

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

другий (магістерський) рівень вищої освіти

**на тему: Формування основ професійної етики
в умовах удосконалення адміністративної діяльності
медичного закладу**

Виконала:

Плахтиря Лілія Андріївна
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Адміністративний менеджмент»

**Науковий
керівник:**

Шумкова Олена Володимирівна
кандидат економічних наук, доцент
кафедри маркетингу та логістики

Рецензент:

Виганяйло Світлана Миколаївна
кандидат економічних наук, доцент
професор кафедри соціально-економічних
дисциплін Сумської філії Харківського
національного університету внутрішніх справ

Суми – 2025

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

Рівень вищої освіти

Спеціальність

Публічного управління та адміністрування

другий (магістерський)

073 «Менеджмент» ОПП «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри

Аліна БРИЧКО

« 26 » листопада 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЦІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Плахтирі Лілії Андріївні

- 1. Тема кваліфікаційної роботи:** «Формування основ професійної етики в умовах удосконалення адміністративної діяльності медичного закладу»
- 2. База практичного дослідження:** Комунальне некомерційне підприємство «Тростянецька міська лікарня» Тростянецької міської ради Сумської області
- 3. Науковий керівник:** Шумкова Олена Володимирівна, к. е. н., доцент

затверджена наказом по університету

«25» листопада 2024 р. № 3838/ос

- 4. Строк подання здобувачем закінченого проекту (роботи)**

15 грудня 2025 року

- 5. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:**

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова та статистична звітність; монографії, фахові наукові статті та тези доповіді міжнародних науково-практичних конференцій з питань формування основ професійної етики в умовах удосконалення адміністративної діяльності медичного закладу

- 6. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**

- вивчити теоретико-методичні основи формування основ професійної етики в умовах удосконалення адміністративної діяльності медичного закладу;
- розглянути організаційно – економічну характеристику медичного закладу;
- провести аналіз матеріально-технічного та фінансового забезпечення медичного закладу;
- визначити фактори внутрішнього середовища, що сприяють становленню професійної етики медичного закладу;
- запропонувати шляхи удосконалення основ професійної етики в умовах адміністративної діяльності медичного закладу.

Завдання прийняв до виконання

Лілія ПЛАХТИРЯ

Дата отримання завдання

21 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Жовтень 2024</i>	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Листопад 2024</i>	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Лютий-квітень 2025</i>	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>02-31 травня 2025</i>	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Червень 2025</i>	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Липень-Серпень 2025</i>	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Вересень 2025</i>	виконано
8	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Жовтень 2025</i>	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Листопад 2025</i>	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	<i>Листопад 2025</i>	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>15 грудня 2025</i>	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>18 грудня 2025</i>	
Здобувачка			<i>Лілія ПЛАХТИРЯ</i>

Науковий керівник _____

Олена ШУМКОВА

АНОТАЦІЯ

Плахтиря Л.А. Формування основ професійної етики в умовах удосконалення адміністративної діяльності медичного закладу.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент», СНАУ, Суми-2025 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі розглянуто методичні і практичні рекомендації щодо формування основ професійної етики в умовах удосконалення адміністративної діяльності медичного закладу, здійснено теоретико-методичне дослідження основ формування основ професійної етики в умовах удосконалення адміністративної діяльності медичного закладу, проведено аналіз умов формування основ професійної етики медичного закладу, визначено та обґрунтовано шляхи удосконалення основ професійної етики в умовах адміністративної діяльності медичного закладу.

Визначено, що професійна етика забезпечує прозорість управлінських процесів, зміцнює довіру пацієнтів та персоналу, а також сприяє формуванню позитивного соціального іміджу установи. Узагальнено функціональні аспекти етичного адміністрування в охороні здоров'я та обґрунтовано принципи етичного лідерства як основу організаційної культури. Сформульовано основні бар'єри впровадження етичних стандартів, включаючи конфлікт інтересів, недостатній рівень етичної підготовки персоналу та вплив технологічних викликів.

Установлено, що в 2024 році КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР Сумської області обслуговувала до 470 пацієнтів на добу, забезпечувала стаціонарне лікування на 180 ліжках зі середньою тривалістю перебування 9 днів. Рівень зайнятості ліжок становив 286,9 днів, а обіг - 32,0. Дохід закладу зменшився на 30,3 млн грн порівняно з 2022 роком, валовий прибуток набув від'ємного значення -25,1 млн грн, а показник рентабельності активів знизився до -4,2%.

Результати дослідження свідчать, що для підвищення організаційної ефективності в медичному закладі необхідна інтеграція етичних норм у щоденну практику управління, посилення інституційної підтримки етичних ініціатив, розвиток механізмів мотивації персоналу та підтримка етичного клімату через навчання й лідерство. Очікується, що реалізація цих заходів сприятиме зменшенню адміністративних ризиків, стабілізації фінансового стану закладу та формуванню позитивної етичної репутації в громаді.

Прогнозується, що внаслідок реалізації комплексної етичної стратегії може бути досягнуто підвищення рівня персональної залученості на 18-22%, зниження частоти внутрішніх конфліктів на 30% та покращення показника задоволеності пацієнтів на 15-17%.

Таким чином, удосконалення системи професійної етики в умовах реформування охорони здоров'я створює передумови для посилення ефективності адміністративного управління, підвищення якості медичних послуг і довгострокового сталого розвитку медичної установи.

Ключові слова: адміністративна діяльність, етичне лідерство, етичне управління, професійна етика, управління персоналом.

SUMMARY

Plakhtyria L.A. Formation of the fundamentals of professional ethics in the context of improving administrative activities of a healthcare institution.

Master's thesis in specialty 073 «Management» OP «Administrative Management», Sumy National Agrarian University, Sumy, 2025. - Manuscript.

In the qualification work, both methodical and practical approaches are used to shape the fundamentals of professional ethics within the framework of improving administrative activities in a healthcare institution. It presents a theoretical and methodological analysis of the ethical foundations relevant to medical administration, evaluates the existing conditions for implementing professional ethics, and provides strategic directions for advancing it in healthcare management.

It has been established that professional ethics ensures transparency in managerial processes, strengthens trust among patients and staff, and contributes to developing a positive public image of the institution. The functional aspects of ethical administration in healthcare are synthesized, and the principles of ethical leadership are substantiated as a cornerstone of organizational culture. Key barriers to implementing ethical standards are identified, including conflicts of interest, insufficient ethical training among personnel, and the impact of technological challenges.

In 2024, Municipal Non-Profit Enterprise «Trostanets City Hospital» of the Trostanets City Council served up to 470 patients per day. It provided inpatient treatment on 180 beds, with an average patient stay of 9 days. Bed occupancy reached 286.9 days per year, while the turnover rate stood at 32.0%. Compared to 2022, the institution's revenue declined by UAH 30.3 million, gross profit shifted to a negative value of -UAH 25.1 million, and the return on assets dropped to -4.2%.

The findings suggest that enhancing organizational efficiency in healthcare necessitates the integration of ethical norms into daily administrative practices, bolstering institutional support for ethical initiatives, developing motivational mechanisms for staff, and cultivating an ethical climate through ongoing learning and ethical leadership. Implementing these measures is expected to reduce administrative risks, stabilize the institution's financial position, and enhance its ethical reputation within the community.

The proposed approach emphasizes the role of ethics as a catalyst for institutional transformation, aligning internal processes with principles of responsibility, equity, and transparency. Healthcare institutions can enhance operational performance and stakeholder trust by embedding ethical values into organizational routines. Forecasts suggest that a comprehensive ethical strategy could lead to an 18-22% increase in staff engagement, a 30% reduction in internal conflicts, and a 15-17% improvement in patient satisfaction indicators.

In conclusion, strengthening the system of professional ethics under healthcare reform provides the basis for more effective administrative governance, improved quality of medical services, and the long-term sustainable development of healthcare institutions.

Keywords: administrative activity, ethical leadership, ethical governance, professional ethics, personnel management.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи формування основ професійної етики в умовах удосконалення адміністративної діяльності медичного закладу	8
РОЗДІЛ 2 Аналіз умов формування основ професійної етики Комунального некомерційного підприємства «Тростянецька міська лікарня» Тростянецької міської ради Сумської області	18
2.1 Організаційно-економічна характеристика медичного закладу	18
2.2 Аналіз матеріально-технічного та фінансового забезпечення медичного закладу	25
2.3 Дослідження факторів внутрішнього середовища, що сприяють становленню професійної етики медичного закладу	34
РОЗДІЛ 3 Шляхи удосконалення основ професійної етики в умовах адміністративної діяльності медичного закладу	43
3.1 Обґрунтування шляхів удосконалення основ професійної етики в умовах адміністративної діяльності	43
3.2 Розробка заходів з формування основ професійної етики в умовах адміністративної діяльності	51
3.3 Прогнозування ефективності заходів з формування основ професійної етики в умовах адміністративної діяльності	61
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Актуальність теми. Етика стає важливим чинником для зміцнення довіри до медичних установ, підвищення мотивації персоналу та покращення організаційної культури, що забезпечує не лише дотримання норм права, а й формує високі морально-етичні стандарти, необхідні для створення комфортного середовища як для пацієнтів, так і для персоналу. Особливого значення це набуває у світлі глобальних викликів, таких як пандемії, коли етичні принципи стають основою для прийняття відповідальних управлінських рішень. Формування етичних засад дозволяє закладу реагувати на потреби суспільства, зберігаючи баланс між професійними стандартами та гуманістичними цінностями. Саме у цьому полягає актуальність обраної теми дослідження.

Питання, які пов'язані з формуванням основ професійної етики у діяльності медичних закладів присвячені роботи таких науковців як Антонова Л. В., Бойченко Н. М., Денова Л. Д., Кобушко Я. В., Пустовіт С. В., Скрипніков А. М., Хрол Н. В. та інші, але незважаючи на велику кількість публікацій на дану тему, дослідження щодо використання професійної етики в умовах удосконалення адміністративної діяльності потребує подальшого вивчення.

Мета та завдання. Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці методичних і практичних рекомендацій щодо формування основ професійної етики в умовах удосконалення адміністративної діяльності медичного закладу.

Для досягнення мети в роботі сформульовані такі завдання:

- дослідити теоретико-методичні основи формування основ професійної етики в умовах удосконалення адміністративної діяльності медичного закладу;
- провести аналіз умов формування основ професійної етики;
- запропонувати шляхи удосконалення основ професійної етики в умовах адміністративної діяльності медичного закладу.

Об'єктом дослідження є процеси формування основ професійної етики у Комунальному некомерційному підприємстві «Тростянецька міська лікарня» Тростянецької міської ради Сумської області.

Предметом дослідження є умови формування основ професійної етики у медичному закладі.

Методи досліджень. У роботі використовувались такі методи дослідження: спостереження, порівняння, аналіз і узагальнення емпіричних даних (для постановки проблеми і визначення ступеня її дослідження); методи економічного аналізу (для проведення аналізу умов формування основ професійної етики); графічний метод (для ілюстрації динаміки досліджуваних показників, а також висновків проведеного дослідження).

Елементи наукової новизни. Наукова новизна проведеного дослідження полягає у визначенні та обґрунтуванні шляхів удосконалення основ професійної етики в умовах адміністративної діяльності за рахунок формування та впровадження стратегій щодо удосконалення професійного клімату у закладі.

Практична значимість одержаних результатів: запропоновано до впровадження у діяльність Комунального некомерційного підприємства «Тростянецька міська лікарня» Тростянецької міської ради Сумської області у частині впровадження створених стратегій.

Апробація результатів. Наукові положення основних результатів дослідження, висновки та рекомендації доповідалися і одержали позитивну оцінку на IX Міжнародній науково практичній конференції «Управління розвитком соціально економічних систем» (м. Харків, 5-6 березня 2025 р.) та на XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту та публічного врядування в контексті євроінтеграції» (м. Рівне, 22 травня 2025 р.).

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано 2 тези наукових конференцій.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 33 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 75 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 25 таблиць, 14 рисунків, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОСНОВ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ В УМОВАХ УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

У сучасних умовах, коли медична сфера стикається з новими викликами, професійна етика виступає ключовим фактором побудови довірчих стосунків між адміністрацією, персоналом і пацієнтами. Етичні принципи стають основою для забезпечення прозорості в управлінні, підвищення якості медичних послуг та ефективного вирішення конфліктних ситуацій. В умовах реформування системи охорони здоров'я та впровадження інноваційних підходів до організації роботи, дотримання етичних норм сприяє зміцненню авторитету медичних закладів і формуванню позитивного іміджу. У цьому контексті особливу роль відіграє адміністративна діяльність, яка покликана інтегрувати професійні етичні стандарти у всі аспекти функціонування медичного закладу.

Сутність професійної етики в діяльності медичних закладів полягає у встановленні морально-етичних норм і принципів, які регулюють поведінку медичного персоналу, адміністрації та інших учасників взаємодії в процесі надання медичних послуг. Вона спрямована на забезпечення високих стандартів професійної діяльності, захист прав пацієнтів, створення довірчих стосунків між усіма сторонами та зміцнення репутації медичних закладів [2 с.2392, 28 с.108].

Основу професійної етики складають такі ключові принципи як:

- гуманізм - повага до гідності, прав і свобод кожного пацієнта;
- доброзичливість - орієнтація на блага пацієнта та надання допомоги відповідно до його потреб;
- конфіденційність - дотримання таємниці про стан здоров'я і особисті дані пацієнтів;
- справедливість - рівний доступ до медичних послуг без дискримінації;

- відповідальність - усвідомлення професійного обов'язку перед пацієнтом і суспільством [9 с.210, 16 с.30].

У діяльності медичних закладів професійна етика також виконує низку специфічних саме для галузі функцій (рис. 1.1).

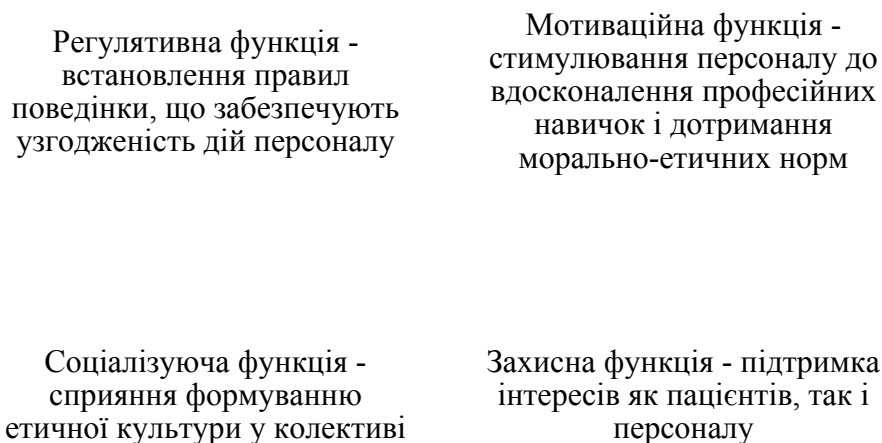


Рисунок 1.1 - Функції професійної етики

Джерело: систематизовано автором на основі: [12 с.45, 21 с.65]

Професійна етика має важливе значення в адмініструванні діяльності медичного закладу, оскільки вона є основою для створення ефективної, прозорої та відповідальної системи управління. Етичні принципи в адмініструванні забезпечують узгодженість рішень і дій адміністрації, формують довіру серед персоналу та пацієнтів, сприяють підвищенню якості надання медичних послуг. Дотримання етичних норм дозволяє уникати конфліктів, мінімізувати ризики етичних порушень і підтримувати позитивний імідж медичного закладу. Крім того, професійна етика відіграє важливу роль у мотивації персоналу, сприяючи формуванню сприятливого робочого клімату та розвитку командної роботи. Адміністрація, яка орієнтується на етичні принципи, демонструє високу відповідальність у прийнятті рішень, що позитивно впливає на репутацію закладу в суспільстві [17 с.45, 33 с.100].

Адміністрування, засноване на етичних принципах, сприяє створенню сприятливого робочого середовища, підвищенню довіри до закладу та забезпеченню якісного надання медичних послуг. Для досягнення цих цілей важливо розуміти ключові компоненти професійної етики, які лежать в основі діяльності як адміністрації, так і всього персоналу медичного закладу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Компоненти професійної етики в діяльності медичних закладів

Компонент	Характеристика
Гуманізм	полягає у визнанні та повазі гідності, прав і свобод кожної людини, незалежно від її соціального статусу, віку, статі чи стану здоров'я
Доброзичливість	передбачає щире бажання допомогти пацієнтові, прояв турботи та емпатії
Справедливість	гарантує рівний доступ до медичних послуг для всіх пацієнтів
Конфіденційність	передбачає захист особистої інформації пацієнта, зокрема діагнозу, лікування та інших аспектів його здоров'я, від розголошення без згоди пацієнта
Відповідальність	передбачає готовність медичного персоналу та адміністрації брати на себе зобов'язання і відповідати за результати своєї роботи
Компетентність	медичний персонал і адміністрація зобов'язані постійно вдосконалювати свої знання та навички, забезпечуючи надання якісних медичних послуг
Повага до автономії	підкреслює важливість поваги до права пацієнта приймати рішення щодо свого здоров'я. Медичні працівники мають надавати достатньо інформації для обґрунтованого вибору, але не можуть примушувати чи обмежувати пацієнта у його рішенні
Етичність управління	адміністрація медичних закладів має демонструвати прозорість, справедливість та толерантність у прийнятті рішень, дотримуючись високих стандартів етичної поведінки
Колегіальність	взаємоповага та співпраця між медичними працівниками є ключовими для забезпечення ефективної роботи закладу
Прозорість	передбачає відкритість адміністрації у своїй діяльності, що сприяє довірі між персоналом, пацієнтами та суспільством

Джерело: систематизовано автором на основі: [4, 7, 14, 19]

Формування основ професійної етики у медичному закладі є ключовим процесом, що забезпечує гармонійне поєднання професійних обов'язків, моральних цінностей та високих стандартів обслуговування пацієнтів. Етичні принципи визначають якість взаємодії між адміністрацією, персоналом і

пацієнтами, створюючи основу для довіри та відповідальності. Вони сприяють підвищенню якості медичних послуг, формуванню позитивного іміджу закладу та забезпеченню стійкого розвитку у сучасних умовах. У цьому контексті особливу роль відіграє адміністрація, яка виступає провідником етичних стандартів і гарантом їх дотримання на всіх рівнях організації [5, 13 с.200].

Формування професійної етики включає впровадження етичних норм у повсякденну практику медичного закладу через освіту персоналу, розробку внутрішніх етичних кодексів і підтримку організаційної культури, орієнтованої на гуманізм, справедливість і конфіденційність (табл.1.2).

Таблиця 1.2 - Елементи, що формують професійну етику в діяльності медичних закладів

Елемент	Характеристика
1	2
Освіта персоналу	Освіта є фундаментом для формування етичних цінностей серед медичного персоналу. Вона включає: 1. Навчальні програми та тренінги: спеціалізовані курси з професійної етики, що знайомлять працівників із ключовими принципами, такими як гуманізм, конфіденційність і відповідальність. 2. Семінари та воркшопи: дискусії на тему етичних дилем, що допомагають персоналу розвивати критичне мислення та вміння приймати етично обґрунтовані рішення. 3. Постійне вдосконалення: програми безперервної освіти, які забезпечують актуалізацію знань відповідно до змін у законодавстві та медичних стандартах.
Розробка внутрішніх етичних кодексів	Етичний кодекс є основним документом, який регламентує поведінку медичного персоналу. Він включає: 1. Принципи взаємодії: визначення норм відносин між персоналом, адміністрацією та пацієнтами. 2. Правила поведінки: чітко прописані вимоги до дотримання конфіденційності, справедливості у розподілі ресурсів, толерантності та поваги до пацієнтів. 3. Механізми контролю: запровадження процедур моніторингу дотримання етичних норм і механізмів реагування на їх порушення. 4. Оновлення та адаптація: регулярне оновлення кодексу з урахуванням нових викликів і змін у медичній сфері.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Підтримка організаційної культури	Організаційна культура є середовищем, у якому етичні принципи стають нормою поведінки, що включає: 1. Етичне лідерство: адміністрація має демонструвати приклад дотримання етичних стандартів, виступаючи як моральний авторитет для персоналу.
Підтримка організаційної культури	2. Заохочення етичної поведінки: впровадження системи стимулів для працівників, які дотримуються етичних принципів, таких як публічне визнання чи нагороди. 3. Створення сприятливого клімату: забезпечення атмосфери довіри, взаємоповаги та відкритості, яка сприяє етичній поведінці на всіх рівнях. 4. Залучення колективу: активна участь персоналу в обговоренні та розробці етичних норм, що формує почуття відповідальності та причетності до культури закладу.

Джерело: систематизовано автором на основі: [6 с.1399, 18 с.25, 25 с.70]

Даний процес сприяє підвищенню якості медичних послуг, зміцненню довіри пацієнтів і поліпшенню робочої атмосфери в закладі, що є важливим для сталого розвитку системи охорони здоров'я. Саме наведені елементи створюють комплексний підхід, який допомагає не лише впровадити етичні принципи, але й закріпити їх як невід'ємну частину повсякденної діяльності медичного закладу.

Роль адміністрації у впровадженні та підтримці етичних стандартів у медичному закладі є ключовою, оскільки вона задає напрямок розвитку етичної культури та забезпечує її дотримання на всіх рівнях організації. Адміністрація виступає рушійною силою, яка формує етичну базу діяльності закладу через розробку внутрішніх документів, таких як етичні кодекси, політики та регламенти, що визначають принципи роботи медичного персоналу та адміністративного апарату. Вона не лише створює відповідні нормативні умови, але й демонструє зразкову поведінку, формуючи приклад етичного лідерства. Завдяки активній та послідовній роботі адміністрації, етичні стандарти стають невід'ємною частиною роботи закладу, підвищуючи якість медичних послуг, зміцнюючи довіру пацієнтів і забезпечуючи ефективність організації [15 с.35, 29 с.200].

Етапність реалізації процесу впровадження етичних стандартів дозволяє систематично інтегрувати їх у діяльність медичного закладу, забезпечуючи стабільне дотримання норм і високий рівень етичної культури (рис.1.2).

1. Аналіз і планування

Оцінка поточного стану етичної культури.	Формулювання місії та цінностей.	Розробка плану впровадження етичних стандартів.
--	----------------------------------	---

2. Розробка етичних стандартів

Створення етичного кодексу.	Створення детальних інструкцій для персоналу щодо дотримання етичних принципів у різних ситуаціях.	Співпраця з етичними комітетами, юристами та спеціалістами з охорони здоров'я для забезпечення якості розроблених документів.
-----------------------------	--	---

3. Освіта та навчання персоналу

Організація тренінгів та семінарів.	Навчання вирішенню етичних дилем.	Знайомство всіх працівників із новими етичними нормами через презентації, розсилки або внутрішній портал закладу.
-------------------------------------	-----------------------------------	---

4. Впровадження етичних стандартів у практику

Інтеграція в організаційну культуру.	Призначення етичного комітету.	Розробка системи звітності та аналізу дотримання етичних норм.
--------------------------------------	--------------------------------	--

5. Моніторинг і контроль

Регулярний аналіз результатів впровадження етичних стандартів.	Створення каналів для збору скарг, пропозицій та коментарів щодо етичної поведінки персоналу.	Вчасне розслідування скарг та інцидентів, застосування дисциплінарних заходів і коригування етичних політик у разі необхідності.
--	---	--

6. Підтримка та вдосконалення

Запровадження програм заохочення для працівників, які демонструють високий рівень етичності.	Адаптація етичних норм до змін у законодавстві, технологіях чи потребах пацієнтів.	Організація повторних тренінгів, воркшопів і освітніх програм для підтримки актуальності знань персоналу.
--	--	---

Рисунок 1.2 - Етапи реалізації процесу впровадження та підтримки етичних стандартів адміністрацією медичного закладу

Джерело: систематизовано автором на основі: [14, 27 с.242]

Професійна етика відіграє ключову роль у підвищенні ефективності управління в медичному закладі, оскільки вона забезпечує гармонізацію

внутрішніх процесів та формування довірчих стосунків між адміністрацією, персоналом і пацієнтами. Дотримання етичних принципів, таких як справедливість, прозорість, відповідальність і конфіденційність, сприяє створенню позитивного клімату в організації, що підвищує мотивацію співробітників і рівень їх залученості до спільної роботи.

Етичний підхід в управлінні забезпечує чесність і відкритість у комунікації, що знижує ризик виникнення конфліктів та непорозумінь у колективі. Співробітники, які працюють у закладі з високими етичними стандартами, відчують більшу підтримку з боку керівництва, що сприяє їхньому професійному розвитку та емоційному благополуччю. Крім того, етичне управління допомагає ефективно розподіляти ресурси, зберігаючи баланс між потребами персоналу, пацієнтів і стратегічними цілями закладу.

Довіра, яку формує дотримання етичних стандартів, позитивно впливає на репутацію медичного закладу, залучення нових кадрів і партнерів, а також підвищує задоволеність пацієнтів [1, 6].

У свою чергу, етичне управління є потужним інструментом для підвищення довіри як серед персоналу, так і пацієнтів, оскільки воно спрямоване на створення прозорих, справедливих і морально обґрунтованих умов у діяльності медичного закладу. Дотримання етичних принципів у процесі управління, таких як гуманізм, чесність, конфіденційність і справедливість, формує атмосферу взаємоповаги та відкритості, що є ключовим для зміцнення довіри.

Для персоналу етичне управління означає прозорі рішення керівництва щодо розподілу обов'язків, заохочень і ресурсів. Співробітники відчують підтримку та захист з боку адміністрації, коли дотримання етичних норм є основою взаємодії. Це сприяє підвищенню їхньої мотивації, залученості та задоволеності роботою, знижуючи ризик професійного вигорання та конфліктів у колективі.

Пацієнти, у свою чергу, сприймають етичне управління як гарантію відповідального ставлення до їхніх потреб, конфіденційності інформації та справедливого розподілу ресурсів. Етична поведінка адміністрації та персоналу

підвищує довіру до медичного закладу, сприяє лояльності пацієнтів та створює позитивний імідж організації в суспільстві [8 с.88, 30 с.40].

Етичне управління також допомагає уникати конфліктів та вирішувати спірні ситуації, забезпечуючи справедливе ставлення до всіх учасників процесу. Впровадження стандартів етичного управління робить медичний заклад прозорим і відкритим, підвищуючи його репутацію, зміцнюючи довіру та забезпечуючи стабільний розвиток в умовах сучасних викликів.

Етичне управління, як важливий інструмент формування довіри серед персоналу та пацієнтів, створює основу для впровадження професійної етики у повсякденну діяльність медичного закладу. Однак процес реалізації етичних стандартів у практиці супроводжується низкою проблем та викликів, які можуть уповільнити чи ускладнити цей процес. Важливо розуміти, що етичне управління не лише задає напрямок розвитку, але й повинно враховувати складнощі, які виникають у контексті різноманітних соціальних, економічних і технологічних змін [20 с.148, 26]. Розглянемо ключові проблеми та виклики, які постають у процесі формування професійної етики, та їхній вплив на ефективність управління (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Проблеми та виклики у формуванні професійної етики

Проблема	Виклики у рамках проблеми
1	2
Недостатній рівень освіти та обізнаності персоналу	1. Відсутність систематичних навчальних програм з професійної етики або низький рівень їхнього впровадження може призводити до нерозуміння важливості етичних стандартів у медичній практиці. 2. Недостатня увага до етичних питань у процесі підготовки медичних працівників на етапі здобуття освіти.
Конфлікт інтересів	1. Ситуації, коли особисті або фінансові інтереси персоналу чи адміністрації вступають у протиріччя з етичними стандартами, можуть спричиняти порушення моральних норм. 2. Тиск з боку зовнішніх факторів, таких як комерційні компанії чи фармацевтичні фірми.
Низький рівень організаційної культури	1. Відсутність підтримки етичних цінностей з боку адміністрації або колективу призводить до байдужого ставлення до моральних стандартів. 2. Відсутність етичного лідерства та прикладу з боку керівництва.
Невизначеність етичних стандартів	1. Відсутність чітко прописаних правил та норм етичної поведінки в медичному закладі може створювати неоднозначність у прийнятті рішень. 2. Різні трактування етичних принципів у контексті конкретних ситуацій.

Продовження таблиці 1.3

1	2
Етичні дилеми	1. Складність прийняття рішень у ситуаціях, коли різні етичні принципи конфліктують між собою (наприклад, конфіденційність проти необхідності інформування). 2. Відсутність механізмів вирішення таких дилем або недостатня підготовка персоналу до їхнього аналізу.
Суперечності між етикою та економічними чинниками	1. Тиск на скорочення витрат або досягнення фінансових цілей може вступати у конфлікт із принципами гуманізму та справедливості. 2. Перенасиченість роботи персоналу та обмежені ресурси закладу можуть негативно впливати на дотримання етичних норм.
Рівень розвитку суспільства та моральних цінностей	1. Зниження загального рівня моральної культури в суспільстві може впливати на дотримання етичних стандартів у медичній сфері. 2. Недостатня підтримка з боку громадськості або держави у питаннях формування професійної етики.
Технологічні виклики	1. Використання новітніх медичних технологій та цифрових інструментів створює нові етичні питання, зокрема, стосовно конфіденційності даних пацієнтів та дистанційної діагностики. 2. Невизначеність щодо меж відповідальності при використанні автоматизованих систем.
Міжкультурні та релігійні відмінності	1. У багатонаціональних чи багатоконфесійних середовищах медичних закладів можуть виникати розбіжності у сприйнятті етичних принципів, що ускладнює їх впровадження.
Опір змінам	1. Впровадження етичних стандартів може зустрічати опір з боку персоналу, який звик до старих практик або не бачить користі у зміні поведінкових підходів.

Джерело: систематизовано автором на основі: [8 с.87, 20 с.148, 26]

Подолання проблем та викликів у формуванні професійної етики відкриває перед медичним закладом значні переваги, які забезпечують його стабільний розвиток та конкурентоспроможність. Завдяки впровадженню етичної культури заклад отримує гармонійне робоче середовище, у якому персонал демонструє вищу мотивацію, лояльність та залученість до досягнення спільних цілей.

Впровадження професійної етики в діяльність медичного закладу є стратегічним кроком, який забезпечує низку переваг для його функціонування та розвитку. Дотримання етичних стандартів сприяє підвищенню якості медичних послуг, оскільки персонал демонструє уважніше та відповідальніше ставлення до пацієнтів. Це формує довіру серед пацієнтів, які сприймають заклад як місце, де їхні права та потреби є пріоритетом, що, своєю чергою, позитивно впливає на

лояльність і репутацію закладу. Гармонійне робоче середовище, яке створюється завдяки чітким етичним нормам та прозорому управлінню, знижує рівень конфліктів у колективі, покращує комунікацію між співробітниками та сприяє згуртованості команди.

Етичне управління також відіграє важливу роль у підвищенні мотивації персоналу, забезпечуючи прозорість у розподілі обов'язків та ресурсів і підтримуючи лідерів, які слугують прикладом дотримання етичних стандартів. Це допомагає знизити рівень професійного вигорання та сприяє більшій залученості співробітників до процесів розвитку закладу. Високий рівень етичної поведінки формує позитивний імідж закладу серед партнерів, державних органів і громадськості, що підвищує його конкурентоспроможність. Завдяки впровадженню механізмів контролю та етичних комітетів заклад може швидко й ефективно вирішувати конфлікти, мінімізуючи ризики для репутації. Етичні стандарти також стають основою для довгострокового планування, впровадження інновацій і адаптації до змін у медичній сфері, що забезпечує сталий розвиток організації. Врахування потреб усіх сторін, як пацієнтів, так і співробітників, сприяє підвищенню їхньої задоволеності, а дотримання етичних норм знижує ризик юридичних конфліктів, забезпечуючи додатковий рівень захищеності медичного закладу [11 с.172, 18 с.27].

Узагальнюючи, можна сказати, що професійна етика є фундаментом для ефективного функціонування медичних закладів, забезпечуючи їхню стійкість у динамічних умовах сучасного суспільства. Вона формує базу для інноваційного розвитку, сприяє підвищенню соціальної відповідальності закладу та зміцненню його позицій у системі охорони здоров'я. Орієнтованість на етичні принципи дозволяє не лише вдосконалювати внутрішні процеси, але й встановлювати довгострокові партнерські відносини, що мають ключове значення для сталого розвитку організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УМОВ ФОРМУВАННЯ ОСНОВ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ТРОСТЯНЕЦЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ» ТРОСТЯНЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика медичного закладу

Комунальне некомерційне підприємство «Тростянецька міська лікарня» Тростянецької міської ради Сумської області (КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР) — центральний медичний заклад Тростянецької громади, який працює як неприбуткова установа. Заклад розташований за адресою: Сумська область, Охтирський район, місто Тростянець, вулиця Нескучанська, будинок 7. Лікарня забезпечує ургентну та планову спеціалізовану медичну допомогу — у структурі діють терапевтичне, хірургічне, інфекційне, реанімаційне відділення, поліклініка та лабораторія. Також функціонують рентген- та УЗД-кабінети, операційний блок, відділення фізіотерапії, ендоскопії, стоматологія і навіть психіатричний, туберкульозний та трансфузіологічний кабінети. Медичний заклад є важливим медичним і соціальним центром для громади, забезпечує широкий спектр медичних та діагностичних послуг і сприяє охороні здоров'я населення Тростянецької громади. У своїй діяльності лікарня активно співпрацює з Національною службою здоров'я України в рамках реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я. Основними пріоритетами закладу є підвищення якості медичних послуг, доступність лікування та розвиток сучасної інфраструктури [22].

З метою забезпечення безперервного функціонування медичного закладу та в межах реалізації реформи вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги, у 2025 році КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР уклало 18 договорів з Національною службою здоров'я України (НСЗУ) на надання медичних послуг у

межах програми медичних гарантій. Перелік цих договорів представлено на рисунку 2.1.

профілактика, діагностика, спостереження, лікування та реабілітація в амбулаторних умовах	хірургічні операції дорослим та дітям у стаціонарних умовах	стаціонарна допомога дорослим та дітям без проведення хірургічних операцій
хірургія одного дня	езофагогастродуоденоскопія	колоноскопія
бронхоскопія	гістероскопія	цистоскопія
стаціонарна паліативна медична допомога дорослим та дітям	мобільна паліативна медична допомога дорослим та дітям	реабілітаційна допомога дорослим та дітям у стаціонарних умовах
реабілітаційна допомога дорослим та дітям у амбулаторних умовах	ведення вагітності в амбулаторних умовах	стоматологічна допомога дорослим та дітям
забезпечення кадрового потенціалу системи охорони здоров'я шляхом організації надання медичної допомоги із залученням лікарів-інтернів	медичний огляд, який організовується ТЦК та соціальної підтримки	стоматологічна допомога окремій категорії осіб, які захищали незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України

Рисунок 2.1 - Угоди з НСЗУ про медичне обслуговування за програмою державних гарантій

Джерело: систематизовано автором на основі [22]

На території КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР функціонує п'ятиповерховий корпус, у якому розміщені стаціонарні відділення закладу. У структурі медичного закладу функціонує приймально-діагностичне відділення

невідкладної допомоги, яке забезпечує первинну оцінку стану пацієнтів та їх направлення до відповідних профільних підрозділів. У складі закладу діють терапевтичне відділення з профілюванням на загальнотерапевтичну, неврологічну та педіатричну допомогу, хірургічне відділення, педіатричне-соматичне відділення, а також інфекційне боксоване відділення для дорослих і дітей. Акушерсько-гінекологічне відділення надає послуги з ведення вагітності, лікування патологій вагітності та гінекологічних захворювань. Крім того, функціонують травматологічне відділення, анестезіологічне відділення з ліжками інтенсивної терапії, операційний блок для проведення хірургічних втручань та патологоанатомічне відділення для проведення експертиз та діагностичних досліджень [22].

Ліжковий фонд медичного закладу налічує 180 стаціонарних ліжок. Показник забезпеченості населення стаціонарними ліжками становить 60,48 на 10 тис. осіб для мешканців Тростянецької територіальної громади та 51,47 на 10 тис. осіб із урахуванням населення Тростянецької і Боромлянської громад. У таблиці 2.1 наведено склад та структуру ліжкового фонду медичного закладу.

Таблиця 2.1 - Склад та структура ліжкового фонду КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР

Ліжковий фонд	Кількість, од.	Питома вага, %
Терапевтичні ліжка	33	18,3
Неврологічні ліжка	27	15,0
Педіатричні ліжка	10	5,6
Ліжка хірургічного відділення	30	16,7
Ліжка педіатрично-соматичного відділення	10	5,5
Ліжка інфекційного боксового відділення	22	12,2
Ліжка акушерсько-гінекологічного відділення	25	13,8
Ліжка травматичного відділення	20	11,1
Ліжка анестезіологічного відділення з ліжками інтенсивної терапії	3	1,6
Всього	180	100,0

Джерело: систематизовано автором на основі [22]

Аналіз структури ліжкового фонду КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР свідчить про збалансоване розподілення ліжок між основними напрямками

надання медичної допомоги. Найбільшу питому вагу мають терапевтичні ліжка - 33 одиниці, що становить 18,3% загального фонду, та хірургічні - 30 одиниць (16,7%). Значна частка також припадає на ліжка акушерсько-гінекологічного профілю - 25 одиниць (13,8%) і інфекційного відділення - 22 одиниці (12,2%). Травматологічне відділення забезпечене 20 ліжками (11,11%), а неврологічне - 27 (15,0%). Найменшу частку займають ліжка анестезіологічного відділення з ліжками інтенсивної терапії - лише 3 одиниці (1,6%). Загальна кількість ліжок забезпечує широкий спектр спеціалізованої медичної допомоги відповідно до потреб громади.

Одним із важливих напрямів оцінювання ефективності функціонування стаціонарної допомоги в медичному закладі є аналіз показників роботи ліжкового фонду. Таке дослідження дає змогу виявити рівень використання наявних ресурсів, раціональність організації лікувального процесу та інтенсивність надання медичних послуг.

У КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР Сумської області показник зайнятості ліжка становить 286,9 днів на рік, що свідчить про високий ступінь використання стаціонарних потужностей. Обіг ліжка дорівнює 32,0, що означає кількість пацієнтів, які пролікувалися на одному ліжку протягом року, і вказує на відносно стабільну ротацію хворих. Середня тривалість перебування пацієнта на ліжку становить 9,0 днів, що є типовим для закладів вторинного рівня надання медичної допомоги. Загальна потужність установи визначається на рівні 470 відвідувань на добу, що свідчить про здатність закладу обслуговувати значну кількість пацієнтів щоденно та забезпечувати доступність медичних послуг для населення [22].

Дослідження складу джерел фінансування комунального некомерційного підприємства є важливим для оцінки фінансової незалежності та стійкості закладу. Аналіз структури фінансування дозволяє визначити співвідношення між власними та залученими ресурсами, виявити рівень залежності від бюджетних надходжень чи кредиторської заборгованості, що, у свою чергу, дає змогу сформувати ефективну фінансову політику, забезпечити стабільність роботи та

планування розвитку медичного закладу в умовах обмеженого фінансування. Дослідимо склад джерел фінансування медичного закладу за даними таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Склад джерел фінансування КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР, ти. грн.

Вид джерела фінансування	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р. (+/-)
Багатопрофільна стаціонарна медична допомога населенню у розрізі загального фонду	5808,8	5425,3	2283,3	-3525,5
Інші програми та заходи у сфері освіти	52,5	10,4	18,4	-34,1
Виконання інвестиційних проектів в рамках здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку	5715,0	-	-	-5715,0
Багатопрофільна стаціонарна медична допомога населенню у розрізі спеціального фонду	1174,7	210,0	6326,9	5152,2
Разом	12751,0	5645,7	8628,6	-4122,4

Джерело: розраховано автором за ф.2-м «Звіт про надходження та використання коштів загального фонду КТКВК 0112010», ф.2-м «Звіт про надходження та використання коштів загального фонду КТКВК 0111142», ф.4-3м «Звіт про надходження та використання інших надходжень спеціального фонду КТКВК 0112010»

У 2022-2024 роках структура джерел фінансування КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР зазнала суттєвих змін, що свідчить про перерозподіл акцентів у фінансовому забезпеченні діяльності закладу. Загальний обсяг надходжень зменшився на 4122,4 тис. грн. Найбільше скорочення зафіксовано за статтею «Виконання інвестиційних проектів» - з 5715,0 тис. грн у 2022 році до нульового фінансування у 2023-2024 роках, що вказує на припинення підтримки інфраструктурних або ініціатив з розвитку.

Фінансування з загального фонду на надання багатопрофільної стаціонарної допомоги також скоротилося на 3525,5 тис. грн., тобто майже вдвічі. Разом з тим спостерігається суттєве зростання фінансування за цією ж програмою зі спеціального фонду - з 1174,7 тис. грн. у 2022 році до 6326,9 тис. грн. у 2024 році, що демонструє приріст у 5152,2 тис. грн. Це свідчить про зміну джерел фінансування медичних послуг у бік цільових або позабюджетних надходжень.

Обсяги за статтею «Інші програми у сфері освіти» залишаються незначними й нестабільними: з 52,5 тис. грн. у 2022 році до 18,4 тис. грн. у 2024 році (відхилення -34,1 тис. грн.).

Загальна динаміка вказує на зменшення бюджетної підтримки та зростання ролі спеціальних фондів у структурі фінансування, що потребує адаптації фінансової політики закладу до нових умов ресурсного забезпечення.

Аналіз складу видатків комунального медичного закладу є чуттєвою складовою оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами. Вивчення структури витрат дозволяє виявити пріоритетні напрями фінансування, оцінити обґрунтованість витратної політики та визначити можливості для оптимізації. Аналіз складу видатків було проведено за даними рисунку 2.2.

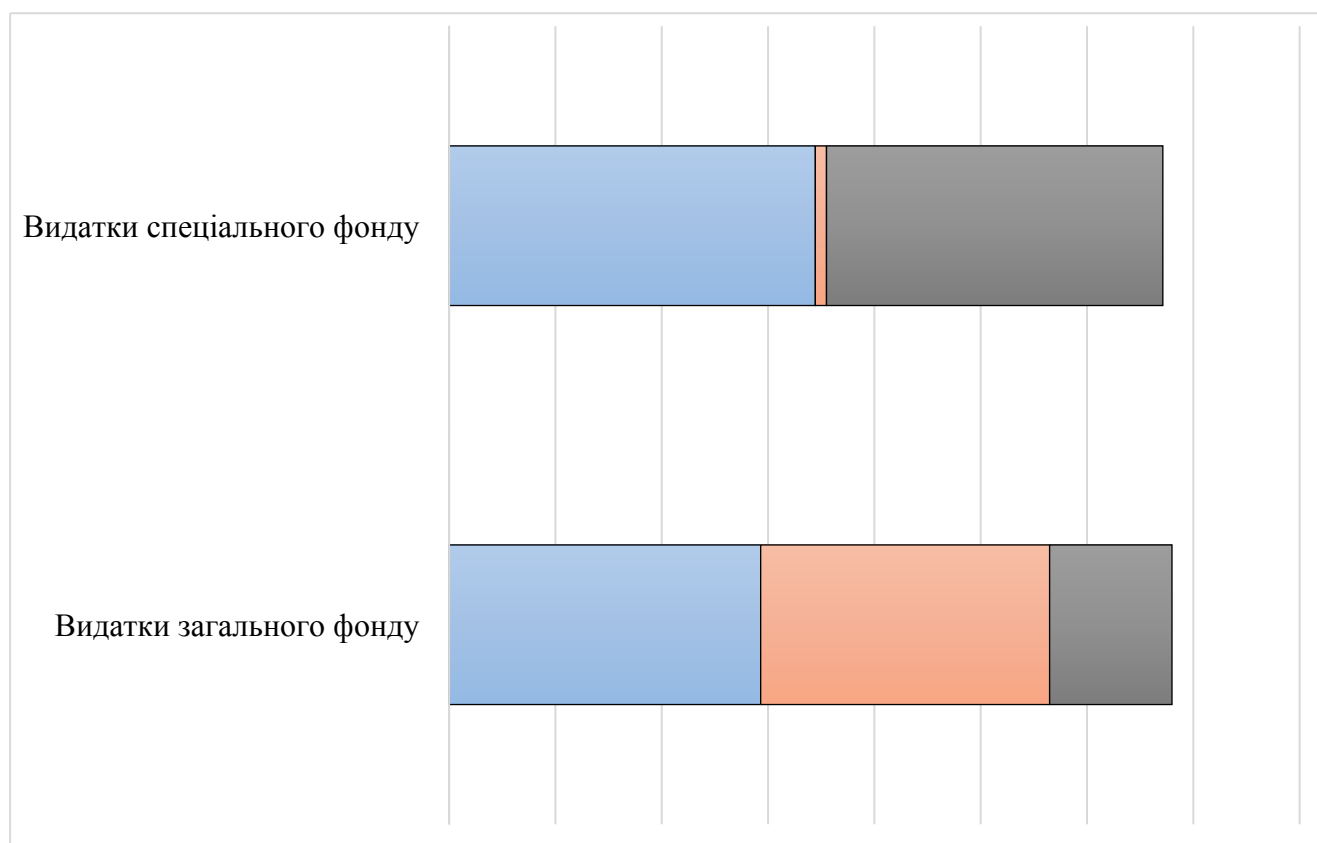


Рисунок 2.2 - Склад видатків КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР, тис. грн.

Джерело: розраховано автором за ф.2-м «Звіт про надходження та використання коштів загального фонду КТКВК 0112010», ф.2-м «Звіт про надходження та використання коштів загального фонду КТКВК 0111142», ф.4-3м «Звіт про надходження та використання інших надходжень спеціального фонду КТКВК 0112010»

Упродовж 2022-2024 років структура видатків КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР Сумської області зазнала помітних змін, що свідчить про перегляд механізмів розподілу фінансових ресурсів. Видатки загального фонду мали стабільне зниження: з 5861,3 тис. грн. у 2022 році до 2301,7 тис. грн. у 2024 році, що означає скорочення на 3559,6 тис. грн.

Натомість видатки спеціального фонду характеризуються різкими коливаннями: від 6889,7 тис. грн. у 2022 році до мінімального рівня у 2023 році - 210,0 тис. грн., із подальшим значним зростанням до 6326,9 тис. грн. у 2024 році. Попри загальне зниження цього виду витрат на 562,8 тис. грн. у порівнянні з 2022 роком, суттєве збільшення у 2024 році може свідчити про впровадження нових проектів або надходження цільових коштів у межах спеціального фінансування.

Загалом спостерігається перерозподіл фінансового навантаження на користь спеціального фонду, що вимагає підвищеної уваги до ефективності використання цих ресурсів та формування відповідної стратегії управління фінансами для забезпечення стабільності функціонування медичного закладу.

Узагальнюючи результати аналізу, можна відзначити, що КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР демонструє здатність адаптуватися до змін фінансового середовища, проте зберігає високу залежність від коливань джерел фінансування. Динаміка доходів і видатків свідчить про поступове зміщення акценту в бік спеціальних фондів, що потребує посилення контролю за ефективністю використання цільових коштів і забезпечення їх стабільного залучення. Водночас зниження бюджетної підтримки обумовлює необхідність диверсифікації фінансових потоків і впровадження проектів, спрямованих на підвищення власних доходів. У сукупності ці фактори формують стратегічне завдання для керівництва закладу - забезпечити фінансову стійкість і якість медичних послуг шляхом оптимізації витратної структури та активного залучення ресурсів позабюджетного характеру.

2.2 Аналіз матеріально-технічного та фінансового забезпечення медичного закладу

Аналіз матеріально-технічного та фінансового забезпечення є ключовим етапом у визначенні рівня готовності медичного закладу до якісного та безперебійного надання послуг. Дослідження цих аспектів дозволяє оцінити відповідність ресурсної бази сучасним вимогам системи охорони здоров'я, а також виявити наявні резерви для подальшого розвитку і модернізації установи.

Оцінка складу і структури активів є одним із елементів фінансового аналізу медичного закладу, оскільки дає уявлення про рівень його матеріально-технічного забезпечення та фінансової стабільності. Вона дозволяє визначити, які ресурси переважають у діяльності підприємства - довгострокові чи оборотні, а також оцінити ефективність їх використання. Аналіз динаміки активів допомагає виявити стратегічні тенденції розвитку, інвестиційні пріоритети та потенційні ризики. За допомогою даних таблиці 2.3 проведемо аналіз складу та структури активів КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР Сумської області.

Таблиця 2.3 - Склад і структура активів КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР

Види активів	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р. (+/-)
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	
1	2	3	4	5	6	7	8
Незавершені капітальні інвестиції	1149,9	1,9	788,4	1,1	819,1	0,6	-330,8
Основні засоби	58590,3	98,1	72789,6	98,9	127555,5	99,4	68965,2
Усього за розділом I	59740,2	68,3	73578,0	87,1	128374,6	93,8	68634,4
Запаси, всього:	10802,2	38,9	10180,8	93,6	7019,3	83,0	-3782,9
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	732,0	2,6	647,4	6,0	1087,4	12,9	355,4

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Інша поточна дебіторська заборгованість	-	-	-	-	124,2	1,5	124,2
Гроші та їх еквіваленти	16217,8	58,4	15,0	0,1	165,5	2,0	-16052,3
Витрати майбутніх періодів	23,6	0,1	24,2	0,2	48,6	0,6	25,0
Інші оборотні активи	12,7	0,0	11,5	0,1	14,0	0,2	1,3
Усього за розділом II	27788,3	31,7	10878,9	12,9	8459,0	6,2	-19329,3
Баланс	87528,5	100,0	84456,9	100,0	136833,6	100,0	49305,1

Джерело: розраховано автором за ф.1 «Баланс»

У період з 2022 по 2024 рік структура активів медичного закладу суттєво змінилася як за абсолютними показниками, так і за питомою вагою розділів у загальному балансі. У 2023 році необоротні активи зросли до 73578,0 тис. грн. (87,1%), а в 2024 році - до 128374,6 тис. грн., що вже становило 93,8% балансу, що свідчить про явну капіталізацію активів та стратегічне спрямування ресурсів на зміцнення матеріально-технічної бази, зокрема на зростання основних засобів, які збільшилися з 58590,3 тис. грн. у 2022 році до 127555,5 тис. грн. у 2024 році, тобто на 68965,2 тис. грн.

Водночас оборотні активи скоротилися як в абсолютному значенні, так і за питомою вагою. У 2022 році їх сума становила 27788,3 тис. грн. (31,7%), у 2023 році - 10878,9 тис. грн. (12,9%), а в 2024 році - лише 8459,0 тис. грн. (6,2%), тобто зменшення склало 19329,3 тис. грн. Найбільш значне зниження спостерігається по статті «Гроші та їх еквіваленти», які у 2022 році становили 16217,8 тис. грн., а в 2024 - лише 165,5 тис. грн., що свідчить про суттєве зменшення ліквідності на 16052,3 тис. грн. Паралельно спостерігається зростання дебіторської заборгованості за продукцію та послуги з 732,0 тис. грн. у 2022 році до 1087,4 тис. грн. у 2024 році, а також поява нової статті - іншої поточної дебіторської заборгованості (124,2 тис. грн), яка раніше не обліковувалася.

Загальний обсяг балансу зріс з 87528,5 тис. грн. у 2022 році до 136833,6 тис. грн. у 2024 році, що становить приріст на 49305,1 тис. грн. Така динаміка вказує на активне фінансування капітальних проєктів, однак одночасне скорочення частки оборотних активів до критично низького рівня вимагає посилення контролю за грошовими потоками та дебіторською заборгованістю для уникнення ризиків втрати платоспроможності.

Дослідження складу та структури пасивів медичного закладу є важливим етапом аналізу його фінансового стану. Воно дозволяє оцінити джерела формування капіталу, визначити баланс між власними та залученими коштами, а також оцінити фінансову стійкість і платоспроможність підприємства. Розуміння структури пасивів допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації фінансування та планування подальшого розвитку. За допомогою даних таблиці 2.4 проведемо аналіз складу та структури пасивів КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР.

Таблиця 2.4 - Склад та структура пасивів КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР

Види пасивів	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р. (+/-)
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	
1	2	3	4	5	6	7	8
Додатковий капітал	29841,5	48,9	46916,1	81,6	107936,9	94,8	78095,4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	31245,8	51,1	10594,2	18,4	5940,5	5,2	-25305,3
Усього за розділом I	61087,3	69,6	57510,3	68,1	113877,4	83,2	52790,1
Усього за розділом II	8598,9	9,8	9483,5	11,2	6697,9	4,9	-1901,0
Поточна кредиторська заборгованість за:							
розрахунками з бюджетом	21,6	0,1	11,8	0,1	30,2	0,2	8,6
розрахунками зі страхування	-	-	120,9	0,7	31,2	0,2	31,2
розрахунками з оплати праці	-	-	621,2	3,6	99,6	0,6	99,6

Продовження таблиці 2.4

1	2	4	5	6	7	8	9
Доходи майбутніх періодів	17844,0	98,4	16499,9	94,5	15933,8	98,0	-1910,2
Інші поточні зобов'язання	276,7	1,5	209,3	1,2	163,5	1,0	-113,2
Усього за розділом III	18142,3	20,7	17463,1	20,7	16258,3	11,9	-1884,0
Баланс	87828,5	100,0	84456,9	100,0	136833,6	100,0	49005,1

Джерело: розраховано автором за ф.1 «Баланс»

Упродовж 2022–2024 років структура пасивів медичного закладу суттєво змінилася, що відображає трансформацію джерел формування майна та загальний фінансовий стан установи. Загальний обсяг пасивів зріс із 87828,5 тис. грн. у 2022 році до 136833,6 тис. грн. у 2024 році, що становить приріст на 49005,1 тис. грн. Основне зростання відбулося за рахунок власного капіталу, який у 2022 році становив 61087,3 тис. грн (69,6% балансу), у 2023 році - 57510,3 тис. грн. (68,1%), а у 2024 році значно зріс до 113877,4 тис. грн., тобто 83,2% загального обсягу пасивів.

Найбільш суттєво збільшився показник додаткового капіталу - з 29841,5 тис. грн. у 2022 році до 107936,9 тис. грн. у 2024 році, що становить приріст на 78095,4 тис. грн. У той самий час спостерігається зниження нерозподіленого прибутку з 31245,8 тис. грн. до 5940,5 тис. грн.

Залучені довгострокові зобов'язання залишаються відносно незначними та мають тенденцію до скорочення: з 8598,9 тис. грн. у 2022 році до 6697,9 тис. грн. у 2024 році, а їх питома вага у балансі зменшилась із 9,8% до 4,9%. Поточні зобов'язання також знизилися з 18142,3 тис. грн. (20,7% у 2022 році) до 16258,3 тис. грн. (11,9% у 2024 році). Найбільшу частку в цьому розділі стабільно займають доходи майбутніх періодів, які зменшилися з 17844,0 тис. грн. до 15 933,8 тис. грн. Незначні зміни відбулися за іншими статтями - зокрема, у 2023 році з'явилася кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування та з оплати праці, яка у 2024 році склала 31,2 тис. грн. і 99,6 тис. грн. відповідно, хоча раніше такі зобов'язання не фіксувалися.

Загалом, аналіз динаміки пасивів демонструє зростання ролі власного капіталу в структурі фінансових ресурсів закладу, що є позитивною тенденцією з точки зору фінансової стабільності та незалежності від зовнішніх зобов'язань. Проте зниження питомої ваги поточних і довгострокових зобов'язань вимагає уважного моніторингу, аби забезпечити достатній рівень ліквідності та фінансової гнучкості.

Дослідження динаміки основних фінансових результатів діяльності медичного закладу є важливою складовою оцінки його економічного стану та ефективності управління. Аналіз змін показників прибутку, рентабельності й інших фінансових результатів дозволяє своєчасно виявляти позитивні тенденції та проблемні аспекти в роботі закладу. За допомогою даних таблиці 2.5 проведемо аналіз динаміки основних фінансових результатів діяльності КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР.

Таблиця 2.5 - Динаміка основних фінансових результатів діяльності, тис. грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р. (+/-)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	85021,5	42143,9	54697,2	-30324,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	74014,6	73695,1	79763,0	5748,4
Валовий прибуток/збиток	11006,9	-31551,2	-25065,8	-36072,7
Інші операційні доходи	9709,4	8846,1	16937,9	7228,5
Інші операційні витрати	11010,3	2901,8	3647,9	-7362,4
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток/збиток)	9706,0	-25606,9	-11775,8	-21481,8
Інші доходи	3526,6	5168,1	7170,9	3644,3
Інші витрати	1894,0	212,8	48,8	-1845,2
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток/збиток)	11338,6	-20651,6	-4653,7	-15992,3
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	11338,6	-20651,6	-4653,7	-15992,3

Джерело: розраховано автором за ф.2 «Звіт про фінансовий результат»

Аналіз основних фінансових результатів медичного закладу за 2022-2024 роки свідчить про суттєве погіршення показників прибутковості. У 2022 році заклад мав позитивну динаміку: чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг становив 85021,5 тис. грн., при цьому було отримано валовий прибуток у розмірі 11006,9 тис. грн. та чистий фінансовий результат (прибуток) у тій самій сумі - 11338,6 тис. грн. Проте вже у 2023 році спостерігається значне скорочення чистого доходу до 42143,9 тис. грн., що становить майже половину від рівня 2022 року, а валовий прибуток перейшов у зону від'ємного значення і становить -31551,2 тис. грн., що свідчить про перевищення собівартості реалізації над доходами.

У 2024 році чистий дохід дещо зріс до 54697,2 тис. грн., але залишився значно нижчим від рівня 2022 року (відхилення -30324,3 тис. грн.). Собівартість реалізованої продукції зростає на 5748,4 тис. грн., досягнувши 79763,0 тис. грн., що у поєднанні з недостатнім рівнем доходів призвело до формування негативного валового прибутку в розмірі -25065,8 тис. грн. Показник фінансового результату від операційної діяльності також залишався негативним: -25606,9 тис. грн. у 2023 році та -11775,8 тис. грн. у 2024 році.

Певною мірою пом'якшити негативну динаміку вдалося за рахунок зростання інших операційних доходів, які збільшилися з 9709,4 тис. грн. у 2022 році до 16937,9 тис. грн. у 2024 році. При цьому інші витрати поступово скорочувалися - з 1894,0 тис. грн. до лише 48,8 тис. грн., що свідчить про підвищення контролю за непрямими витратами. Однак навіть при позитивному сальдо інших доходів і витрат, загальний фінансовий результат до оподаткування у 2024 році залишився від'ємним і складає -4653,7 тис. грн. У порівнянні з 2022 роком цей показник знизився на 15992,3 тис. грн., що вказує на суттєве погіршення фінансової ефективності діяльності.

Таким чином, динаміка фінансових результатів свідчить про зниження прибутковості закладу, яке зумовлено як падінням обсягів реалізації, так і зростанням собівартості послуг.

Аналіз змін у прибутках і збитках дозволяє виявити тенденції фінансового стану медичного закладу, оцінити вплив управлінських рішень і зовнішніх чинників на фінансові результати. Регулярний моніторинг та аналіз динаміки прибутковості сприяє прийняттю своєчасних заходів щодо оптимізації витрат та покращення фінансової стабільності закладу, що особливо актуально в умовах обмеженого фінансування медичної галузі. У відповідності до цього, дослідимо динаміку показників прибутковості (збитковості) діяльності КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР за допомогою рисунку 2.3.

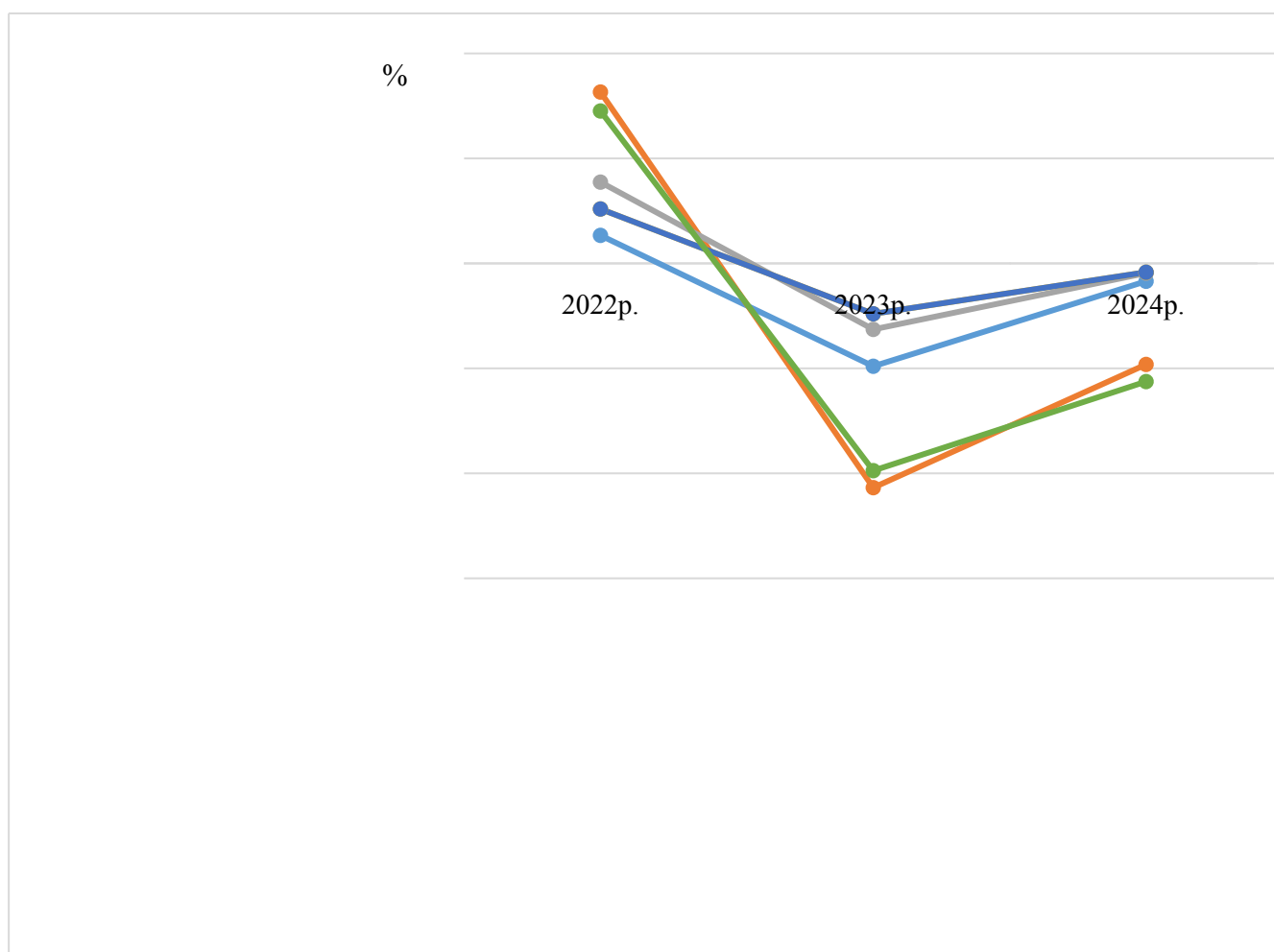


Рисунок 2.3 - Динаміка показників рентабельності (збитковості) діяльності КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР, %

Джерело: розраховано автором за ф.1 «Баланс», ф.2 «Звіт про фінансовий результат»

У динаміці показників рентабельності медичного закладу за 2022-2024 роки простежується чітка тенденція до зниження фінансової ефективності.

Рентабельність обороту у 2022 році становила 13,3 %, але вже у 2023 році цей показник перейшов у від'ємне значення - -49,0 %, що свідчить про суттєву збитковість операційної діяльності. У 2024 році рентабельність частково покращилася до -8,5 %, однак залишилася на негативному рівні. Аналогічна ситуація спостерігається щодо рентабельності оборотних активів: з 81,6 % у 2022 році вона впала до -106,8 % у 2023 році і дещо зросла до -48,1 % у 2024 році, що свідчить про низьку результативність використання обігових ресурсів.

Показник рентабельності основних засобів також демонструє спадну динаміку - від 38,7 % у 2022 році до -31,4 % у 2023 році, з подальшим зменшенням втрат до -4,7 % у 2024 році, що може вказувати на неефективне використання інвестицій у необоротні активи. Рентабельність активів і фінансова рентабельність мали однакові значення протягом усього періоду: з позитивного рівня 25,9 % у 2022 році вони перейшли до -24,0 % у 2023 році і знизилися до -4,2 % у 2024 році. Найбільш значне коливання спостерігається у рівні економічної рентабельності: з високого значення 72,6 % у 2022 році вона зменшилась до -98,7 % у 2023 році, а в 2024 році покращилася до -56,3%, що все одно вказує на відсутність економічної доцільності операційної діяльності.

Дослідження динаміки показників фінансової стійкості медичного закладу є важливим для визначення його здатності забезпечувати безперервність та якість медичних послуг у довгостроковій перспективі. Аналіз цих показників дозволяє своєчасно виявляти фінансові ризики та ефективно управляти ресурсами закладу. В умовах реформування системи охорони здоров'я і посилення конкуренції, оцінка фінансової стійкості сприяє підвищенню економічної стабільності медичних установ. У відповідності до цього, дослідимо динаміку показників фінансової стійкості діяльності КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР за допомогою рисунку 2.4.

Упродовж 2022-2024 років показники фінансової стійкості медичного закладу, у відповідності до рисунку 2.4, демонструють чітку негативну динаміку. Коефіцієнт фінансової автономії знизився з 0,46 у 2022 році до 0,11 у 2024 році (відхилення -0,35), що свідчить про критичне скорочення частки власного

капіталу в структурі фінансування. Одночасно коефіцієнт фінансової заборгованості зріс з 0,54 до 0,89, а коефіцієнт фінансової залежності - з 2,16 до 9,01, що вказує на зростання частки залучених коштів і посилення фінансових ризиків. Особливо тривожною є динаміка коефіцієнта покриття боргу, який впав з 0,86 до 0,12, тобто на 0,74 пункти, що свідчить про суттєве зниження здатності установи обслуговувати свої зобов'язання.

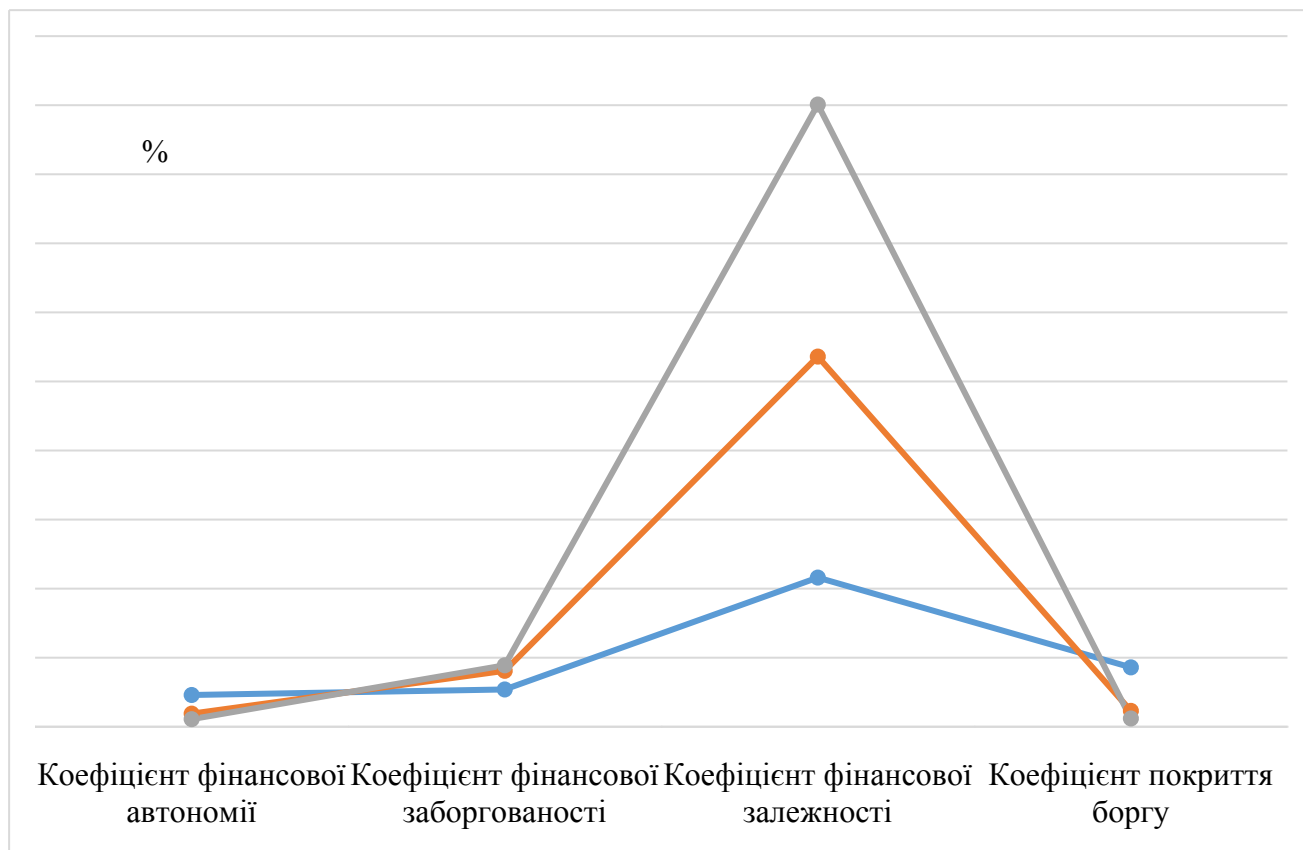


Рисунок 2.4 - Динаміка показників фінансової стійкості діяльності

КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР, %

Джерело: розраховано автором за ф.1 «Баланс», ф.2 «Звіт про фінансовий результат»

Загальна ситуація характеризується ослабленням фінансової самостійності та зростанням боргового навантаження, що потребує оперативного перегляду фінансової політики.

У цілому, аналіз матеріально-технічного та фінансового забезпечення КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР дозволяє зробити висновок про наявність значних викликів у забезпеченні стабільного функціонування закладу в умовах

змін зовнішнього середовища. Зменшення прибутковості, посилення фінансових ризиків та коливання структури активів і пасивів свідчать про необхідність удосконалення підходів до управління ресурсами. Для досягнення сталого розвитку медичної установи важливо посилити фінансову дисципліну, оптимізувати витрати та забезпечити ефективне використання як бюджетних, так і позабюджетних джерел фінансування.

2.3 Дослідження факторів внутрішнього середовища, що сприяють становленню професійної етики медичного закладу

Формування професійної етики у медичному закладі відбувається під впливом низки внутрішніх факторів, що безпосередньо визначають характер взаємодії між персоналом і пацієнтами. Дослідження цих чинників дозволяє глибше зрозуміти механізми становлення етичних норм у щоденній діяльності закладу охорони здоров'я.

Аналіз кількості ставок за категоріями персоналу дає змогу оцінити кадрову структуру медичного закладу та виявити співвідношення між медичними, молодшими медичними й немедичними працівниками. Він сприятиме визначенню ступеню укомплектованості штатів і забезпечення лікарні людськими ресурсами для ефективного функціонування. Розподіл ставок також відображає пріоритети в кадровій політиці закладу. За даними рисунку 2.5 дослідимо показники кадрового забезпечення КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР.

У період з 2022 по 2024 рік чисельність ставок у КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР за більшістю категорій персоналу зберігала стабільний характер, однак спостерігаються окремі тенденції до зменшення. Кількість ставок лікарів знизилася з 82,3 у 2022 році до 80,5 у 2024 році, що становить скорочення на 1,8 ставки. Аналогічна динаміка характерна і для середнього медичного персоналу - зменшення на 1,0 ставки (з 138,3 до 137,3), а також для молодшого медичного персоналу - на 1,5 ставки (з 71,3 до 69,8). Натомість кількість ставок, віднесених до категорії «інші», зросла з 90,0 у 2022 році до 103,0 у 2024 році, тобто на 13,0

одиниць, що свідчить про розширення адміністративного або допоміжного складу.

Зменшення чисельності медичного персоналу, особливо лікарів і середнього медперсоналу, може призводити до підвищеного навантаження, що впливає на емоційний стан працівників і ризик професійного вигорання. Дана тенденція, у свою чергу, може послаблювати культуру внутрішньої взаємоповаги, знижувати якість комунікації та впливати на рівень дотримання професійної етики у взаємодії з пацієнтами. Водночас збільшення допоміжного персоналу може свідчити про прагнення підтримувати організаційну ефективність, але без збалансованого кадрового складу воно не компенсує дефіциту ключових медичних кадрів, необхідних для сталого етичного клімату в закладі.

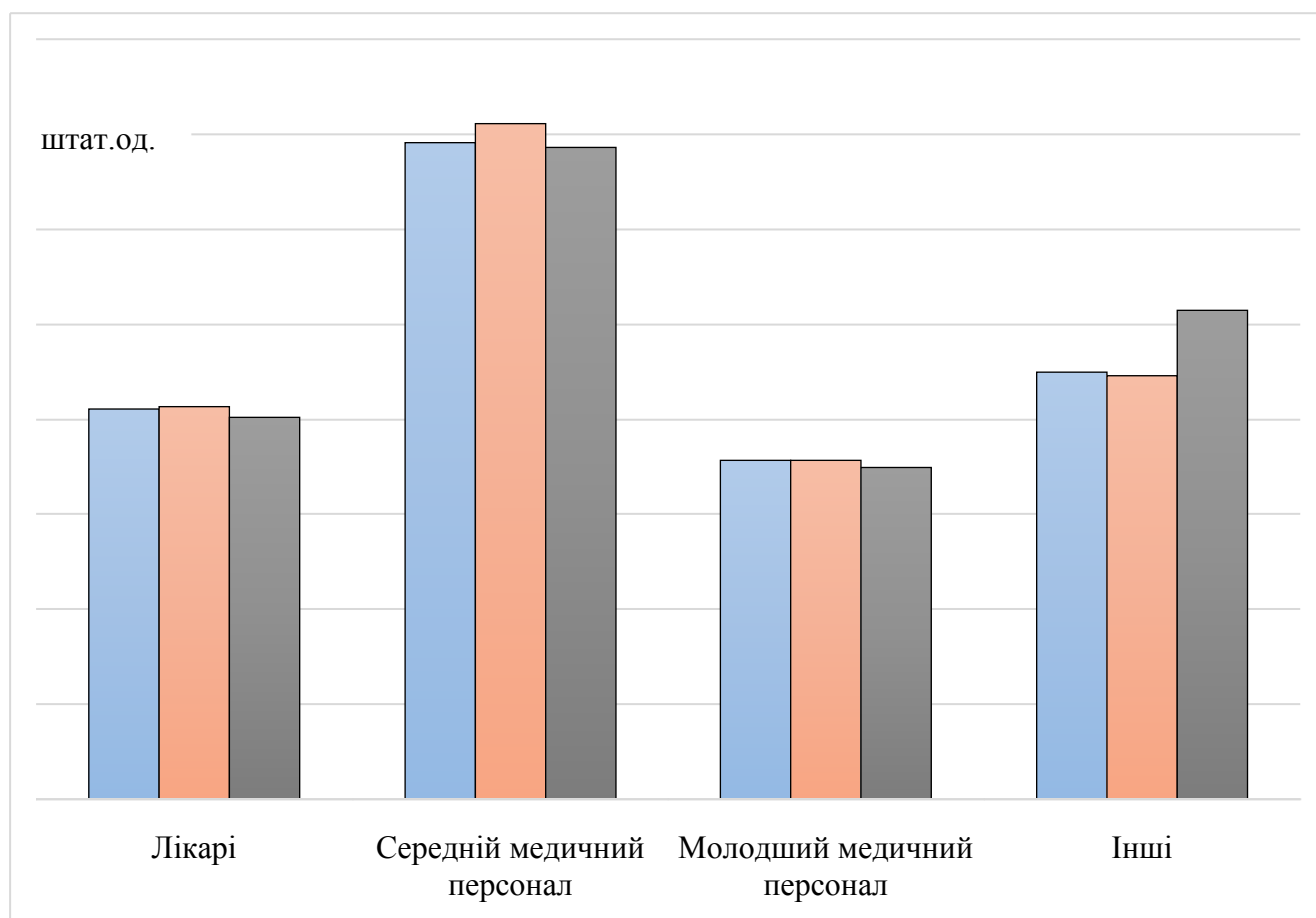


Рисунок 2.5 - Кількість ставок у розрізі категорій працюючого персоналу

Джерело: систематизовано автором на основі [22]

Аналіз фонду оплати праці за категоріями персоналу проводиться з метою оцінки фінансової політики медичного закладу щодо винагороди працівників. Він дає змогу виявити пріоритети у розподілі коштів між різними групами персоналу та визначити, наскільки справедливо і пропорційно здійснюється оплата праці відповідно до внеску кожної категорії у діяльність установи. Крім того, структура фонду заробітної плати може опосередковано впливати на мотивацію, професійну відповідальність і рівень дотримання етичних норм у колективі. Таким чином, за даними рисунку 2.6 було проведено аналіз даних показників медичного закладу.

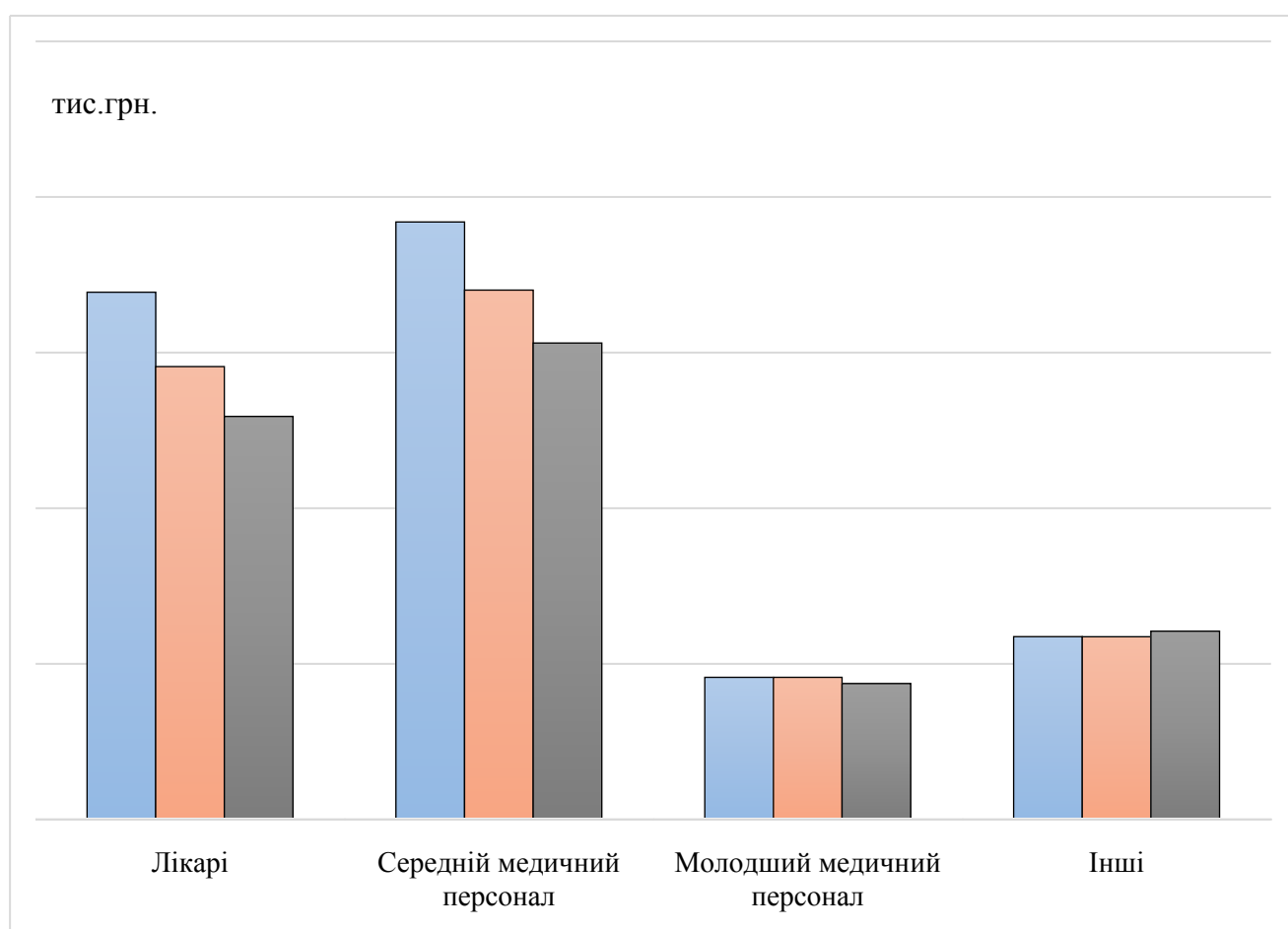


Рисунок 2.6 - Фонд оплати праці у розрізі категорій працюючого персоналу, тис. грн.

Джерело: систематизовано автором на основі [22]

У період з 2022 по 2024 рік фонд оплати праці у КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР скоротився на 7902,0 тис. грн. Найбільше зниження відбулося за категорією лікарів: із 16940,0 тис. грн. у 2022 році до 12950,0 тис. грн. у 2024

році, що становить скорочення на 3990,0 тис. грн. Аналогічна динаміка спостерігається у середнього медичного персоналу - зменшення на 3888,7 тис. грн., із 19196,5 тис. грн. до 15307,8 тис. грн. Молодший медичний персонал зазнав незначного зниження на 200,0 тис. грн., а витрати на інший персонал, навпаки, дещо зросли - з 5873,7 тис. грн. до 6050,4 тис. грн.

Такі зміни можуть мати вплив на професійну етику в закладі, оскільки зменшення фонду оплати праці медичного персоналу здатне призвести до зниження мотивації, зростання професійного вигорання та послаблення відданості етичним стандартам. Нерівномірне зменшення витрат між категоріями також може вплинути на внутрішній клімат у колективі, викликаючи відчуття соціальної несправедливості та знижуючи рівень взаємоповаги між працівниками.

Визначення рівня сформованості корпоративної культури в медичному закладі допоможе оцінити глибину внутрішніх цінностей, норм поведінки та традицій, що регулюють взаємовідносини в колективі. Саме ці елементи визначають атмосферу взаємоповаги, відповідальності та дотримання професійних стандартів. Розуміння особливостей корпоративної культури дозволяє виявити чинники, які сприяють або, навпаки, стримують розвиток етичної поведінки медичних працівників. У контексті становлення професійної етики така оцінка є основою для формування сприятливого морального середовища, що підтримує дотримання етичних норм у щоденній медичній практиці. За допомогою даних таблиці 2.6 проведемо дослідження рівня сформованості корпоративної культури в КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР.

Дане дослідження рівня сформованості корпоративної культури в КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР було проведено на основі результатів внутрішнього анкетування та експертного оцінювання персоналу. В опитуванні взяли участь представники різних категорій працівників - лікарі, середній та молодший медичний персонал, адміністративний склад. Анкета включала запитання, що охоплюють ключові аспекти корпоративної культури: розуміння організаційних цінностей, ефективність внутрішньої комунікації, рівень

залученості до прийняття управлінських рішень, відчуття командної приналежності та дотримання етичних норм. Оцінювання проводилось за 100-бальною шкалою з подальшим розрахунком середніх показників по кожному з критеріїв за роками. Отримані дані дали змогу простежити динаміку змін у формуванні корпоративної культури та її вплив на професійне середовище медичного закладу.

Таблиця 2.6 - Рівень сформованості корпоративної культури КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР, %

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р. (+/-)
Чіткість організаційних цінностей	65,0	61,0	64,0	-1,0
Рівень внутрішньої комунікації	60,0	57,0	59,0	-1,0
Залучення персоналу до рішень	55,0	52,0	54,0	-1,0
Відчуття приналежності до колективу	70,0	67,0	68,0	-2,0
Дотримання етичних норм	62,0	60,0	61,0	-1,0
Загальний рівень корпоративної культури	62,4	59,4	61,2	-1,2

Джерело: власні дослідження та розрахунки автора

Аналіз динаміки показників рівня корпоративної культури КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР у 2022-2024 роках демонструє загальну тенденцію до незначного зниження з наступним частковим відновленням. Зокрема, показник чіткості організаційних цінностей зменшився з 65,0 у 2022 році до 61,0 у 2023 році, а у 2024 році підвищився до 64,0, що в результаті дає зниження на 1,0 пункт. Подібна динаміка спостерігається і за іншими критеріями: рівень внутрішньої комунікації зменшився з 60,0 до 57,0 у 2023 році, а потім зріс до 59,0 у 2024 році; залучення персоналу до прийняття рішень - з 55,0 до 52,0, а потім до 54,0. Відчуття приналежності до колективу знизилося з 70,0 до 67,0, а потім дещо підвищилося до 68,0, загалом зменшившись на 2,0 пункти. Дотримання етичних норм залишалося досить стабільним, варіюючись від 62,0 у 2022 році до 60,0 у 2023 і 61,0 у 2024 році. Загальний рівень корпоративної культури знизився з 62,4 у 2022 році до 59,4 у 2023 році і підвищився до 61,2 у 2024 році, що вказує на загальне зменшення на 1,2 пункту за аналізований період.

Така динаміка свідчить про певне послаблення внутрішньої взаємодії у 2023 році з подальшими зусиллями щодо її покращення, що може бути пов'язано з організаційними змінами або зовнішніми викликами у діяльності закладу.

Визначення рівня етичного лідерства керівництва медичного закладу (табл.2.7) дає змогу оцінити, наскільки управлінці є носіями та провідниками етичних норм у професійному середовищі. Саме поведінка керівників, їхня послідовність у прийнятті рішень, відкритість до діалогу та здатність до морального авторитету формують етичний клімат організації. Високий рівень етичного лідерства створює умови для зміцнення довіри серед персоналу, підтримує професійну гідність і сприяє розвитку стійкої етичної культури, що є фундаментом для формування професійної етики в усьому колективі.

Таблиця 2.7 - Рівень етичного лідерства керівництва КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР, бали

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р. (+/-)
Послідовність у прийнятті етичних рішень	70,0	62,0	66,0	-4,0
Прозорість управлінських дій	68,0	60,0	63,0	-5,0
Дотримання моральних принципів	72,0	64,0	67,0	-5,0
Відкритість до зворотного зв'язку	64,0	56,0	59,0	-5,0
Надихаючий приклад для персоналу	69,0	61,0	65,0	-4,0
Загальний рівень етичного лідерства	68,6	60,6	64,0	-4,6

Джерело: власні дослідження та розрахунки автора

Дане дослідження рівня етичного лідерства керівництва КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР проведено на основі результатів анкетного опитування працівників закладу, яке охоплювало різні категорії персоналу – лікарів, середній та молодший медичний персонал, адміністративно-управлінський склад. Анкета містила стандартизовані запитання, спрямовані на оцінку ключових аспектів управлінської етики: прозорості прийняття рішень,

дотримання моральних норм, відкритості до діалогу та особистого прикладу керівництва. Оцінювання проводилось за шкалою від 0 до 100 балів за кожним із визначених параметрів. Для об'єктивності результатів були використані середні арифметичні значення відповідей респондентів за кожен рік.

Аналіз динаміки рівня етичного лідерства керівництва КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР за 2022-2024 роки свідчить про поступове зниження оцінок за всіма ключовими показниками. Так, індикатор «Прозорість управлінських рішень» знизився з 68,0 балів у 2022 році до 63,0 у 2023 році та 60,0 у 2024 році, що становить загальне зменшення на 8 балів. Показник «Дотримання морально-етичних стандартів керівництвом» демонструє аналогічну динаміку: з 70,0 балів у 2022 році до 65,0 у 2024 році. Відкритість до зворотного зв'язку з персоналом також поступово знизилась - з 63,0 до 58,0 балів. Показник «Особистий приклад як носій етичних норм» втратив 5 балів, опустившись з 66,0 до 61,0 балів. Загальний рівень етичного лідерства керівництва знизився з 66,8 балів у 2022 році до 61,8 у 2024 році (відхилення -5,0). Така динаміка може свідчити про зниження довіри персоналу до управлінських практик керівництва, а також про послаблення морального авторитету адміністрації.

Такий тренд потребує своєчасного реагування, оскільки рівень етичного лідерства є чинником, що формує культуру взаємодії, впливає на злагодженість колективу та є невіддільним елементом професійної етики всього медичного закладу.

Оцінка етичної репутації медичного закладу в громадськості дозволяє виявити, наскільки діяльність установи відповідає очікуванням суспільства щодо доброчесності, відкритості та дотримання професійних стандартів. Репутаційне сприйняття з боку пацієнтів і громади формує рівень довіри до закладу, що напряду впливає на якість комунікації, співпраці та соціальної відповідальності. Результати такого дослідження, які представлені в таблиці 2.8, є індикатором ефективності впроваджених етичних практик і допомагають закладу формувати стратегії вдосконалення професійної поведінки персоналу.

Дослідження рівня етичної репутації КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР у громадськості було проведено на основі результатів анкетування мешканців Тростянецької громади, яке здійснювалося впродовж 2022–2024 років. Опитування охоплювало респондентів різних вікових категорій, соціального статусу та рівня взаємодії з медичним закладом (пацієнтів, родичів пацієнтів, представників місцевих органів самоврядування тощо). Для оцінки використовувалася шкала від 0 до 100 балів за ключовими критеріями: рівень довіри до закладу, прозорість діяльності, дотримання етичних норм, комунікація з пацієнтами та соціальна відповідальність. Отримані дані було зведено у середні бальні оцінки та переведено у відсотковий формат для зручності аналізу та порівняння динаміки.

Таблиця 2.8 - Оцінка етичної репутації КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР в громадськості, %

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р. (+/-)
Рівень довіри до закладу	72,0	73,0	75,0	3,0
Прозорість та відкритість інформації	68,0	69,0	71,0	3,0
Дотримання етичних стандартів	70,0	71,0	73,0	3,0
Рівень комунікації з пацієнтами	65,0	66,0	68,0	3,0
Соціальна відповідальність перед громадою	67,0	68,0	70,0	3,0
Загальна етична репутація закладу	68,4	69,4	71,4	3,0

Джерело: власні дослідження та розрахунки автора

Аналіз динаміки оцінки етичної репутації КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР Сумської області у громадськості за 2022-2024 роки свідчить про поступове покращення сприйняття закладу населенням. Зокрема, показник рівня довіри зріс з 68,0 % у 2022 році до 70,0 % у 2024 році, що вказує на підвищення впевненості громадян у дотриманні лікарнею моральних та професійних норм. Оцінка прозорості діяльності закладу зросла з 64,0 % до 66,0 %, що може свідчити

про вдосконалення інформування громадськості щодо процесів управління та прийняття рішень.

Показник дотримання етичних норм також зріс на 2 пункти (з 66,0 % до 68,0 %), що свідчить про підвищення культури взаємодії медичного персоналу з пацієнтами. Водночас комунікація з пацієнтами залишалась на стабільному рівні - 65,0 % у 2022 році та 66,0 % у 2024 році, що свідчить про потребу в подальшому розвитку зворотного зв'язку та сервісного підходу. Найбільш помітне покращення зафіксовано у сфері соціальної відповідальності закладу - з 60,0 % до 64,0 %, що може бути пов'язано з активністю лікарні у громадських заходах та реалізації соціальних ініціатив.

Загалом, середній рівень етичної репутації медичного закладу за аналізований період підвищився з 64,6 % у 2022 році до 66,8 % у 2024 році, що свідчить про позитивну динаміку у формуванні довіри з боку населення та зростання іміджу лікарні як етично відповідального медичного закладу.

Узагальнення результатів дослідження свідчить, що професійна етика в медичному закладі формується під впливом взаємопов'язаних внутрішніх факторів, зокрема кадрової структури, фінансової політики, стилю управління та рівня організаційної культури. Представлені показники - чисельність персоналу, фонд оплати праці, рівень корпоративної культури, етичне лідерство керівництва та репутація серед громадськості - дозволяють комплексно оцінити стан внутрішнього середовища установи. Саме ці показники відображають характер управлінських підходів, рівень мотивації працівників, ефективність комунікації та рівень довіри, що безпосередньо впливають на формування етичної поведінки в щоденній практиці. Виявлено, що ефективність етичної взаємодії між персоналом і пацієнтами значною мірою залежить від стабільності трудового колективу, прикладу керівництва та наявності чітко сформованих моральних орієнтирів. Системна оцінка цих аспектів дає змогу виявити потенціал для подальшого вдосконалення етичного клімату в організації та сприяє формуванню сталих професійних норм.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОСНОВ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ В УМОВАХ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

3.1 Обґрунтування шляхів удосконалення основ професійної етики в умовах адміністративної діяльності

Етап обґрунтування шляхів удосконалення основ професійної етики в умовах адміністративної діяльності медичного закладу дає змогу глибше зрозуміти вплив етичних норм на якість управлінських процесів у сфері охорони здоров'я. У закладах такого типу професійна етика охоплює не лише дотримання прав пацієнтів, а й побудову прозорих відносин між медичним персоналом, адміністрацією та зовнішніми партнерами. Обґрунтування шляхів удосконалення цих основ відкриває перспективи для посилення відповідальності, доброчесності та довіри в управлінській діяльності медичного закладу.

Оцінка рівня дотримання етичних стандартів у адміністративній діяльності КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР Сумської області, який проведено за допомогою даних таблиці 3.1, дозволяє виявити проблемні аспекти у професійній поведінці персоналу та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення для її вдосконалення. Такий аналіз є основою для забезпечення належної якості медичних послуг, зміцнення довіри пацієнтів та гармонізації внутрішньої корпоративної культури. Дані для оцінки сформовано на основі результатів внутрішнього аудиту лікарні, опитування пацієнтів, скарг, зареєстрованих у відділі роботи з громадськістю, а також аналітичних звітів відділу кадрів медичного закладу. Застосування системного підходу до збору інформації дало змогу об'єктивно оцінити динаміку змін у дотриманні етичних принципів, виявити слабкі місця в адміністративних процесах і визначити напрями для подальшого вдосконалення [3 с.195, 31 с.326].

Таблиця 3.1 - Поточний стан дотримання етичних стандартів в адміністративній практиці КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР, %

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 (+/-)
Чіткість організаційних цінностей	65,0	61,0	62,0	-3,0
Внутрішня комунікація	60,0	57,0	59,0	-1,0
Залучення до управлінських рішень	55,0	52,0	53,0	-2,0
Приналежність до колективу	70,0	67,0	68,0	-2,0
Дотримання етичних норм	62,0	60,0	61,0	-1,0
Загальний рівень корпоративної культури	62,4	59,9	61,7	-0,7

Джерело: власні дослідження та розрахунки автора

Аналіз показників дотримання етичних стандартів у КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР свідчить про незначне зниження рівня основних складових професійної етики. Зокрема, чіткість організаційних цінностей зменшилась на 3,0% у 2024 році у порівнянні з 2022 роком. Внутрішня комунікація продемонструвала негативну динаміку зі зниження на 1,0%, що може свідчити про певні труднощі у поширенні інформації всередині медичного закладу. Показник залучення персоналу до управлінських рішень зменшився у 2024 році у порівнянні з 2022 роком на 2,0%, що вказує на обмежену участь працівників у процесах прийняття рішень. Відчуття приналежності до колективу знизилося на 2,0%, що може впливати на командну взаємодію та мотивацію. Дотримання етичних норм знизилося на 1,0% у 2024 році у порівнянні з 2022 роком. Загальний рівень корпоративної культури зафіксував найменше падіння - лише на 0,7%. У цілому, загальна тенденція демонструє потребу у підвищенні уваги до внутрішньої етичної політики та покращенні комунікаційних і управлінських практик у медичному закладі.

Оцінка рівня конфліктів і стресових ситуацій у медичному закладі дозволяє глибше зрозуміти особливості взаємодії персоналу та умови, в яких реалізується адміністративна діяльність. Наявність міжособистісних суперечностей, емоційного напруження чи організаційних дисбалансів може впливати на

ефективність управління, якість медичних послуг і рівень довіри пацієнтів. Для КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР така оцінка створює підґрунтя для формування практичних управлінських рішень, спрямованих на гармонізацію внутрішнього середовища, зміцнення етичної культури спілкування та створення сприятливого соціально-психологічного клімату. Перш ніж провести оцінку конфліктів і стресових ситуацій, за допомогою рисунку 3.1 дослідимо основний перелік таких ситуацій, який було сформовано на основі опитування медичного персоналу КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР Сумської області.

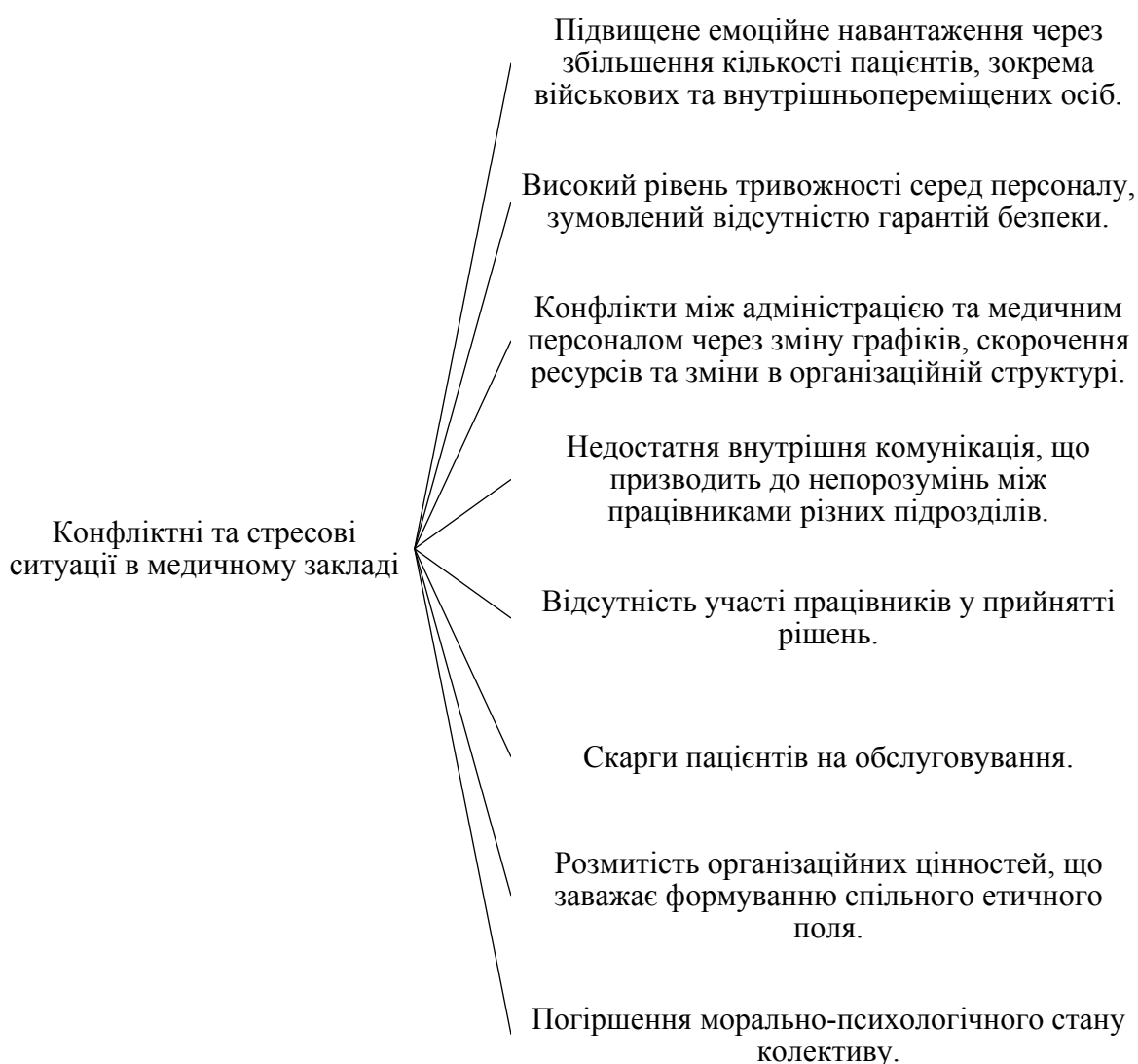


Рисунок 3.1 - Перелік основних конфліктних та стресових ситуацій у КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР

Джерело: власні дослідження автора

Оцінка конфліктних і стресових ситуацій у КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР у період 2022-2024 років дозволила ідентифікувати основні прояви деструктивного впливу на професійну етику персоналу в умовах воєнного стану (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Оцінка наявних конфліктів і стресів у медичному закладі

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р. (+/-)
Емоційне навантаження через зростання кількості пацієнтів	3	4	4	1
Рівень тривожності персоналу	3	4	4	1
Конфлікти між адміністрацією та персоналом	2	3	4	2
Недостатня внутрішня комунікація	3	3	4	1
Відсутність участі персоналу у прийнятті рішень	3	3	3	-
Кількість скарг пацієнтів	2	2	2	-
Розмитість організаційних цінностей	2	3	3	1
Погіршення морально-психологічного стану колективу	3	4	4	1

Джерело: власні розрахунки автора

Дані таблиці 3.2, свідчать, що емоційне навантаження через збільшення кількості пацієнтів зросло з 3 до 4 балів, що вказує на посилення психологічного тиску на персонал. Аналогічна динаміка спостерігається і щодо рівня тривожності працівників - зростання на 1 бал, що свідчить про ускладнення психоемоційного стану медичних працівників. Найбільш відчутне зростання продемонстрував показник конфліктів між адміністрацією та персоналом - на 2 бали, що є наслідком незбалансованої комунікації або управлінських рішень. Погіршення також спостерігається у сфері внутрішньої комунікації та розмитості організаційних цінностей. Водночас окремі показники залишаються стабільними, зокрема участь персоналу в ухваленні рішень і кількість скарг пацієнтів, що може свідчити або про стабільність ситуації. Показник морально-психологічного стану колективу також вказує на несприятливу динаміку - зростання з 3 до 4 балів, що потребує цілеспрямованих заходів для зниження рівня напруги. Сукупність

результатів засвідчує поступове загострення внутрішніх етичних та психологічних проблем, що можуть негативно позначитися на якості управління та наданні медичних послуг.

Вивчення чинників, що впливають на етичну поведінку управлінця в КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР, дає змогу глибше зрозуміти, як особисті переконання, організаційні умови та зовнішні обставини формують стиль управління і характер взаємодії з персоналом. Такий аналіз допомагає виявити ризики порушення професійних норм та визначити напрями розвитку етичної компетентності адміністрації. У таблиці 3.3 наведено перелік основних чинників, що будуть мати позитивний і негативний вплив на етичну поведінку управлінця у медичному закладі.

Таблиця 3.3 - Чинники етичної поведінки управлінця в КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР

Група чинників	Чинник	Характер впливу	Опис впливу	Бальна оцінка впливу
1	2	3	4	5
Особистісні	Рівень професійної етики та моралі	Позитивний	Сприяє ухваленню справедливих рішень, дотриманню норм та стандартів	+5
	Особистий приклад керівника	Позитивний	Формує етичну культуру у колективі через наслідування	+4
	Надмірна авторитарність	Негативний	Провокує конфлікти, знижує довіру персоналу	-4
	Стресостійкість і емоційна стабільність	Позитивний	Дає змогу зберігати неупередженість у складних ситуаціях	+5
	Низький рівень емпатії	Негативний	Знижує якість спілкування з пацієнтами та підлеглими	-5
	Орієнтація на особисту вигоду	Негативний	Може призводити до зловживань та порушення принципу справедливості	-5

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5
Організаційні	Прозорість управлінських процесів	Позитивний	Зменшує ризик зловживань, забезпечує довіру з боку персоналу	+4
	Недостатній контроль і відсутність етичних стандартів	Негативний	Сприяє безкарності порушень, демотивує добросовісних працівників	-4
	Справедлива система мотивації	Позитивний	Підсилює відповідальність і доброчесність управлінських рішень	+5
	Перевантаження адміністративними обов'язками	Негативний	Призводить до формального підходу, ігнорування етичних аспектів	-4
	Командна культура взаємопідтримки	Позитивний	Формує етичну атмосферу, сприяє взаємній повазі	+4
	Конфліктні відносини між керівниками	Негативний	Посилюють напругу в колективі, підривають авторитет управління	-4
Зовнішні	Державні стандарти та нормативна база з етики	Позитивний	Служить орієнтиром для побудови внутрішньої політики	+3
	Соціально-політична нестабільність	Негативний	Ускладнює ухвалення етичних рішень через зовнішній тиск	-5
	Вимоги громадськості та активність пацієнтів	Позитивний	Стимулюють до прозорості, чесності та орієнтації на благо пацієнтів	+4
	Дефіцит фінансування системи охорони здоров'я	Негативний	Може провокувати неетичні практики для виживання установи	-5
	Вплив ЗМІ на репутацію	Подвійний	Може мотивувати до етичної поведінки або створювати тиск через маніпуляції	5

Джерело: власні дослідження автора

Аналіз бальної оцінки чинників, що впливають на етичну поведінку адміністративного персоналу КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР, свідчить про значну вагу як особистісних, так і організаційних та зовнішніх детермінант. Найбільший позитивний вплив мають такі чинники, як рівень професійної етики та моралі (+5), стресостійкість і емоційна стабільність (+5), а також справедлива система мотивації (+5), що вказує на їхню роль у формуванні доброчесної управлінської практики. Натомість серед найсильніших негативних факторів виявлено низький рівень емпатії (-5), орієнтацію на особисту вигоду (-5), соціально-політичну нестабільність (-5) та дефіцит фінансування системи охорони здоров'я (-5), які можуть суттєво погіршувати етичний клімат у медичному закладі. Подвійний характер має вплив ЗМІ (± 5), що залежить від контексту - медіа можуть як стимулювати прозору поведінку, так і спричиняти деструктивний тиск. Загалом оцінка демонструє потребу в посиленні внутрішніх етичних практик та створенні організаційного середовища, здатного нівелювати негативний вплив зовнішніх обставин.

У контексті сучасних викликів, що постають перед системою охорони здоров'я, вивчення етичних дилем адміністративного персоналу дозволяє глибше осмислити реальні суперечності між професійними обов'язками, інтересами пацієнтів та управлінськими вимогами. Аналіз таких дилем створює підґрунтя для формування обґрунтованих етичних алгоритмів поведінки управлінців. У відповідності до цього, за допомогою таблиці 3.4, яка сформована на основі результатів аналізу адміністративної діяльності з урахуванням внутрішніх звітів, опитувань персоналу, реєстру скарг пацієнтів, розглянемо основні етичні дилеми у КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР та проведемо їх оцінку. Етичні дилеми визначено шляхом систематизації типових управлінських ситуацій, що супроводжувалися моральними конфліктами у період 2022-2024 років.

Таблиця 3.4 - Оцінка етичних дилем, з якими стикається адміністративний персонал

Етична дилема	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р. (+/-)
Розподіл обмежених ресурсів	3,0	3,3	3,4	0,4
Конфлікт між етичними та правовими вимогами	2,5	2,6	2,7	0,2
Примусове звільнення або переведення персоналу	1,0	1,2	1,1	0,1
Використання гуманітарної допомоги	3,1	3,3	3,4	0,3
Поведінка персоналу під стресом	3,3	3,5	3,6	0,3
Баланс безпеки персоналу і обов'язків	2,7	2,9	3,0	0,3
Реакція на тиск ЗМІ та публічну критику	2,6	2,8	2,8	0,2
Обмеження прав пацієнтів	1,0	1,0	1,0	-
Конфлікт інтересів у виборі постачальників	2,4	2,6	2,7	0,3
Моральне виснаження та вигорання	3,2	3,4	3,6	0,4

Джерело: власні дослідження та розрахунки автора

Дані таблиці 3.4 свідчать, що спостерігається поступове зростання інтенсивності більшості етичних дилем у діяльності КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР за період, що аналізується. Найбільш виражене зростання характерне для дилем, пов'язаних із моральним виснаженням і вигоранням персоналу - з 3,2 балів у 2022 році до 3,6 у 2024 році, що свідчить про посилення психологічного навантаження в умовах воєнного стану. Аналогічна тенденція простежується у сфері поведінки під стресом (збільшення на 0,3 бали у 2024 році у порівнянні з 2022 роком) та розподілу обмежених ресурсів (з 3,0 у 2022 році до 3,4 балів у 2024 році), що підкреслює актуальність проблеми прийняття управлінських рішень у кризових умовах. Незначне підвищення фіксується в дилемах щодо конфлікту між етичними та правовими вимогами (з 2,5 у 2022 році до 2,7 балів у 2024 році) та балансом між безпекою персоналу і службовими обов'язками (з 2,7 у 2022 році до 3,0 балів у 2024 році). Ситуація з використанням

гуманітарної допомоги також ускладнилася, що видно зі зростання показника на 0,3. У той же час, питання обмеження прав пацієнтів залишаються стабільними з незмінним рівнем у 1,0 бали, а дилема примусового звільнення або переведення персоналу має незначну варіативність - лише на 0,1 бали.

Загалом, динаміка свідчить про посилення моральних викликів у роботі керівного складу медичного закладу, що зумовлює потребу в розробці чітких етичних орієнтирів і підтримці емоційної стійкості управлінців.

Узагальнення результатів дослідження свідчить, що адміністративна етика в діяльності КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР формується під впливом широкого спектра внутрішніх і зовнішніх чинників, які взаємодіють у динамічному і часто напруженому середовищі. В умовах соціальної нестабільності та воєнного стану посилюється тиск на управлінські рішення, що потребує високого рівня моральної зрілості керівників. Зростаюча кількість етичних дилем та стресогенних ситуацій вказує на потребу системного етичного менеджменту, який передбачає не лише дотримання стандартів, але й постійне вдосконалення етичної культури медичного закладу.

3.2 Розробка заходів з формування основ професійної етики в умовах адміністративної діяльності

У сучасних умовах, коли адміністративна діяльність у сфері охорони здоров'я здійснюється під тиском зовнішніх викликів, цілеспрямована розробка етичних заходів стає передумовою для послідовного розвитку управлінської культури. Формування основ професійної етики в адміністративній діяльності медичного закладу визначає характер управлінських рішень, стиль взаємодії з персоналом і рівень довіри пацієнтів до всієї установи. Удосконалення етичної складової управління сприяє стабільності внутрішнього середовища, зміцнює репутацію закладу та мінімізує ризики морально-професійних конфліктів [5, 10 с.40].

У результаті проведеного у підрозділі 3.1 комплексного аналізу стану дотримання етичних норм в адміністративній діяльності КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР Сумської області було визначено пріоритетні напрями стратегічного вдосконалення професійної етики управлінського та медичного персоналу. Рішення, які пропонуються для реалізації представлено на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 - Напрями стратегічного вдосконалення професійної етики управлінського та медичного персоналу

Джерело: власні дослідження автора

Формування етичної інфраструктури передбачає створення цілісної системи нормативних, організаційних та комунікаційних механізмів, що забезпечують дотримання професійної етики в адміністративній діяльності медичного закладу. До її складових входять кодекси етики, етичні комісії, канали зворотного зв'язку та процедури реагування на етичні порушення. Така інфраструктура слугує основою для формування етичної культури в установі, підвищення прозорості управління та запобігання конфліктним ситуаціям.

Зважаючи на актуальність створення етичного середовища в умовах сучасних викликів, реалізація стратегії формування етичної інфраструктури потребує чіткого алгоритму дій. Етапність впровадження сприятиме послідовному розгортанню механізмів контролю, навчання та моніторингу дотримання етичних норм. Етапи впровадження даного стратегічного рішення для КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР представлено на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 - Етапи впровадження стратегічного рішення щодо формування етичної інфраструктури у діяльність КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР
Джерело: власні дослідження автора

Для забезпечення результативності реалізації стратегічного рішення щодо формування етичної інфраструктури доцільно застосувати SMART-аналіз, який дозволяє чітко визначити очікувані результати, вимірюваність, досяжність, релевантність та часові межі запланованих заходів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - SMART-аналіз стратегічного рішення щодо формування етичної інфраструктури у діяльність КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР

Критерій SMART	Характеристика
S (Specific) - Конкретність	Розробити та впровадити етичну інфраструктуру, яка охоплює кодекс етики, етичну комісію, комунікаційні канали для скарг, процедури оцінювання та інформаційно-просвітницькі заходи
M (Measurable) - Вимірюваність	Досягти покращення показників етичного клімату за результатами щорічного внутрішнього опитування персоналу щонайменше на 15% протягом першого року реалізації; кількість звернень до етичної комісії - не менше 5 на рік як свідчення дієвості механізмів
A (Achievable) - Досяжність	Ресурси та компетенції адміністративного персоналу лікарні дозволяють створити внутрішні регламенти та механізми за умови поетапного впровадження та залучення зовнішніх експертів у сфері етики
R (Relevant) - Актуальність	Створення етичної інфраструктури сприятиме підвищенню довіри до управлінських рішень, зниженню конфліктності, зміцненню командної взаємодії та забезпеченню етичних стандартів у кризових умовах (зокрема, в умовах війни)
T (Time-bound) - Часові межі	Реалізація стратегії передбачається упродовж 12 місяців з розподілом на три основні фази: підготовка (3 міс.), впровадження (6 міс.), оцінка ефективності та коригування (3 міс.)

Джерело: власні дослідження автора

Таким чином, стратегія формування етичної інфраструктури в адміністративній діяльності КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР створює підґрунтя для системного забезпечення етичних стандартів, підвищення довіри до управлінських рішень і формування сталого етичного середовища у медичному закладі.

Створення та впровадження програм регулярного етичного навчання адміністративного та медичного персоналу спрямоване на формування сталих уявлень про етичні стандарти поведінки в управлінській та клінічній практиці. Такі програми забезпечують оновлення знань з етики, розвиток навичок

розв'язання моральних конфліктів і формування спільної етичної культури в колективі.

Оскільки ефективне етичне навчання передбачає поступову, структуровану реалізацію, варто виокремити етапи, що охоплюють підготовку, змістовне наповнення, практичну реалізацію та подальше вдосконалення навчального процесу. Етапи реалізації стратегічного рішення щодо запровадження програм регулярного етичного навчання персоналу в КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР подано на рисунку 3.4.



Рисунок 3.4 - Етапи впровадження програм регулярного етичного навчання в КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР

Джерело: власні дослідження автора

Для структурування цілей реалізації програм етичного навчання в КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР доцільним є використання SMART-аналізу, що дозволяє уникнути розмитості очікувань і забезпечити злагоджене досягнення результатів навчального процесу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - SMART-аналіз стратегічного рішення щодо впровадження програм регулярного етичного навчання в КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР

Критерій SMART	Характеристика
S (Specific) - Конкретність	Розробити й запровадити системну програму етичного навчання для адміністративного і медичного персоналу, що включає регулярні семінари, тренінги, аналіз етичних кейсів і тестування.
M (Measurable) - Вимірюваність	Забезпечити охоплення щонайменше 90% персоналу участю в навчальних заходах протягом першого року, а також покращення показників етичної поведінки щонайменше на 15% за результатами щорічного моніторингу.
A (Achievable) - Досяжність	Існуючі внутрішні ресурси та кадровий потенціал дозволяють реалізувати навчання за умови залучення кваліфікованих тренерів та використання адаптованих освітніх матеріалів.
R (Relevant) - Актуальність	Регулярне етичне навчання сприяє зміцненню професійної доброчесності, підвищенню якості управлінських рішень і формуванню довіри пацієнтів у складних соціальних умовах, зокрема в умовах війни.
T (Time-bound) - Часові межі	Повний цикл впровадження програми планується реалізувати протягом 12 місяців: підготовчий етап - 2 місяці, реалізація - 8 місяців, оцінка ефективності - 2 місяці.

Джерело: власні дослідження автора

Впровадження системи регулярного етичного навчання в КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР забезпечує формування стійких навичок етичної поведінки серед персоналу, що сприяє зміцненню етичного середовища закладу, що підвищує якість управлінських рішень і зміцнює довіру пацієнтів до медичної установи в умовах постійних викликів.

Інтеграція етики у систему оцінки ефективності адміністрації передбачає включення етичних критеріїв до стандартних показників управлінської результативності. Він дозволяє оцінювати не лише досягнення цілей, а й способи їх реалізації з урахуванням моральних норм, прозорості, відповідальності та

ставлення до персоналу й пацієнтів. Інтеграція етики сприяє формуванню етичного лідерства та запобігає ухваленню рішень, що суперечать ціннісним засадам КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР.

Інтеграція етичних принципів у систему оцінювання ефективності адміністрації вимагає впорядкованого підходу, що передбачає не лише адаптацію існуючих методик, а й розробку нових індикаторів, які відображають моральну складову управлінських рішень. Етапи впровадження цього стратегічного рішення доцільно реалізувати в межах послідовності наведеної на рисунку 3.5.

Аналітична підготовка

проведення аналізу поточних підходів до оцінювання ефективності адміністративного персоналу	ідентифікація аспектів управлінської діяльності, в яких етичні ризики мають найбільший вплив	збір даних із внутрішніх аудитів, опитувань персоналу та пацієнтів для формування релевантної бази показників
---	--	---

Розробка етичних критеріїв

визначення ключових показників етичної ефективності	узгодження нових критеріїв з керівництвом закладу та етичною комісією	розробка методології кількісної та якісної оцінки зазначених критеріїв
---	---	--

Інтеграція в систему управління

включення етичних індикаторів до регулярних процедур оцінки ефективності (річні звіти, внутрішні атестації, зворотний зв'язок)	навчання адміністративного персоналу щодо нових стандартів і підходів до самооцінки	забезпечення технічної підтримки для збору та аналізу відповідної інформації
--	---	--

Рисунок 3.5 - Етапи інтеграції етики у систему оцінки ефективності адміністрації
Джерело: власні дослідження автора

Щоб забезпечити ефективне впровадження стратегії інтеграції етики у систему оцінювання адміністративної діяльності, доцільним є використання SMART-аналізу, який представлено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - SMART-аналіз стратегічного рішення щодо інтеграції етики у систему оцінки ефективності адміністрації КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР

Критерій SMART	Характеристика
S (Specific) - Конкретність	Впровадити комплексну систему оцінки ефективності адміністрації, яка включає етичні індикатори, такі як дотримання етичного кодексу, прозорість рішень, відкритість комунікації та відповідальність за прийняті рішення.
M (Measurable) - Вимірюваність	Забезпечити щорічне проведення оцінювання за новими критеріями з покращенням етичного рейтингу адміністрації щонайменше на 10% протягом першого року.
A (Achievable) - Досяжність	Існуюча система управлінського моніторингу дозволяє адаптувати нові критерії за умови участі етичної комісії, відділу кадрів та залучення зовнішніх консультантів.
R (Relevant) - Актуальність	Інтеграція етики в систему оцінки посилює підзвітність адміністрації, підвищує довіру персоналу та пацієнтів, а також сприяє запобіганню порушенням у кризових умовах.
T (Time-bound) - Часові межі	Повноцінна реалізація системи запланована протягом 9 місяців: 2 місяці - розробка критеріїв, 5 місяців - впровадження в систему оцінки, 2 місяці - аналіз та коригування.

Джерело: власні дослідження автора

Інтеграція етичних принципів у систему оцінки ефективності адміністрації забезпечує не лише формалізацію моральних стандартів управління, а й створює умови для підвищення прозорості, відповідальності та довіри до керівництва КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР, що сприяє зміцненню етичної культури та формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у складних умовах.

Популяризація етичних цінностей через організаційну культуру передбачає створення середовища, де моральні принципи та взаємоповага стають невід'ємною частиною щоденної діяльності медичного закладу. Таке рішення акцентує увагу на формуванні корпоративних традицій, заохоченні колективної відповідальності та розвитку командного духу.

Зважаючи на стратегічну роль етичних цінностей у формуванні внутрішнього мікроклімату та зміцненні управлінських практик, ефективна

реалізація ініціативи з їх популяризації потребує системного і поетапного підходу. Етапи впровадження цього рішення в КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР подано на рисунку 3.6.

Діагностика організаційної культури

проведення внутрішнього опитування персоналу щодо сприйняття етичних принципів у щоденній діяльності	визначення цінностей, які найбільше резонують із місією закладу	виявлення бар'єрів для етичної взаємодії між працівниками
--	---	---

Формування ціннісної платформи

розробка етичного кодексу або адаптація наявного документа під цінності установи	визначення базових етичних орієнтирів для включення до внутрішніх нормативів і процедур	створення слоганів, візуальних символів або девізів, що репрезентують етичну культуру
--	---	---

Інтеграція в практику управління

включення етичних принципів до положень про адаптацію нових працівників	розміщення етичних меседжів у внутрішній комунікації (нарадах, розсилках, інформаційних стендах)	впровадження елементів етичного лідерства на рівні керівництва підрозділів
---	--	--

Стимулювання та закріплення етичних норм

запровадження системи морального визнання працівників, що демонструють приклади етичної поведінки	організація тематичних тижнів етики, флешмобів або конкурсів з популяризації цінностей
---	--

Рисунок 3.6 - Етапи популяризації етичних цінностей через організаційну культуру в КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР

Джерело: власні дослідження автора

З метою досягнення системних результатів у процесі популяризації етичних цінностей через організаційну культуру доцільно використати SMART-аналіз. Що дозволить чітко визначити очікувані результати, параметри оцінки, реалістичність заходів, їхню актуальність для медичного закладу в умовах війни, а також встановити конкретні часові рамки для реалізації стратегії (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 - SMART-аналіз стратегічного рішення щодо популяризації етичних цінностей через організаційну культуру

Критерій SMART	Характеристика
S (Specific) - Конкретність	Розробити й реалізувати комплекс заходів, спрямованих на формування та закріплення етичних цінностей у професійному середовищі, включаючи внутрішню комунікацію, візуалізацію цінностей, приклади етичного лідерства та моральне визнання персоналу.
M (Measurable) - Вимірюваність	Досягти зростання індексу сприйняття етичного клімату серед персоналу щонайменше на 10% протягом року; охопити заходами не менше 80% працівників.
A (Achievable) - Досяжність	Доступність необхідних ресурсів для створення внутрішніх інформаційних кампаній, залучення керівників підрозділів до формування прикладу етичної поведінки, а також можливість проведення моніторингових досліджень за наявними внутрішніми інструментами.
R (Relevant) - Актуальність	Формування етичної організаційної культури сприяє зменшенню конфліктів, покращенню психологічного клімату, підтримці довіри до адміністрації та стабільності управлінських процесів, особливо в умовах викликів, спричинених війною.
T (Time-bound) - Часові межі	Реалізація стратегії передбачається протягом 10 місяців: 2 місяці - діагностика, 4 місяці - розробка й впровадження ініціатив, 4 місяці - моніторинг змін та адаптація підходів.

Джерело: власні дослідження автора

Реалізація стратегії популяризації етичних цінностей через організаційну культуру сприятиме посиленню морального фундаменту управлінських рішень і формуванню стабільного внутрішнього середовища у КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР.

Комплексна реалізація стратегічних рішень у сфері професійної етики дозволяє перетворити етичні принципи на дієвий інструмент управлінського впливу. Упровадження системних етичних практик сприяє формуванню прозорості, відповідальної адміністративної політики, що орієнтується на довгострокову стабільність і розвиток КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР Сумської області. У результаті, етична складова стає не лише регулятором поведінки, а й чинником зміцнення довіри до інституції в умовах соціальної напруги та нестабільності.

3.3 Прогнозування ефективності заходів з формування основ професійної етики в умовах адміністративної діяльності

Успішна реалізація заходів з формування основ професійної етики вимагає не лише стратегічного планування, а й обґрунтованого прогнозування їх очікуваних результатів. У процесі прогнозування враховується як внутрішній потенціал закладу, так і зовнішні фактори, що впливають на ефективність етичних ініціатив. Такий підхід дає змогу виявити можливі ризики, оцінити доцільність обраних рішень і спрогнозувати зміни в управлінському середовищі.

Для КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР здійснення прогностичної оцінки ефективності впровадження стратегічних рішень у сфері професійної етики є ключовим етапом управлінського планування. Дана оцінка дозволяє не лише передбачити результати реалізації етичних ініціатив, а й своєчасно виявити можливі ризики, розподілити ресурси та адаптувати заходи відповідно до специфіки закладу. В умовах воєнного стану та зростаючих соціальних викликів формування етичного середовища стає не лише елементом професійної доброчесності, а й запорукою стабільності внутрішніх процесів. Прогнозування результатів на основі кількісних і якісних показників - таких як рівень етичної поведінки персоналу, кількість етичних звернень, рівень задоволеності пацієнтів та ефективність управлінських рішень - дозволяє закладу формувати сталу етичну політику [1, 32 с.73].

Оцінка ефективності реалізації стратегії формування етичної інфраструктури в КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР (табл. 3.9) була проведена з урахуванням ключових показників, які відображають організаційні, поведінкові та управлінські зміни. Прогноз здійснено на 12-місячний період, що відповідає часовим рамкам реалізації стратегії, передбаченим SMART-аналізом, та дозволяє повністю охопити всі фази впровадження.

Таблиця 3.9 - Прогнозована оцінка ефективності реалізації стратегії формування етичної інфраструктури

Показник	До впровадження	Через 12 місяців після впровадження	Відхилення (+/-)
Кількість етичних скарг, оброблених комісією, од.	-	6	6
Рівень довіри до адміністрації, %	54,0	70,0	16,0
Частка персоналу, що пройшов етичний інструктаж, %	20,0	85,0	65,0
Оцінка етичного клімату, бали	3,1	4,2	1,1
Рівень конфліктності, бали	3,8	2,5	-1,3

Джерело: власні дослідження та розрахунки автора

Прогнозована динаміка реалізації стратегії формування етичної інфраструктури у КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР свідчить про позитивні тенденції в етичному середовищі закладу. Очікується зростання кількості етичних скарг, оброблених комісією, що вказує на підвищення довіри до внутрішніх механізмів. Рівень довіри до адміністрації може зрости на 16 %, а частка персоналу, що пройде етичний інструктаж - на 65 %. Прогнозується покращення оцінки етичного клімату на 1,1 бала та зниження рівня конфліктності на 1,3 бала, що свідчить про загальне зміцнення етичної атмосфери в установі.

Прогноз ефективності реалізації стратегії регулярного етичного навчання в КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР здійснено на період 10 місяців, що відповідає повному циклу впровадження, передбаченому SMART-аналізом. Такий часовий горизонт дозволяє оцінити не лише охоплення персоналу навчальними заходами, а й перші результати впливу програми на рівень етичної культури, поведінкові зміни та зниження конфліктності в колективі. Очікувані результати наведені в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 - Прогнозована оцінка ефективності реалізації стратегії створення програми регулярного етичного навчання

Показник	До впровадження	Через 10 місяців після впровадження	Відхилення (+/-)
Кількість проведених етичних тренінгів, од.	-	8	8
Частка персоналу, що пройшла навчання, %	15,0	82,0	67,0
Рівень усвідомлення етичних норм, бали	2,9	4,1	1,2
Оцінка моральної стійкості персоналу, бали	2,7	4,0	1,3
Кількість етичних конфліктів, од.	10	4	-6
Скорочення випадків порушення етики, %	0,0	60,0	60,0

Джерело: власні дослідження та розрахунки автора

Прогнозована реалізація стратегії регулярного етичного навчання в КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР демонструє позитивну динаміку ключових етичних показників. Очікується проведення щонайменше 8 тематичних тренінгів протягом 10 місяців, що забезпечить залучення до навчального процесу 82% персоналу. Рівень усвідомлення етичних норм, згідно з прогнозом, підвищиться на 1,2 бали, а оцінка моральної стійкості - на 1,3 бали. Одночасно передбачається зниження кількості етичних конфліктів із 10 до 4 випадків і зменшення порушень етичних стандартів на 60%. Така динаміка вказує на ефективність навчального підходу як інструменту формування стабільного та морально орієнтованого середовища в медичному закладі.

Прогноз оцінки ефективності інтеграції етики в систему оцінювання адміністрації КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР (табл. 3.11) складено на восьмимісячний період, що обумовлено помірною тривалістю впровадження нових оціночних критеріїв та можливістю оперативного отримання результатів зворотного зв'язку. Цей часовий інтервал дозволяє відстежити перші відгуки персоналу, адаптацію до нових етичних показників та динаміку змін у сприйнятті управлінської справедливості.

Таблиця 3.11 - Прогнозована оцінка ефективності реалізації інтеграції етики у систему оцінки ефективності адміністрації

Показник	До впровадження	Через 8 місяців після впровадження	Відхилення (+/-)
Рівень сприйняття прозорості оцінювання, бали	2,8	4,3	1,5
Зниження суб'єктивності у прийнятті рішень, бали	2,6	4,1	1,5
Кількість скарг на адміністрацію, од.	7	2	-5
Частка персоналу, що бере участь у самооцінці, %	18,0	65,0	47,0
Оцінка справедливості управління, бали	2,9	4,2	1,3

Джерело: власні дослідження та розрахунки автора

Аналіз прогнозованих змін свідчить про позитивну динаміку показників у разі впровадження стратегії інтеграції етики в систему оцінки ефективності адміністрації КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР. Зокрема, очікується підвищення рівня сприйняття прозорості оцінювання на 1,5 бали, що свідчитиме про покращення довіри персоналу до процесів оцінювання. Аналогічне зростання на 1,5 бали прогнозується і для показника зниження суб'єктивності управлінських рішень, що підкреслює ефективність нових етичних підходів. Кількість скарг на адміністрацію, згідно з прогнозом, скоротиться на 5 випадків, що свідчитиме про зменшення конфліктних ситуацій. Частка персоналу, який бере участь у самооцінюванні, зростає на 47 %, демонструючи підвищення залученості працівників до оцінних процесів. Загальна оцінка справедливості управління за 8 місяців має зрости на 1.3 бали, що свідчить про очікуване зміцнення довіри до адміністрації та покращення організаційного клімату.

Для оцінки результативності впровадження стратегії популяризації етичних цінностей через організаційну культуру в КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР (табл. 3.12) доцільно було обрати період у 10 місяців. Така тривалість дає змогу повною мірою реалізувати комплекс заходів - від розробки й візуалізації

етичних орієнтирів до практичного впровадження комунікаційних ініціатив і спостереження за змінами у внутрішньому мікрокліматі.

Таблиця 3.12 - Прогнозна оцінка ефективності реалізації стратегії популяризації етичних цінностей через організаційну культуру

Показник	До впровадження	Через 10 місяців після впровадження	Відхилення (+/-)
Проведення етичних комунікацій, од.	-	12	12
Частка працівників, залучених у заходи, %	10,0	78,0	68,0
Покращення внутрішнього мікроклімату, бали	2,7	4,3	1,6
Рівень командної взаємодії, бали	2,9	4,1	1,2
Зменшення міжособистісних конфліктів, %	-	45,0	45,0

Джерело: власні дослідження та розрахунки автора

Прогнозовані результати реалізації стратегії популяризації етичних цінностей через організаційну культуру в КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР демонструють позитивну динаміку ключових індикаторів. Запровадження етичних комунікацій сприятиме проведенню щонайменше 12 таких заходів протягом 10 місяців, із залученням близько 78% персоналу, що свідчитиме про високий рівень охоплення колективу. Очікується суттєве покращення внутрішнього мікроклімату на 1.6 балів, а також зростання рівня командної взаємодії на 1,2 бали. Водночас прогнозується скорочення кількості міжособистісних конфліктів на 45%, що свідчитиме про зменшення психологічної напруги та підвищення згуртованості персоналу.

Побудова індикативної SWOT-моделі слугує інструментом системного узагальнення виявлених сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз, що супроводжують реалізацію етичних змін, що, своєю чергою, дає змогу сформулювати стратегічно обґрунтовані підходи до подальшого розвитку етичної культури в установі.

Орієнтуючись на прогнозовані ефекти реалізації стратегій формування професійної етики в адміністративній діяльності, було побудовано індикативну SWOT-модель впливу етичних стратегій на внутрішнє середовище КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 - SWOT-аналіз впливу етичних стратегій на внутрішнє середовище КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Створення етичної інфраструктури (кодекс, комісія, інструктажі) підвищує прозорість управління та формалізує механізми зворотного зв'язку. 2. Значне зростання рівня довіри до адміністрації і зменшення рівня конфліктності. 3. Регулярне етичне навчання, що формує моральну стійкість персоналу. 4. Залучення персоналу до етичних комунікацій покращує мікроклімат і згуртованість колективу	1. Недостатній рівень етичної зрілості на початковому етапі (низька усвідомленість щодо етичних норм). 2. Витрати часу і ресурсів на розробку навчальних програм, адаптацію інструментів оцінювання. 3. Ризик формалізму в реалізації етичних стратегій. 4. Обмежена спроможність до оцінки морального прогресу в кількісному вимірі.
Можливості	Загрози
1. Інституціоналізація етики як елемента оцінки ефективності адміністрації посилює відповідальність керівництва. 2. Покращення мікроклімату створює основу для збереження персоналу та зниження плинності кадрів. 3. Можливість залучення зовнішніх експертів і грантових ресурсів для розвитку етичної культури. 4. Зменшення кількості конфліктів і скарг відкриває перспективи для репутаційного зміцнення лікарні.	1. Зовнішні кризи (військові дії, нестача кадрів) можуть змістити пріоритети керівництва від етики до виживання. 2. Сприйняття етичних змін з боку персоналу як адміністративного тиску. 3. Ризик пасивного спротиву новим стандартам поведінки або ігнорування їх на практиці. 4. Обмежена підтримка з боку органів управління охорони здоров'я або нормативна невизначеність.

Джерело: власні дослідження автора

Проведений SWOT-аналіз демонструє, що впровадження стратегій етичного вдосконалення має високий позитивний потенціал для зміцнення внутрішнього середовища КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР. Успіх реалізації залежатиме від збалансованості ресурсного забезпечення, послідовності дій та залученості персоналу на всіх рівнях управління. Правильна комунікація

цінностей і постійний моніторинг динаміки змін дозволять не лише мінімізувати ризики, а й перетворити етичну складову на довготривалий організаційний капітал медичного закладу.

Формування прогностичної матриці ефектів є важливим завершальним етапом дослідження, оскільки дозволяє системно узагальнити очікувані результати впровадження стратегічних етичних рішень у діяльність медичного закладу. Матриця виконує роль інструменту стратегічного прогнозування, дозволяючи наочно оцінити потенційний вплив змін у різних часових інтервалах – від короткострокових реакцій до довгострокових організаційних трансформацій. Вона також сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, дає змогу адаптувати заходи на основі очікуваної динаміки та встановити пріоритети реалізації. Прогностична матриця ефектів від реалізації заходів у КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР із очікуваним результатом за часовим інтервалом представлена в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 - Прогностична матриця ефектів реалізації етичних стратегій у КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР

Стратегічний напрям	Короткостроковий ефект (1-3 міс.)	Середньостроковий ефект (4-10 міс.)	Довгостроковий ефект (понад 10 міс.)
1	2	3	4
1. Формування етичної інфраструктури	- створення етичної комісії - перші інформаційні зустрічі	- активна робота етичної комісії - запуск каналів для етичних звернень - початок аналізу конфліктних ситуацій	- підвищення довіри до адміністрації - зменшення внутрішніх конфліктів - вкорінення процедур етичного реагування
2. Регулярне етичне навчання персоналу	- формування навчальних програм - ідентифікація цільових груп	- проведення тренінгів та семінарів - масове залучення працівників	- зростання моральної стійкості колективу - зниження кількості етичних порушень - формування етичного менталітету
3. Інтеграція етики в систему оцінки ефективності адміністрації	- оновлення системи оцінки - визначення етичних індикаторів	- проведення перших хвиль оцінювання - аналіз результатів та зворотний зв'язок	- підвищення прозорості управління - справедливе прийняття рішень - підвищення мотивації персоналу

Продовження таблиці 3.14

1	2	3	4
4. Популяризація етичних цінностей через організаційну культуру	- візуалізація етичних принципів - внутрішні кампанії з популяризації	- активне проведення етичних заходів - підвищення командної залученості	- покращення мікроклімату - стабільність у міжособистісних стосунках - створення єдиної етичної ідентичності

Джерело: власні дослідження автора

Отримані результати, відображені в прогностичній матриці ефектів, свідчать про високий потенціал стратегічних етичних рішень для формування позитивних змін у внутрішньому середовищі КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР. Очікується послідовне зростання рівня довіри, командної взаємодії, етичної свідомості персоналу та прозорості управлінських процесів.

Комплексне впровадження стратегій з формування професійної етики в адміністративній діяльності КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР Сумської області формує підґрунтя для довготривалих якісних змін у системі управління, внутрішньому мікрокліматі та комунікативній культурі закладу. Застосування прогностичного підходу, кількісного оцінювання ефективності та системного аналізу дозволяє не лише контролювати хід реалізації ініціатив, а й коригувати стратегії відповідно до динаміки змін. Етичні трансформації посилюють управлінську відповідальність, покращують професійну взаємодію та сприяють створенню згуртованого колективу, орієнтованого на цінності довіри, відкритості та справедливості. Таким чином, професійна етика стає не лише моральною категорією, а інструментом ефективного управління й основою стійкого розвитку закладу охорони здоров'я.

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є вирішення науково-прикладного завдання щодо формування основ професійної етики в умовах удосконалення адміністративної діяльності медичного закладу. Це дало змогу зробити такі висновки:

1. Обґрунтовано, що професійна етика в адміністративній діяльності є ключовим чинником, який формує довіру до управлінських рішень, забезпечує належний рівень моральної відповідальності керівництва та підтримує корпоративну згуртованість у колективі медичного закладу. Встановлено, що формування етичної культури повинно базуватися на системному впровадженні принципів доброчесності, прозорості, відповідальності та справедливості, що сприяє підвищенню якості управління та задоволеності працівників.

2. На основі проведеного аналізу встановлено, що КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР Сумської області функціонує як багатoproфільна установа з розвиненою організаційною структурою, яка включає 10 основних клінічних і допоміжних відділень. Заклад надає широкий спектр медичних послуг вторинного рівня, що забезпечується чисельністю персоналу в 276 осіб, з яких 58 - лікарі, а 118 - середній медичний персонал. Ліжковий фонд становить 140 місць зі стабільною завантаженістю 84,3%, що свідчить про високий попит на послуги та ефективність використання ресурсів лікарні. У 2024 році загальний обсяг фінансування перевищив 43 млн. грн., основним джерелом якого стали виплати від НСЗУ за програмою медичних гарантій. Було модернізовано лабораторне обладнання, частково оновлено технічну базу діагностичних підрозділів. Однак виявлено потребу в додатковому ресурсному забезпеченні фізіотерапевтичного відділення та інформатизації внутрішніх процесів.

3. Визначено, що ключовими чинниками формування етичного середовища в КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР Сумської області є рівень довіри до адміністрації, відкритість управлінських процесів, ефективність внутрішніх комунікацій та можливість персоналу впливати на прийняття рішень. Згідно з результатами аналізу, на початку дослідження рівень довіри до адміністрації

становив 54%, рівень конфліктності - 3,8 бали, а етичний клімат оцінювався у 3,1 бали, що свідчить про необхідність системної трансформації етичної політики установи та реалізацію стратегій зміцнення морального середовища.

4. Обґрунтовано, що ефективне впровадження етичних стандартів в адміністративну діяльність медичних закладів потребує комплексного підходу, що включає розробку системних, довгострокових рішень. Визначено ключові напрями впливу професійної етики на організаційний клімат, мотивацію персоналу та якість управлінських рішень. На основі цього було розроблено комплекс практичних заходів, спрямованих на формування етичної інфраструктури в КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР. До них віднесено створення етичної комісії, запровадження регулярного навчання персоналу, інтеграцію етичних норм в оцінку адміністративної ефективності, а також популяризацію етичних цінностей через організаційну культуру. Кожен із заходів відповідає принципам SMART-планування, має конкретні цілі, часові межі та прогнозовані результати. Стратегії адаптовано до особливостей структури, ресурсів та кадрового потенціалу медичного закладу.

5. На основі проведеного прогностичного аналізу встановлено, що реалізація стратегічних заходів з формування основ професійної етики в КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР Сумської області забезпечить суттєве покращення внутрішнього управлінського клімату. Зокрема, передбачається зростання рівня довіри до адміністрації на 16 %, підвищення рівня усвідомлення етичних норм з 2,9 до 4,1 балів, а також зменшення кількості етичних конфліктів з 10 до 4 випадків. Частка персоналу, що пройшла етичне навчання, має зрости з 15% до 82%, а рівень командної взаємодії - з 2,9 до 4,1 балів. Водночас прогнозується зниження рівня конфліктності з 3,8 до 2,5 балів та зменшення кількості скарг на адміністрацію з 7 до 2. Усі ці тенденції свідчать про високу ефективність обраних стратегій та їх значний вплив на стабілізацію внутрішнього середовища медичного закладу. У межах аналізу сформовано SWOT-модель і прогностичну матрицю ефектів, що підтверджують важливість комплексного підходу до формування професійної етики в медичному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Desai M. K., Kapadia J. D. Medical Professionalism and Ethics. *Journal of Pharmacology and Pharmacotherapeutics*. 2022. P. 0976500X2211114. URL: <https://doi.org/10.1177/0976500x221111448> (дата звернення: 11.01.2025).
2. Fundamentals of Medical Ethics – A New Perspective Series / B. Lo et al. *New England Journal of Medicine*. 2023. Vol. 389, no. 25. P. 2392-2394.
3. Holm S. What is the Foundation of Medical Ethics-Common Morality, Professional Norms, or Moral Philosophy?. *Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics*. 2022. Vol. 31, no. 2. P. 192–198.
4. Parsa-Parsi R. W. The International Code of Medical Ethics of the World Medical Association. *JAMA*. 2022. URL: <https://doi.org/10.1001/jama.2022.19697> (дата звернення: 09.01.2025).
5. Varkey B. Principles of clinical ethics and their application to practice. *Medical Principles and Practice*. 2020. URL: <https://doi.org/10.1159/000509119> (дата звернення: 09.01.2025).
6. Work Ethics and Ethical Attitudes among Healthcare Professionals: The Role of Leadership Skills in Determining Ethics Construct and Professional Behaviors / F. Sakr et al. *Healthcare*. 2022. Vol. 10, no. 8. P. 1399.
7. Антонова Л. В., Козлова Л. В. Міжнародний досвід регулювання й дотримання етичних норм в сфері охорони здоров'я. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/6.pdf (дата звернення: 09.01.2025).
8. Бойченко Н. М. Біоетика у реаліях війни. *Соціально-етичні та деонтологічні проблеми сучасної медицини (немедичні проблеми в медицині): зб. матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції (28-29 лютого 2024 року)*. Запоріжжя: ЗДМФУ. 2024. С. 87-88.
9. Бойченко Н.М. Принципізм в біоетиці: особливості та можливі обмеження. *Filosofiya osvity. Philosophy of Education*. 2023. Т. 29. №. 1. С. 202-215.

10. Бричко А. М., Лукаш С. М. Мінімізація ризиків інноваційного розвитку бізнесу (на прикладі закладів охорони здоров'я). *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4(98). С. 37-41.
11. Булкат М., Петренко В. Загальні засади нормативного регулювання у сфері медичної деонтології. *Entrepreneurship, Economy and Law*. 2021. № 5. С. 169-175.
12. Власова В., Борбіч М. Етичні принципи в підприємницькій діяльності. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 23. С. 42-46.
13. Денова Л.Д. Принципи біоетики в лікуванні та реабілітації пацієнтів з хронічною хворобою нирок. *Погляд на проблему*. 2022. Вип.11, No. 4. С. 192-203.
14. Етичний кодекс лікаря України від 27.09.2009. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001748-09#Text> (дата звернення: 09.01.2025).
15. Кобушко Я.В., Летуновська Н.Є., Христій В.Ю. Основні детермінанти ефективного управління діяльністю закладів охорони здоров'я як елемента соціального та медичного забезпечення населення регіону. *Управління змінами та інновації*. 2022. № 3. С. 33–38.
16. Коляденко Н. Дилема жертвовності в професії лікаря: моральна цінність чи віктимізація? *Сучасна медицина, фармація та психологічне здоров'я*. 2022. № 1(6). С. 23-33.
17. Кравченко В. Етико-деонтологічні принципи в діяльності дерматовенерологів. *Українські медичні вісті*. 2023. Вип. 1. С. 44-46.
18. Кравченко О. П., Черепанова М. О. Формування біоетичних основ професійної діяльності медичних сестер-бакалаврів. *New impetus for the advancement of pedagogical and psychological sciences in Ukraine and EU countries: research matters*. 2021. С. 20-35.
19. Міжнародний кодекс медичної етики: Кодекс Всесвіт. мед. асоц. від 01.10.1949: станом на 1 жовт. 1983 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/990_002#Text (дата звернення: 11.01.2025).

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

21. Мороз Л.І., Лецик Д.М. Соціально-психологічні аспекти управління трудовим потенціалом робітника. *Науковий погляд у майбутнє*. 2020. Вип. 17. С. 66-71.

22. Офіційний сайт Комунального некомерційного підприємства «Тростянецька міська лікарня» Тростянецької міської ради Сумської області. URL: <https://trostyaneka.crl.org.ua/> (дата звернення: 25.03.2025).

23. Плахтиря Л.А. Етичні принципи в управлінні медичним закладом: сучасний підхід. *Управління розвитком соціально економічних систем*: Матеріали IX Міжнародної науково практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтіювича Мазнева). Харків: ДБТУ. Ч. 1. 2025. С.225-228.

24. Плахтиря Л.А. Роль керівництва медичного закладу у підтримці етичного клімату. *Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту та публічного врядування в контексті євроінтеграції*: Збірник матеріалів XIV Міжнародної науково-практичної конференції. Рівне: НУВГП. 2025. С. 391-393.

25. Пустовіт С. В., Бойченко Н. М. Кодекс медичної етики: філософські та біоетичні аспекти. *Біоетика від теорії до практики*. 2021. С. 61-74.

26. Седіков Д., Мунтян І., Мужайло В. Етичні норми та принципи ділових комунікаційних процесів у міжнародному менеджменті. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-139> (дата звернення: 08.01.2025).

27. Скрипніков А.М., Рудь В.О., Рудь М.В., Герасименко Л.О. Особистісні характеристики студентів-стоматологів як фактор майбутньої професійної успішності. *Українська медична стоматологічна академія*. 2020. Вип. 17. С. 242-244.

28. Сушик І.В., Сушик О.Г. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту. *Менеджмент та*

підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 2 (6). С. 106-120.

29. Турчин К. Аналіз діяльності медичних закладів в контексті реформування системи охорони здоров'я. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 4(32). С.196-206.

30. Хрол Н.В. Етика і деонтологія в медичній психології. *Психіатрія, неврологія та медична психологія*. 2022. №20. С. 39-43.

31. Шумкова О.В., Пономаренко І.В., Пономаренко О.В. Характерні риси адміністративного менеджменту у медицині. *III Міжнародна науково-практична конференція (заочна форма) «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору»* м. Полтава, 24 березня 2020 року С. 325-327.

32. Шумкова О.В., Шумков І.В. Визначення основних елементів системи управління якістю медичних послуг. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип.4 (21). С.71-75.

33. Ющишина Л., Шматковська Т., Юхимчук А. Особливості управління процесом формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі сучасного підприємства. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024.Том. 2. № 38. С.97-103.

ДОДАТКИ