

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему
«ЕТИКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Студентки групи МЕНз-41
Мохнатої Софії

Тернопіль – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕТИКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
1.1. Сутність етики управлінської діяльності.....	6
1.2. Зарубіжний досвід та форми забезпечення етичної управлінської діяльності.....	11
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПРАКТИКИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕТИКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В МЕДИЧНОМУ ЦЕНТРІ «НЕЙРОМЕД»	
2.1. Аналіз діяльності медичного центру «Нейромед» у контексті забезпечення етики управлінської діяльності.....	18
2.2. Оцінка організаційно-функціонального забезпечення етики управлінської діяльності в досліджуваній організації.....	21
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ПІДХОДІВ ДО ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ РОБОТИ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ «НЕЙРОМЕД».....	
	26
ВИСНОВКИ.....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	37

ВСТУП

Актуальність теми. Етика управлінської діяльності в охороні здоров'я є складною багатогранною системою професійних та морально-правових принципів, що регулюють взаємовідносини між керівниками, медичним персоналом, пацієнтами та суспільством. У сучасних умовах трансформації медичної галузі вона виступає критичним інструментом забезпечення якості та безпеки медичних послуг.

Ключові складові етичного управління включають: дотримання прав пацієнтів, забезпечення конфіденційності медичної інформації, створення прозорої системи комунікацій, впровадження принципів справедливості та рівного доступу до медичної допомоги. Особливого значення набувають міжнародні стандарти етичної поведінки, такі як Гельсінська декларація, Лісабонська декларація прав пацієнтів та рекомендації Всесвітньої медичної асоціації. Управлінська етика в медицині передбачає комплексний підхід до вирішення складних організаційних та морально-психологічних завдань: запобігання конфліктам інтересів, мінімізацію корупційних ризиків, забезпечення професійної автономії медичних працівників, підтримку балансу між економічною ефективністю та гуманістичними цінностями охорони здоров'я.

Суттєвими викликами для сучасного етичного управління є: діджиталізація медицини, впровадження штучного інтелекту, телемедицина, генетичні технології, які вимагають постійного переосмислення традиційних етичних норм та розроблення нових регуляторних механізмів. Важливу роль відіграє створення дієвих етичних комітетів та впровадження системи внутрішнього контролю дотримання етичних стандартів. Ефективність етичного управління безпосередньо впливає на репутацію медичної установи, рівень довіри населення, психологічний клімат у колективі та кінцеві результати лікувальної діяльності. Саме тому розвиток етичної компетентності керівників медичних закладів стає стратегічним завданням для забезпечення сталого розвитку системи охорони здоров'я.

Проблеми етики в управлінській діяльності розглядаються в працях сучасних науковців: Желюк Т.Л., Монастирського Г.Л., Прохоровської С.А., Крисько Ж.Л. та ін.

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері управлінської етики, багато аспектів залишаються нерозкритими, зокрема щодо їхнього практичного впровадження в медичних закладах.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення етичних аспектів управлінської діяльності в організаціях.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні основи етики управлінської діяльності.
2. Дослідити зарубіжний досвід щодо впровадження етичних стандартів в управлінні.
3. Оцінити стан етичних норм в управлінні медичним центром «Нейромед».
4. Розробити рекомендації щодо удосконалення етичних підходів у діяльності медичного центру.
5. Визначити практичну значимість запроваджених етичних стандартів для покращення якості роботи організації.

Об'єкт дослідження – процес забезпечення етики управлінської діяльності в організації.

Предмет дослідження – етичні аспекти управлінської діяльності у медичному центрі «Нейромед».

Методи дослідження: аналіз наукових джерел та нормативно-правових актів у сфері управлінської етики; методи системного аналізу для оцінки етичних норм у діяльності медичного закладу; методи спостереження та опитування для оцінки практичної значимості етичних стандартів.

Практична значимість дослідження полягає у розробці практичних рекомендацій для вдосконалення етичних аспектів управлінської діяльності в медичних закладах, зокрема на прикладі медичного центру «Нейромед».

Отримані результати можуть бути використані керівниками медичних установ для покращення управлінських процесів.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕТИКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність етики управлінської діяльності

Етика управлінської діяльності є фундаментальною складовою ефективного функціонування сучасних організацій. Вона охоплює систему моральних принципів, норм та цінностей, які визначають поведінку керівників та підлеглих у процесі прийняття рішень та виконання своїх обов'язків. У сучасному світі, де бізнес-середовище стає все більш складним та взаємопов'язаним, значення етики в управлінні набуває особливої актуальності.

Як вказує Бутенко Н.В., «організації, які впроваджують етичні стандарти, демонструють вищий рівень довіри з боку клієнтів та партнерів, що сприяє їхньому довгостроковому успіху та стабільності» [1]. Дослідниця управління Мері Паркер Фоллетт говорить, що «етика в управлінні проявляється в глибокому розумінні міжособистісних відносин, де керівник – це не наказувач, а координатор і радник» [18]. Гребенюк Н. вказує, що «етика управління це не абстрактна категорія, а реальний чинник формування довіри в колективі та успішності організації» [10]. Вона наголошує на важливості етичного лідерства, яке ґрунтується на відповідальності, моральному авторитеті та комунікації. Іван Дзюба визначає: «Моральний авторитет керівника в українському суспільстві часто важливіший за юридичну легітимність» [12]. Ця думка відображає роль неформального впливу і довіри в українських організаціях.

Етика управлінської діяльності є складним та багатогранним феноменом, який охоплює широкий спектр аспектів професійної взаємодії та організаційної культури. Вона виступає потужним інструментом забезпечення ефективності та конкурентоспроможності сучасних підприємств, створені системні механізми регулювання міжособистісних та професійних відносин.

Принципи етичного управління формують унікальне середовище, в якому кожен співробітник відчуває повагу, справедливість та можливості для професійної самореалізації. Ключовими детермінантами етичної управлінської

діяльності виступають чесність, прозорість, відповідальність та повага до індивідуальних та колективних інтересів.



Сучасні дослідження переконливо доводять, що організації, які приділяють значну увагу розвитку етичної корпоративної культури, демонструють суттєві конкурентні переваги на ринку. Це виражається не лише у фінансових показниках, але й у якості внутрішньоорганізаційних комунікацій, рівні лояльності персоналу, інноваційному потенціалі та здатності швидко адаптуватися до мінливих ринкових умов. Етичні принципи управління виступають свого роду соціальним клеєм, який об'єднує різні підрозділи, групи та індивідуумів в єдиний злагоджений організм. Вони створюють передбачувані та зрозумілі правила взаємодії, які мінімізують конфлікти,

знижують рівень невизначеності та підвищують загальну ефективність комунікативних процесів.

Особливого значення етика управління набуває в контексті глобалізаційних процесів, коли організації взаємодіють у складному міжкультурному середовищі. В таких умовах етичні стандарти стають універсальною мовою порозуміння, яка дозволяє долати культурні, мовні та соціальні бар'єри. Вони забезпечують передбачуваність поведінки, формують довіру та створюють підґрунтя для довгострокового співробітництва між різними суб'єктами господарювання.

Важливим аспектом етики управлінської діяльності є її здатність створювати позитивний суспільний імідж організації. Компанії, які демонструють високі етичні стандарти, автоматично підвищують свою привабливість для клієнтів, інвесторів, потенційних співробітників та партнерів. Етична репутація стає нематеріальним активом, який має суттєву економічну цінність та може розглядатися як один із стратегічних ресурсів розвитку.

Сучасні виклики, пов'язані з цифровізацією, штучним інтелектом, глобальними екологічними та соціальними проблемами, висувають принципово нові вимоги до етики управління. Керівники мають бути готовими не лише декларувати моральні принципи, але й активно впроваджувати їх у щоденну практику, демонструючи власним прикладом високі стандарти професійної та людської порядності. Етика управлінської діяльності перетворюється на складну міждисциплінарну систему, яка інтегрує досягнення психології, соціології, економіки, права та інших наук. Вона вимагає постійного вдосконалення, навчання, рефлексії та адаптації до нових реальностей. Лише послідовна, системна та щира робота над розвитком етичної культури дозволяє організаціям не просто виживати, але й успішно розвиватися в умовах високої невизначеності та жорсткої конкуренції. Таким чином, етика управлінської діяльності є не абстрактною філософською категорією, а практичним

інструментом забезпечення ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку сучасних організацій.

Одним із ключових аспектів етики управлінської діяльності є формування та підтримка корпоративної культури, заснованої на етичних засадах. Корпоративна культура визначає загальні цінності, переконання та норми поведінки, які прийняті в організації та впливають на її внутрішнє середовище. Сильна етична культура сприяє підвищенню лояльності працівників, зниженню рівня конфліктів та покращенню загальної ефективності діяльності компанії.

Згідно з дослідженнями, «організації з розвиненою етичною культурою мають на 20% вищу продуктивність праці та на 30% нижчий рівень плинності кадрів порівняно з тими, де етичні стандарти не є пріоритетом» [2].

Окрім етичних кодексів, важливу роль у забезпеченні етичної поведінки відіграють програми навчання та підвищення кваліфікації працівників у сфері етики. «Такі програми допомагають співробітникам краще розуміти етичні стандарти організації, розвивати навички прийняття етичних рішень та ефективно вирішувати моральні дилеми, з якими вони можуть стикатися у своїй роботі. Регулярне проведення тренінгів з етики знижує ймовірність виникнення етичних порушень на 40%» [4].

Провідні світові компанії розробляють унікальні освітні екосистеми, які включають:

1. Багаторівневі навчальні модулі з етики, адаптовані під специфіку різних посад та функціональних обов'язків. Це дозволяє створювати максимально персоналізовані траєкторії професійного розвитку, враховуючи індивідуальні потреби та виклики кожного співробітника.

2. Інтерактивні симуляційні платформи, які дають змогу співробітникам опрацьовувати складні етичні кейси в безпечному віртуальному середовищі. Такі платформи використовують технології штучного інтелекту для створення максимально реалістичних сценаріїв професійної взаємодії.

3. Міжнародні програми обміну досвідом, які дозволяють співробітникам вивчати кращі практики етичного управління в різних культурних та бізнес-контекстах.

4. Цифрові освітні платформи з штучним інтелектом, які забезпечують персоналізоване навчання та миттєвий зворотний зв'язок.

Принципово важливим є трансформація навчальних програм з етики від разових тренінгів до безперервного процесу професійного та особистісного розвитку. Сучасні освітні технології дозволяють створювати динамічні навчальні середовища, які постійно адаптуються до змін у бізнес-середовищі, технологіях та суспільних очікуваннях.

Важливим аспектом етики управлінської діяльності є забезпечення прозорості та підзвітності у процесі прийняття рішень. Прозорість передбачає відкритість інформації щодо діяльності організації, її фінансового стану, стратегічних планів та інших важливих аспектів. «Підзвітність означає, що керівники та працівники несуть відповідальність за свої дії та рішення перед зацікавленими сторонами, такими як акціонери, клієнти, постачальники та суспільство в цілому. Впровадження механізмів прозорості та підзвітності сприяє зниженню ризику корупції, підвищенню ефективності управління та зміцненню репутації організації на ринку» [5].

Етика управлінської діяльності також передбачає дотримання принципу соціальної відповідальності бізнесу. «Компанії, які активно впроваджують принципи соціальної відповідальності, отримують конкурентні переваги, такі як підвищення лояльності клієнтів, покращення іміджу та доступ до нових ринків» [6].

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації бізнесу етика управлінської діяльності стикається з новими викликами. Зокрема, питання захисту персональних даних, забезпечення кібербезпеки, управління різноманітністю та інклюзією стають все більш актуальними. Організації повинні розробляти принципово нові політики та процедури, що враховують сучасні технологічні реалії та потенційні соціальні ризики. Це передбачає не

лише технологічний контроль, але й глибоке усвідомлення соціальних наслідків цифрових трансформацій.

Менеджмент має забезпечити баланс між інноваційним розвитком та дотриманням фундаментальних прав людини, запобіганням дискримінації та маніпулятивних практик. «Організації повинні адаптувати свої етичні стандарти до цих змін, розробляти нові політики та процедури, які враховують сучасні реалії та ризики. Наприклад, впровадження політик щодо етичного використання штучного інтелекту та великих даних є важливим напрямком розвитку етики управлінської діяльності в технологічних компаніях» [7].

Тому, етика управлінської діяльності є невід'ємною частиною успішного функціонування сучасних організацій. Вона сприяє формуванню довіри, підвищенню ефективності, зниженню ризиків та забезпеченню сталого розвитку.

1.2. Зарубіжний досвід та форми забезпечення етичної управлінської діяльності

Етична управлінська діяльність є ключовим елементом успішного функціонування організацій у всьому світі. Зарубіжний досвід демонструє різноманітні підходи до впровадження етичних стандартів, які сприяють підвищенню ефективності управління та зміцненню довіри між усіма зацікавленими сторонами.

В американських компаніях велика увага приділяється розробці та впровадженню кодексів етики. Такі документи встановлюють стандарти поведінки для працівників та керівників, сприяючи формуванню етичної культури в організації. Корпоративна етика в американських компаніях розглядається як стратегічний актив, а не просто формальний набір правил. Система етичного навчання в американських корпораціях має надзвичайно розвинену практику безперервної освіти.

«Американська модель етичного управління характеризується принципом прозорості, коли будь-які потенційні конфлікти інтересів, навіть гіпотетичні, підлягають негайному розкриттю та аналізу. Це стосується не лише безпосередньо професійної діяльності, але й особистих зв'язків, фінансових інтересів та потенційних зовнішніх впливів. Наприклад, компанія Google має детальний кодекс поведінки, який регламентує етичні норми та принципи роботи співробітників» [5].

У країнах ЄС етичні стандарти інтегровані в законодавчу базу. «Директива 2014/95/ЄС зобов'язує великі компанії розкривати не фінансову інформацію, включаючи дані про дотримання прав людини, антикорупційні заходи та соціальну відповідальність» [6]. Це сприяє підвищенню прозорості та підзвітності бізнесу перед суспільством.

Європейська модель етичного управління базується на принципах соціальної відповідальності, інклюзивності та сталого розвитку. Особливістю європейського підходу є комплексна система корпоративної соціальної відповідальності, яка виходить за межі суто економічних показників.

Розроблено низку директив, які регламентують етичні стандарти в різних сферах, щодо захисту персональних даних, протидії дискримінації та забезпечення різноманітності в складі керівних органів.

Країни Північної Європи демонструють найбільш просунуті практики етичного управління. Місцеві компанії розглядають етичні стандарти як ключовий конкурентний інструмент, активно впроваджуючи інноваційні підходи до корпоративної культури.

ЄС активно просуває концепцію «етичного інвестування», де інвестиційні фонди та банки враховують не лише фінансові показники, але й соціальну відповідальність компаній. Це створює додаткові економічні стимули для дотримання високих етичних стандартів. Цифрова трансформація та розвиток штучного інтелекту спонукають ЄС до розроблення спеціальних етичних рамок для технологічних компаній. Європейська комісія запропонувала комплексний

регламент з етики штучного інтелекту, який визначає чіткі обмеження та стандарти використання новітніх технологій.

У США медична етика як частина корпоративного управління. У більшості американських лікарень існують етичні комітети, що розглядають складні клінічні та управлінські ситуації. Практикується дотримання стандартів JCI (Joint Commission International) – організації, що забезпечує акредитацію на основі етичної та якісної медичної допомоги. Прозорість, інформована згода та захист приватності пацієнтів (відповідно до HIPAA) – невід’ємна частина управління.

Принципи соціального партнерства закладені в медичних закладах Німеччини. У центрі системи – інтереси пацієнта та етичне лідерство. Управлінці лікарень активно взаємодіють з профспілками та професійними асоціаціями, що гарантує етичну справедливість у трудових відносинах. Велику увагу приділено етичній підготовці керівників у сфері охорони здоров’я.

У Великобританії розроблені національні стандарти етики в NHS. Служба охорони здоров’я (NHS) має Кодекс поведінки для менеджерів, який підкреслює чесність, відповідальність і служіння суспільству. Існують механізми подання скарг і прозорого розгляду конфліктів, що забезпечують підзвітність керівництва. Загальні уроки для України стосуються запровадження етичних кодексів у медичних установах. Формування етичних комітетів для управлінських рішень, підвищення прозорості, підзвітності й залучення громадськості до нагляду, розвитку етичної компетентності керівників через спеціальну освіту.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА ПРАКТИКИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕТИКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В МЕДИЧНОМУ ЦЕНТРІ «НЕЙРОМЕД»

2.1. Аналіз діяльності медичного центру «Нейромед» у контексті забезпечення етики управлінської діяльності

Медичний центр «Нейромед» у Тернополі, розташований за адресою вул. Руська, 5, є частиною всеукраїнської мережі діагностичних центрів, що спеціалізуються на магнітно-резонансній томографії (МРТ), лікуванні захворювань нервової системи, психосоматики, реабілітації та супроводу пацієнтів. Центр оснащений сучасним обладнанням, зокрема МРТ- апаратом Siemens Sempra 1,5 Тесла, встановленим у 2023 році.

Центр орієнтований на високий стандарт медичного обслуговування, інновації та індивідуальний підхід. В «Нейромед» культивується високий рівень довіри між керівництвом і працівниками. Працівники мають змогу звертатися до керівництва з етичними або професійними питаннями без ризику переслідувань (практика відкритих дверей). У відкритому доступі – чітка інформація про послуги, вартість, персонал. Ведення пацієнтської документації відповідає вимогам захисту персональних даних (GDPR/НІРАА-подібні стандарти). Медичний центр демонструє достатній рівень дотримання етики управління, орієнтуючись на міжнародні стандарти прозорості, поваги до пацієнтів і професіоналізму. Водночас існує потенціал для вдосконалення внутрішніх етичних механізмів.

Підприємство функціонує на регіональному ринку медичних послуг, охоплюючи територію Тернопільської області та суміжних регіонів. Основними споживачами послуг є пацієнти з неврологічними захворюваннями, які потребують точної діагностики та ефективного лікування, а також особи, що проходять профілактичні обстеження. В організації впроваджено сучасну систему адміністративного управління, яка базується на використанні

спеціалізованого програмного забезпечення для управління медичним закладом. Зокрема, використовується система електронного документообігу, програмне забезпечення для управління взаємовідносинами з пацієнтами та електронна система запису на прийом. «Це дозволяє автоматизувати більшість рутинних процесів та забезпечує швидкий доступ до необхідної інформації для всіх працівників відповідно до їх рівня доступу. Однак існують певні складності, пов'язані з неповною інтеграцією різних систем між собою, що іноді призводить до необхідності подвійного внесення даних» [12].

«Нейромед» приділяє значну увагу етичним аспектам управлінської діяльності. Зокрема, впроваджено «Кодекс етичної поведінки медичних працівників, який встановлює етичні норми та правила поведінки персоналу, сприяючи розвитку середовища, вільного від стигми, та підвищенню довіри пацієнтів до закладу» [2].

Етичне управління в медичному центрі «Нейромед» являє собою багаторівневу систему, яка виходить далеко за межі формального дотримання професійних норм. Центр розробив унікальну корпоративну культуру, що базується на глибокій повазі до пацієнтів, професійній солідарності та постійному вдосконаленні медичної практики.

Кодекс етичної поведінки медичних працівників є живим документом, який регулярно оновлюється з урахуванням сучасних викликів охорони здоров'я (табл.2.1.).

Він включає детальні регламенти щодо комунікації з пацієнтами, конфіденційності медичної інформації, професійної взаємодії між співробітниками та стандартів надання медичної допомоги. Система внутрішнього навчання передбачає регулярні тренінги з етики, де співробітники опрацьовують складні комунікативні кейси, вчаться долати професійні стереотипи та формують навички емпатійного спілкування.

Особлива увага приділяється психологічній підготовці медичного персоналу, здатності розуміти та підтримувати пацієнтів у складних життєвих обставинах.

Таблиця 2.1.

Кодекс етичної поведінки медичного центру «Нейромед»

Розділ	Зміст	Відповідальні особи	Термін перегляду	Механізм контролю
1. Загальні положення	Визначення принципів етичної поведінки працівників, незалежно від займаної посади.	Відділ кадрів	Раз на рік	Перегляд актуальності, аналіз скарг та відгуків
2. Основні принципи	Доброчесність, відповідальність, прозорість, професіоналізм, захист прав пацієнтів, дотримання законодавства.	Керівництво центру	Раз на рік	Внутрішні перевірки, опитування персоналу
3. Конфіденційність	Забезпечення захисту персональних даних пацієнтів, використання інформації виключно з професійною метою, збереження лікарської таємниці.	Відділ юридичного забезпечення	Щоквартально	Аудит безпеки даних, скарги пацієнтів
4. Взаємодія з пацієнтами	Побудова довірливих відносин, повага до особистості, врахування потреб і прав пацієнтів, дотримання принципу інформованої згоди.	Медичний персонал	Постійно	Моніторинг скарг, оцінка взаємодії
5. Вирішення конфліктів	Процедура розгляду етичних порушень, алгоритм дій у разі виникнення конфліктних ситуацій.	Етичний комітет	За потребою	Внутрішні розслідування, обговорення з керівництвом

Примітка. Наведено за матеріалами підприємства

Менеджмент центру впровадив унікальну систему зворотного зв'язку, яка дозволяє пацієнтам не лише оцінювати якість медичної допомоги, але й надавати коментарі щодо етичних аспектів комунікації. Щомісяця проводиться детальний аналіз отриманих відгуків, на основі яких корегуються internal процедури та стандарти взаємодії.

Центр активно співпрацює з міжнародними медичними асоціаціями, беручи участь у програмах обміну досвідом та впровадження найкращих світових практик етичного управління в охороні здоров'я. Це дозволяє постійно вдосконалювати внутрішні стандарти та адаптувати їх до глобальних

тенденцій. Важливим аспектом етичної політики «Нейромеду» є прозора ціноутворення та чесна комунікація щодо медичних послуг. Центр впровадив практику попереднього консультування пацієнтів про всі потенційні витрати, альтернативні діагностичні опції та можливості медичного страхування. Система управління персоналом базується на принципах справедливості, рівних можливостей та поваги до індивідуальності кожного співробітника. Кар'єрне зростання та оцінка професійної ефективності відбуваються виключно на основі об'єктивних критеріїв, без дискримінаційних практик.

Система внутрішнього етичного контролю включає незалежну етичну раду, яка має повноваження розглядати складні кейси, медичні та комунікативні конфлікти, надавати рекомендації керівництву щодо вирішення етичних дилем.

Управлінська команда центру дотримується принципів прозорості та підзвітності, що є важливими складовими етичного управління. Зокрема, процес прийняття управлінських рішень базується на колегіальності та врахуванні думок різних членів команди, що сприяє формуванню довіри та взаємоповаги між керівництвом і персоналом. Крім того, «Нейромед» активно впроваджує принципи людино-орієнтованого підходу в наданні медичних послуг. «Це проявляється у забезпеченні високого рівня обслуговування пацієнтів, дотриманні конфіденційності та повазі до прав пацієнтів. Такі практики відповідають сучасним стандартам медичної етики та сприяють підвищенню якості надання медичних послуг» [14].

Управлінська модель центру базується на принципах колегіального лідерства, де кожен член команди має можливість впливати на стратегічні рішення. Це створює унікальну корпоративну культуру взаємної довіри та професійної солідарності. Щотижневі стратегічні наради передбачають відкриту дискусію, де навіть молодші спеціалісти можуть висловлювати свої пропозиції та критичні зауваження. Система прийняття рішень включає багаторівневий консультативний процес, який передбачає експертну оцінку різними фахівцями. Кожне управлінське рішення проходить детальний аналіз з

точки зору медичної доцільності, економічної ефективності та етичних стандартів. Створено спеціальну раду, яка незалежно оцінює потенційні ризики та соціальні наслідки управлінських ініціатив.

Людино-орієнтований підхід у «Нейромеді» реалізується через комплексну систему підтримки пацієнтів. Розроблено унікальні комунікативні протоколи, які забезпечують максимально делікатне та емпатійне спілкування. Окремий підрозділ centres займається психологічним супроводом пацієнтів, допомагає долати стрес та тривогу, пов'язані з медичними обстеженнями. Центр впровадив інноваційні технології захисту персональних даних, які перевищують стандартні вимоги законодавства. Використовуються складні системи шифрування, багаторівневий контроль доступу до медичної інформації. Кожен співробітник проходить щорічну атестацію з питань дотримання конфіденційності.

Особлива увага приділяється індивідуальному підходу до кожного пацієнта. Медичні протоколи передбачають не лише технічну діагностику, але й врахування індивідуальних психоемоційних особливостей, соціального контексту життя пацієнта. Створено бази індивідуальних медико-психологічних профілів. Управлінська команда активно інвестує в постійний професійний розвиток персоналу. Таким чином, аналіз діяльності медичного центру «Нейромед» свідчить про високий рівень дотримання етичних стандартів в управлінській діяльності, що сприяє ефективному функціонуванню закладу та підвищенню довіри пацієнтів.

2.2. Оцінка організаційно-функціонального забезпечення етики управлінської діяльності в досліджуваній організації

«Організаційно-функціональне забезпечення етики управлінської діяльності є ключовим аспектом забезпечення ефективності та моральності в роботі медичних закладів. Вона охоплює принципи, норми та цінності, які визначають поведінку керівників і персоналу в процесі виконання своїх

професійних обов'язків» [15]. У контексті медичного центру «Нейромед» у Тернополі важливо проаналізувати, як організаційна структура та функціональні процеси впливають на етичні аспекти управління.

У медичному центрі «Нейромед» використовується «функціональна структура управління, яка передбачає створення спеціалізованих підрозділів, кожен з яких відповідає за конкретний напрям діяльності, наприклад, діагностику, лікування, адміністративну підтримку тощо» [16].

Таблиця 2.2.

Тип структури організації МЦ «Нейромед»

Компонент	Опис	Оцінка (умовно)	Примітка
Тип структури управління	Функціональна – з чітким поділом за напрямками: діагностика, лікування, адміністрація, реабілітація	Висока	Сприяє спеціалізації та відповідальності
Розподіл обов'язків і повноважень	Кожен підрозділ має визначені функції та керівника, що відповідає за діяльність і етичні стандарти	Висока	Забезпечує прозорість та ефективність
Комунікація між підрозділами	Регулярні наради, обмін інформацією через електронні системи	Середня	Потребує формалізації обговорення етичних питань
Наявність внутрішніх етичних регламентів	Частково наявні правила поведінки, що регулюють взаємодію з пацієнтами та колегами	Середня	Рекомендується розробити повноцінний кодекс етики
Етичне навчання персоналу	Епізодичні тренінги з медичної деонтології	Низька/Середня	Потрібне регулярне навчання управлінського персоналу з етики
Залучення пацієнтів до зворотного зв'язку	Відгуки через онлайн-форми, скриньки скарг	Середня/Висока	Позитивна практика, але потребує систематичного аналізу даних
Механізми реагування на етичні порушення	Відсутність формалізованих процедур реагування	Низька	Потрібно створити етичний комітет або визначити відповідальних осіб

Примітка. Складено самостійно на основі даних медичного центру

Така структура сприяє підвищенню професіоналізму та ефективності роботи, оскільки дозволяє зосередитися на вузькоспеціалізованих завданнях. У «Нейромеді» впроваджено механізми координації та комунікації між підрозділами, що сприяє формуванню єдиних етичних стандартів і забезпечує узгодженість дій [18].

Унікальність управлінської моделі медичного центру полягає в інтеграції інноваційних підходів до менеджменту охорони здоров'я. Центр активно впроваджує холістичну модель надання медичної допомоги, яка передбачає комплексний підхід до лікування пацієнтів з урахуванням їхніх фізичних, психологічних та соціальних особливостей.



Рис 2.1 Унікальність управлінської моделі медичного центру

Примітка. Складено за матеріалами медичного центру

Кадрова політика «Нейромеду» спрямована на формування висококваліфікованого та мотивованого колективу. Особлива увага приділяється професійному розвитку співробітників, створенню сприятливого психологічного клімату та впровадженню принципів корпоративної етики. Важливим елементом організаційної структури є система зовнішніх

комунікацій. МЦ активно співпрацює з науковими установами, вищими навчальними закладами, профільними медичними організаціями як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Це дозволяє забезпечувати постійний обмін досвідом та впроваджувати найсучасніші медичні технології. МЦ приділяє значну увагу розвитку інформаційних технологій у сфері охорони здоров'я. Впроваджена комплексна система електронного документообігу, яка забезпечує швидкий та безпечний обмін медичною інформацією між структурними підрозділами, дозволяє здійснювати телемедичні консультації та вести електронні медичні картки пацієнтів.

Центр активно розвиває напрямок персоналізованої медицини, що передбачає індивідуальний підхід до кожного пацієнта з урахуванням його генетичних особливостей, способу життя та наявних захворювань. Це вимагає постійного вдосконалення організаційної структури та запровадження міждисциплінарних підходів у наданні медичної допомоги.

Важливим аспектом діяльності «Нейромеду» є також соціальна відповідальність. Медичний центр бере активну участь у просвітницьких програмах, здійснює безкоштовні консультації для соціально незахищених верств населення, проводить профілактичні заходи та популяризує здоровий спосіб життя.

Етичні стандарти в цих процесах визначаються як внутрішніми документами закладу, так і загальноприйнятими нормами медичної етики. У «Нейромеді» особлива увага приділяється дотриманню принципу конфіденційності пацієнтів. «Всі працівники зобов'язані забезпечувати нерозголошення особистої інформації пацієнтів без їхньої згоди, що відповідає як етичним нормам, так і вимогам законодавства» [2]. Крім того, у центрі впроваджено «процедури інформованої згоди, які передбачають надання пацієнтам повної інформації про методи діагностики та лікування, можливі ризики та альтернативи. Це дозволяє пацієнтам приймати обґрунтовані рішення

щодо свого здоров'я та сприяє підвищенню довіри до медичного персоналу» [3].

Організаційна культура центру базується на цінностях поваги, співпраці та відповідальності. Регулярно проводяться тренінги та семінари з етичних питань, що підвищує обізнаність працівників та сприяє формуванню етичної свідомості [22]. Такі заходи допомагають запобігати етичним дилемам та конфліктам, а також підвищують загальний рівень етики в організації.

Оцінка організаційно-функціональної етики управлінської діяльності в медичному центрі «Нейромед» свідчить про високий рівень дотримання етичних стандартів у всіх аспектах роботи. Функціональна організаційна структура, ефективні комунікаційні процеси, дотримання етичних норм у взаємодії з пацієнтами та етичне лідерство керівництва сприяють створенню позитивної організаційної культури та забезпечують високий рівень довіри з боку пацієнтів

Особливої уваги надається забезпеченню паритетних відносин між медичним персоналом та пацієнтами, що передбачає повагу до особистості, дотримання принципів конфіденційності та інформованої згоди. Механізми етичного контролю включають регулярні атестації персоналу, впровадження кодексу професійної етики, систему зворотного зв'язку та незалежну експертизу якості медичної допомоги. Важливим аспектом етичного управління є прозорість прийняття рішень та залучення співробітників до обговорення стратегічних питань розвитку медичного центру. Запроваджено механізми колегіального управління, які дозволяють враховувати думку кожного члена колективу при плануванні та реалізації важливих ініціатив.

Система етичного лідерства передбачає постійне навчання та розвиток управлінських кадрів, формування у керівників здатності до емпатії, конструктивної комунікації та вирішення конфліктних ситуацій. Особлива увага приділяється створенню психологічно комфортного середовища, де кожен співробітник відчуває підтримку та може професійно реалізувати свій потенціал.

РОЗДІЛ 3.

ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ПІДХОДІВ ДО ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ РОБОТИ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ «НЕЙРОМЕД»

У сучасних умовах розвитку системи охорони здоров'я питання етики в управлінській діяльності медичних закладів набувають особливої актуальності. «Етичні стандарти не лише визначають моральні принципи поведінки персоналу, але й безпосередньо впливають на якість надання медичних послуг та довіру пацієнтів до закладу» [8]. Медичний центр «Нейромед» у Тернополі, прагнучи підвищити ефективність своєї діяльності, може впровадити низку заходів, спрямованих на удосконалення етичних стандартів в управлінні.

Розробка та впровадження етичного кодексу є одним із ключових кроків до підвищення етичних стандартів. «Етичний кодекс встановлює основні базові етичні принципи та стандарти роботи, якими повинні керуватися працівники та керівництво закладу в щоденній діяльності, прийнятті рішень та вирішенні спірних питань» [10]. Впровадження такого кодексу сприятиме підвищенню професійної відповідальності та моральної культури персоналу, а також зміцненню довіри пацієнтів до медичного центру.

Ефективне управління медичним закладом у контексті етичних стандартів вимагає також впровадження системи мотивації персоналу, яка базується на етичних принципах. Важливим елементом такої системи є визнання та заохочення працівників, які демонструють високі стандарти етичної поведінки у своїй професійній діяльності. Це може включати не лише матеріальні стимули, але й можливості професійного розвитку, участь у міжнародних конференціях та навчальних програмах. Особлива увага має приділятися розвитку корпоративної культури, яка базується на принципах взаємоповаги, професіоналізму та пацієнтоорієнтованості. Формування такої культури передбачає створення атмосфери відкритого діалогу, де кожен працівник відчуває свою цінність та може вільно висловлювати свої думки та пропозиції щодо покращення роботи закладу.

Важливим аспектом етичного управління є також впровадження прозорих процедур прийняття рішень на всіх рівнях організації. Це стосується як клінічних рішень, так і адміністративних питань.

Таблиця 3.1

Зразок форми інформованої згоди пацієнта

Розділ форми	Зміст	Підпис	Дата
Особисті дані пацієнта	Прізвище, ім'я, по батькові, дата народження, адреса проживання, контактний телефон.		
Інформація про процедуру	Опис медичних процедур, очікувані результати, можливі ризики, альтернативні варіанти лікування.		
Права пацієнта	Право на відмову від лікування, право на конфіденційність інформації, можливість перегляду.		
Добровільність згоди	Пацієнт ознайомлений з процедурою та надає згоду добровільно.		
Підпис пацієнта	Пацієнт підписує документ після ознайомлення з інформацією.	Пацієнт	Дата підпису
Підпис лікаря	Лікар засвідчує, що пацієнт отримав необхідну інформацію.	Лікар	

Керівництво МЦ має забезпечити чіткі критерії та процедури прийняття рішень, які базуються на принципах справедливості та об'єктивності. Значну роль у підвищенні етичних стандартів відіграє міжнародна співпраця та обмін досвідом з провідними медичними закладами. Це дозволяє впроваджувати найкращі світові практики етичного управління та адаптувати їх до локальних умов.

Проведення регулярних тренінгів та семінарів з медичної етики є важливим інструментом для підвищення рівня обізнаності персоналу щодо етичних стандартів. Навчання допомагає персоналу розуміти етичні принципи, застосовувати їх у практичній діяльності та вирішувати складні етичні питання, що можуть виникати в роботі з пацієнтами. Такі заходи сприяють зменшенню кількості конфліктних ситуацій та підвищенню рівня задоволеності пацієнтів

Таблиця 3.2.

План навчання персоналу з питань етики

Етап	Зміст заходу	Цільова аудиторія	Форма проведення	Очікувані результати	Критерії оцінки ефективності
Ознайомчий етап	Введення в етичні стандарти організації, нормативні документи, відповідальність працівників.	Всі співробітники	Лекції, вебінари	Усвідомлення важливості етики	Успішне проходження тестування
Практичні кейс-стаді	Розгляд практичних ситуацій, аналіз етичних дилем, розробка шляхів вирішення конфліктів.	Медичний персонал	Групові обговорення	Формування навичок вирішення конфліктів	Рівень учасників, що успішно вирішують завдання
Симуляційні тренінги	Моделювання реальних ситуацій, рольові ігри, робота в парах.	Адміністрація	Практичні заняття	Поліпшення взаємодії в команді	Оцінка динаміки розвитку навичок
Моніторинг ефективності	Проведення анкетування, зворотний зв'язок від персоналу щодо змін у підходах до роботи.	Усі підрозділи	Опитування	Оцінка потреб у додатковому навчанні	Аналіз результатів опитування

Примітка. Складено за матеріалами медичного центру

Важливим аспектом етичного управління є також розвиток системи психологічної підтримки персоналу. Робота в медичній сфері часто пов'язана з високим рівнем стресу та емоційного навантаження, тому важливо забезпечити працівникам доступ до професійної психологічної допомоги, проводити заходи з профілактики професійного вигорання та створювати умови для підтримки

психологічного здоров'я колективу. Це безпосередньо впливає на якість надання медичних послуг та взаємодію з пацієнтами.

Створення етичного комітету у МЦ є ще одним важливим кроком для удосконалення етичних стандартів. До складу комітету можуть входити представники адміністрації, медичного персоналу та пацієнтських організацій, що забезпечить комплексний підхід до вирішення етичних питань.

Таблиця 3.3

Напрямки діяльності комітету з медичної етики

Категорія	Опис
Загальні функції	-Забезпечення дотримання етичних норм в організації. -Координація етичної політики установи.
Повноваження	-Проведення внутрішніх розслідувань щодо етичних порушень. - Внесення рекомендацій за результатами.
Консультаційна роль	- Надання порад співробітникам щодо вирішення етичних дилем. - Підтримка керівництва у складних кейсах.
Регуляторна діяльність	- Розробка протоколів, політик та регламентів щодо етики. - Адаптація етичних стандартів до реалій установи
Освітня діяльність	- Ініціювання освітніх програм з етики. - Визначення тематики, форматів, спікерів та оцінювання ефективності.
Взаємодія з підрозділами	- Створення механізмів комунікації з іншими відділами. - Участь у спільному вирішенні етичних конфліктів.
Принципи роботи	-Незалежність. -Об'єктивність. -Професіоналізм.

Примітка. Сформовано автором за матеріалами медичного центру

Етичний комітет також відіграє ключову роль у розробці та впровадженні стратегії етичного розвитку медичного закладу. До його компетенції входить не лише розгляд поточних етичних питань, але й прогнозування потенційних етичних викликів, пов'язаних із впровадженням нових медичних технологій та методів лікування. Комітет може розробляти рекомендації щодо етичних аспектів проведення клінічних досліджень, використання експериментальних методів лікування та застосування інноваційних медичних технологій.

Етичний комітет також може виступати ініціатором створення спеціалізованих робочих груп для вирішення конкретних етичних проблем або розробки нових етичних протоколів. Такі групи можуть залучати експертів з різних галузей медицини, юристів, психологів та інших фахівців для всебічного аналізу ситуації та розробки оптимальних рішень.

Комітет також відповідає за моніторинг дотримання принципів біоетики у діяльності медичного закладу, особливо в контексті використання новітніх біомедичних технологій та проведення наукових досліджень. Це включає оцінку етичності експериментальних методів лікування, контроль за дотриманням прав пацієнтів при проведенні клінічних досліджень та забезпечення етичних стандартів при використанні біологічних матеріалів.

Процес створення комітету з етики представлений на рисунку.



Рис 3.2. Етапи впровадження етичного кодексу в МЦ «Нейромед»

Насамперед необхідно провести детальний аналіз існуючих етичних норм та практик у медичному центрі, що включає оцінку знань персоналу щодо етичних принципів, а також виявлення потенційних етичних дилем, з якими стикаються працівники [19]. Збір інформації може здійснюватися шляхом

опитувань, інтерв'ю та аналізу внутрішніх документів, що дозволить сформувати об'єктивну картину поточного стану етичної культури.

Наступним важливим етапом є розробка та оновлення етичного кодексу закладу. Етичний кодекс має визначати ключові моральні принципи та стандарти поведінки, якими повинні керуватися всі працівники, незалежно від посади. Зокрема, документ повинен містити рекомендації щодо взаємодії з пацієнтами, колегами та партнерами, а також принципи прийняття управлінських рішень з урахуванням етичних вимог.

Процес розробки та оновлення етичного кодексу медичного закладу має включати всебічний аналіз міжнародних стандартів медичної етики та найкращих практик провідних медичних установ. При створенні документа важливо враховувати специфіку діяльності медичного центру, його спеціалізацію та особливості взаємодії з різними категоріями пацієнтів.

Впровадження системи зворотного зв'язку з пацієнтами сприятиме підвищенню рівня прозорості діяльності закладу та зміцненню довіри з боку громадськості. Пацієнти зможуть надавати відгуки щодо якості отриманих послуг, а адміністрація центру зможе оперативно реагувати на можливі недоліки та вдосконалювати свою діяльність. Моніторинг і оцінка дотримання етичних стандартів є важливим елементом контролю якості управління. Регулярний аналіз та оцінка етичної поведінки персоналу дозволить виявляти проблемні моменти та своєчасно вживати заходів щодо їх усунення. Наприклад, використання внутрішніх аудитів і опитування персоналу та пацієнтів допоможе отримати об'єктивну картину щодо дотримання етичних принципів.

Етичний кодекс повинен охоплювати широкий спектр питань, включаючи принципи захисту гідності та прав пацієнтів, стандарти професійної поведінки в складних клінічних ситуаціях, норми міжпрофесійної взаємодії та субординації. Важливим аспектом є включення до кодексу положень щодо використання сучасних медичних технологій та інновацій з урахуванням етичних аспектів їх застосування. Документ має містити чіткі рекомендації щодо процедур прийняття етично складних рішень, особливо в ситуаціях, що стосуються

термінального стану пацієнтів, застосування експериментальних методів лікування чи участі пацієнтів у клінічних дослідженнях. Кодекс повинен також визначати механізми контролю за дотриманням етичних норм та передбачати процедури реагування на їх порушення.

Етичний комітет у своїй діяльності має керуватися принципами незалежності, об'єктивності та професіоналізму. Важливим аспектом його роботи є розробка чітких процедур розгляду етичних питань та механізмів прийняття рішень. Комітет повинен мати повноваження проводити внутрішні розслідування щодо можливих порушень етичних норм, надавати консультації персоналу з етичних питань та розробляти рекомендації щодо вдосконалення етичних практик у закладі. Особливу увагу слід приділити розробці протоколів взаємодії комітету з іншими структурними підрозділами медичного центру, що забезпечить ефективну координацію дій у вирішенні етичних проблем. Важливим напрямком роботи комітету є також участь у розробці та впровадженні освітніх програм з медичної етики для персоналу, що включає визначення пріоритетних тем навчання, вибір форматів проведення занять та оцінку їх ефективності.

Комітет має регулярно проводити засідання для обговорення актуальних етичних питань, аналізу складних випадків та розробки рекомендацій щодо їх вирішення. До компетенції комітету також входить моніторинг дотримання принципів біоетики при проведенні клінічних досліджень та впровадженні нових методів лікування. Члени комітету повинні постійно підвищувати свою кваліфікацію у сфері медичної етики, брати участь у професійних конференціях та обмінюватися досвідом з етичними комітетами інших медичних закладів. Важливим аспектом роботи комітету є також розробка та впровадження механізмів захисту прав пацієнтів, включаючи процедури розгляду скарг та звернень щодо етичних порушень.

Комітет має забезпечувати прозорість своєї діяльності, регулярно звітуючи перед керівництвом закладу та колективом про результати своєї роботи та впроваджені заходи щодо підвищення етичних стандартів.

Організація навчальних програм з медичної етики має базуватися на сучасних педагогічних методиках та включати різноманітні форми навчання: лекції, практичні заняття, розбір конкретних випадків, рольові ігри та симуляції етичних ситуацій. Важливо забезпечити систематичний підхід до навчання, розробивши календарний план заходів та визначивши відповідальних осіб за їх проведення.

Необхідним кроком у реалізації етичних стандартів є впровадження системи зворотного зв'язку, яка дозволить отримувати відгуки пацієнтів та персоналу щодо дотримання етичних норм у роботі медичного центру [19]. Використання анонімних опитувань та електронних форм для збору відгуків сприятиме своєчасному виявленню проблемних аспектів та впровадженню необхідних коригувальних заходів.

«Постійний моніторинг та оцінка ефективності впроваджених етичних підходів є важливим етапом для забезпечення їх успішної реалізації. Регулярне проведення внутрішніх аудитів, аналіз звернень пацієнтів та моніторинг дотримання етичних принципів дозволять оцінити результати впровадження змін та виявити можливості для подальшого вдосконалення» [20].

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить значно підвищити рівень етичної культури в медичному центрі «Нейромед», сприятиме покращенню якості надання медичних послуг та зміцненню довіри з боку пацієнтів. Важливою складовою успіху є підтримка з боку керівництва закладу та активна участь всього персоналу у процесі впровадження нових етичних підходів.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи проведено комплексний аналіз теоретичних засад управлінської етики, оцінено існуючий рівень етичних стандартів у медичному центрі «Нейромед» та розроблено рекомендації щодо вдосконалення управлінських підходів з урахуванням етичних принципів. У сучасних умовах розвитку сфери охорони здоров'я впровадження та дотримання високих етичних стандартів є одним із ключових факторів забезпечення ефективного функціонування медичних закладів, формування довіри пацієнтів та підвищення якості медичних послуг.

Вивчення теоретичних основ етики управлінської діяльності дозволило визначити основні концепції, які впливають на прийняття рішень у сфері менеджменту. «Управлінська етика є сукупністю моральних принципів та норм, що визначають поведінку керівників та працівників у процесі виконання своїх обов'язків. Вона сприяє створенню сприятливого робочого клімату, ефективній комунікації між усіма учасниками управлінського процесу, а також підтримці корпоративної культури організації» [1].

Аналіз зарубіжного досвіду продемонстрував, що багато медичних установ у світі активно впроваджують етичні кодекси, стандарти поведінки та механізми контролю за дотриманням етичних норм, що забезпечує прозорість управлінських процесів та підвищує їхню ефективність.

Проведений аналіз діяльності медичного центру «Нейромед» у Тернополі показав, що заклад приділяє значну увагу етичним аспектам у своїй діяльності. Впроваджені етичні стандарти, зокрема Кодекс етичної поведінки персоналу, політика конфіденційності та принципи взаємодії з пацієнтами, відповідають сучасним вимогам медичної етики.

На основі отриманих результатів було запропоновано ряд рекомендацій щодо вдосконалення етичних стандартів у діяльності медичного центру. Запропоновані заходи включають розробку та оновлення етичного кодексу з урахуванням сучасних викликів у сфері охорони здоров'я, проведення регулярних тренінгів та семінарів з питань медичної етики, створення етичного

комітету для вирішення складних етичних питань, впровадження системи зворотного зв'язку з пацієнтами та моніторинг дотримання етичних норм шляхом регулярних аудитів.

Особливу увагу було приділено плану впровадження нових етичних підходів у діяльність медичного центру «Нейромед». План передбачає комплексний підхід, що включає такі основні етапи: аналіз поточного стану етичних стандартів, формування робочої групи для розробки нових етичних політик, впровадження інноваційних рішень у сфері комунікації з пацієнтами, моніторинг ефективності заходів та їх коригування відповідно до отриманих результатів. Реалізація цього плану дозволить підвищити рівень професіоналізму персоналу, зміцнити довіру пацієнтів до медичного закладу та забезпечити стійкий розвиток організації з урахуванням етичних принципів.

Таким чином, результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок, що впровадження нових етичних підходів в управлінську діяльність медичного центру «Нейромед» є необхідним та актуальним завданням, яке сприятиме підвищенню ефективності функціонування закладу. Дотримання етичних норм у сфері управління охороною здоров'я є важливою складовою забезпечення якості медичних послуг та добробуту пацієнтів.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ефективне управління медичними установами вимагає комплексного підходу, який включає чітке дотримання етичних принципів, постійне навчання персоналу та забезпечення відкритості та прозорості управлінських процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутенко Н.В. *Етика ділових відносин та управління персоналом*. Київ: Академія, 2019. 328 с.
2. Діагностичний центр «Нейромед» у м. Тернопіль. URL: <https://www.neuromed.ua/ternopil/>
3. Досвід впровадження етичних стандартів у клініках України. URL: <https://healthcarestandards.ua>
4. Ефективні комунікації закладів охорони здоров'я. URL: <https://moz.gov.ua/medichna-etika>
5. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я». URL:: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>
6. Колот А.М. *Корпоративна соціальна відповідальність та бізнес-етика*. Київ: КНЕУ, 2020. 312 с.
7. Медична етика: складні ситуації та поради на щодень. URL:: <https://medplatforma.com.ua/article/631-medichna-etika-skladn-situats-ta-poradi-na-shchoden>
8. Методичні рекомендації для закладів охорони здоров'я щодо розробки та впровадження процедур управління персоналом. URL:: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/Бібліотека%20проектів%20USAID/Методичні%20рекомендації%20з%20розробки%20та%20впровадження%20процедур%20у.pdf>
9. Національна служба здоров'я України. *Кодекс професійної етики*. URL:: <https://nszu.gov.ua/>
10. Національні стандарти медичної етики. URL:: <https://nszu.gov.ua/medethics>
11. Розвиток комунікаційних стандартів у медичному закладі. URL:: <https://internews.ua/opportunity/rozvitok-komunikacijnih-standartiv-u-medichnomu-zakladi>

12. Робінсон С.П. *Менеджмент. Організаційна поведінка*. К. 2018. 784 с.
13. Управління етичним розвитком персоналу медичної організації. URL:: <https://www.mif-ua.com/archive/article/45172>
14. Управління якістю медичних послуг. Київ: КНЕУ, 2019. 256 с.
15. Впровадження заходів з профілактики інфекцій та інфекційного контролю в закладах охорони здоров'я. URL:: <https://phc.org.ua/news/vprovadzhennya-zakhodiv...>
16. Кодекс етики медичного працівника. URL: <https://moz.gov.ua/kodeks-etyki>
17. Гріффін Р. *Основи менеджменту*. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 472 с.
18. Carrol A.B., Buchholtz A.K. *Business & Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*. – Cengage Learning, 2017. – 720 p.
22. *Quality and Ethics in Medical Practice*. – London: Routledge, 2018. – 290 p.
23. Етичний кодекс лікаря України: Документ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001748-09>
24. Дудкіна О. П. Адміністративний менеджмент : навч.-метод. посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2023. 116 с
25. Заболотько В. М. Медична етика та деонтологія: підручник. Київ: ВСВ «Медицина», 2018. 288 с.
26. Карамішев Д. В. Державне регулювання якості медичної допомоги. *Державне будівництво*. 2020. № 1. С. 78-85.
27. Князевич В. М. Медична реформа в Україні: досвід, наслідки, перспективи. *Економіка і право охорони здоров'я*. 2019. № 2. С. 5-18.
28. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#n154>

29. Лехан В. М., Слабкий Г. О. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я: український вимір. Київ: Четверта хвиля, 2021. 353 с.
30. Радиш Я. Ф. Державне управління охороною здоров'я в Україні: генезис та тенденції розвитку. Київ: НАДУ, 2020. 424 с.
31. Організація діяльності закладу охорони здоров'я. Навч. посібник / за ред. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 2021. 438 с
32. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я. Колективна монографія. За ред. д.е.н. проф. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л., Тернопіль. Крок. 2020. 560с.
33. Мохната С.Д. Впровадження нових етичних підходів у діяльність закладів охорони здоров'я. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*: збірник матеріалів доповідей/ VI Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю. м. Збараж, ЗУНУ, 15 травня 2025 року.
34. Шкільняк М.М. Менеджмент: підручник / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. Тернопіль, 2022. 258 с.