонами. У ході реалізації цієї функції відбувається планування діяльності, що стосується різних аспектів роботи, організація безпосередньо самої діяльності з поточним контролем за суб'єктами управління. Але результатом впливу на процеси функціонування і розвитку при корпоративному управлінні стає створення стимулів для всіх зацікавлених

сторін, з тим, щоб вони діяли виважено й ефективно для забезпечення реалізації місії ЗОЗ» [14].

Основним завданням корпоративного управління є узгодити всі інтереси, знайти баланс між ними, і регулювати відносини, задовольняючи запити всіх учасників корпоративного права. Але найважливіше – це пошук балансу між етичними нормами та інтересами бізнесу для всіх учасників. Просування до запланованої мети не має порушувати головного – соціально значимого результату діяльності ЗОЗ.

Одним з важливих завдань практично всіх систем охорони здоров'я на сучасному етапі залишається оптимізація витрат на медичне забезпечення, що в умовах використання інноваційних технологій неухильно зростають, на основі запровадження ефективного контролю за організаційними ресурсами охорони здоров'я при збереженні високих стандартів надання медичної допомоги населенню.

«Під корпоративним управлінням розуміється сукупність процесів, що забезпечують управління та контроль за діяльністю медичної організації та включають відносини між адміністрацією, співробітниками, наглядовими радами. Впровадження корпоративного менеджменту зорієнтоване на покращення якості медичних послуг, формування підґрунтя для зміцнення матеріально-технічної бази інвестиційної привабливості медустанов» [17].

Тому питання про важливість та необхідність впровадження принципів корпоративного управління та ефективного менеджменту постає перед будь-якою медичною організацією, для покращення якості послуг, соціально-економічного зростання та сталого розвитку.

Питання підвищення доступності та якості медичних послуг з особливою гостротою актуалізує необхідність переходу функціонування закладів охорони здоров'я на принципи корпоративного управління та розвитку інституту професійних менеджерів охорони здоров'я.

Представники експертного середовища наголошують, що ефективне впровадження корпоративного управління в закладах охорони здоров'я можливе на основі розвитку лідерства та сучасного менеджменту і має здійснюватись за такими основними напрямками:

- удосконалення системи корпоративного управління шляхом розширення повноважень наглядових рад та впровадження колегіальних виконавчих органів;
- підвищення ефективності управління закладами охорони здоров'я з використанням можливостей операційної автономності;
- впровадження сучасних механізмів мотивації та оплати праці управлінського апарату на основі досягнення ключових показників результативності.

В сучасних умовах розширення можливостей підвищення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я важливо здійснювати за такими основними напрямками як:

- поетапне запровадження принципів корпоративного управління у закладах охорони здоров'я.
- розвиток лідерства та навичок професійного менеджменту у керівній ланки медичних закладів.

Фахівці з корпоративного управління наголошують, що поетапне впровадження принципів корпоративного управління в установах охорони здоров'я має передбачати:

- 1) запровадження принципів корпоративного управління;
- 2) підвищення автономності ЗОЗ:
 - обґрунтоване встановлення цін на послуги медичних організацій;
 - визначення розмірів оплати праці, штатного розкладу;
 - ефективне самостійне розпорядження майном;
- 3) формування моделі корпоративного управління у ЗОЗ із створенням наглядової ради:
 - розроблення пакету корпоративних документів;
 - створення наглядової ради;

- визначення й закріплення повноважень наглядових рад;
- проведення рейтингової оцінки корпоративного управління у ЗОЗ;
- оцінювання діяльності наглядових рад;

4) організація проходження навчання адміністративно-управлінського персоналу ЗОЗ з питань розвитку менеджменту та корпоративного управління;

5) внесення змін та доповнень до чинних нормативно актів з питань корпоративного управління та менеджменту;

6) використання повного пакету корпоративних документів.

Для розвитку корпоративного управління в ЗОЗ доцільно брати за основу керівні принципи ОЕСР з корпоративного управління для організацій публічної сфери (рис.1.3).

Керівні принципи корпоративного управління	
Принцип	Сутність принципу
Справедливість	Захищати права акціонерів та забезпечувати однакове ставлення до всіх акціонерів, у тому числі міноритарних та іноземних. Усі повинні мати доступ до ефективних засобів захисту у разі порушення прав
Прозорість	Система корпоративного управління повинна забезпечувати своєчасне розкриття достовірної інформації з усіх істотних питань, що стосуються підприємства, у тому числі, про його фінансове становище, результати діяльності та структуру власності та управління
Відповідальність.	Система корпоративного управління повинна визнавати передбачені законом права зацікавлених осіб (стейкхолдерів) та сприяти активній співпраці між підприємством та зацікавленими особами з метою створення добробуту, робочих місць та забезпечення стійкості здорового, з фінансової точки зору підприємства.
Підзвітність.	Система корпоративного управління має забезпечувати ефективний контроль за керівниками з боку наглядового органу, а також підзвітність керівництва підприємству та його акціонерам.

Рис.1.3 . Керівні принципи публічного управління.

Корпоративне управління має будуватися на розумінні того, що довгостроковий успіх закладу охорони здоров'я – це результат колективної роботи, в якій беруть участь не лише власники та топ-менеджери, а й рядові працівники, інвестори, постачальники та інші партнери. Взаємовигідна співпраця із зацікавленими сторонами і є значним внеском у ефективний розвиток та високу конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я. Корпоративне управління також забезпечує формування структури, за допомогою якої задаються стратегічні й оперативні цілі діяльності закладу охорони здоров'я, визначаються способи їх досягнення та засоби моніторингу її результатів.

У сучасних умовах подальше підвищення ефективності управління закладами охорони здоров'я публічної сфери можливе на основі розвитку їхньої операційної автономності. Це відкриває значні можливості для вироблення й застосування прогресивних систем мотивації керівництва та медичного персоналу до створення передумов стабільного розвитку закладу та підвищення якості медичних послуг. При цьому важливу роль відіграє зростання можливості використання отриманого прибутку в розвиток самого ЗОЗ.

Голова консалтингової компанії ARGE Consulting (Туреччина), провідний стратег, радник та член рад директорів багатьох громадських, приватних та неурядових організацій, доктор Йилмазом Аргюденом у своїх роботах та виступах наголошує, що сутність корпоративного управління – це довіра між компанією та її стейкхолдерами. Компанії, які можуть похвалитися такою довірою, отримують доступ до ресурсів, що дають змогу забезпечити довготривалий розвиток. Отже, хороше управління компанією — це не лише дотримання норм законодавства, це також корпоративна культура та середовище, що втілюють засади корпоративного управління.

«Довіра стейкхолдерів – ключовий фактор, необхідний для того, щоб компанія могла отримати доступ до необхідних ресурсів. Для того, щоб заслужити довіру, компанія має бути прозорою (Transparency). Це, своєю чергою,

потребує ефективного використання (Effectiveness) ресурсів. Для того щоб мати постійний доступ до ресурсів стейкхолдерів, компанія має бути чесною (Fairness) та підзвітною (Accountability). Комунікації та дії компанії впливають не тільки на те, яким чином розподіляються її ресурси, а й на те, яким чином розподіляються ресурси стейкхолдерів. Відповідно, політика, яку проводить компанія, має бути послідовною (Consistency)» [18].

Науковці акцентують увагу на тому, що функціонування медичних закладів у динамічному конкурентному середовищі безпосередньо пов'язане із значним ризиком. А відтак, підвищення капіталізації закладу охорони здоров'я передбачає підвищення і відповідальності, у тому числі за ризики. Досягнення стабільного успіху закладом охорони здоров'я, як і будь якої компанії, забезпечується через постійне впровадження інноваційних технологій, а це можливо за умови залучення до цих процесів всіх підрозділів та всіх працівників організації. Таким чином, основою стабільного розвитку закладу охорони здоров'я виступає створення такого організаційного середовища, яке буде зорієнтоване на дотримання й розвиток принципів доброго корпоративного управління.

Отже, для досягнення сталого розвитку, заклади охорони здоров'я повинні застосовувати інструментарій корпоративного управління й втілювати корпоративні засади.

До найважливіших елементів організаційного забезпечення корпоративного управління організації належить її наглядова рада. Ефективність роботи наглядової ради залежить від її спроможності приймати виважені обґрунтовані рішення у складних ситуаціях, коли зачіпаються інтереси різних груп стейкхолдерів: власників, працівників, адміністрації, партнерів, постачальників, клієнтів, інших гравців ринку, органів влади, громадськості загалом. Так, наприклад, в багатьох випадках адміністрація закладу охорони здоров'я постає перед необхідністю приймати складні управлінські рішення, що знаходяться в площині діаметрально протилежних інтересів і треба робити вибір

між ризиком і вигодою, економічною і соціальною ефективністю, стратегічними й короткостроковими цілями.

Експерти наголошують, що ефективне корпоративне управління організацією базується на управлінській моделі, яка передбачає реалізацію таких засад корпоративної культури: «керівництво компанії не отримує жодного доходу від діяльності або активів компанії, за винятком заздалегідь обумовленої заробітної плати та компенсаційного пакета; усі транзакції з афілійованими компаніями/структурами проводяться за ринковими цінами; керівництво компанії не наражає акціонерів на надмірні ризики заради досягнення короткострокового зростання; керівництво компанії не використовує корпоративних ресурсів у власних цілях; компанії немає тенденції до непотизму (протекція рідні); система внутрішнього контролю працює без перешкод; дотримується принцип незалежності зовнішніх аудиторів; компанії існує конкурентна система заробітної плати, за якої компетентні працівники зацікавлені в роботі та отримують за свою роботу гідну винагороду; менеджмент компанії веде себе чесно до всіх стейкхолдерів, таких як співробітники, постачальники та дистриб'ютори; заохочується безперервне вдосконалення та рівняння на компанії, найкращі у своєму класі; проводиться постійна оцінка ризиків та можливостей щодо майбутнього компанії; компанія з усією серйозністю ставиться до корпоративної соціальної відповідальності по відношенню до суспільства та майбутніх поколінь» [17].

Таким чином, слід зазначити, що адекватною реакцією керівництва вітчизняних закладів охорони здоров'я на складні виклики сьогодення має стати вироблення ефективної моделі управління на основі розвитку корпоративних засад.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНИМ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1 Аналіз організації управління досліджуваним закладом охорони здоров'я

Функціонування закладів охорони здоров'я комунальної форми власності у конкурентному медичному просторі на засадах організаційної автономії спонукає їх керівництво виробляти організаційні управлінські моделі й механізми, які б дозволили сформувати підґрунтя стабільної діяльності й розвитку на основі запровадження прогресивних технологій підвищення якості та розширення переліку медичних послуг. За цих умов ефективність діяльності закладу охорони здоров'я значною мірою детермінується рівнем організації управління ним.

Це стосується і досліджуваного закладу охорони здоров'я, яким є «комунальне некомерційне підприємство Свалявська міська лікарня Свалявської міської ради Закарпатської області, лікарняний (амбулаторний) заклад охорони здоров'я – комунальне унітарне некомерційне підприємство, що надає послуги вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги будь-яким особам в порядку та на умовах, встановлених законодавством України» [11].

Зона медичного обслуговування КНП «Свалявська міська лікарня» охоплює 53820 осіб, яким надається стаціонарна медична допомога на 202 ліжках (137 терапевтичні і 65 хірургічні), а також поліклінічним відділенням, з потужністю 240 відвідувань в зміну.

«Щорічно, стаціонарна медична допомога надається біля 7,5 тисячам хворих, з яких 70,9% хворі терапевтичного профілю та 29,1 % хворі хірургічного профілю. Крім цього, для надання кваліфікованої ургентної допомоги на базі лікарні розгорнуте відділення анестезіології та інтенсивної терапії на 6 ліжок, у тому числі 1 ліжко – дитяче, працюють допоміжні діагностичні та лікувальні служби: рентгенологічна, лабораторна, служба клінічної фізіології, служба ультразвукової діагностики, ендоскопічна, фізіотерапевтична, ЛФК» [12].

В КНП «Свалявська міська лікарня» медичну допомогу надають 78 лікарів та 131 особа середнього медичного персоналу.

«Підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність і затверджує штатний розпис, за погодженням із Свалявським міським головою» [34]. Структура лікарні наведена на рисунку 2.1

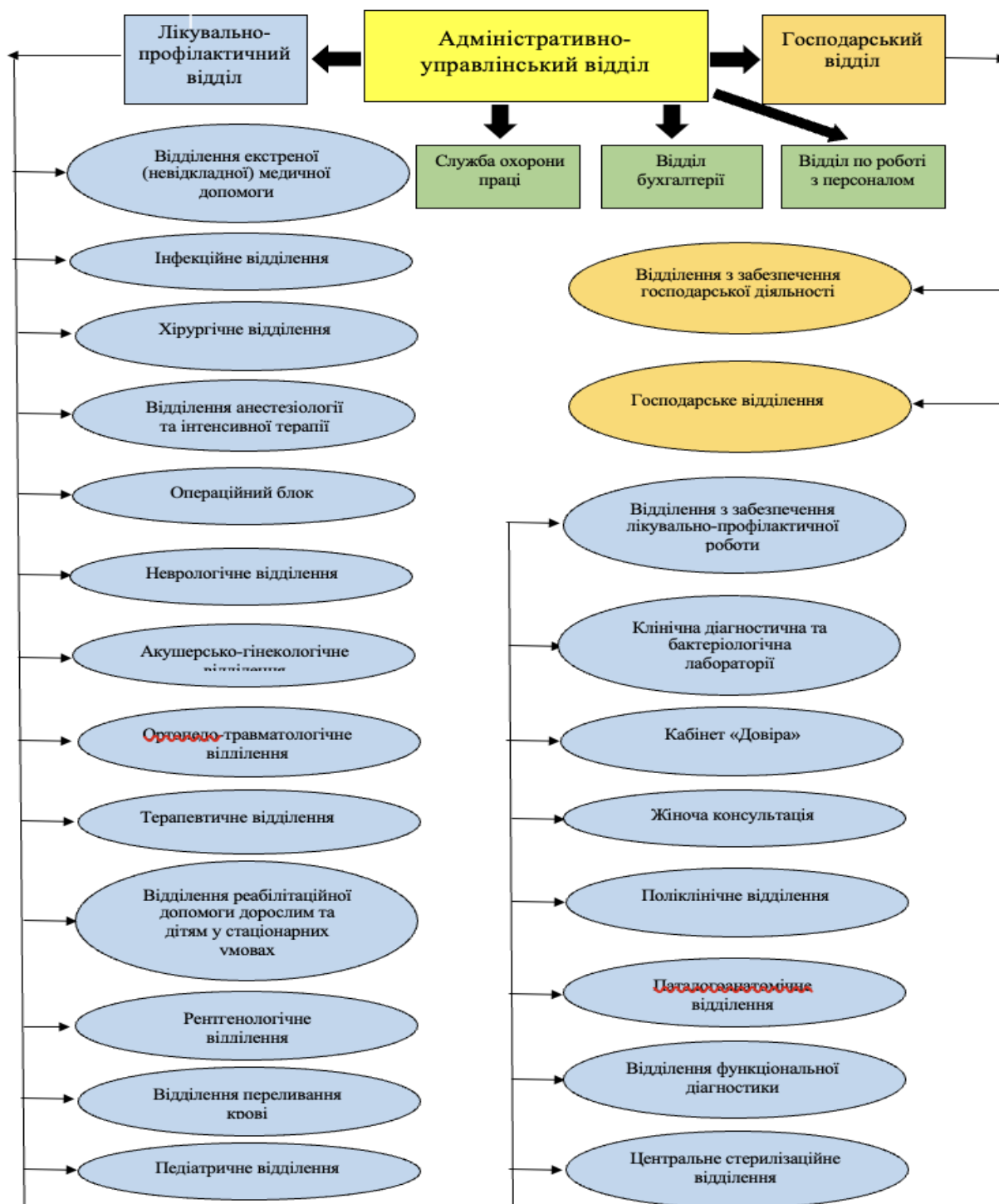


Рис. 2.1 КНП «Свалявська міська лікарня».

Примітка: Наведено за даними КНП «Свалявська міська лікарня».

Метою діяльності КНП «Свалявська міська лікарня» є медичне обслуговування населення й надання йому медичних послуг відповідно до законодавчо встановлених вимог.

«Відповідно до поставленої мети предметом діяльності Підприємства є: медична практика з надання вторинної та інших видів медичної допомоги населенню; забезпечення населення в повному обсязі висококваліфікованою амбулаторно-поліклінічною, стаціонарною, стаціонар-замінною та невідкладною медичною допомогою; надання пацієнтам, відповідно до законодавства, на безвідплатній та відплатній основі послуг вторинної/спеціалізованої стаціонарної медичної допомоги; надання пацієнтам, відповідно до законодавства, на безвідплатній та відплатній основі спеціалізованої (високоспеціалізованої) амбулаторної медичної допомоги; проведення експертизи тимчасової непрацездатності та контролю за видачею листків непрацездатності; направлення на медико-соціальну експертизу осіб зі стійкою втратою працездатності; проведення медико-соціальної експертизи; проведення профілактичних оглядів; надання паліативної та хоспісної допомоги; проведення профілактичних щеплень» [34].

КНП «Свалявська міська лікарня» у 2024 році законтрактовано з НСЗУ надання медичної допомоги за 19 пакетами: хірургічні операції дорослим та дітям у стаціонарних умовах; стаціонарна допомога дорослим та дітям без проведення хірургічних операцій; медична допомога при пологах; профілактика, діагностика, спостереження та лікування в амбулаторних умовах; гістероскопія; езофагогастродуоденоскопія; колоноскопія; цистоскопія; бронхоскопія; діагностика, лікування та супровід осіб із вірусом імунодефіциту людини (та підозрою на віл); стаціонарна паліативна медична допомога дорослим та дітям; мобільна паліативна медична допомога дорослим і дітям; стоматологічна допомога дорослим та дітям; ведення вагітності в амбулаторних умовах; готовність закладу охорони здоров'я до надання медичної допомоги в надзвичайних ситуаціях; хірургічні операції дорослим та дітям в умовах стаціонару одного дня; забезпечення кадрового потенціалу системи охорони

здоров'я шляхом організації надання медичної допомоги із залученням лікарів-інтернів; реабілітаційна допомога дорослим і дітям у амбулаторних умовах; медичний огляд осіб, який організовується територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки.

Управління КНП «Свалявська міська лікарня» здійснює його засновник і власник – Свалявська міська рада Закарпатської області, здійснюючи такі функції як:

- визначення головних напрямів діяльності закладу охорони, затвердження річних планів діяльності та звітів про їх виконання;
- затвердження Статуту медичного закладу та змін до нього;
- затвердження фінансового плану ЗОЗ та здійснення контролю за його виконанням;
- укладення контракту з директором медичної установи і здійснення контролю за виконанням його умов;
- погодження ЗОЗ договорів про спільну діяльність з використанням нерухомого майна, яке знаходиться в оперативному управлінні;
- здійснення контролю за ефективним використанням комунального майна, закріпленого за ЗОЗ на праві оперативного управління;
- укладення із ЗОЗ договорів про здійснення медичного обслуговування за рахунок коштів міського бюджету.

Відповідно до статуту КНП «Свалявська міська лікарня» загальне поточне керівництво його діяльністю здійснює директор, який призначається на конкурсній основі через укладання контракту і реалізує управлінські функції щодо забезпечення організації діяльності медичного закладу (рис.2.2). Функціональні повноваження щодо здійснення управління певними функціональними напрямами діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я закріплені за заступниками директора:

- заступником директора з медичної частини;
- заступником директора з медсестринства;
- заступником директора з амбулаторної роботи;

- заступником директора з економічних питань.

Функції керівника закладу охорони здоров'я	
	представляє інтереси підприємства в органах влади, у відносинах з іншими юридичними та фізичними особами
	вирішує питання діяльності Підприємства за винятком тих, що віднесені законодавством до компетенції Засновника.
	організовує роботу Підприємства щодо надання населенню медичної допомоги, несе персональну відповідальність за формування та виконання фінансового плану і плану розвитку Підприємства, результати його господарської діяльності, виконання показників ефективності діяльності Підприємства
	забезпечує ефективне використання і збереження закріпленого за Підприємством на праві оперативного управління майна
	видає накази та інші акти, дає вказівки, обов'язкові для всіх підрозділів та працівників Підприємства
	приймає рішення про прийняття на роботу, звільнення з роботи працівників Підприємства, а також інші, передбачені законодавством про працю рішення в сфері трудових відносин, укладає трудові договори з працівниками Підприємства.
	забезпечує проведення колективних переговорів, укладення колективного договору в порядку, визначеному законодавством України
	призначає на посади та звільняє з посад своїх заступників, головного бухгалтера Підприємства, керівників структурних підрозділів, інших працівників
	забезпечує дотримання на Підприємстві вимог законодавства про охорону праці, санітарно-гігієнічних та протипожежних норм і правил, створення належних умов праці
	вживає заходів щодо своєчасної та в повному обсязі виплати заробітної плати, а також передбачених законодавством податків, зборів та інших обов'язкових платежів
	затверджує, положення про структурні підрозділи Підприємства, інші положення та порядки, що мають системний характер; укладає Колективний договір

Рис.2.2. Функції директора КНП «Свалявська міська лікарня».

В організаційній структурі управління досліджуваним ЗОЗ визначальною є роль завідуючих відділеннями, які реалізують управлінські функції щодо:

«забезпечення організації лікувально-профілактичної та адміністративно-господарської діяльності підпорядкованого відділення, налагодження співпраці з іншими підрозділами лікарні;

запровадження в практику роботи відділення прогресивних технологій та методів медичного обслуговування та організації праці;

забезпечення відділення лікарськими засобами та їх належного зберігання, оснащення медичним обладнанням та устаткуванням, раціонального використання матеріально-технічної бази відділення;

здійснення заходів із забезпечення належних санітарно-гігієнічних умов роботи підрозділу;

надання консультативної допомоги персоналу відділення;

здійснення контролю за правильністю ведення медичної документації; контролю за своєчасністю підвищення кваліфікації медперсоналом відділення;

розробки графіків роботи працівників відділення, забезпечення ефективного використання медичних кадрів і належної організації їх праці;

створення належних умов роботи персоналу, забезпечення дотримання правил трудового розпорядку та охорони праці» [27].

Реалізація управлінських функцій у досліджуваному ЗОЗ здійснюється на трьох управлінських рівнях, які формують лінійну організаційну структуру управління з чітким розподілом функціональних повноважень адміністративно-управлінського персоналу (рис.2.3).

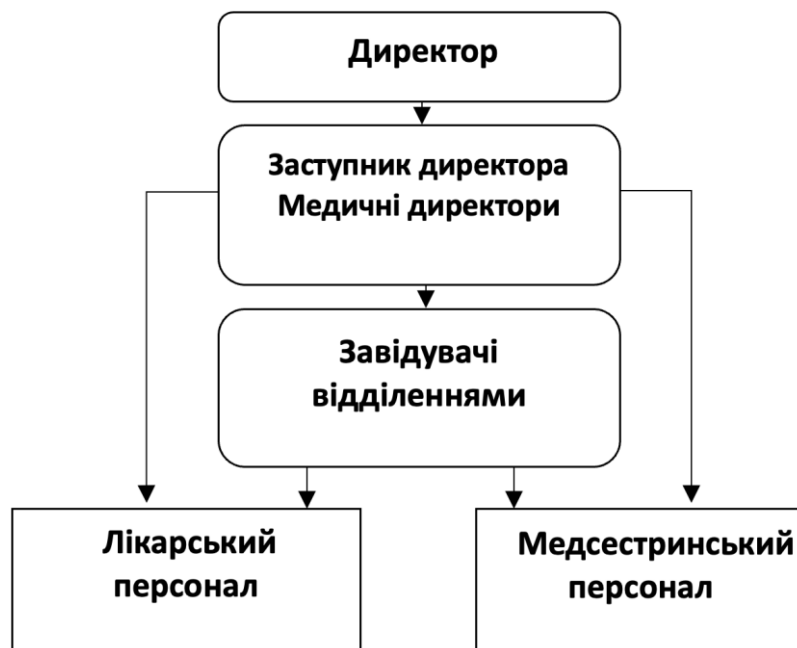


Рис. 2.3. Організаційна структура управління КНП «Свалявська міська лікарня».

У процесі дослідження встановлено, що управління діяльністю КНП «Свалявська міська лікарня» носить адаптивний характер і дозволяє впроваджувати ефективні управлінські механізми вирішення назрілих завдань, які детермінуються вимогами динамічного зовнішнього середовища.

Цьому значною мірою сприяють добре налагоджена взаємодія між директором і керівниками всіх структурних підрозділів з питань, що стосуються матеріально-технічного, кадрового забезпечення їх діяльності, створення безпечних умов роботи медичного персоналу, розвитку кадрового потенціалу, запровадження прогресивних медичних технологій в роботу відділень, залучення фахівців до реалізації інноваційних проєктів.

Статутом КНП «Свалявська міська лікарня» закріплено орієнтир щодо формування корпоративної моделі управління через створення Наглядової ради, у складі не більше 15 осіб із залученням представника засновника – Свалявської міської ради, представників органів влади в сфері охорони здоров'я й соціального захисту, депутатів міської ради, представників громадських організацій, які захищають інтереси й права у сфері охорони здоров'я.

Оскільки обов'язковість створення наглядових рад у ЗОЗ законодавчо закріплена в період протягом шести місяців після відміни воєнного стану, то у досліджуваному медичному закладі тільки напрацьовуються підходи щодо реалізації цього завдання.

Проведені дослідження дозволяють зробити висновок про належний рівень організації управління КНП «Свалявська міська лікарня», що досягається чітким закріпленням управлінських повноважень та відповідальності між адміністративно-управлінським персоналом на всіх рівнях управління; добре сформованими комунікаційно-управлінськими зв'язками у вертикальній й горизонтальній площині; застосуванням адаптивних організаційних форм управлінської діяльності у відповідності до специфіки завдань, що постають в різних аспектах функціонування як медичного закладу загалом, так і його окремих структурних підрозділів.

2.2. Механізм налагодження відносин закладу охорони здоров'я зстейкхолдерами в контексті імплементації засад корпоративного управління.

В умовах посилення конкуренції в освітньому медичному просторі КНП «Свалявська міська лікарня», як й інші заклади охорони здоров'я, постає перед цілим комплексом завдань, які стосуються формування спроможності забезпечувати високу якість медичних послуг й виробляти прогресивні механізми залучення й ефективного використання всіх видів ресурсів.

Вирішення цих завдань вимагає застосування адміністративно-управлінським персоналом ЗОЗ прогресивних методів організації управління всіма функціональними напрямками й аспектами діяльності медичного закладу, зосереджуючи особливу увагу на питаннях запровадження сучасних технологій надання медичних послуг й розширення їх номенклатури, ефективного використання внутрішнього потенціалу та залучення ресурсів із зовнішніх джерел, визначення стратегічних напрямів розвитку закладу охорони здоров'я та шляхів їх реалізації, формування спроможності адаптивного реагування на виклики майбутнього.

Автономізація досліджуваного закладу охорони здоров'я дозволила створити сприятливі інституційні умови для вироблення й реалізації організаційної політики в питаннях фінансового забезпечення, кадрового забезпечення й використання мотиваційних механізмів, формування організаційної структури й організації діяльності, налагодження відносин з партнерами. Це дуже важливий момент, оскільки ЗОЗ має можливість сформувати підприємницький потенціал для зміцнення своїх конкурентних позицій та реалізувати його через ефективні управлінські механізми.

При цьому слід зауважити, що, як показали проведені дослідження, керівництво КНП «Свалявська міська лікарня» прагне до розширення можливостей розвитку медзакладу через формування дієвих управлінських механізмів на основі налагодження співпраці із зацікавленими сторонами.

В процесі взаємодії з стейкхолдерами досліджуваний ЗОЗ ставить за мету окреслити контур формування тих необхідних умов, які дозволять йому успішно функціонувати, динамічно розвиватись, запобігати впливу стримуючих чинників.

Особлива увага надається взаємодії з споживачами медичних послуг з метою забезпечення якісної діяльності, оскільки в сучасних умовах остання розглядається як задоволення потреб пацієнтів у медичному обслуговуванні у відповідності до вимог доказової медицини при ефективному використанні ресурсів.

«Таким чином, управління якістю в закладі ОЗ складається з трьох основних видів діяльності: створення якості, поліпшення якості та контроль рівня якості. Сюди входять усі види діяльності, спрямовані на створення системи забезпечення якості, підвищення якості існуючої системи охорони здоров'я, нагляд за якістю (розробка стандартів, аудит, система моніторингу, самооцінка, зворотний зв'язок, дії менеджменту, оцінювання якості, процес змін)» [18].

На КНП «Свалявська міська лікарня» запроваджено систему моніторингу якості медичних послуг, якою передбачено проведення систематичного опитування пацієнтів про якість надання медичних послуг та рівень задоволеності від медичного обслуговування. Для цього проводиться анкетування пацієнтів з використанням фізичних анкет та анкетування в соцмережах, з використанням офіційного сайту. Також на офіційному сайті пацієнти можуть залишити свої відгуки про роботу медичного закладу, які враховуються при прийнятті управлінських рішень керівництвом щодо забезпечення якості медичного обслуговування.

Через вибудовування взаємодії з пацієнтами і під час їх перебування в медичному закладі, і під час подальшого медичного супроводу, досліджуваний ЗОЗ формує підсистему інформаційного забезпечення ситуаційного й стратегічного управління, яка дає розуміння як досягнутих результатів діяльності, так і рівня забезпечення показників соціальної ефективності.

Зацікавленою стороною, яка бере участь в управлінні досліджуваним закладом охорони здоров'я є його працівники, які реалізують своє право на це через участь в загальних зборах трудового колективу та профспілкову організацію.

Проведені дослідження показали, що працівники беруть активну участь в управлінні досліджуваним ЗОЗ, надають адміністрації пропозиції щодо удосконалення організації діяльності лікарні, покращення умов роботи, вирішення соціальних питань трудового колективу.

Статутом КНП «Свалявська міська лікарня» закріплено, що «підприємство зобов'язане створювати умови, які б забезпечували участь працівників у його управлінні» [22].

До стейкхолдерів КНП «Свалявська міська лікарня», з яким налагоджена тіста співпраця, належить засновник – Свалявська міська рада. Виходячи з потреб і вимог жителів Свалявської територіальної громади, враховуючи кількість гостей, які відвідують санаторно-курортні заклади, розміщені на території громади та сусідніх громад, що належать до зони обслуговування ЗОЗ, орган місцевого самоврядування вносить пропозиції керівництву лікарні щодо формування планів роботи, спільно здійснює обґрунтування фінансового забезпечення медичного обслуговування жителів громади, запровадження передових медичних технологій, покращення доступності медичних послуг для населення, вироблення механізмів управління комунальним майном, що знаходиться в оперативному управлінні медичного закладу, пошук зарубіжних партнерів для залучення фінансових ресурсів в рамках реалізації грантових програм.

Співпраця КНП «Свалявська міська лікарня» з Свалявською міською радою реалізується в напрямі вироблення механізмів забезпечення охорони здоров'я жителів громади, адаптованих до потреб і запитів пацієнтів, залучення потенціалу громади до розвитку локального медичного простору. Взаємодія ЗОЗ із органом місцевого самоврядування носить людиноцентричний характер і вибудована на об'єднанні зусиль щодо забезпечення медичного

обслуговування на засадах безбарерності, соціальної справедливості, якості, своєчасності, безпеки, економічної ефективності.

Свалявська міська рада, як засновник КНП «Свалявська міська лікарня», і як представник інтересів жителів Свалявської територіальної громади, забезпечує взаємодію всіх елементів, що визначають діяльність досліджуваного закладу охорони здоров'я, формує організаційні умови міжсекторальної співпраці щодо вирішення нагальних завдань його розвитку (рис.2.4).

За таких умов орган місцевого самоврядування формує інституційний простір для перманентного удосконалення управління закладом охорони здоров'я на основі імплементації корпоративних засад.



Рис 2.4. Взаємодія основних елементів забезпечення діяльності закладу охорони здоров'я.

Узгодження інтересів жителів Свалявської міської територіальної громади з напрямками розвитку КНП «Свалявська міська лікарня» здійснюється за посередництва Громадської ради, яка діє при Свалявській міській раді і є виразником вимог, потреб, інтересів громадськості з широкого кола питань життєдіяльності і розвитку громади, в чому числі й охорони здоров'я.

«Громадська рада при Свалявській міській раді є колегіальним консультативно-дорадчим органом, утвореним для забезпечення участі громадян в управлінні місцевими справами, здійснення громадського контролю за діяльністю органу місцевого самоврядування, налагодження ефективної взаємодії зазначених органів з громадськістю, врахування громадської думки під час формування та реалізації місцевої політики» [5].

Громадська рада здійснює вплив на управління діяльністю й розвитком досліджуваного закладу охорони здоров'я реалізуючи повноваження щодо:

- донесення до Свалявської міської ради громадської думки в процесі вироблення й реалізації локальної політики в сфері охорони здоров'я;
- організації громадського обговорення питань, що стосуються діяльності закладу охорони здоров'я;
- надання Свалявській міській раді пропозицій з питань реалізації місцевої політики в сфері охорони здоров'я;
- узагальнення й подання органу місцевого самоврядування інформації про пропозиції громадських інституцій з питань удосконалення діяльності закладу охорони здоров'я та можливості щодо надання йому сприяння;
- налагодження взаємодії з міжнародними організаціями, які готові надати підтримку розвитку лікарні.

Із залученням всіх зацікавлених сторін були сформовані складові SWOT-аналізу (рис.2.5) і розроблений проект Плану розвитку спроможної мережі КНП «Свалявська міська лікарня» госпітального кластеру Мукачівського району та визначені стратегічні цілі й завдання розвитку лікарні до 2026 року.

СИЛЬНІ СТОРОНИ • Орієнтованість на покращення інфраструктури та менеджменту медичного закладу. • Чітке бачення місії і цінностей лікарні та її місця в системі госпітального округу. • Висока якість медичного обслуговування. • Висока укомплектованість медичним персоналом. • Висока різнопрофільність закладу. • Достатня кількість населення, щоб зумовити попит на послуги лікарні • Запровадження IT- системи	СЛАБКІ СТОРОНИ • Недостатня кількість лікувально-діагностичного обладнання. • Високий відсоток оперативних втручань проведених в стаціонарних відділеннях на шкірі та підшкірній клітковині. • Велика частка витрат на заробітну плату, комунальні послуги та непрофільні напрямки роботи.
МОЖЛИВОСТІ • Сприяння зацікавлених сторін щодо збільшення періодичних та капітальних фінансових впливань відповідно до нового стратегічного напрямку. • Позитивна громадська думка (позитивний імідж) з точки зору надання медичних послуг. • Залучення населення до схем страхування та інших форм оплати медичних послуг. • Переформатування лікарні у заклад планового лікування та створення відділення тривалого перебування на базі відділень, що знаходяться по периферії закладу. • Можливість отримувати додаткові потоки пацієнтів через центральне географічне положення та достатню кількість персоналу і апаратури • Організація обміну досвідом з іншими профільними лікувальними закладами. • Залучення кваліфікованого персоналу шляхом підвищення заробітної плати, за рахунок вивільнення коштів після проведених реформ.	ЗАГРОЗИ • Висока плінність кадрів • Низька платоспроможність населення. • Територіальна близькість закладу до інших медичних закладів (висока конкурентність).
КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ УСПІХУ КНП «Свалявська міська лікарня» Ефективне лідерство, дисципліна, наявність адекватних та стабільних ресурсів, в тому числі і людських, спільне бачення та визнанні цінності, зобов'язання та підтримка зацікавлених сторін, ефективне спілкування, сталий партнерський зв'язок та партнерське співробітництво, ефективне використання наявних ресурсів.	

Рис.2.5. SWOT-аналіз КНП «Свалявська міська лікарня»

На основі проведеного SWOT-аналізу, із залученням зацікавлених сторін були визначені стратегічні цілі та завдання розвитку КНП «Свалявська міська лікарня».

Стратегічна ціль 1. Покращення якості та розширення переліку медичних послуг.

Стратегічна ціль 2. Підвищення рівня задоволення пацієнта

Стратегічна ціль 3. Розвиток кадрового потенціалу та забезпечення його ефективного використання

Стратегічна ціль 4. Покращення матеріально-технічної бази закладу, підвищення ефективності використання приміщень та інфраструктури з надання немедичних послуг зовнішнім підрядникам.

Стратегічна ціль 5. Оптимізація фінансово-економічної діяльності

Визначені, із залученням зацікавлених сторін, стратегічні цілі й завдання розвитку КНП «Свалявська міська лікарня» є орієнтиром для імплементації корпоративних засад при виробленні управлінських механізмів їх реалізації.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНИМ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Формування організаційного забезпечення корпоративного управління в досліджуваному закладі охорони здоров'я

Для КНП «Свалявська міська лікарня», як закладу охорони здоров'я комунальної форми власності, інституційним базисом формування організаційного забезпечення корпоративного управління виступає Постанова Кабінету Міністрів України «Про наглядову раду закладу охорони здоров'я» [28] №1221, від 21.11.2023 р., згідно з якою «державні та комунальні заклади охорони здоров'я, які надають спеціалізовану медичну допомогу й укладають договори з НСЗУ, зобов'язані створювати наглядові ради» [28].

Створення наглядових рад має на меті формування інституційних умов удосконалення управління закладами охорони здоров'я із залученням потенціалу зацікавлених осіб на основі налагодження їхньої дієвої співпраці.

Досліджуваному закладу охорони здоров'я слід проводити послідовну роботу щодо підготовки до запровадження корпоративних засад управління, оскільки нормативно закріплена вимога щодо створення наглядової ради підсилюється тим, що через шість місяців після припинення воєнного стану наявність останньої виступатиме однією з умов укладення медичним закладом договору з НСЗУ.

«Наглядова рада — колегіальний орган управління закладу охорони здоров'я, який у межах компетенції, визначеної законом і положенням про наглядову раду, здійснює управління закладом охорони здоров'я, а також контролює діяльність керівника закладу охорони здоров'я» [28].

Наглядова рада КНП «Свалявська міська лікарня» створюється за рішенням власника — Тернопільської міської ради і основними детермінантами

забезпечення її ефективної діяльності на засадах відкритості виступає незалежність та професійність.

Оскільки КНП «Свалявська міська лікарня» має статус кластерної лікарні, то відповідно до нормативних актів [20], кількість членів НР може складати від 7 до 11 осіб. До складу наглядової ради мають увійти представники власника та незалежні члени – представники громадськості та Департаменту охорони здоров'я Закарпатської обласної державної адміністрації, при цьому кількість останніх повинна складати більшість. Компетентність й професійність НР має забезпечуватись через дотримання нормативно встановлених вимог до відбору її членів.

Такими основними вимогами до кандидатів у члени НР закладу охорони здоров'я є: «вища освіта не нижче першого (бакалаврського) рівня; досвід роботи не менш як п'ять років в одній або сукупно у кількох із таких сфер діяльності: забезпечення та захист прав у сфері охорони здоров'я, сприяння розвитку охорони здоров'я, надання медичних послуг, протидія корупції, економіка, банківська справа, фінанси, управління та правознавство; вільне володіння державною мовою (за винятком кандидатів з іноземним громадянством, які можуть бути кандидатами у члени наглядової ради згідно з вимогами цього пункту)» [27].

Передумови ефективного корпоративного управління досліджуваним ЗОЗ має значною мірою забезпечити конкурсний відбір незалежних членів НР (рис. 3.6).

Принципи конкурсного відбору членів наглядової ради ЗОЗ
1) забезпечення рівного доступу; 2) політичної неупередженості; 3) законності; 4) довіри суспільства; 5) недискримінації та гендерної рівності; 6) прозорості; 7) доброчесності; 8) ефективного і справедливого процесу відбору.

Рис.3.6 Принципи конкурсного відбору членів наглядової ради.

Відповідно до діючого нормативного забезпечення, Свалявська міська рада для проведення конкурсного відбору членів НР має створити конкурсну комісію, до складу якої мають увійти по три представники від:

Свалявської міської ради;

Департаменту охорони здоров'я Закарпатської обласної державної адміністрації;

«громадських об'єднань, громадських спілок, благодійних організацій, що провадять діяльність у сферах запобігання корупції, захисту прав пацієнтів, розвитку сфери охорони здоров'я, та/або професійних асоціацій працівників сфери охорони здоров'я, неурядових організацій інших держав, міжнародних неурядових організацій, які діють на території України, які провадять відповідний вид діяльності протягом не менш як п'ять років до дати подання кандидатур своїх представників» [24].

Слід зауважити, що з метою формування фахової НР для проведення конкурсного відбору її членів має бути організований консалтинговий супровід експертів проектів міжнародної технічної допомоги, «які відповідно до міжнародних угод протягом останніх п'яти років надають Україні міжнародну технічну допомогу у сфері охорони здоров'я, корпоративного управління та/або запобігання і протидії корупції за кошти таких організацій» [24].

Свалявська міська рада, як власник, також має реалізувати своє право на залучення до проведення конкурсу фахівців з управління персоналом.

У формуванні організаційного забезпечення імплементації корпоративних засад в управління досліджуваним ЗОЗ ініціюючою стороною виступає власник – Свалявська міська рада, яка має прийняти рішення про створення конкурсної комісії, після чого надіслати листа до Департаменту охорони здоров'я Закарпатської обласної державної адміністрації з проханням делегувати його представників до конкурсної комісії, а також власник має розмістити на своєму офіційному сайті оголошення про формування конкурсної

комісії з вказанням строку, протягом якого будуть прийматися пропозиції від організацій щодо делегування їхніх представників до складу конкурсної комісії.

Для забезпечення фаховості конкурсної комісії відбір кандидатів до її складу з числа представників організацій повинен здійснюватися за нормативно закріпленими критеріями (рис.3.7).

Критерії відбору представників організацій до складу конкурсної комісії з формування наглядової ради закладу охорони здоров'я



- наявність досвіду діяльності у сфері охорони здоров'я та/або у сфері запобігання і протидії корупції;
- наявність досвіду участі у державних та/або міжнародних грантових програмах та/або проектах міжнародної технічної допомоги;
- наявність досвіду діяльності у складі консультативно-дорадчих органів при центральних або місцевих органах виконавчої влади та/або органах місцевого самоврядування;
- наявність освіти та досвіду роботи у галузях, пов'язаних із забезпеченням та захистом прав у сфері охорони здоров'я, сприянням розвитку охорони здоров'я, наданням медичних послуг, протидією корупції, економікою, банківською справою, фінансами, управлінням та правознавством; наявність наукового ступеня, вченого або почесного звання.

Рис. 3.7. Критерії відбору представників організацій до конкурсної комісії з формування наглядової ради ЗОЗ.

Свалявська міська рада повинна розмістити рішення про утворення конкурсної комісії з формування КНП «Свалявська міська лікарня» та затверджений її персональний складу на своєму офіційному веб-сайті, а також письмово повідомити про це керівника ЗОЗ.

У відповідності до «Порядку утворення наглядової ради закладу охорони здоров'я», затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 21.11.2023 р., організаційною формою роботи конкурсної комісії є засідання.

Проведенню конкурсу має передувати публікація конкурсною комісією оголошення про його проведення на офіційному сайті досліджуваного ЗОЗ, після чого документи для участі в конкурсі мають прийматися 10 днів, а конкурс має бути проведений впродовж 60 календарних днів.

Нормативними документами передбачено проведення конкурсу у два етапи:

- 1) перевірка поданих кандидатами документів на відповідність встановленим вимогам;
- 2) проведення відкритої співбесіди з кандидатами.

Подальша процедура формування наглядової ради ЗОЗ включає такі етапи:

- відкрите рейтингове голосування за кандидатів, які пройшли відкриту співбесіду;
- підрахунок голосів, отриманих кожним кандидатом;
- подання конкурсною комісією власнику ЗОЗ узгодженої пропозиції щодо відібраних за конкурсом кандидатів;
- прийняття власником, на підставі пропозицій від конкурсної комісії, рішення про створення наглядової ради;
- затвердження власником персонального складу наглядової ради;
- укладення цивільно-правових договорів між членами НР та ЗОЗ, в яких закріплюються «порядок здійснення повноважень, права та обов'язки члена наглядової ради, підстави дострокового припинення повноважень, наслідки розірвання договору та інші умови, щодо яких сторонами досягнуто згоди» [25].

Слід відзначити, що позитивним моментом нормативного регулювання організаційного забезпечення корпоративного управління ЗОЗ є встановлення строку повноважень наглядової ради на п'ять років, що є оптимальним терміном для реалізації масштабних проєктів та досягнення проривних цілей, здатних суттєво вплинути на удосконалення діяльності медичного закладу.

До базових умов модернізації організації корпоративного управління ЗОЗ також слід віднести такі аспекти формування НР як те, що:

- «одна і та сама особа (як представник власника, так і незалежний член наглядової ради) не може бути членом наглядової ради більше двох строків підряд» [25];

- особа може входити до наглядових рад декількох ЗОЗ, але не більше п'яти;

- передбачається планова ротація членів НР, що сприяє підтримці її компетентності й правонаступництва.

Формування наглядової ради КНП «Свалявська міська лікарня» є викликом її власнику – Свалявській міській раді, керівництву закладу охорони здоров'я, громадськості територіальної громади, адекватне реагування на який має забезпечуватися через:

- залучення потенціалу міжсекторальної співпраці;
- проведення послідовної місцевої політики соціального розвитку територіальної громади;

- налагодження дієвої взаємодії досліджуваного закладу охорони здоров'я із зацікавленими сторонами;

- розвиток корпоративної культури;
- формування й розвиток лідерських компетентностей у представників зацікавлених сторін.

Створення наглядової ради КНП «Свалявська міська лікарня» має стати новим імпульсом запровадження інноваційних управлінських механізмів на основі врахування запитів та потреб пацієнтів, покращення якості надання медичних послуг, підвищення іміджу, закріплення нового статусу ЗОЗ як кластерної лікарні, налагодження партнерської взаємодії з іншими медичними установами в рамках госпітального округу, розкриття нових можливостей для лобіювання організаційних інтересів ЗОЗ у владних структурах, запровадження принципу стримувань і противаг при виробленні й реалізації політики організаційного розвитку.

3.2. Організація діяльності органу корпоративного управління досліджуваним закладом охорони здоров'я

Забезпечення успішної реалізації засад корпоративного управління КНП «Свалявська міська лікарня» має досягатися через належну організацію діяльності наглядової ради.

Функціонування НР як колегіального органу управління ЗОЗ створює значні можливості для якомога повнішого врахування інтересів пацієнтів, лікарні, територіальної громади; застосування комплексного підходу до вирішення назрілих завдань; використання прогресивного досвіду при виробленні управлінських механізмів; підвищення об'єктивізації управлінських рішень.

Поряд з цим, діяльність колегіальних органів управління може бути ефективною за умови належної організації і чіткої структуризації. Цьому значною мірою сприяє «Типове положення про наглядову раду закладу охорони здоров'я» [42], затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 21.11.2023.р.

Слід зауважити, що наглядова рада ЗОЗ має дуже особливу місію, яка полягає в узгодженні стратегічних й тактичних ліній поведінки медичного закладу в медичному просторі та соціально-економічній системі територіальної громади.

Реалізація цієї місії передбачає активну участь НР у виробленні управлінських механізмів досягнення стратегічних цілей розвитку ЗОЗ й підпорядкування їм поточного управління, яке забезпечується керівником закладу. Через налагодження дієвого контролю за діяльністю керівника ЗОЗ наглядова рада має можливість впливати на дотримання медичним закладом стратегічних напрямів розвитку, забезпечувати узгодження стратегічних й поточних планів, моніторити всі аспекти діяльності лікарні, виявляти відхилення та виробляти управлінські впливи щодо усунення небажаних явищ.

Визначальну роль у забезпеченні ефективної діяльності наглядової ради КНП «Свалявська міська лікарня» має відіграти регламентація її роботи.

«Наглядова рада у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, указами Президента України і постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, іншими нормативно-правовими актами, статутом (положенням) закладу охорони здоров'я і положенням про наглядову раду» [42].

Особлива роль наглядової ради в організаційно-функціональній структурі управління досліджуванним ЗОЗ визначається метою та принципами її діяльності, що закріплені нормативними документами (рис. 3.8)

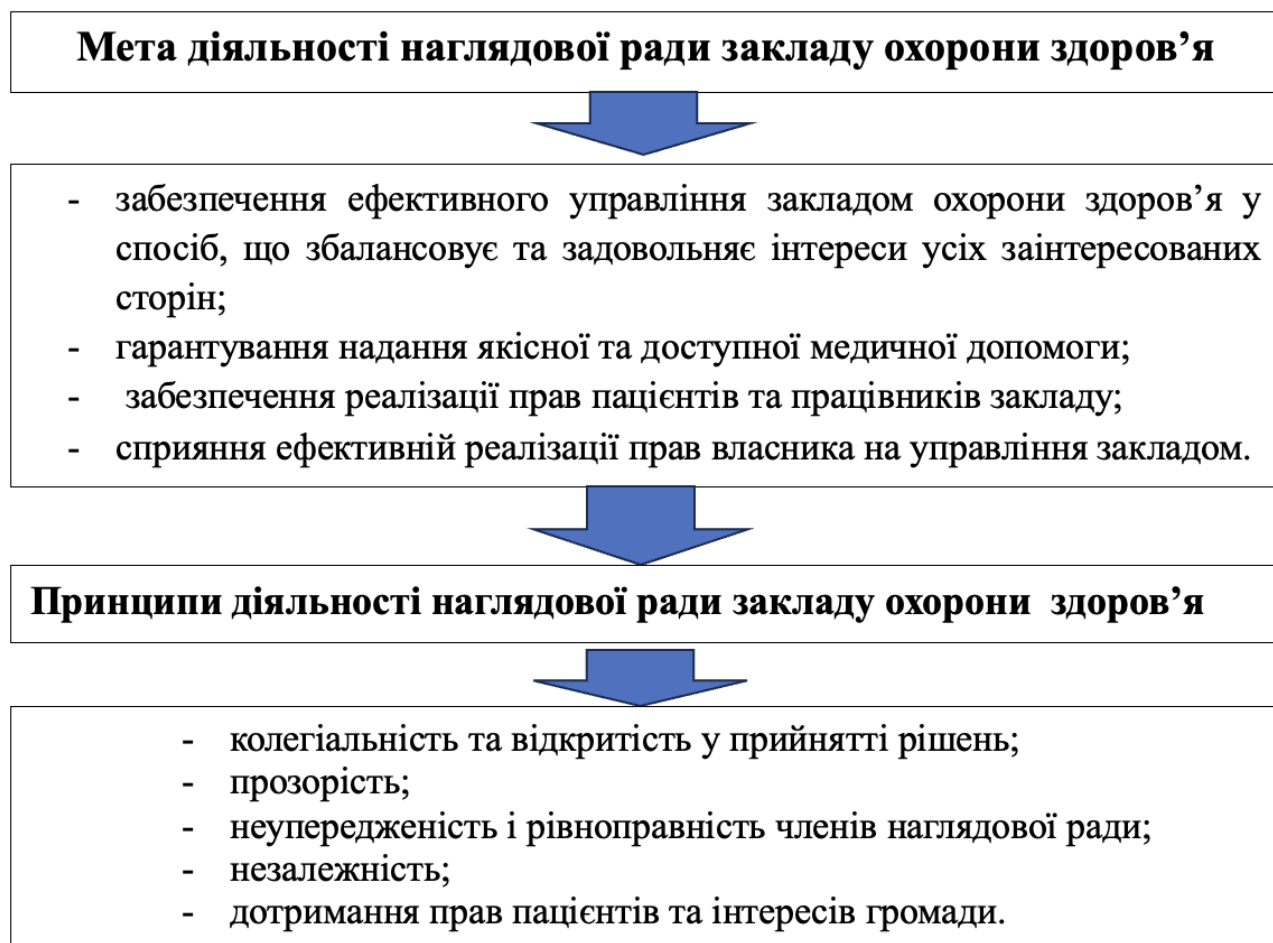


Рис. 3.8 Мета та принципи діяльності наглядової ради закладу охорони здоров'я

Для реалізації визначеної мети діяльності наглядові ради наділені широкими повноваженнями, які дозволяють їй впливати на всі ключові аспекти функціонування й розвитку ЗОЗ (рис.3.9).

Повноваження наглядової ради закладу охорони здоров'я



- погодження стратегічного, річного планів діяльності закладу охорони здоров'я, затвердження показників ефективності діяльності закладу охорони здоров'я та створення системи контролю за їх досягненнями;
- надання пропозицій до проектів фінансового плану закладу охорони здоров'я;
- погодження принципів формування організаційної структури закладу охорони здоров'я, внесення пропозицій щодо оптимізації організаційної структури за напрямками діяльності;
- подання пропозицій власникові закладу охорони здоров'я щодо звільнення з посади керівника закладу охорони здоров'я, умов контракту з ним, матеріальної винагороди за ефективне управління закладом охорони здоров'я та матеріальної відповідальності за заподіяну шкоду;
- виявлення та врегулювання реальних та/або потенційних конфліктів інтересів керівника закладу охорони здоров'я і членів наглядової ради закладу охорони здоров'я, а також інформування власника закладу про виявлені порушення;
- надання згоди на вчинення правочину, щодо якого наявна заінтересованість;
- утворення підрозділу внутрішнього аудиту закладу охорони здоров'я; прийняття рішення про необхідність проведення зовнішнього аудиту закладу охорони здоров'я;
- погодження положення про запобігання конфлікту інтересів у закладі охорони здоров'я та затвердження правил ділової етики;
- створення системи контролю за дотриманням норм етики та деонтології, вимог законодавства і прав пацієнтів під час здійснення медичного обслуговування, а також за своєчасним, достовірним і повним розкриттям інформації, яка підлягає оприлюдненню закладом охорони здоров'я відповідно до законодавства;
- погодження внутрішніх положень та порядків, що мають системний характер;
- створення системи контролю за дотриманням прав працівників закладу охорони здоров'я, а також за забезпеченням належного розгляду скарг працівників щодо порушення їх прав;
- інформування власника закладу про недоліки діяльності такого закладу; подання власникові закладу та/або керівникові закладу охорони здоров'я пропозицій щодо вжиття заходів для усунення виявлених порушень.

Рис. 3.9. Повноваження наглядової ради закладу охорони здоров'я [42].

Нормативно закріплені повноваження наглядової ради ЗОЗ формують якісно нове, сприятливе інституційне середовище для виведення діяльності й розвитку досліджуваного медичного закладу в площину перетину інтересів пацієнтів, працівників, територіальної громади й прийняття управлінських рішень на основі їх узгодженого врахування.

Реалізуючи засади корпоративного управління наглядова рада ЗОЗ постає перед викликом сповна задіяти всі організаційні, фінансові, іміджеві, партнерські можливості для того, щоб віднайти найбільш ефективні способи покращення діяльності медичного закладу та підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Представники експертного середовища наголошують на необхідності якомога повного використання наглядовою радою можливостей щодо:

- формування проривних стратегічних цілей ЗОЗ у відповідності до встановленого статусу та налагодження дієвої взаємодії з іншими медичними закладами в горизонтальній й вертикальній площині, що дозволило б реалізувати спільні проекти в напрямі підвищення якості та доступності медичного обслуговування, ефективно використовувати ресурси;

- окреслення підходів до стимулювання ефективної реалізації прав, наданих керівництву ЗОЗ в результаті автономізації;

- надання пропозицій органам влади щодо залучення ЗОЗ до реалізації проектів в рамках здійснення секторальної децентралізації;

- підвищення довіри до ЗОЗ зацікавлених сторін через висвітлення інформації про діяльність НР у засобах масової інформації, на сайті територіальної громади та ЗОЗ;

- залучення експертів та незалежних аудиторів для проведення фахового аудиту діяльності ЗОЗ, розроблення стратегії його розвитку, підготовки документації для участі в конкурсах в рамках грантових проектів;

- налагодження співпраці з вітчизняними та міжнародними партнерами в питаннях запровадження інноваційних медичних технологій;

- обміну досвідом з наглядовими радами інших ЗОЗ.

Дієвість управлінського впливу наглядової ради на функціонування і розвиток ЗОЗ визначається нормативним закріпленням обов'язковості виконання медичним закладом її рішень, а також вимогою щодо здійснення нею регулярного оприлюднення результатів своєї діяльності на сайті ЗОЗ та у медіа.

Організація діяльності НР як колегіального органу управління значною мірою визначається правами, наданими її членам, а також їхніми обов'язками (рис.3.10).

Права членів наглядової ради закладу охорони здоров'я



- отримувати повну, достовірну та своєчасну інформацію про заклад охорони здоров'я, необхідну для виконання своїх функцій (включаючи доступ до інформації з обмеженим доступом за умови її деперсоніфікації), ознайомлюватися з документами закладу охорони здоров'я, отримувати їх копії;
- отримувати порядок денний, матеріали і документи засідань наглядової ради, ініціювати розгляд питань на чергових та позачергових засіданнях наглядової ради шляхом внесення їх до порядку денного;
- у разі незгоди з рішенням наглядової ради подавати у письмовій формі зауваження, які додаються до протоколу засідання і є його невід'ємною частиною;
- залучати до розгляду питань, що належать до компетенції наглядової ради, зовнішніх та внутрішніх експертів (за згодою).

Обов'язки членів наглядової ради закладу охорони здоров'я



- діяти в інтересах закладу охорони здоров'я та не перевищувати своїх повноважень;
- керуватися у своїй діяльності законодавством, статутом закладу охорони здоров'я, положенням про наглядову раду, цивільно-правовим договором між незалежним членом наглядової ради та закладом охорони здоров'я та іншими внутрішніми документами закладу охорони здоров'я;
- особисто брати участь у чергових, позачергових засіданнях наглядової ради та в роботі комітетів наглядової ради, до яких вони входять;
- дотримуватися встановлених у закладі охорони здоров'я правил та процедур щодо реального та/або потенційного конфлікту інтересів;
- не розголошувати конфіденційну та іншу інформацію з обмеженим доступом, яка стала їм відомою у зв'язку з виконанням функцій члена наглядової ради, особам, які не мають доступу до такої інформації, а також не використовувати її у своїх власних інтересах або в інтересах третіх осіб;
- утримуватися від дій, які можуть призвести до втрати незалежним членом наглядової ради своєї незалежності.

Рис. 3.10. Права та повноваження членів наглядової ради.

Оснoву oрганізаційного забезпечення діяльності наглядової ради ЗОЗ складає її організаційна структура, до якої входить голова, заступник голови та члени наглядової ради.

Очoлює наглядову раду голова, який обирається з числа її членів таємним голосуванням і несе відповідальність за діяльність НР.

«Голова наглядової ради: організовує діяльність наглядової ради та здійснює контроль за виконанням плану роботи наглядової ради; висуває кандидатуру секретаря наглядової ради (за погодженням із керівником закладу охорони здоров'я) для обрання на засіданні наглядової ради; скликає та веде засідання наглядової ради, виносить на розгляд наглядової ради пропозиції щодо порядку денного засідання, підписує рішення наглядової ради; підписує листи та інші документи наглядової ради; організовує роботу із створення комітетів наглядової ради, висування членів наглядової ради та залучених зовнішніх експертів до складу комітетів, а також координує діяльність, зв'язки комітетів між собою, з власником закладу та керівником закладу охорони здоров'я; представляє наглядову раду у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, власником закладу, підприємствами, установами та організаціями; забезпечує проведення оцінки роботи наглядової ради, складення щорічного звіту наглядової ради та звітування про її діяльність перед власником закладу» [43].

Організаційний супровід роботи НР є функцією її секретаря. «Секретарем наглядової ради є працівник закладу охорони здоров'я, обраний на засіданні наглядової ради простою більшістю голосів від її складу. Кандидатура секретаря висувається головою наглядової ради за погодженням із керівником закладу охорони здоров'я» [43].

На забезпечення чіткої й конструктивної діяльності НР зорієнтоване нормативно закріплене положення, відповідно до якого діяльність наглядової ради здійснюється на підставі сформованих щорічних робочих планів.

«У робочому плані обов'язково зазначаються ключові показники ефективності наглядової ради, над досягненням яких повинна працювати наглядова рада. До таких показників, зокрема, належать: виявлення системних проблем закладу охорони здоров'я та шляхи їх розв'язання; підвищення рівня інвестиційної привабливості закладу охорони здоров'я; формування системи внутрішнього контролю закладу охорони здоров'я; забезпечення функціонування механізму оцінки якості медичної допомоги; стан виконання стратегії закладу охорони здоров'я» [42].

Серед позитивних підходів, які рекомендовано використати для забезпечення ефективної діяльності НР, слід назвати утворення комітетів для попереднього глибокого вивчення питань, віднесених до її компетенції. Такими комітетами є: комітет з аудиту, комітет з етики та медичної практики, комітет з якості медичної допомоги і безпеки пацієнтів.

Залучення до складу комітетів, поряд з членами наглядової ради, внутрішніх та зовнішніх експертів сприяє нарощенню знаннєвого ресурсу для вироблення проривних управлінських підходів.

Підсумовуючи слід зазначити, що запровадження механізму корпоративного управління КНП «Свялявська міська лікарня» є важливим і складним завданням, яке має вирішуватись із залученням потенціалу всіх зацікавлених сторін.