КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Навчальний посібник
для самостійної роботи слухачів циклу
спеціалізації «Організація та управління в охороні здоров'я»

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
Харківський національний медичний університет

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Навчальний посібник
для самостійної роботи слухачів циклу
спеціалізації «Організація та управління в охороні здоров'я»

Харків
ХНМУ
2026

УДК 614.21:005.35(075.8)
К68

Затверджено Вченою радою ХНМУ.
Протокол № 5 від 28.05.2026..

Авторський колектив:
О. І. Сердюк, Н. В. Просоленко , В. І. Крупеня,
І. І. Парфьонова, Г. Є. Голованова

Рецензенти:

С. О. Заїка – к. е. н., професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету.

О. В. Подольська – к. е. н., доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.

К68 Корпоративне управління закладами охорони здоров'я : навч. посіб. для самостійної роботи слухачів циклу спеціалізації «Організація та управління в охороні здоров'я» / О. І. Сердюк, Н. В. Просоленко, В. І. Крупеня та ін. Харків : ХНМУ, 2026. 80 с.

Посібник присвячено висвітленню теоретичних і практичних засад упровадження сучасних підходів до управління діяльністю медичних установ. У виданні розкрито сутність корпоративного управління, його принципи, моделі та механізми функціонування з урахуванням особливостей сфери охорони здоров'я. Розглянуто питання формування органів управління, розподілу повноважень і відповідальності між засновником, наглядовими та виконавчими структурами, а також забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності управлінських рішень.

Матеріал подано з урахуванням сучасної нормативно-правової бази та кращих управлінських практик.

УДК 614.21:005.35(075.8)

© Харківський національний медичний університет, 2026
© О. І. Сердюк, Н. В. Просоленко, В. І. Крупеня, І. І. Парфьонова, Г. Є. Голованова, 2026.

ЗМІСТ

Вступ 4
Тестові питання для контролю базового рівня знань 6
Термінологічний апарат 10
Розділ 1. Поняття, ознаки та алгоритм створення корпорації 14
Розділ 2. Історичний контекст утворення корпоративного сектора економіки в Україні 22
Розділ 3. Сутність та значення корпоративного управління 28
Розділ 4. Нормативно-правові межі функціонування корпоративного управління в Україні 33
Розділ 5. Значення, сутність та особливості управління закладом охорони здоров'я в сучасних умовах 37
Розділ 6. Світовий досвід корпоративного підходу в управлінні закладами охорони здоров'я 41
Розділ 7. Учасники корпоративного управління закладом охорони здоров'я 45
Розділ 8. Побудова механізму взаємодії закладу охорони здоров'я зі стейкхолдерами на засадах корпоративного управління 49
Розділ 9. Приклади кейсів корпоративного управління закладами охорони здоров'я 54
Розділ 10. Стратегічна ефективність корпоративної інтеграції в галузі охорони здоров'я 59
Тестові завдання 63
Питання для самоконтролю 71
Список рекомендованих джерел для самостійного опрацювання 74
Список використаних джерел 76

ВСТУП

Сучасний етап розвитку системи охорони здоров'я України характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими як внутрішніми соціально-економічними змінами, так і впливом глобальних тенденцій у сфері медичних послуг. Запровадження нових механізмів фінансування, автономізація закладів охорони здоров'я, посилення ролі місцевого самоврядування, цифровізація управлінських процесів та зростання суспільних очікувань щодо якості й доступності медичної допомоги актуалізують потребу в модернізації підходів до управління медичними організаціями. У цих умовах особливого значення набуває формування та впровадження ефективної моделі корпоративного управління в закладах охорони здоров'я.

Корпоративне управління традиційно розглядається як система взаємовідносин між власниками, органами управління та іншими зацікавленими сторонами, що визначає стратегічні цілі організації та механізми їх досягнення. У сфері охорони здоров'я зазначена концепція набуває специфічного змісту, оскільки поєднує економічні, соціальні та гуманітарні аспекти діяльності закладів. На відміну від класичних корпоративних структур, медичні організації функціонують у середовищі підвищеної суспільної відповідальності, де результат управлінських рішень безпосередньо впливає на стан здоров'я населення, рівень соціальної стабільності та довіру до інститутів держави. Це зумовлює необхідність адаптації принципів корпоративного управління до особливостей галузі охорони здоров'я.

Впровадження корпоративного підходу в управлінні закладами охорони здоров'я передбачає не лише зміну організаційно-правових форм чи вдосконалення структури управління, а й формування нової управлінської культури, що базується на принципах прозорості, підзвітності, розмежуванні повноважень, участі стейкхолдерів у прийнятті рішень та орієнтації на довгострокову ефективність. В умовах реформування галузі корпоративне управління розглядається як інструмент підвищення результативності діяльності медичних закладів, забезпечення фінансової стійкості, оптимізації використання ресурсів та підвищення якості медичних послуг.

Особливої актуальності проблематика корпоративного управління набуває у зв'язку з переходом більшості закладів охорони здоров'я України до статусу комунальних некомерційних підприємств, що суттєво розширило їх управлінську автономію та водночас підвищило відповідальність за результати діяльності. У цих умовах керівники медичних організацій стикаються з необхідністю поєднання традиційних функцій медичного управління з інструментами стратегічного менеджменту, фінансового планування, управління персоналом, ризиками та

взаємодією із зовнішніми зацікавленими сторонами. Відсутність систематикованих знань і практичних навичок у сфері корпоративного управління може призводити до неефективного використання ресурсів, управлінських помилок і зниження довіри з боку пацієнтів та суспільства.

Метою даного посібника є формування у слухачів системного уявлення про сутність, принципи та механізми корпоративного управління закладами охорони здоров'я, а також розвиток практичних компетентностей, необхідних для його впровадження в умовах функціонування національної системи охорони здоров'я. Посібник орієнтований на керівників закладів охорони здоров'я, фахівців органів управління у сфері охорони здоров'я, слухачів програм післядипломної освіти та спеціалізації з організації та управління в охороні здоров'я, а також усіх, хто зацікавлений у вдосконаленні управлінських механізмів у галузі.

У посібнику розглядаються теоретичні засади корпоративного управління, історичні передумови його формування, світовий досвід упровадження корпоративних моделей у сфері охорони здоров'я, а також нормативно-правові основи функціонування корпоративного управління в Україні. Значну увагу приділено аналізу учасників корпоративного управління, їх ролі та взаємодії, механізмам залучення стейкхолдерів, формуванню стратегій розвитку медичних організацій і оцінюванню ефективності управлінських рішень. Окремий блок присвячено практичним кейсам і прикладам успішного впровадження корпоративних підходів у діяльності закладів охорони здоров'я.

Таким чином, запропонований посібник спрямований на поєднання теоретичних положень із прикладними аспектами корпоративного управління в охороні здоров'я, що дає змогу розглядати його як навчально-методичну основу для підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів галузі. Очікується, що використання матеріалів посібника сприятиме підвищенню управлінської компетентності фахівців, розвитку стратегічного мислення та формуванню сучасної моделі управління закладами охорони здоров'я, зорієнтованої на потреби пацієнта, ефективність використання ресурсів і сталий розвиток системи охорони здоров'я України.

ТЕСТОВІ ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ БАЗОВОГО РІВНЯ ЗНАНЬ

Тести перевіряють:

- розуміння слухачами управлінських категорій;
- знання принципів організації ЗОЗ;
- здатність мислити системно;
- орієнтацію в сучасних моделях управління.

1. Управління закладом охорони здоров'я в сучасних умовах слід розглядати насамперед як:

А. Сукупність регламентованих адміністративних дій, спрямованих на підтримання поточної діяльності.

Б. Систему цілеспрямованого впливу на ресурси та процеси для досягнення соціально значущих результатів.

В. Процес реалізації приписів і нормативів у сфері охорони здоров'я.

Г. Функцію фінансового та кадрового контролю.

2. Відмінність стратегічного управління від оперативного полягає в тому, що стратегічне управління орієнтоване переважно на:

А. Координацію щоденних управлінських дій.

Б. Формування довгострокових цілей і напрямів розвитку організації.

В. Контроль виконання планових завдань.

Г. Регулювання внутрішніх конфліктів.

3. Системний підхід в управлінні ЗОЗ означає:

А. Побудову автономних підсистем без тісних взаємозв'язків.

Б. Аналіз окремих функцій без урахування їх взаємодії.

В. Розгляд закладу як цілісної системи взаємопов'язаних елементів.

Г. Зосередження управління виключно на клінічних процесах.

4. Основною метою управління в охороні здоров'я є:

А. Досягнення фінансової збалансованості діяльності.

Б. Раціоналізація управлінських процедур.

В. Забезпечення доступної, якісної та безпечної медичної допомоги.

Г. Реалізація бюджетних програм.

5. Організаційна структура управління ЗОЗ визначає передусім:

А. Обсяг ресурсного забезпечення.

Б. Розподіл функцій, повноважень і відповідальності між рівнями управління.

В. Номенклатуру медичних послуг.

Г. Кваліфікаційні вимоги до персоналу.

6. До базових функцій менеджменту в охороні здоров'я належать:

А. Планування та фінансовий контроль.

Б. Планування, організація, мотивація та контроль.

В. Клінічне керівництво та інспектування.

Г. Бюджетування та аудит.

7. Ресурсний потенціал ЗОЗ охоплює:

А. Фінансові та матеріальні ресурси.

Б. Кадрові та інформаційні ресурси.

В. Сукупність кадрових, матеріально-технічних, фінансових та інформаційних ресурсів.

Г. Тільки інфраструктуру закладу.

8. Ефективність діяльності ЗОЗ доцільно оцінювати за:

А. Обсягом наданих медичних послуг.

Б. Рівнем фінансового забезпечення.

В. Сукупністю медичних, економічних і соціальних результатів.

Г. Кількістю пролікованих пацієнтів.

9. Медична ефективність діяльності ЗОЗ відображає:

А. Рентабельність медичних послуг.

Б. Ступінь досягнення запланованих клінічних результатів.

В. Інвестиційну привабливість.

Г. Оптимізацію адміністративних витрат.

10. Економічна ефективність у сфері охорони здоров'я означає:

А. Мінімізацію витрат незалежно від результатів.

Б. Співвідношення отриманих результатів і витрачених ресурсів.

В. Забезпечення прибутковості діяльності.

Г. Скорочення персоналу.

11. Соціальна ефективність діяльності ЗОЗ проявляється у:

А. Зростанні доходів закладу.

Б. Підвищенні рівня задоволеності населення медичною допомогою.

В. Скороченні управлінських витрат.

Г. Централізації управління.

12. До стейкхолдерів закладу охорони здоров'я належать:

А. Пацієнти та медичний персонал.

Б. Органи управління та фінансуючі структури.

В. Усі зацікавлені сторони, що впливають на діяльність закладу або залежать від неї.

Г. Лише власники та керівництво.

13. Орієнтація на пацієнта в управлінні означає:

А. Делегування пацієнтам управлінських функцій.

Б. Урахування потреб і очікувань пацієнтів при прийнятті управлінських рішень.

В. Зменшення ролі медичного персоналу.

Г. Комерціалізацію медичних послуг.

14. Прозорість управління передбачає:

А. Регламентацію доступу до інформації.

Б. Обмеження кола осіб, які володіють інформацією.

В. Доступність та відкритість інформації для зацікавлених сторін.

Г. Передачу повноважень підрозділам.

15. Підзвітність керівника ЗОЗ означає:

А. Його повну управлінську автономію.

Б. Відповідальність за результати діяльності перед власником і суспільством.

В. Виключне підпорядкування персоналу.

Г. Відсутність зовнішнього контролю.

16. Інституційний підхід до управління передбачає:

А. Управління на основі індивідуальних рішень керівника.

Б. Орієнтацію на формальні правила, норми та організаційні механізми.

В. Відмову від регуляторних інструментів.

Г. Переважання клінічних критеріїв.

17. Інтеграція закладів охорони здоров'я здійснюється з метою:

А. Посилення автономності окремих закладів.

Б. Підвищення координації та ефективності медичної допомоги.

В. Усунення конкурентного середовища.

Г. Скорочення кількості медичних послуг.

18. Вертикальна інтеграція у сфері охорони здоров'я спрямована на:

А. Об'єднання закладів одного профілю.

Б. Забезпечення наступності між рівнями надання медичної допомоги.

В. Централізацію бухгалтерського обліку.

Г. Формування єдиної кадрової політики.

19. Горизонтальна інтеграція означає:

А. Кооперацію закладів різних рівнів.

Б. Об'єднання закладів одного рівня або профілю.

В. Передачу повноважень органам влади.

Г. Скорочення мережі закладів.

20. Управлінське рішення в охороні здоров'я має базуватися насамперед на:

А. Інтуїції керівника.

Б. Формальному дотриманні наказів.

В. Аналізі інформації та прогнозуванні наслідків.

Г. Колегіальному голосуванні.

21. Комунікація в системі управління ЗОЗ виконує функцію:

А. Передачі управлінських розпоряджень.

Б. Обміну інформацією та координації дій.

В. Формування фінансової звітності.

Г. Здійснення контролю.

22. Кадровий потенціал ЗОЗ визначається:

А. Кількістю зайнятих посад.

Б. Рівнем кваліфікації, мотивації та здатністю до професійного розвитку.

В. Стажем роботи персоналу.

Г. Обсягом посадових інструкцій.

23. Якість управління безпосередньо впливає на:

А. Фінансові результати.

Б. Організаційну структуру.

В. Якість і безпеку медичної допомоги.

Г. Трудову дисципліну.

24. Основною передумовою впровадження корпоративного управління в ЗОЗ є:

А. Приватна форма власності.

Б. Сформовані базові знання з менеджменту та організації охорони здоров'я.

В. Високий рівень прибутковості.

Г. Відсутність державного регулювання.

25. Управлінське рішення у сфері охорони здоров'я вважається обґрунтованим у разі, якщо воно:

А. Ґрунтується переважно на професійному досвіді керівника та практиці аналогічних закладів.

Б. Приймається з урахуванням нормативних вимог, аналізу ресурсів і прогнозу наслідків для якості медичної допомоги.

В. Спрямоване насамперед на досягнення фінансової збалансованості діяльності закладу.

Г. Узгоджується з позицією більшості членів колективу незалежно від можливих ризиків.

Правильні відповіді

№	Відповідь	№	Відповідь	№	Відповідь	№	Відповідь	№	Відповідь
1	*Б*	**6**	*Б*	**11**	*Б*	**16**	*Б*	**21**	*Б*
2	*Б*	**7**	*В*	**12**	*В*	**17**	*Б*	**22**	*Б*
3	*В*	**8**	*В*	**13**	*Б*	**18**	*Б*	**23**	*В*
4	*В*	**9**	*Б*	**14**	*В*	**19**	*Б*	**24**	*Б*
5	*Б*	**10**	*Б*	**15**	*Б*	**20**	*В*	**25**	*Б*

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ АПАРАТ

Автономізація закладу охорони здоров'я – процес надання закладу охорони здоров'я організаційної, фінансової та управлінської самостійності, що передбачає розширення повноважень керівництва у прийнятті рішень, самостійне планування діяльності, розпорядження ресурсами та відповідальність за результати роботи в межах чинного законодавства.

Аудит – незалежна, систематична та документально підтверджена перевірка фінансової, управлінської та господарської діяльності організації з метою оцінювання її відповідності законодавству, внутрішнім регламентам і принципам ефективного управління.

Вертикальна інтеграція – форма інтеграції закладів охорони здоров'я, що полягає в об'єднанні різних рівнів надання медичної допомоги (первинної, спеціалізованої, високоспеціалізованої) з метою забезпечення наступності лікування та підвищення якості медичних послуг.

Виконавчий орган – орган корпоративного управління, який здійснює поточне керівництво діяльністю організації, реалізує рішення вищого органу управління та несе відповідальність за оперативні результати функціонування закладу.

Внутрішній контроль – система процедур, методів і заходів, спрямованих на запобігання порушенням, помилкам і зловживанням у діяльності організації, а також на забезпечення ефективного використання ресурсів.

Горизонтальна інтеграція – об'єднання закладів охорони здоров'я одного рівня або профілю діяльності з метою оптимізації ресурсів, підвищення доступності медичних послуг та зміцнення організаційної спроможності.

Економічна ефективність – характеристика діяльності організації, що відображає співвідношення між досягнутими результатами та витраченими фінансовими, матеріальними й трудовими ресурсами.

Ефективність управління – ступінь досягнення стратегічних і поточних цілей організації за умови раціонального використання наявних ресурсів і дотримання принципів корпоративного управління.

Ефективне корпоративне управління – така система управління організацією, що забезпечує баланс інтересів власників, менеджменту та стейкхолдерів, прозорість прийняття рішень, підзвітність і сталий розвиток.

Заклад охорони здоров'я – організація незалежно від форми власності та організаційно-правового статусу, основною діяльністю якої є надання медичної допомоги та медичних послуг населенню.

Загальні збори – вищий орган корпоративного управління, до компетенції якого належить ухвалення ключових стратегічних рішень, затвердження основних напрямів розвитку та контроль за діяльністю виконавчих органів.

Інвестиційна привабливість – здатність організації залучати внутрішні та зовнішні фінансові ресурси завдяки стабільності діяльності, прозорості управління та прогнозованості розвитку.

Інституційний підхід – підхід до управління, що ґрунтується на формальних правилах, нормах і організаційних механізмах, які визначають поведінку суб'єктів корпоративних відносин.

Інформаційне забезпечення управління – сукупність процесів збору, обробки, зберігання та використання інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Інтеграція закладів охорони здоров'я – процес об'єднання або координації діяльності медичних закладів із метою підвищення ефективності управління, якості медичної допомоги та оптимізації ресурсів.

Кадровий потенціал – сукупність професійних знань, навичок, мотивації та здатності персоналу до розвитку, що визначає можливості організації досягати стратегічних цілей.

Комунальне некомерційне підприємство – організаційно-правова форма закладу охорони здоров'я, що перебуває у власності територіальної громади, здійснює господарську діяльність без мети розподілу прибутку та функціонує на засадах корпоративного управління.

Комплаєнс – система заходів, спрямованих на забезпечення дотримання організацією вимог законодавства, професійних стандартів, етичних норм і внутрішніх політик.

Корпоратизація – процес перетворення підприємства або організації на корпоративну форму з упровадженням відповідної системи управління та розподілу повноважень.

Корпоративна культура – сукупність цінностей, норм, традицій і моделей поведінки, що формують внутрішнє середовище організації та впливають на стиль управління.

Корпоративна етика – система моральних принципів і правил поведінки, яких дотримуються учасники корпоративних відносин у процесі управління та професійної діяльності.

Корпоративне управління – система відносин між власниками, органами управління, менеджментом і стейкхолдерами, спрямована на визначення цілей діяльності організації та контроль за їх досягненням.

Корпоративний контроль – механізм нагляду за діяльністю органів управління, що забезпечує законність, ефективність та відповідність рішень інтересам власників і суспільства.

Корпоративні права – сукупність прав учасників організації щодо участі в управлінні, отримання інформації та захисту своїх законних інтересів.

Менеджмент – професійна управлінська діяльність, спрямована на планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності організації.

Медична ефективність – рівень досягнення запланованих клінічних результатів та якості медичної допомоги.

Наглядова рада – орган корпоративного управління, що здійснює стратегічний нагляд і контроль за діяльністю виконавчого органу.

Нормативно-правове регулювання – система законів і підзаконних актів, що визначають правила створення, функціонування та управління організаціями.

Оперативне управління – управління поточною діяльністю організації з метою забезпечення виконання стратегічних рішень.

Орієнтація на пацієнта – управлінський підхід, що передбачає врахування потреб, очікувань і безпеки пацієнтів при прийнятті рішень.

Організаційна структура – впорядкована система розподілу функцій, повноважень і відповідальності між підрозділами та посадовими особами.

Органи корпоративного управління – сукупність органів, через які реалізується управління організацією відповідно до її статуту.

Підзвітність керівника – обов'язок керівника звітувати за результати діяльності перед власником, наглядовими органами та громадськістю.

Принцип підзвітності – вимога обов'язкового звітування органів управління про результати своєї діяльності.

Принцип прозорості – відкритість та доступність інформації про діяльність організації для зацікавлених сторін.

Принцип справедливості – забезпечення рівного ставлення до всіх учасників корпоративних відносин.

Принцип відповідальності – орієнтація управлінських рішень на усвідомлення їх наслідків.

Репутація організації – стале суспільне уявлення про надійність, доброчесність і якість діяльності організації.

Ресурсний потенціал – сукупність фінансових, матеріально-технічних, кадрових та інформаційних ресурсів.

Ризик-менеджмент – процес ідентифікації, аналізу та управління ризиками в діяльності організації.

Соціальна відповідальність – відповідальність організації за вплив її діяльності на суспільство та довкілля.

Соціальна ефективність – вплив діяльності організації на рівень задоволеності населення та суспільне благо.

Сталий розвиток – розвиток, що забезпечує баланс економічних, соціальних та екологічних інтересів.

Стратегічне управління – процес визначення довгострокових цілей організації та шляхів їх досягнення.

Стейкхолдери – зацікавлені сторони, які впливають на діяльність організації або залежать від її результатів.

Фінансова стійкість – здатність організації забезпечувати стабільну діяльність і виконувати фінансові зобов'язання.

Цифровізація управління – впровадження цифрових технологій у процеси управління, контролю та комунікації.

Якість медичної допомоги – відповідність медичних послуг професійним стандартам, клінічним протоколам і очікуванням пацієнтів.

РОЗДІЛ 1
ПОНЯТТЯ, ОЗНАКИ ТА АЛГОРИТМ СТВОРЕННЯ КОРПОРАЦІЇ

Поняття корпорації та її місце у системі юридичних осіб

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки корпорація виступає однією з ключових організаційно-правових форм здійснення підприємницької діяльності. Саме через корпорації відбувається концентрація капіталу, реалізація інвестиційних проєктів, управління значними виробничими та фінансовими ресурсами, а також формування конкурентоспроможних суб'єктів господарювання на внутрішньому та міжнародному ринках.

Термін «корпорація» походить від латинського слова *corporatio*, що означає *«об'єднання», «спілка», «цілісне утворення»*. В юридичному значенні корпорація є організацією, створеною шляхом об'єднання осіб або капіталів для досягнення спільної мети та наділеною статусом юридичної особи.

У науковій літературі відсутнє єдине універсальне визначення поняття корпорації. Це зумовлено різними підходами до розуміння її правової природи – цивільно-правовим, господарсько-правовим та корпоративно-управлінським. Найбільш поширеним є підхід, відповідно до якого корпорація визначається як юридична особа, створена шляхом об'єднання учасників (засновників), які наділяють її майном та беруть участь в управлінні через систему корпоративних органів.

Із позиції цивільного права корпорація розглядається як особливий різновид юридичної особи, що має відокремлене майно, самостійний баланс, може від свого імені набувати майнових та немайнових прав, нести обов'язки та бути позивачем і відповідачем у суді. Господарське право акцентує увагу на підприємницькій природі корпорації та її спрямованості на отримання прибутку. У межах корпоративного права основна увага приділяється внутрішнім відносинам між учасниками корпорації, порядку формування органів управління та реалізації корпоративних прав.

У законодавстві України термін «корпорація» використовується у різних значеннях. Так, Господарський кодекс України визначає корпорацію як договірне об'єднання підприємств, створене на основі поєднання їх виробничих, наукових та комерційних інтересів із делегуванням окремих повноважень централізованому органу управління. Водночас у ширшому розумінні корпорацією вважають акціонерні товариства та інші господарські товариства, що мають розгалужену систему корпоративного управління.

Таким чином, корпорація є складним правовим утворенням, яке поєднує у собі ознаки юридичної особи, підприємницької організації та соціально-економічного інституту.

Правова природа корпорації

Правова природа корпорації полягає **у поєднанні двох взаємопов'язаних елементів:** організаційного та майнового. *Організаційний* елемент виражається в наявності системи органів управління, визначеного порядку вступу та виходу учасників, внутрішніх правил діяльності, закріплених у статуті або установчому договорі. *Майновий* елемент проявляється у формуванні статутного капіталу, відокремленості майна корпорації від майна її учасників та самостійній майновій відповідальності.

Корпорація не є простою сукупністю фізичних або юридичних осіб. Вона виступає як самостійний суб'єкт права, який має власну волю, що формується через діяльність її органів управління. Така воля є юридичною фікцією, але водночас має реальні правові наслідки, оскільки саме вона визначає напрями діяльності корпорації, укладення договорів, розпорядження майном та участь у цивільному обороті.

Особливістю правової природи корпорації є наявність корпоративних прав учасників. **Корпоративні права** включають: право на участь в управлінні корпорацією, право на отримання частини прибутку (дивідендів), право на інформацію про діяльність корпорації, а також право на частку майна у разі її ліквідації. Сукупність таких прав формує специфічний правовий статус учасника корпорації.

Значну роль у визначенні правової природи корпорації відіграє *принцип обмеженої відповідальності.* У більшості корпоративних форм учасники не відповідають за зобов'язаннями корпорації, а ризикують лише в межах свого внеску до статутного капіталу. Це сприяє залученню інвестицій та розвитку підприємницької ініціативи, водночас зменшуючи рівень особистого майнового ризику учасників.

Корпорація також характеризується стабільністю існування, оскільки її діяльність не залежить безпосередньо від зміни складу учасників. Вихід або смерть одного з учасників не припиняє діяльність корпорації, що забезпечує безперервність господарських процесів та захист інтересів контрагентів.

Ознаки корпорації

Корпорація як особлива форма організації підприємницької діяльності має **низку характерних ознак**, які відрізняють її від інших юридичних осіб.

По-перше, *корпорація створюється шляхом об'єднання осіб або капіталів.* На відміну від установ, що засновуються одним суб'єктом для досягнення певної мети, корпорація передбачає участь кількох засновників або наявність колективного інтересу. Таке об'єднання здійснюється на договірній основі та закріплюється в установчих документах.

По-друге, *корпорація має статус юридичної особи.* Це означає, що вона є самостійним суб'єктом права, відокремленим від її учасників. Корпорація

може мати власне найменування, печатку, рахунки у банківських установах, а також бути учасником цивільних та господарських правовідносин.

По-третє, *для корпорації характерна наявність відокремленого майна.* Майно корпорації формується завдяки внескам засновників, доходів від господарської діяльності та інших джерел, не заборонених законом. Учасники не є власниками майна корпорації, а лише мають корпоративні права щодо неї.

По-четверте, *корпорація характеризується складною системою управління.* Як правило, вона включає вищий орган (загальні збори учасників або акціонерів), виконавчий орган (дирекцію або правління) та контрольний орган (наглядову раду або ревізійну комісію). Така система забезпечує баланс інтересів учасників та ефективне управління діяльністю корпорації.

По-п'яте, *корпорації властивий принцип обмеженої відповідальності.* Учасники відповідають за зобов'язаннями корпорації лише у межах своїх внесків, якщо інше не передбачено законом або установчими документами.

По-шосте, *корпорація має внутрішню корпоративну структуру та корпоративну культуру.* Це проявляється у встановленні внутрішніх правил, процедур ухвалення рішень, стандартів поведінки та етичних норм, які регулюють відносини між учасниками та органами управління.

Таким чином, сукупність наведених ознак дозволяє визначити корпорацію як особливу форму організації юридичної особи, що поєднує у собі елементи майнового об'єднання та колективного управління.

Види корпорацій

Залежно від різних критеріїв корпорації можуть поділятися на окремі види.

За метою діяльності корпорації поділяються на комерційні та некомерційні. *Комерційні корпорації* створюються з метою отримання прибутку та його розподілу між учасниками. До них належать акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, виробничі кооперативи. *Некомерційні корпорації* створюються для досягнення соціальних, культурних, наукових чи інших суспільно корисних цілей і не мають на меті розподіл прибутку між учасниками.

За способом утворення розрізняють *корпорації, створені за ініціативою приватних осіб*, та *корпорації, утворені за участю держави або органів місцевого самоврядування*. У першому випадку йдеться про приватні корпорації, у другому – про державні або змішані.

За характером участі учасників в управлінні виділяють відкриті та закриті корпорації. *Відкриті корпорації* характеризуються вільним обігом часток або акцій та необмеженим колом учасників. *Закриті корпорації* обмежують коло осіб, які можуть стати їх учасниками, та встановлюють спеціальний порядок відчуження корпоративних прав.

Алгоритм створення корпорації

Процес створення корпорації є складною багатоступеневою процедурою, яка поєднує організаційні, правові та економічні елементи (*рис. 1*). Алгоритм створення корпорації можна визначити як сукупність послідовних дій засновників, спрямованих на формування нового суб'єкта господарювання, що наділяється статусом юридичної особи та здатністю самостійно брати участь у цивільному й господарському обороті.

У загальному вигляді алгоритм створення корпорації включає такі **основні етапи:**

1) ухвалення рішення про створення корпорації;
2) формування складу засновників та визначення їх часток участі;
3) розроблення та затвердження установчих документів;
4) формування статутного капіталу;
5) державна реєстрація корпорації;
6) формування органів управління та початок господарської діяльності.

Кожен із зазначених етапів має самостійне юридичне значення та тісно пов'язаний із наступними стадіями створення корпорації. Недотримання встановленої законом процедури може призвести до відмови у державній реєстрації або до визнання установчих документів недійсними.



Рис. 1. Етапи створення корпорації

Підготовчий етап створення корпорації

Цей етап передбачає ухвалення принципового рішення щодо доцільності її заснування та визначення загальної концепції майбутньої діяльності. На цьому етапі засновники формують спільну волю щодо об'єднання капіталів та зусиль для досягнення певної мети.

До основних дій, що здійснюються на підготовчому етапі, належать:

– визначення виду корпорації та її організаційно-правової форми;

– формування складу засновників;

– узгодження мети та напрямів діяльності;

– визначення розміру статутного капіталу та порядку його формування;

– розподіл часток участі між засновниками.

Важливим елементом підготовчого етапу є досягнення домовленості між засновниками щодо принципів управління корпорацією. Такі домовленості можуть бути закріплені в установчому або корпоративному договорі, який визначає порядок реалізації корпоративних прав та обов'язків учасників.

На цій стадії також здійснюється вибір найменування корпорації та перевірка його унікальності, визначення місцезнаходження юридичної особи, а також попередній аналіз правових ризиків, пов'язаних із майбутньою діяльністю.

Таким чином, підготовчий етап має вирішальне значення для подальшого успішного функціонування корпорації, оскільки саме на цьому етапі закладаються основи її організаційної структури та економічної стабільності.

Установчі документи корпорації

Установчі документи є правовою основою діяльності корпорації та визначають її правовий статус, внутрішню структуру і порядок функціонування. До основних установчих документів належать **статут** та, у передбачених законом випадках, **установчий договір.**

Статут корпорації містить відомості про її найменування, місцезнаходження, мету і предмет діяльності, розмір статутного капіталу, склад і компетенцію органів управління, порядок вступу та виходу учасників, а також умови реорганізації та ліквідації.

Установчий договір укладається між засновниками і визначає порядок їх спільної діяльності зі створення корпорації, умови передачі майна до статутного капіталу, розподіл часток участі, а також права й обов'язки засновників.

Особливе значення мають положення установчих документів щодо корпоративного управління. Саме вони встановлюють механізм прийняття рішень, порядок скликання загальних зборів, повноваження виконавчих органів та систему контролю за їх діяльністю.

Установчі документи повинні відповідати вимогам чинного законодавства. У разі наявності суперечностей між положеннями статуту та нормами закону застосовуються норми закону. Водночас установчі документи можуть деталізувати правове регулювання внутрішніх відносин у корпорації, надаючи їй певну автономію у визначенні власних правил діяльності.

Державна реєстрація корпорації

Державна реєстрація є завершальним етапом створення корпорації та юридичним фактом, з яким закон пов'язує виникнення юридичної особи. З моменту внесення відповідного запису до Єдиного державного реєстру корпорація набуває цивільної правоздатності та дієздатності.

Для державної реєстрації подається **пакет документів**, який зазвичай включає:

– рішення засновників про створення корпорації;

– установчі документи;

– відомості про керівні органи;

– документи, що підтверджують формування статутного капіталу;

– заяву встановленого зразка.

Державна реєстрація має публічний характер, оскільки інформація про корпорацію стає доступною для необмеженого кола осіб. Це сприяє забезпеченню правової визначеності у цивільному обороті та підвищує рівень довіри контрагентів до новоствореної юридичної особи.

Відмова у державній реєстрації можлива лише з підстав, прямо передбачених законом. Такі підстави зазвичай пов'язані з невідповідністю поданих документів вимогам законодавства або з порушенням встановленої процедури створення корпорації.

Формування органів управління корпорації

Після державної реєстрації корпорації відбувається формування її органів управління (*рис. 2*). **Органи управління** є необхідним елементом корпорації, через який вона реалізує свою правосуб'єктність.

Вищим органом управління корпорації є **загальні збори учасників або акціонерів.** До їх компетенції належить ухвалення стратегічних рішень, зокрема щодо внесення змін до установчих документів, розподілу прибутку, реорганізації та ліквідації корпорації.

Виконавчий орган здійснює поточне керівництво діяльністю корпорації. Він може бути одноособовим (директор, генеральний директор) або колегіальним (правління, дирекція). Виконавчий орган представляє корпорацію у відносинах із третіми особами та укладає правочини від її імені.

Контроль за діяльністю виконавчого органу здійснює **наглядова рада** або **ревізійна комісія.** Її основним завданням є забезпечення дотримання інтересів учасників та попередження зловживань з боку керівництва.



Рис. 2. Формування органів управління корпорацією

Таким чином, система органів управління забезпечує реалізацію принципу колективного волевиявлення та сприяє ефективному функціонуванню корпорації.

Значення корпорацій у сучасній економіці

Корпорації відіграють провідну роль у сучасній економіці, оскільки вони **забезпечують концентрацію капіталу, розвиток інновацій та підвищення рівня організації виробництва.** Саме через корпорації реалізуються масштабні інвестиційні проєкти, що потребують значних фінансових і людських ресурсів (*рис. 3*).

Корпорації сприяють формуванню стабільного ринку праці, створюючи робочі місця та забезпечуючи соціальні гарантії працівникам. Вони також виконують важливу фіскальну функцію, сплачуючи податки та наповнюючи бюджети різних рівнів.

Із правової точки зору, корпорації виступають ключовими суб'єктами корпоративних відносин, що зумовлює необхідність чіткого нормативного регулювання їх діяльності. Розвиток корпоративного законодавства є передумовою підвищення рівня правової культури підприємницької діяльності та захисту прав учасників корпоративних відносин.



Рис. 3. Значення корпорацій для сучасної економіки

Узагальнюючи, можна зазначити, що корпорація є складним багатофункціональним інститутом, який поєднує економічні, організаційні та правові аспекти. Її створення та функціонування мають істотне значення для розвитку ринкової економіки та становлення ефективної системи господарювання.

РОЗДІЛ 2
ІСТОРИЧНИЙ КОНТЕКСТ УТВОРЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО СЕКТОРА ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ

Загальні передумови формування корпоративного сектора

Формування корпоративного сектора економіки в Україні є складним та багатоступеневим історичним процесом, зумовленим трансформацією суспільно-економічної системи від адміністративно-командної моделі до ринкової економіки. Корпоративний сектор не виник раптово, а формувався поступово під впливом політичних, економічних і правових змін, що відбувалися у державі протягом тривалого часу.

У загальному розумінні корпоративний сектор охоплює сукупність підприємств корпоративного типу, діяльність яких ґрунтується на об'єднанні капіталів, наявності статутного фонду, поділеного на частки або акції, а також системі корпоративного управління. Його становлення в Україні було нерозривно пов'язане з процесами приватизації, реформуванням державної власності та створенням правових засад підприємницької діяльності.

Передумовами виникнення корпоративного сектора стали:

– криза планової економіки наприкінці 1980-х років;

– лібералізація господарської діяльності;

– поява різних форм власності;

– потреба у залученні інвестиційних ресурсів;

– необхідність структурної перебудови промисловості.

Таким чином, корпоративний сектор в Україні виник як відповідь на потребу в ефективніших формах господарювання, здатних забезпечити економічне зростання в умовах ринкових відносин.

Корпоративні елементи в економіці України у дорадянський період

Окремі елементи корпоративних відносин існували на українських землях ще у XIX – на початку XX ст. У період перебування України у складі Російської імперії та Австро-Угорщини поширювалися акціонерні товариства, торгові доми, банківські спілки, що діяли на засадах об'єднання капіталу.

Особливого розвитку акціонерні товариства набули у сфері залізничного будівництва, гірничодобувної промисловості, металургії та банківської справи. Наприклад, на Донбасі та в Придніпров'ї діяли численні акціонерні підприємства, створені за участю іноземного капіталу.

Ці підприємства мали характерні риси корпорацій:

– наявність статутного капіталу, поділеного на акції;

– колегіальні органи управління;

– відокремлення майна підприємства від майна учасників;

– обмежену відповідальність акціонерів.

Однак цей розвиток було перервано подіями Першої світової війни, революціями 1917 р. та встановленням радянської влади, що призвело до повної націоналізації промисловості та ліквідації приватної власності на засоби виробництва.

Економічна модель радянського періоду
та її вплив на корпоративні відносини

У період існування Української РСР господарська система ґрунтувалася на принципах державної власності та централізованого планування. Підприємства не мали статусу самостійних суб'єктів ринку, а виступали елементами єдиного народногосподарського комплексу.

Корпоративні відносини в класичному розумінні були відсутні. Не існувало акціонерної власності, ринку цінних паперів, корпоративного управління. Управління підприємствами здійснювалося через міністерства та відомства, а розподіл ресурсів визначався плановими органами.

Разом із тим у пізній радянський період з'явилися певні елементи господарської самостійності підприємств. Зокрема, у 1980-х роках запроваджувалися господарський розрахунок, орендні відносини, кооперативний рух. Ці явища створили передумови для переходу до нових форм організації господарської діяльності, включаючи корпоративні структури.

Таким чином, радянська економічна модель, хоча й не передбачала корпоратизації, заклала матеріальну базу для майбутніх трансформацій у вигляді великих промислових комплексів.

Початковий етап формування корпоративного сектора (1991–1994 рр.)

Проголошення незалежності України у 1991 р. ознаменувало початок глибоких економічних реформ. Одним із ключових завдань стало реформування відносин власності та створення ринкових інститутів.

На цьому етапі було прийнято низку нормативно-правових актів, що заклали правову основу для корпоративного сектора, а саме:

– закони про власність;

– закони про підприємства;

– законодавство про господарські товариства;

– акти про приватизацію державного майна.

Саме в цей період почався процес перетворення державних підприємств на акціонерні товариства. Цей процес отримав назву корпоратизації та став проміжною стадією між державною формою власності та приватною.

Початковий етап характеризувався нестабільністю правового регулювання, браком досвіду корпоративного управління та значними соціально-економічними труднощами.

Масова приватизація
та становлення корпоративного сектора (1995–2000 рр.)

Наступний етап розвитку корпоративного сектора пов'язаний із проведенням масової приватизації. Основною її метою було створення широкого прошарку власників та залучення інвестицій у виробничу сферу.

У цей період відбувалося:

– створення великої кількості акціонерних товариств;

– формування ринку цінних паперів;

– поява перших інвестиційних компаній та фондів;

– розвиток фондової інфраструктури.

Разом із тим масова приватизація супроводжувалася низкою проблем, а саме:

– концентрація акцій у вузького кола осіб;

– непрозорість процесів управління;

– слабкий захист прав міноритарних акціонерів;

– відсутність ефективного корпоративного контролю.

Попри це, саме в цей період було сформовано базову структуру корпоративного сектора України.

Інституціоналізація корпоративного управління (2001–2010 рр.)

У 2000-х роках розвиток корпоративного сектора набув більш системного характеру. Держава почала приділяти увагу питанням корпоративного управління, захисту прав інвесторів та прозорості діяльності компаній.

Було прийнято низку важливих нормативних актів, зокрема законодавство про акціонерні товариства, цінні папери та фондовий ринок. Запроваджувалися принципи корпоративного управління, орієнтовані на міжнародні стандарти.

У цей період спостерігалося:

– укрупнення корпоративних структур;

– поява холдингів та фінансово-промислових груп;

– інтеграція українських компаній у міжнародні ринки;

– підвищення ролі корпоративних механізмів у регулюванні економіки.

Корпоративний сектор у контексті євроінтеграції

Після проголошення курсу на європейську інтеграцію Україна взяла на себе **зобов'язання щодо гармонізації корпоративного законодавства з правом Європейського Союзу.** Це стосувалося, зокрема, питань розкриття інформації, захисту прав акціонерів, регулювання діяльності публічних компаній.

Євроінтеграційний вектор сприяв:

– підвищенню стандартів корпоративного управління;

– розвитку біржової торгівлі;

– запровадженню сучасних механізмів комплаєнсу;

– зростанню інвестиційної привабливості корпоративного сектора.

Разом із тим залишалися проблеми, пов'язані з олігархізацією економіки та недостатньою конкуренцією.

Сучасний стан корпоративного сектора економіки України

На сучасному етапі корпоративний сектор України охоплює значну частину національної економіки. У формі корпорацій функціонують підприємства промисловості, банківської сфери, транспорту, енергетики та телекомунікацій.

Для сучасного корпоративного сектора характерна сукупність взаємопов'язаних рис, що відображають трансформаційні процеси в економіці та системі управління:

1) спостерігається **домінування великих корпоративних об'єднань**, які концентрують значні фінансові, виробничі та інтелектуальні ресурси. Такі структури відіграють провідну роль у формуванні галузевої політики, впливають на ринкову кон'юнктуру та визначають стратегічні напрями економічного розвитку.

✓ У ключових галузях економіки (енергетика, транспорт, фінансовий сектор) провідну роль відіграють великі корпорації, які об'єднують численні дочірні підприємства та контролюють значну частку ринку.

✓ Великі корпоративні групи здатні реалізовувати масштабні інвестиційні проєкти, що є недоступними для малих і середніх підприємств через обмежені фінансові ресурси.

2) характерним є **поєднання приватного та державного капіталу**, що зумовлює розвиток змішаних форм власності. Участь держави в корпоративних структурах сприяє реалізації соціально значущих проєктів, забезпеченню економічної стабільності та контролю за стратегічно важливими секторами, водночас приватний капітал підвищує ефективність управління й інвестиційну привабливість таких компаній.

✓ У стратегічно важливих підприємствах держава зберігає корпоративні права, поєднуючи їх із приватними інвестиціями для забезпечення економічної безпеки та стабільності.

✓ Реалізація інфраструктурних і соціально значущих проєктів часто здійснюється через корпоративні структури зі змішаною формою власності, де приватний капітал доповнює державне фінансування.

3) відбувається **поступова цифровізація корпоративного управління,** яка охоплює впровадження електронних систем звітності, цифрових платформ для прийняття управлінських рішень, автоматизацію внутрішнього контролю та комунікацій. Це підвищує прозорість діяльності корпорацій, оперативність управління та якість контролю за діяльністю менеджменту.

✓ У корпораціях впроваджуються електронні системи документообігу та дистанційного прийняття управлінських рішень, зокрема для роботи наглядових рад і правлінь.

✓ Застосування цифрових аналітичних платформ дає змогу автоматизувати фінансовий контроль, управління ризиками та моніторинг ефективності діяльності підрозділів.

4) корпоративний сектор дедалі більше орієнтується на **міжнародні стандарти фінансової та нефінансової звітності**, зокрема стандарти прозорості, підзвітності та корпоративної соціальної відповідальності. Така орієнтація сприяє інтеграції національних корпорацій у світовий економічний простір, зміцненню довіри інвесторів і підвищенню конкурентоспроможності на глобальних ринках.

✓ Корпорації переходять на підготовку фінансової звітності відповідно до міжнародних стандартів, що полегшує залучення іноземних інвесторів і кредиторів.

✓ Поширюється практика складання нефінансової звітності (ESG-звітів), яка відображає екологічну, соціальну відповідальність та якість корпоративного управління.

Водночас у сучасному корпоративному секторі залишається актуальною **низка системних проблем**, які істотно впливають на ефективність функціонування корпорацій та рівень довіри з боку інвесторів і суспільства:

– **захист прав інвесторів**, насамперед *міноритарних акціонерів* (володіють незначною часткою акцій корпорації), які часто мають обмежений вплив на прийняття управлінських рішень. Недостатній рівень правового захисту може призводити до зловживань з боку контролюючих власників та менеджменту;

– **прозорість структури власності** – оскільки складні ланцюги володіння, використання номінальних власників і офшорних юрисдикцій ускладнюють ідентифікацію кінцевих бенефіціарів. Це знижує рівень підзвітності, створює ризики прихованого контролю та перешкоджає ефективному корпоративному нагляду;

– **ефективність державної участі у корпораціях** – за відсутності чітких механізмів корпоративного контролю та професійного менеджменту державна участь може супроводжуватися низькою результативністю, конфліктами інтересів і політичним впливом на господарські рішення, особливо у стратегічних секторах економіки;

– **протидія корпоративним зловживанням**, таким як маніпулювання фінансовою звітністю, використання інсайдерської інформації, виведення активів і зловживання службовим становищем. Недосконаліть систем внутрішнього контролю та корпоративної етики підвищує ризики порушень і негативно позначається на репутації корпорацій та стабільності корпоративного сектора загалом.

Вплив воєнних та кризових чинників на корпоративний сектор

Воєнні дії та економічні кризи істотно вплинули на функціонування корпоративного сектора. Частина корпорацій зазнала втрат виробничих потужностей, логістичних ланцюгів та ринків збуту. Разом із тим корпоративний сектор продемонстрував здатність до адаптації, релокації бізнесу та трансформації моделей управління.

Ці процеси зумовили активізацію ролі держави у стратегічних галузях, посилення контролю за корпоративною діяльністю та розвиток партнерства між державними і приватними структурами.

Отже, історичний контекст утворення корпоративного сектора економіки в Україні свідчить про його складний та суперечливий шлях розвитку. Від перших акціонерних товариств у XIX ст. через радянську централізовану модель до сучасних корпорацій ринкового типу – цей шлях відображає загальні закономірності економічної трансформації.

Корпоративний сектор став результатом поєднання внутрішніх реформ і зовнішніх впливів, що зумовило його сучасну структуру та функціональні особливості. Подальший розвиток корпоративного сектора безпосередньо залежить від удосконалення правового регулювання, підвищення ефективності корпоративного управління та інтеграції України у світову економічну систему.

РОЗДІЛ 3
СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Поняття корпоративного управління

Корпоративне управління є одним із ключових інститутів сучасної ринкової економіки, що забезпечує ефективне функціонування корпоративних структур та узгодження інтересів різних груп учасників корпоративних відносин. У загальному розумінні **корпоративне управління** – *це система відносин між власниками корпорації, її органами управління, менеджментом та іншими зацікавленими особами з приводу визначення стратегічних цілей діяльності корпорації та контролю за їх досягненням.*

У науковій літературі відсутнє єдине визначення корпоративного управління, що зумовлено багатогранністю цього явища. *З економічної точки зору* корпоративне управління розглядається як механізм розподілу та реалізації прав власності, а також як інструмент підвищення ефективності використання ресурсів. *З правової позиції* воно трактується як сукупність норм і процедур, що регулюють внутрішні та зовнішні відносини корпорації. *У соціальному вимірі* корпоративне управління пов'язується з відповідальністю корпорації перед суспільством та дотриманням етичних стандартів ведення бізнесу.

Поява корпоративного управління як самостійної теоретичної та практичної категорії пов'язана з розвитком акціонерних товариств та процесом відокремлення власності від управління. У міру зростання кількості акціонерів і ускладнення організаційної структури корпорацій виникла потреба у спеціальних механізмах контролю за діяльністю менеджменту.

У XX ст. розвиток фондових ринків і поява транснаціональних корпорацій сприяли формуванню загальновизнаних стандартів корпоративного управління. Фінансові кризи та корпоративні скандали наприкінці XX – на початку XXI ст. актуалізували проблему прозорості діяльності корпорацій та відповідальності їх керівництва.

У результаті сформувалася концепція корпоративного управління як системи правил і практик, спрямованих на забезпечення стабільності корпорацій, захист прав інвесторів та підвищення довіри до фінансових ринків.

У науковій доктрині сформувалися різні *підходи до тлумачення сутності корпоративного управління.* Найбільш поширеними є агентська, стейкхолдерська та інституційна теорії.

Агентська теорія ґрунтується на ідеї конфлікту інтересів між власниками корпорації (принципалами) та найманими менеджерами (агентами). Завдання корпоративного управління у цьому контексті полягає у створенні механізмів контролю, які забезпечують дію менеджерів в інтересах власників.

Стейкхолдерська теорія розширює коло суб'єктів корпоративного управління, включаючи до нього не лише акціонерів, а й працівників, кредиторів, споживачів, державу та місцеві громади. Згідно з цим підходом, корпорація має враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін.

Інституційна теорія розглядає корпоративне управління як елемент ширшої системи економічних і правових інститутів, що формують умови функціонування ринку.

Основні елементи системи корпоративного управління

Система корпоративного управління складається з низки взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує певну функцію. До основних елементів належать:

– власники корпоративних прав (акціонери або учасники товариства);

– органи управління корпорації;

– механізми контролю та нагляду;

– інформаційне забезпечення та розкриття інформації;

– внутрішні корпоративні правила і процедури.

Власники корпоративних прав реалізують свої повноваження через участь у загальних зборах та голосування з питань стратегічного характеру. Органи управління забезпечують поточну діяльність корпорації та реалізацію ухвалених рішень. Контрольні механізми покликані запобігати зловживанням та забезпечувати законність діяльності керівництва.

Інформаційна складова корпоративного управління має принципове значення, оскільки без доступу до достовірної інформації неможливо здійснювати ефективний контроль за діяльністю корпорації.

Принципи корпоративного управління

Корпоративне управління ґрунтується на низці загальновизнаних принципів, які визначають напрями його розвитку та функціонування. До основних принципів належать: **прозорість, підзвітність, відповідальність, справедливість** та **законність.**

Принцип прозорості передбачає відкритість інформації про діяльність корпорації, її фінансовий стан та структуру власності. Принцип підзвітності означає обов'язок органів управління звітувати перед власниками про результати своєї діяльності. Принцип відповідальності вимагає, щоб рішення керівництва приймалися з урахуванням можливих наслідків для корпорації та її учасників. Принцип справедливості забезпечує рівне ставлення до всіх власників корпоративних прав. Принцип законності передбачає суворе дотримання вимог законодавства.

Сукупність цих принципів формує етичну та правову основу корпоративного управління.

Функції корпоративного управління

Корпоративне управління виконує низку важливих функцій у системі господарських відносин (*рис. 4*). Насамперед воно **забезпечує стратегічне керівництво діяльністю корпорації**, визначення її довгострокових цілей і напрямів розвитку.



Рис. 4. Функції корпоративного управління

Другою важливою функцією є **контроль за діяльністю менеджменту.** Завдяки цьому зменшується ймовірність зловживань та неефективного використання ресурсів. Корпоративне управління також **виконує функцію координації інтересів різних груп учасників корпоративних відносин.**

Крім того, корпоративне управління **сприяє підвищенню інвестиційної привабливості корпорацій**, оскільки наявність чітких правил управління знижує ризики для потенційних інвесторів.

Значення корпоративного управління для економіки

Значення корпоративного управління виходить далеко за межі окремих корпорацій і має системний характер. **На макроекономічному рівні** воно сприяє стабільності фінансових ринків, підвищенню конкурентоспроможності національної економіки та залученню іноземних інвестицій.

Корпоративне управління відіграє важливу роль у забезпеченні економічної безпеки держави, оскільки через нього здійснюється контроль за діяльністю стратегічно важливих підприємств. Ефективна система корпоративного управління зменшує ризики фінансових криз та сприяє сталому економічному розвитку.

На мікроекономічному рівні воно забезпечує оптимізацію управлінських процесів, зростання вартості компаній та підвищення ефективності використання капіталу.

У сучасних умовах корпоративне управління дедалі більше пов'язується з концепцією соціальної відповідальності бізнесу. Корпорації розглядаються не лише як інструменти отримання прибутку, а й як соціальні інститути, що впливають на розвиток суспільства.

Соціальна відповідальність корпорацій у сучасних умовах розглядається як невід'ємний елемент ефективного корпоративного управління та важлива складова довгострокового економічного розвитку. Вона передбачає не лише орієнтацію на отримання прибутку, а й усвідомлення корпораціями свого впливу на суспільство, довкілля та ринок праці.

Насамперед соціальна відповідальність охоплює *дотримання екологічних стандартів*, що виявляється у зменшенні негативного впливу на навколишнє середовище, раціональному використанні природних ресурсів, упровадженні енергоефективних і «зелених» технологій. Такі підходи сприяють зниженню екологічних ризиків та формуванню позитивної репутації корпорацій.

Важливою складовою соціальної відповідальності є *забезпечення гідних умов праці*, зокрема дотримання трудових прав працівників, створення безпечного робочого середовища, рівних можливостей професійного розвитку та справедливої системи оплати праці. Через механізми корпоративного управління формуються політики у сфері управління персоналом, корпоративної етики та охорони праці.

Крім того, корпорації дедалі активніше беруть *участь у соціальних програмах, спрямованих на розвиток місцевих громад, підтримку освіти, охорони здоров'я, культури та соціально вразливих груп населення*. Така діяльність зміцнює взаємодію бізнесу із суспільством і підвищує рівень соціальної довіри.

У ширшому вимірі соціальна відповідальність *пов'язана зі сприянням сталому розвитку*, що передбачає збалансування економічних, соціальних та екологічних інтересів як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Саме корпоративне управління в цьому контексті виступає механізмом інтеграції економічних та соціальних цілей, забезпечуючи узгодження стратегічних рішень із принципами відповідальності, прозорості та підзвітності.

Ефективна система корпоративного управління створює інституційні умови для впровадження соціальної відповідальності, перетворюючи її з декларативного принципу на практичний інструмент підвищення конкурентоспроможності та стійкості корпорацій.

Отже, корпоративне управління є фундаментальним елементом сучасної економіки, що забезпечує взаємодію між власниками капіталу, органами управління та іншими зацікавленими сторонами. Його сутність полягає у створенні ефективної системи прийняття рішень, контролю та відповідальності.

Значення корпоративного управління проявляється у підвищенні ефективності діяльності корпорацій, стабільності фінансових ринків та забезпеченні сталого економічного розвитку. Воно є необхідною умовою інтеграції національної економіки у світовий економічний простір та формування довіри між суб'єктами ринкових відносин.

Таким чином, корпоративне управління виступає не лише як інструмент внутрішньої організації корпорацій, а й як важливий чинник соціально-економічного розвитку суспільства.

РОЗДІЛ 4
НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ МЕЖІ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Значення правового регулювання корпоративного управління

Корпоративне управління є невід'ємною складовою сучасної системи економічних відносин. Воно забезпечує взаємодію між учасниками корпоративних відносин, органами управління та зовнішніми стейкхолдерами, здійснюється на засадах законності, прозорості та відповідальності. Правове регулювання корпоративного управління створює рамки, в межах яких функціонують корпорації, визначає права й обов'язки їх учасників, менеджерів, контролюючих та наглядових органів.

Нормативно-правова база корпоративного управління формується з урахуванням потреб національного ринку, глобальних стандартів, включно з принципами OECD (*Organization for Economic Co-operation and Development – Організація економічного співробітництва та розвитку*), та має забезпечувати захист прав інвесторів, прозорість корпоративної діяльності та підвищення довіри до національних корпорацій.

Загальна характеристика нормативно-правових актів

Нормативно-правові акти, що регулюють корпоративне управління в Україні, можна умовно розподілити на:

– конституційні та загальноправові акти, що закладають основи підприємницької діяльності та захист прав власності;

– цивільно-правові акти, що регулюють правовий статус юридичних осіб;

– господарсько-правові акти, що визначають порядок створення, діяльності та припинення юридичних осіб;

– спеціалізовані акти, що регулюють корпоративні відносини, корпоративне управління, фондовий ринок;

– підзаконні акти, що деталізують процедури реалізації законодавчих норм.

Ці акти створюють правове поле, в якому здійснюється функціонування корпоративного управління.

Нижче наведено основні нормативно-правові акти, що мають пряме значення для корпоративного управління в Україні:

Конституція України – закріплює принципи захисту права власності, свободи підприємницької діяльності та рівності перед законом.

Цивільний кодекс України – регулює загальні цивільно-правові засади діяльності юридичних осіб, визначає правовий статус учасників і органів управління.

Господарський кодекс України – встановлює загальні засади діяльності господарюючих суб'єктів та порядок здійснення господарської діяльності.

Закон України «Про господарські товариства» – визначає правові основи створення й діяльності товариств, права та обов'язки учасників, органів управління, порядок реорганізації та ліквідації.

Закон України «Про акціонерні товариства» – містить спеціальні норми щодо корпоративного управління в акціонерних товариствах, захисту прав акціонерів та механізмів здійснення внутрішнього контролю.

Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок» – регулює обіг цінних паперів, розкриття інформації емітентами, вимоги до публічних компаній.

Закон України «Про депозитарну систему України» – встановлює порядок обігу цінних паперів, що впливає на реалізацію корпоративних прав акціонерів.

Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» – регламентує правила зовнішнього контролю фінансової звітності корпорацій.

Закон України «Про інвестиційну діяльність» – визначає загальні засади здійснення інвестиційної діяльності, включно з корпоративними інвестиціями.

Закон України «Про захист економічної конкуренції» – містить норми, що впливають на корпоративні об'єднання з точки зору концентрації капіталу та впливу на ринок.

Цей перелік не є вичерпним, але містить ключові законодавчі акти, що регулюють корпоративне управління.

Крім законів, функціонування корпоративного управління регламентується *підзаконними актами:*

Постанови Кабінету Міністрів України щодо порядків реєстрації юридичних осіб та звітності.

Накази Міністерства юстиції України щодо форм статутних документів, звітності та процедур.

Норми Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) щодо розкриття інформації публічними акціонерними товариствами.

Регуляторні акти Національного банку України, що стосуються корпоративного управління в банківській сфері.

Методичні рекомендації та стандарти корпоративного управління, що розробляються профільними асоціаціями.

Ці акти деталізують загальні законодавчі принципи та забезпечують їх практичну реалізацію.

Правові засади формування органів управління в корпоративних структурах

Правове регулювання корпоративного управління включає чітке визначення повноважень органів управління корпорацій. **Закон України «Про господарські товариства»** та **«Про акціонерні товариства» визначають:**

– склад та компетенцію вищого органу управління (загальні збори учасників/ акціонерів);

– порядок формування ради директорів (наглядової ради) та виконавчих органів;

– повноваження органів управління щодо ухвалення стратегічних рішень;

– механізми контролю та нагляду.

Ці норми встановлюють правову основу для реалізації корпоративних прав і забезпечують баланс між власниками та менеджментом.

Захист прав учасників корпоративних відносин

Захист прав учасників корпоративних відносин є однією з ключових складових корпоративного управління. Цивільний та господарський кодекси, а також спеціальні закони містять механізми захисту майнових, корпоративних та немайнових прав:

– право на отримання інформації про діяльність корпорації;

– право на участь у загальних зборах та голосуванні;

– право на отримання частини прибутку;

– право на оскарження рішень органів управління в судовому порядку.

Правове регулювання захисту корпоративних прав спрямоване на забезпечення рівних умов для всіх учасників та попередження дискримінації міноритарних акціонерів.

Правові механізми корпоративної відповідальності

Корпоративне управління неможливе без правового регулювання відповідальності органів управління та учасників за порушення законодавства або статутних норм. **До основних механізмів відповідальності належать:**

– цивільно-правова відповідальність за збитки, завдані корпорації чи її учасникам;

– адміністративна та дисциплінарна відповідальність посадових осіб;

– кримінальна відповідальність за корупційні діяння, зловживання службовим становищем та інші правопорушення.

Правове закріплення відповідальності сприяє запобіганню корпоративним зловживанням та утвердженню правової культури в господарських відносинах.

Прозорість та розкриття корпоративної інформації

Нормативно-правові акти передбачають обов'язок корпорацій розкривати інформацію щодо своєї діяльності. Для публічних акціонерних товариств це питання регламентоване Законом України «Про цінні папери та фондовий ринок»

та підзаконними актами НКЦПФР. **Вимоги щодо розкриття інформації включають:**

– фінансову звітність;

– структуру власності;

– зміну істотних фактів, що впливають на цінність корпоративних прав;

– інформацію про посадових осіб корпорації.

Прозорість діяльності є базовою умовою довіри інвесторів і стабільності на фінансових ринках.

Гармонізація українського законодавства з міжнародними стандартами

Важливою складовою нормативно-правового регулювання корпоративного управління є його адаптація до міжнародних стандартів. Україна бере участь у міжнародних ініціативах з удосконалення корпоративного законодавства, зокрема з урахуванням рекомендацій Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD).

Гармонізація законодавства передбачає:

– впровадження принципів прозорості та підзвітності;

– удосконалення механізмів захисту прав міноритарних акціонерів;

– підвищення якості розкриття інформації;

– розвиток ринку корпоративних цінних паперів.

Ці кроки сприяють інтеграції національного корпоративного сектора в глобальний ринок капіталу.

Проблеми та перспективи нормативно-правового регулювання

Незважаючи на значний обсяг нормативно-правового регулювання, в Україні існують **проблеми, що гальмують ефективне функціонування корпоративного управління,** а саме:

– невідповідність окремих норм сучасному ринковому середовищу;

– недостатній рівень захисту прав міноритарних акціонерів;

– низький рівень прозорості у деяких корпоративних структурах;

– нерівномірність застосування правових норм на практиці.

Перспективи полягають у подальшому вдосконаленні законодавства, імплементації найкращих світових практик, активізації ролі судової практики та підвищенні правової культури корпоративних учасників.

Підсумовуючи, нормативно-правові межі функціонування корпоративного управління в Україні складаються із системи законів, підзаконних актів та стандартів, що визначають правовий статус корпоративних форм господарювання, механізми взаємодії учасників, правила управління, контролю та відповідальності. Ефективне правове регулювання становить основу стабільності корпоративного сектора, захисту прав інвесторів та інтеграції національної економіки до світових ринків.

РОЗДІЛ 5
ЗНАЧЕННЯ, СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Суспільне значення управління закладом охорони здоров'я

Управління закладом охорони здоров'я є ключовим елементом реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я та безпосередньо впливає на стан громадського здоров'я, тривалість і якість життя населення, рівень соціальної стабільності та економічний потенціал держави. Заклади охорони здоров'я виконують не лише лікувально-профілактичну, а й соціальну, освітню та інституційну функції.

На сучасному етапі розвитку систем охорони здоров'я управління набуває стратегічного значення, оскільки саме управлінські рішення визначають ефективність використання обмежених ресурсів в умовах зростання попиту на медичні послуги, старіння населення, поширення хронічних неінфекційних захворювань та впровадження дороговартісних медичних технологій.

Для післядипломної освіти важливим є розуміння того, що управління закладом охорони здоров'я – це не лише адміністративна діяльність, а *інструмент досягнення суспільно значущих результатів:* зниження захворюваності, підвищення доступності медичної допомоги, покращення показників виживаності та якості життя пацієнтів.

Поняття та сутність управління закладом охорони здоров'я

Управління закладом охорони здоров'я слід розглядати як системний процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт управління з метою забезпечення стабільного функціонування, розвитку та досягнення визначених цілей медичної організації (*рис. 5*).

Сутність управління проявляється у поєднанні:

– медичних функцій (діагностика, лікування, профілактика);

– управлінських функцій (планування, організація, контроль);

– економічних механізмів (фінансування, тарифоутворення, облік);

– правових інструментів (дотримання стандартів, ліцензування, відповідальність).

На відміну від класичних комерційних організацій, заклади охорони здоров'я функціонують у межах поєднання ринкових і неринкових механізмів, що зумовлює специфіку управлінських підходів. Управління в медицині має базуватися не лише на принципах ефективності, а й на принципах етичності, справедливості та пацієнтоорієнтованості.



Рис. 5. Спрямованість управління закладом охорони здоров'я

Мета та завдання управління закладом охорони здоров'я

Метою управління закладом охорони здоров'я є забезпечення сталого розвитку установи шляхом оптимального поєднання якості медичної допомоги, економічної ефективності та соціальної відповідальності.

У контексті післядипломної освіти доцільно розглядати завдання управління у трьох вимірах.

Медичному:

– забезпечення відповідності лікувального процесу клінічним стандартам;

– впровадження доказової медицини;

– підвищення безпеки пацієнтів.

Економічному:

– оптимізація витрат;

– підвищення фінансової автономії;

– диверсифікація джерел фінансування.

Соціальному:

– підвищення доступності послуг;

– зменшення соціальної нерівності у доступі до лікування;

– формування довіри населення до системи охорони здоров'я.

Об'єкт і суб'єкт управління у закладі охорони здоров'я

Об'єкт управління – це сукупність процесів, ресурсів та відносин, що забезпечують функціонування закладу охорони здоров'я. Він включає клінічні процеси, кадрову систему, фінансові потоки, інформаційні системи та взаємодію з пацієнтами.

Суб'єктами управління є керівники різних рівнів, які здійснюють управлінські функції відповідно до компетенції: керівник закладу, його заступники, завідувачі відділень, колегіальні органи (медична рада, наглядова рада).

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває колегіальність управління та розмежування управлінських і клінічних функцій, що сприяє професіоналізації менеджменту в охороні здоров'я.

Функції управління закладом охорони здоров'я

• **Планування** – передбачає формування стратегічних, тактичних та оперативних планів діяльності. Воно охоплює прогнозування обсягів медичних послуг, кадрових потреб, фінансових ресурсів, інвестиційних проєктів.

• **Організація.** Організаційна функція реалізується через формування структури управління, розподіл функцій між підрозділами, створення системи внутрішньої координації та комунікації.

• **Мотивація.** Мотиваційна функція полягає у створенні умов для зацікавленості персоналу в досягненні результатів діяльності закладу шляхом поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів.

• **Контроль** – передбачає оцінювання результатів діяльності, виявлення відхилень від стандартів, аналіз причин помилок та прийняття коригувальних управлінських рішень.

Особливості управління закладом охорони здоров'я

На відміну від комерційної організації, управління закладом охорони здоров'я характеризується високим рівнем складності, зумовленим поєднанням біологічних, соціальних і економічних факторів (*табл. 1*). Особливою рисою є необхідність ухвалення рішень в умовах невизначеності та обмеженого часу, що підвищує вимоги до професійної компетентності керівника.

Таблиця 1

Відмінності управління закладом охорони здоров'я і комерційною організацією

Критерій	*Заклад охорони здоров'я*	*Комерційна організація*
Основна мета	Збереження здоров'я	Отримання прибутку
Критерій ефективності	Якість медичної допомоги	Фінансовий результат
Регуляція	Жорстка (закони, стандарти)	Обмежена
Ризики	Ризик для життя пацієнта	Фінансові ризики
Соціальна відповідальність	Висока	Відносна

Важливою особливістю є також етичний вимір управління, оскільки рішення адміністрації можуть безпосередньо впливати на життя та здоров'я пацієнтів.

До особливостей управління закладами охорони здоров'я можна віднести:

1. Економічна складова управління включає бюджетування, фінансовий контроль, аналіз ефективності витрат, управління доходами від платних послуг та контрактів із НСЗУ.

2. Управління персоналом у медицині має специфіку, пов'язану з дефіцитом кадрів, високими вимогами до кваліфікації та значним рівнем професійного вигорання. Основними завданнями є формування стабільного кадрового ядра, підвищення кваліфікації працівників, створення умов для безперервного професійного розвитку.

3. Сучасне управління закладом охорони здоров'я неможливе без цифрових технологій. Медичні інформаційні системи дозволяють здійснювати облік, аналіз, прогнозування та контроль діяльності закладу. Інформація стає стратегічним ресурсом управління.

4. Контроль якості є інтегрованою функцією управління і включає внутрішній аудит, клінічний моніторинг, оцінку задоволеності пацієнтів, аналіз ускладнень та летальності. Для керівників важливим є формування культури якості та безпеки пацієнтів.

5. Заклад охорони здоров'я функціонує у складному інституційному середовищі, що включає державні органи, фінансові інституції, громадські організації, міжнародні структури. Ефективна взаємодія з ними є умовою сталого розвитку.

Серед ключових проблем управління в охороні здоров'я виділяють ресурсні обмеження, неузгодженість нормативно-правової бази, кадрові диспропорції, інституційну інерцію та низький рівень управлінської культури.

Основними напрямами вдосконалення є розвиток стратегічного менеджменту, запровадження результативно орієнтованого фінансування, цифровізація управління, професіоналізація управлінських кадрів, розвиток державно-приватного партнерства.

Управління закладом охорони здоров'я є складною багаторівневою системою, що поєднує медичні, економічні, організаційні та правові механізми.

РОЗДІЛ 6
СВІТОВИЙ ДОСВІД КОРПОРАТИВНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Управління закладами охорони здоров'я в умовах глобалізації, демографічних змін, зростання витрат на медичну допомогу та поширення хронічних захворювань потребує нових підходів, орієнтованих на ефективність, прозорість та якість послуг. **Корпоративний підхід у менеджменті медичних організацій** – *це сукупність управлінських, економічних і клінічних практик, спрямованих на інтеграцію процесів ухвалення рішень, фінансового управління та забезпечення якості на рівні всієї організації.*

Світовий досвід демонструє, що застосування корпоративних механізмів у сфері охорони здоров'я здатне підвищити ефективність діяльності закладів, сприяти впровадженню інновацій, підвищити прозорість та відповідальність керівників перед суспільством і пацієнтами.

Поняття корпоративного підходу в охороні здоров'я

Корпоративний підхід у контексті охорони здоров'я – це інтеграція принципів корпоративного управління та менеджменту в діяльність медичних закладів із метою підвищення ефективності, результативності та якості послуг. Він включає оптимізацію структур, створення ефективних систем контролю, розподіл відповідальності, стратегічне планування, управління ресурсами і прозору звітність.

У класичному розумінні корпоративний підхід застосовується у великих медичних організаціях, університетських клініках, приватних мережах лікарень, міжнародних медичних системах, де існують корпоративні ради, наглядові ради, стратегії розвитку на 5–10 років, корпоративні стандарти якості та фінансовий контроль.

Основні моделі корпоративного управління закладами охорони здоров'я

Модель Великої Британії – NHS (National Health Service)

Велика Британія є одним із найвідоміших прикладів державної моделі управління охороною здоров'я (*рис. 6*). NHS – централізована система, що фінансується через податки, де корпоративні принципи застосовуються на рівні організації служб і клінік через:

– локальні корпорації охорони здоров'я (Clinical Commissioning Groups – CCG), що відповідають за планування та фінансування послуг у своїх регіонах;

– чітку корпоративну структуру управління, включно з радами директорів та незалежними аудиторами;

– принципи підзвітності, прихильності до бюджету та контролю якості.

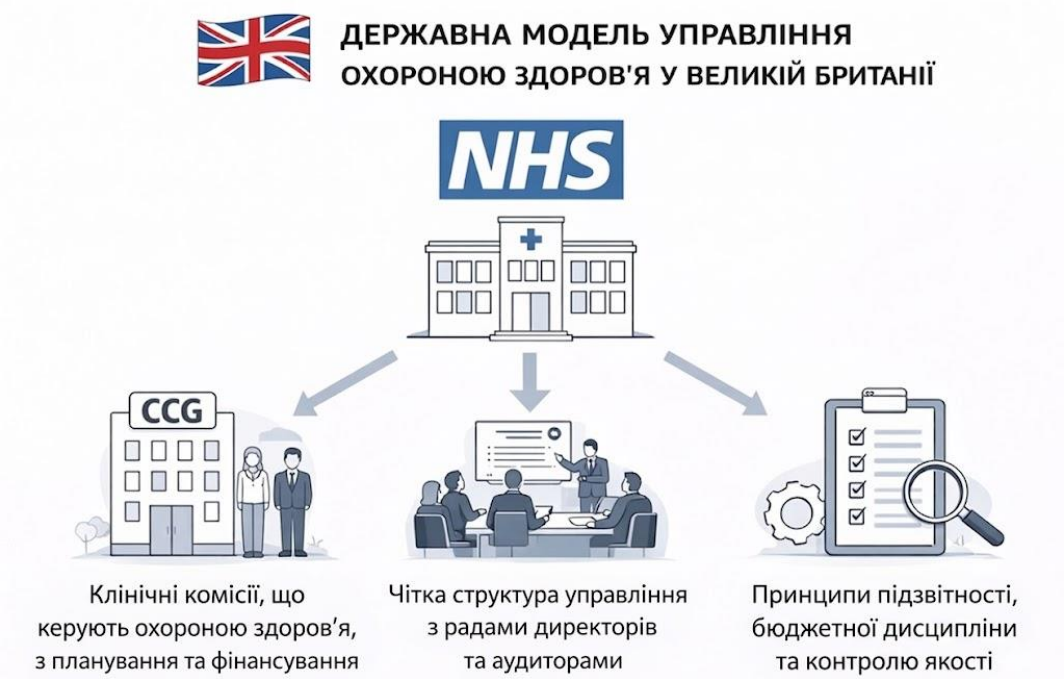


Рис. 6. Модель управління охороною здоров'я у Великій Британії

У цій моделі важливу роль відіграє інтегроване корпоративне управління, яке об'єднує адміністрацію лікарень та клінічних служб, що дозволяє ефективно розподіляти ресурси та стандартизувати процеси лікування.

Модель Німеччини – страховий та корпоративний баланс

У Німеччині охорона здоров'я базується на комбінованій системі обов'язкового медичного страхування (*рис. 7*). Корпоративний підхід реалізується через:

– Федеральні і регіональні асоціації страховиків (Krankenkassen) та медичних постачальників;

– корпоративні угоди між страховиками і медичними асоціаціями щодо умов оплати та стандартів лікування;

– колективні системи контролю якості та аудит.



Рис. 7. Модель управління охороною здоров'я у Німеччині

Корпоративність у цій системі полягає у створенні інституційних механізмів переговорів між ключовими групами: страховиками, лікарями, лікарнями, державою.

Модель США – приватний корпоративний сектор

США представляють приклад високого рівня корпоративної організації охорони здоров'я (*рис. 8*), де корпоративні механізми домінують, особливо у сфері приватних медичних мереж, страхових компаній та великих медичних центрів (Mayo Clinic, Kaiser Permanente):

– інституційні ради та наглядові компанії;

– корпоративні стандарти управління ризиками;

– орієнтація на результативність, інновації, маркетинг та пацієнтський сервіс;

– розвиток систем корпоративної звітності та аудиту.



Рис. 8. Модель управління охороною здоров'я у США

Така модель характеризується високою динамікою змін, конкуренцією, але також і викликами щодо забезпечення доступності послуг для всіх верств населення.

Основні принципи корпоративного підходу у світовій практиці

Світова практика виділяє кілька загальних принципів корпоративного управління в охороні здоров'я, що застосовуються незалежно від моделі системи:

• підзвітність – чіткі механізми контролю за діяльністю адміністрації;

• прозорість – відкритість фінансової та клінічної інформації;

• чітка структура управління – корпоративні ради, незалежні аудити;

• орієнтація на якість і безпеку пацієнта – стандартні протоколи, KPI;

• стратегічне управління – бачення та місія закладу;

• відповідальність за результати – вимірювані показники ефективності діяльності закладу.

Індикатори ефективності корпоративного управління в охороні здоров'я

Для оцінювання ефективності корпоративного управління у світовій практиці використовують визначені групи індикаторів (*табл. 2*), які дозволяють порівнювати результати управлінської діяльності в різних країнах та в межах окремих організацій.

Таблиця 2

Індикатори ефективності корпоративного управління в охороні здоров'я

Група індикаторів	*Показники*
Якість медичної допомоги	Смертність, ускладнення, інфекції, задоволеність пацієнтів
Фінансова ефективність	Собівартість лікування, використання ресурсів, бюджетні показники
Операційна ефективність	Тривалість перебування, черги, покриття послуг
Організаційне управління	Наявність корпоративних стратегій, KPI, аудитів

Приклади успішних корпоративних трансформацій

Приватна медична мережа Kaiser Permanente (США)

Kaiser Permanente інтегрує страхування, надання медичних послуг та управління медичними ресурсами в одній корпоративній структурі, що дозволяє:

– знизити витрати на адміністрацію;

– підвищити координацію між відділеннями;

– забезпечити безперервність лікування;

– запровадити електронні медичні записи на всіх рівнях.

Університетська клініка Karolinska (Швеція)

Швеція, відома своєю орієнтацією на якість, застосувала корпоративні механізми управління, які включають:

– наглядову раду з незалежними експертами;

– стратегічні плани розвитку з KPI;

– програми підвищення кваліфікації лікарів та менеджерів.

Уроки для України зі світової практики

Українська система охорони здоров'я перебуває у стадії реформування. Світовий досвід демонструє:

1. Необхідність розділення управлінських і клінічних функцій.

2. Впровадження стратегічного корпоративного планування.

3. Підвищення прозорості та підзвітності закладів.

4. Оцінка ефективності на основі результатів, а не тільки фінансових показників.

5. Розвиток корпоративної культури як частини системи якості.

Це важливо для побудови конкурентоспроможної та сталої системи охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 7
УЧАСНИКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Загальна характеристика системи учасників корпоративного управління

Корпоративне управління закладом охорони здоров'я ґрунтується на взаємодії сукупності суб'єктів, які беруть участь у формуванні, реалізації та контролі управлінських рішень. До таких суб'єктів належать власники або засновники закладу, органи управління, керівництво, медичний персонал, пацієнти, органи державної влади, фінансові установи, професійні асоціації та громадські організації.

Особливість корпоративного управління у сфері охорони здоров'я полягає в поєднанні економічних, соціальних і гуманістичних цілей. На відміну від класичних корпорацій, де основною метою є максимізація прибутку, *у медичних організаціях корпоративне управління спрямоване на досягнення балансу між фінансовою стабільністю, якістю медичних послуг і суспільною відповідальністю.*

Система учасників корпоративного управління є багаторівневою та ієрархічною (*рис. 9*). Вона охоплює як **внутрішніх суб'єктів (керівні органи, персонал)**, так і **зовнішніх стейкхолдерів (пацієнтів, державу, страхові організації, громадськість)**. Кожен із цих учасників має власні інтереси, функції та рівень впливу на діяльність закладу.

Власник (засновник) закладу охорони здоров'я
як ключовий учасник корпоративного управління

Власник або засновник закладу охорони здоров'я є первинним суб'єктом корпоративного управління. У державних і комунальних ЗОЗ цю функцію виконують органи державної влади або органи місцевого самоврядування, у приватних – фізичні чи юридичні особи, у корпоративних структурах – акціонери або учасники товариства.



Рис. 9. Система учасників корпоративного управління

До основних функцій власника належать:

– визначення стратегічних цілей розвитку закладу;

– формування органів управління (наглядової ради, правління);

– затвердження статуту та внесення змін до нього;

– контроль за використанням майна та фінансових ресурсів;

– ухвалення рішень щодо реорганізації або ліквідації закладу.

Власник реалізує свої повноваження не безпосередньо, а через створені органи корпоративного управління. При цьому важливою умовою ефективного корпоративного управління є чітке розмежування функцій власника та функцій оперативного керівництва, що запобігає надмірному адміністративному втручанню у професійну діяльність медичного персоналу.

Наглядова рада як орган стратегічного контролю

Наглядова рада є колегіальним органом, що представляє інтереси власника та здійснює стратегічний контроль за діяльністю керівництва закладу охорони здоров'я. У сучасних моделях корпоративного управління саме наглядова рада відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості, підзвітності та довгострокового розвитку організації.

Основними функціями наглядової ради є:

– затвердження стратегії розвитку закладу;

– контроль за діяльністю керівника (директора, генерального директора);

– оцінювання ефективності управлінських рішень;

– участь у формуванні фінансової політики;

– забезпечення дотримання принципів корпоративної етики.

Особливістю діяльності наглядових рад у сфері охорони здоров'я є необхідність поєднання управлінських компетентностей із розумінням специфіки медичної діяльності. Тому до складу таких рад доцільно включати фахівців у галузі медицини, економіки, права та публічного управління.

Виконавчий орган (керівник закладу)
як центральна фігура корпоративного управління

Керівник закладу охорони здоров'я (директор, генеральний директор, головний лікар) є основним виконавцем рішень органів корпоративного управління. Він забезпечує оперативне керівництво діяльністю закладу та несе відповідальність за досягнення встановлених результатів.

До основних функцій керівника належать:

– організація надання медичних послуг;

– управління персоналом;

– фінансово-економічне планування;

– забезпечення якості та безпеки медичної допомоги;

– представництво закладу у відносинах із державними органами та партнерами.

У межах корпоративного підходу керівник виступає не лише адміністратором, а й стратегічним менеджером, який формує організаційну культуру, впроваджує інновації та забезпечує конкурентоспроможність закладу.

Медичний персонал як учасник корпоративного управління

Медичний персонал (лікарі, середній і молодший медичний персонал) є специфічною групою учасників корпоративного управління, оскільки вони безпосередньо впливають на кінцевий результат діяльності закладу – стан здоров'я пацієнтів.

Участь медичного персоналу в корпоративному управлінні може здійснюватися через:

– професійні ради;

– комітети з якості та безпеки пацієнтів;

– участь у розробці внутрішніх стандартів;

– систему внутрішніх комунікацій і зворотного зв'язку.

Залучення медичного персоналу до процесів управління підвищує рівень їх мотивації, сприяє розвитку корпоративної культури та знижує ризики професійного вигорання.

Пацієнти як суб'єкти корпоративного управління

У сучасних моделях управління охороною здоров'я **пацієнти** розглядаються не лише як споживачі послуг, а як **активні учасники корпоративного управління.** Це проявляється у формуванні пацієнтських рад, систем оцінювання якості обслуговування, механізмів скарг і пропозицій.

Основними формами участі пацієнтів є:

– опитування щодо якості послуг;

– участь у дорадчих органах;

– громадський контроль;

– спільне формування стандартів сервісу.

Така участь сприяє підвищенню прозорості діяльності закладу та орієнтації управлінських рішень на реальні потреби населення.

Органи державної влади та місцевого самоврядування

Держава виступає як особливий учасник корпоративного управління у сфері охорони здоров'я. Вона формує нормативно-правові засади діяльності закладів, визначає стандарти якості, здійснює фінансування та контроль.

Функції держави у корпоративному управлінні включають:

– ліцензування та акредитацію закладів;

– встановлення вимог до управління та звітності;

– регулювання тарифів і стандартів лікування;

– здійснення нагляду за дотриманням прав пацієнтів.

Фінансові установи та страхові організації

Фінансові та страхові інституції відіграють дедалі важливішу роль у корпоративному управлінні ЗОЗ. Вони забезпечують фінансові потоки, оцінюють ризики та впливають на стратегію розвитку закладів.

Їх участь проявляється через:

– укладання контрактів на надання медичних послуг;

– встановлення фінансових вимог;

– участь у програмах державно-приватного партнерства.

Громадські організації та професійні асоціації

Громадські та професійні об'єднання сприяють формуванню стандартів діяльності, захисту прав пацієнтів і розвитку корпоративної етики. Вони виконують роль посередників між суспільством та управлінськими структурами.

Учасники корпоративного управління закладом охорони здоров'я утворюють складну багатосуб'єктну систему, що поєднує інтереси власників, управлінців, медичних працівників, пацієнтів і держави. Їх узгоджена взаємодія є необхідною умовою забезпечення стабільності, ефективності та соціальної орієнтованості діяльності закладу.

РОЗДІЛ 8
ПОБУДОВА МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ НА ЗАСАДАХ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Загальні підходи до формування механізму взаємодії зі стейкхолдерами

У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я ефективне функціонування закладів охорони здоров'я неможливе без налагодженої системи взаємодії з широким колом зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Корпоративне управління розглядає ЗОЗ як складну соціально-економічну систему, діяльність якої залежить від якості комунікації, узгодження інтересів та координації дій різних груп впливу.

Механізм взаємодії зі стейкхолдерами у корпоративному управлінні охоплює сукупність принципів, інструментів, процедур і організаційних форм, спрямованих на:

– виявлення ключових груп зацікавлених сторін;

– визначення їх інтересів і очікувань;

– забезпечення регулярної комунікації;

– інтеграцію позицій стейкхолдерів у систему управлінських рішень;

– мінімізацію конфліктів інтересів.

Особливістю медичної сфери є поєднання ринкових, соціальних і гуманістичних цілей. Тому механізм взаємодії зі стейкхолдерами має враховувати не лише економічну ефективність, а й соціальну відповідальність, етичні стандарти та потреби населення.

Поняття та класифікація стейкхолдерів закладу охорони здоров'я

Стейкхолдерами ЗОЗ є фізичні та юридичні особи, які прямо або опосередковано впливають на діяльність закладу або залежать від її результатів. До них належать як внутрішні, так і зовнішні учасники управлінських процесів.

До внутрішніх стейкхолдерів відносять:

– власників або засновників закладу;

– органи управління (наглядова рада, правління);

– керівника закладу;

– медичний та немедичний персонал.

До зовнішніх стейкхолдерів належать:

– пацієнти та їх родини;

– органи державної влади і місцевого самоврядування;

– Національна служба здоров'я України та страхові організації;

– постачальники медичних товарів і послуг;

– професійні асоціації;

– громадські організації;

– засоби масової інформації;

– освітні та наукові установи.

Кожна група має власні інтереси: пацієнти – у доступній і якісній медичній допомозі; персонал – у стабільній зайнятості й гідній оплаті праці; держава – у дотриманні стандартів і ефективному використанні бюджетних коштів; власники – у результативності та стійкості закладу.

Побудова механізму взаємодії ґрунтується на **базових принципах корпоративного управління:**

• прозорість – відкритість інформації про діяльність закладу, фінансові результати, якість послуг;

• підзвітність – відповідальність керівництва перед власниками, державою та суспільством;

• участь – залучення стейкхолдерів до процесу ухвалення рішень;

• баланс інтересів – узгодження економічних, соціальних і професійних цілей;

• етичність – дотримання норм медичної етики та корпоративної культури;

• системність – інтеграція взаємодії зі стейкхолдерами у загальну систему управління.

Дотримання цих принципів дозволяє уникнути домінування інтересів окремих груп і сприяє формуванню довіри до ЗОЗ як соціально відповідальної організації.

Структура механізму взаємодії зі стейкхолдерами

Механізм взаємодії ЗОЗ зі стейкхолдерами включає такі основні компоненти:

• ідентифікаційний блок – визначення та класифікація стейкхолдерів;

• аналітичний блок – аналіз інтересів, рівня впливу та очікувань кожної групи;

• комунікаційний блок – канали та форми обміну інформацією;

• інституційний блок – створення органів або структур для взаємодії (ради, комітети, дорадчі групи);

• регуляторний блок – внутрішні положення, кодекси, регламенти;

• оціночний блок – моніторинг результатів та корекція взаємодії.

Ця структура забезпечує цілісність і керованість процесу взаємодії.

Інструменти взаємодії з основними групами стейкхолдерів

Взаємодія з пацієнтами

Основними інструментами є:

– пацієнтські ради;

– анкетування та опитування задоволеності;

– електронні сервіси зворотного зв'язку;

– механізми розгляду скарг і пропозицій;

– участь представників пацієнтів у дорадчих органах.

Ці інструменти сприяють підвищенню якості медичних послуг і орієнтації управлінських рішень на реальні потреби населення.

Взаємодія з персоналом

Для персоналу важливими є:

– внутрішні комунікаційні платформи;

– колективні договори;

– участь у комітетах з якості;

– система мотивації та стимулювання;

– програми професійного розвитку.

Залучення персоналу до управління формує корпоративну ідентичність та знижує рівень опору змінам.

Взаємодія з державними органами та фінансовими інституціями

Основними формами є:

– контрактування медичних послуг;

– звітність і аудит;

– участь у державних програмах;

– партнерські проєкти;

– спільне планування розвитку мережі ЗОЗ.

У *табл. 3* згруповані основні інтереси стейкхолдерів та інструменти їх взаємодії.

Таблиця 3

Основні інтереси та інструменти взаємодії стейкхолдерів

Стейкхолдер	Основні інтереси	Інструменти взаємодії
Власник (засновник)	Ефективність діяльності, фінансова стабільність, розвиток закладу	Наглядова рада, стратегічні плани, звітність керівника
Керівництво ЗОЗ	Реалізація стратегії, управління ресурсами, досягнення KPI	Оперативні наради, внутрішні регламенти, управлінська звітність
Медичний персонал	Гідна оплата праці, умови роботи, професійний розвиток	Колективний договір, участь у комітетах, внутрішні комунікації
Немедичний персонал	Стабільність зайнятості, соціальні гарантії	Трудові угоди, внутрішні регламенти, профспілкові органи
Пацієнти	Доступність і якість медичної допомоги, безпека, повага до прав	Опитування, скарги і пропозиції, пацієнтські ради
Органи державної влади	Дотримання стандартів, ефективне використання коштів	Ліцензування, звітність, контрольні перевірки
НСЗУ/ страхові організації	Раціональне використання фінансових ресурсів, якість послуг	Контракти, фінансові аудити, моніторинг показників
Громадські організації	Захист прав пацієнтів, прозорість діяльності ЗОЗ	Громадський контроль, консультації, публічні слухання
Професійні асоціації	Підвищення стандартів лікування, захист професійних інтересів	Рекомендації, експертні ради, спільні програми
Постачальники	Стабільні контракти, своєчасна оплата	Договори, тендерні процедури, партнерські угоди
Засоби масової інформації	Доступ до інформації, суспільна значущість	Прес-релізи, брифінги, офіційні сайти

Формування механізму взаємодії закладу охорони здоров'я зі стейкхолдерами (*рис. 10*) відбувається поетапно та включає:

1. Визначення стратегічних цілей ЗОЗ.
2. Ідентифікацію стейкхолдерів.
3. Аналіз інтересів та ризиків.
4. Вибір форм і каналів комунікації.
5. Інституціоналізацію взаємодії (створення рад, комітетів).
6. Запровадження регламентів.
7. Моніторинг і корекцію.

Роль корпоративної культури у взаємодії зі стейкхолдерами

Корпоративна культура визначає стиль і характер взаємодії між ЗОЗ та стейкхолдерами. Вона формує норми поведінки, стандарти комунікації та систему цінностей.

У сфері охорони здоров'я корпоративна культура повинна поєднувати:

– орієнтацію на пацієнта;
– професіоналізм;
– відповідальність;
– відкритість до інновацій;
– повагу до персоналу.



Рис. 10. Механізм взаємодії закладу охорони здоров'я зі стейкхолдерами

Хоча корпоративна культура може бути об'єднуючим елементом всіх учасників корпоративного управління, у системі взаємодії можуть виникати ризики та конфлікти інтересів, такі як:

– домінування інтересів окремих груп;

– формальний характер консультацій;

– інформаційна асиметрія;

– бюрократизація процесів;

– політичний тиск.

Для мінімізації подібних ризиків ефективними можуть бути:

– кодекси корпоративної етики;

– механізми врегулювання конфліктів;

– незалежний аудит;

– публічне звітування.

Оцінювання ефективності механізму взаємодії

Побудова механізму взаємодії закладу охорони здоров'я зі стейкхолдерами на засадах корпоративного управління є необхідною умовою забезпечення ефективності, прозорості та соціальної відповідальності діяльності медичних організацій. Такий механізм сприяє узгодженню інтересів різних груп, підвищує довіру до закладу та створює підґрунтя для сталого розвитку системи охорони здоров'я.

Ефективність механізму оцінюється за такими показниками:

– рівень задоволеності пацієнтів;

– стабільність кадрового складу;

– фінансова стійкість;

– кількість реалізованих партнерських проєктів;

– рівень довіри з боку громадськості.

Сучасні тенденції передбачають такі **перспективи розвитку механізмів взаємодії стейкхолдерів** у сфері охорони здоров'я:

– цифровізацію комунікацій;

– розвиток державно-приватного партнерства;

– посилення ролі пацієнтських організацій;

– впровадження ESG-підходів у медичних закладах;

– інтеграцію принципів сталого розвитку.

РОЗДІЛ 9
ПРИКЛАДИ КЕЙСІВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Кейс-метод є одним із найбільш ефективних інструментів навчання управлінських кадрів у сфері охорони здоров'я. Він дозволяє поєднати теоретичні положення корпоративного управління з практичними управлінськими ситуаціями, що виникають у діяльності закладів охорони здоров'я. Аналіз кейсів сприяє формуванню навичок стратегічного мислення, ухвалення рішень в умовах невизначеності, врахування інтересів різних стейкхолдерів та оцінювання наслідків управлінських дій.

Кейси корпоративного управління у сфері охорони здоров'я відрізняються від кейсів у комерційних корпораціях тим, що поєднують економічні, соціальні та етичні аспекти управління. У них розглядаються питання розподілу ресурсів, забезпечення якості медичних послуг, підзвітності керівництва, взаємодії з пацієнтами та органами влади, а також формування довіри до медичних організацій.

Нижче приведені 6 змодельованих кейсів корпоративного управління закладами охорони здоров'я із зазначенням базової ситуації, прийнятого управлінського рішення та його результату.

Кейс 1. Реформування системи управління лікарнею на основі створення наглядової ради

• *Опис ситуації*

Комунальна лікарня обласного рівня перебувала у складному фінансовому становищі: спостерігалася заборгованість із заробітної плати, низький рівень прозорості у використанні коштів, конфлікти між адміністрацією та медичним персоналом. Орган місцевого самоврядування як власник ініціював створення наглядової ради для посилення контролю та стратегічного управління закладом.

✓ *Управлінське рішення*

До складу наглядової ради було включено представників засновника, незалежних експертів у сфері економіки охорони здоров'я, юриста та представника громадськості. Було затверджено положення про наглядову раду, визначено її повноваження щодо:

– затвердження стратегії розвитку лікарні;

– контролю фінансової діяльності;

– оцінювання діяльності керівника закладу.

Результати

Упродовж двох років:

– було запроваджено середньостроковий фінансовий план;

– оптимізовано структуру витрат;

– зменшено дефіцит бюджету;

– покращено внутрішні комунікації між адміністрацією та персоналом.

Висновки з кейсу

Створення наглядової ради як елемента корпоративного управління сприяло підвищенню підзвітності керівництва та стратегічній орієнтації розвитку закладу.

Кейс 2. Корпоративне управління у великій приватній мережі клінік

• *Опис ситуації*

Приватна медична мережа, що включала понад 20 клінік у різних регіонах, зіткнулася з проблемою нерівномірної якості послуг та неузгодженості управлінських рішень між філіями.

✓ *Управлінське рішення*

Було створено корпоративний центр управління, який:

– розробив єдині стандарти медичної допомоги;

– запровадив систему ключових показників ефективності (KPI);

– створив комітет з якості та безпеки пацієнтів;

– централізував фінансовий контроль.

Результати

Запровадження корпоративної моделі дозволило:

– підвищити рівень задоволеності пацієнтів;

– скоротити операційні витрати;

– уніфікувати підходи до лікування та сервісу.

Висновки з кейсу

Корпоративна структура управління забезпечує масштабованість бізнес-моделі медичної організації та підвищує її конкурентоспроможність.

Кейс 3. Впровадження пацієнт-орієнтованої моделі управління

• *Опис ситуації*

Міська поліклініка отримувала значну кількість скарг від пацієнтів щодо тривалого очікування прийому та недостатньої інформованості про процес лікування.

✓ *Управлінське рішення*

Було створено пацієнтську раду як дорадчий орган при керівникові закладу.

Запроваджено:

– регулярні опитування пацієнтів;

– електронну систему запису;

– стандарти комунікації лікар–пацієнт.

Результати

Протягом року:

– скоротився середній час очікування прийому;

– зменшилася кількість скарг;

– підвищився рівень довіри населення до закладу.

Висновки з кейсу

Залучення пацієнтів як стейкхолдерів до корпоративного управління сприяє підвищенню якості та соціальної легітимності діяльності ЗОЗ.

Кейс 4. Державно-приватне партнерство у сфері медичних послуг

• *Опис ситуації*

Обласна лікарня не мала ресурсів для оновлення діагностичного обладнання. Було ухвалено рішення про залучення приватного інвестора на засадах державно-приватного партнерства.

✓ *Управлінське рішення*

Укладено договір, за яким:

– приватний партнер інвестував у закупівлю обладнання;

– лікарня забезпечувала приміщення та персонал;

– доходи від надання послуг розподілялися між сторонами.

Результати:

– зросла кількість обстежень;

– скоротилися черги;

– підвищився рівень доступності високотехнологічної допомоги.

Висновки з кейсу

Корпоративні механізми партнерства дозволяють поєднати публічні та приватні ресурси для досягнення суспільно значущих цілей.

Кейс 5. Управління ризиками та прозорість фінансів

• *Опис ситуації*

У лікарні виявлено неефективне використання коштів через відсутність чіткої системи внутрішнього контролю.

✓*Управлінське рішення*

Було створено внутрішній аудиторський підрозділ і впроваджено:

– фінансовий комплаєнс;

– електронні закупівлі;

– регулярну фінансову звітність для наглядової ради.

Результати:

– зменшено корупційні ризики;

– підвищено ефективність витрат;

– зміцнено довіру з боку власника та громадськості.

Висновки з кейсу

Прозорість і підзвітність є ключовими елементами корпоративного управління у ЗОЗ.

Кейс 6. Корпоративна культура як чинник якості управління

• *Опис ситуації*

У клініці спостерігалася висока плинність кадрів і низький рівень командної роботи.

✓ *Управлінське рішення*

Запроваджено програму розвитку корпоративної культури:

– тренінги для керівників;

– кодекс етики;

– система нематеріальної мотивації.

Результати:

– зросло залучення персоналу;

– зменшилася кількість конфліктів;

– покращилися показники якості лікування.

Висновки з кейсу

Корпоративна культура є важливим нематеріальним активом медичної організації.

Аналіз наведених кейсів дозволяє виокремити спільні риси ефективного корпоративного управління:

1. Чітке розмежування стратегічних і оперативних функцій.
2. Інституціоналізація контролю (наглядові ради, аудит).
3. Орієнтація на потреби пацієнтів.
4. Прозорість фінансової діяльності.
5. Партнерський підхід до взаємодії зі стейкхолдерами.
6. Інвестування в розвиток персоналу.

Приклади успішної практики корпоративного управління в Україні

✓1. Оптимізація мережі медичних закладів у Львівській області

На Львівщині місцева влада та адміністрації медичних закладів реалізували масштабний проєкт із консолідації та інтеграції лікарень у єдину спроможну мережу [27]. Це включало приєднання окремих спеціалізованих закладів (наприклад, пологового будинку, поліклінік) до потужніших госпітальних структур, що дозволило:

– раціональніше використовувати ресурси;

– скоротити адміністративні витрати;

– забезпечити ширший спектр медичних послуг у межах однієї організації;

– покращити доступність допомоги пацієнтам.

Цей приклад демонструє, як місцева ініціатива та координація між стейкхолдерами (місцева влада + адміністрації лікарень) можуть зміцнити спроможність мережі закладів та їх корпоративне управління.

✓2. Ініціативи з обміну досвідом та підвищення якості управління в громадах

У рамках проєкту БФ «Пацієнти України» проведено серію освітніх візитів і робіт зі створення коаліцій у 36 громадах [1]. Ці коаліції об'єднали:

– керівників медичних закладів;

– представників органів місцевого самоврядування;

– громадськість.

Як результат, 28 громад імплементували ініціативи щодо:

– створення наглядових та опікунських рад;

– обладнання кол-центрів комунікації з пацієнтами;

– покращення сервісу (система зворотного зв'язку тощо).

Цей приклад важливий як успішна модель інтеграції корпоративного управління з місцевою спільнотою та підвищення якості послуг через участь усіх стейкхолдерів.

✓3. Відновлення та модернізація лікарень через цифрові екосистеми (проєкт DREAM)

Під час відновлення медичної інфраструктури в Україні створено екосистему DREAM [18], де інституції та громади співпрацюють для відбудови пріоритетних закладів, наприклад:

– реконструкція дитячого відділення Конотопської ЦРЛ;

– відновлення інших ключових відділень;

– використання аналітичних даних та відкритих порталів для прозорості і контролю проєктів.

Це демонструє, як координація державних, муніципальних та міжнародних партнерів може створити прозорий і результативний механізм управління закладами в кризових умовах.

РОЗДІЛ 10
СТРАТЕГІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ КОРПОРАТИВНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Корпоративна інтеграція в галузі охорони здоров'я розглядається як процес об'єднання, координації або встановлення стійких взаємозв'язків між окремими закладами охорони здоров'я, медичними компаніями, лабораторними та фармацевтичними структурами з метою досягнення стратегічних цілей розвитку, підвищення ефективності функціонування та зміцнення конкурентних позицій.

На відміну від традиційних форм кооперації, корпоративна інтеграція передбачає не лише спільне використання ресурсів, а й формування єдиного управлінського контуру, узгодженої стратегії розвитку, уніфікованих стандартів якості медичних послуг і фінансово-економічної політики. Вона може реалізовуватися у формах злиття та поглинання, створення холдингів, мереж клінік, вертикально інтегрованих структур (наприклад, «виробництво – діагностика – лікування – реабілітація»), а також стратегічних альянсів і партнерств.

Економічною основою корпоративної інтеграції виступає прагнення досягти синергетичного ефекту, коли сукупний результат діяльності інтегрованої структури перевищує суму результатів окремих суб'єктів. У сфері охорони здоров'я цей ефект проявляється не лише у фінансових показниках, а й у підвищенні доступності та якості медичної допомоги, скороченні транзакційних витрат, оптимізації логістики пацієнтів та ресурсів.

Стратегічні мотиви інтеграції в системі охорони здоров'я

Корпоративна інтеграція в галузі охорони здоров'я обумовлена комплексом стратегічних мотивів, серед яких провідне місце займають:

Економія на масштабі. Об'єднання кількох закладів у єдину мережу дозволяє централізувати закупівлі медикаментів і обладнання, оптимізувати управлінський персонал, скоротити витрати на адміністративні функції.

Підвищення ринкової стійкості. Інтегровані структури мають більшу фінансову стабільність, кращі можливості залучення інвестицій та кредитних ресурсів, а також здатність адаптуватися до змін у системі фінансування медицини.

Посилення конкурентоспроможності. Медичні корпорації або мережі клінік можуть пропонувати пацієнтам комплексні послуги, що підвищує їх привабливість порівняно з окремими закладами.

Інноваційний розвиток. Інтеграція сприяє концентрації інтелектуального та технологічного потенціалу, створенню умов для впровадження нових медичних технологій, цифрових рішень та телемедицини.

Управління ризиками. Диверсифікація діяльності в межах інтегрованої структури дозволяє знизити залежність від окремих джерел фінансування або вузьких сегментів медичних послуг.

Таким чином, корпоративна інтеграція виступає не лише інструментом економічної оптимізації, а й елементом стратегічного розвитку галузі охорони здоров'я в умовах обмежених ресурсів і зростання потреб населення у медичній допомозі.

Форми корпоративної інтеграції та їх стратегічні наслідки

У практиці охорони здоров'я можна виділити кілька основних форм корпоративної інтеграції.

Горизонтальна інтеграція. Передбачає об'єднання закладів одного рівня (наприклад, кількох лікарень або клінік одного профілю). Її стратегічним результатом є:

– розширення частки ринку;

– уніфікація стандартів лікування;

– зниження витрат на одиницю послуги.

Вертикальна інтеграція. Поєднує різні етапи надання медичної допомоги (діагностика – лікування – реабілітація). Це дозволяє:

– забезпечити безперервність лікувального процесу;

– скоротити втрати інформації між етапами допомоги;

– підвищити клінічну ефективність.

Конгломератна інтеграція. Включає об'єднання різнопрофільних медичних і немедичних структур (страхові компанії, IT-платформи, фармацевтичні фірми). Стратегічно вона орієнтована на:

– створення комплексних сервісних екосистем;

– формування нових джерел доходу;

– підвищення стійкості бізнес-моделі.

Кожна з цих форм має свої переваги та ризики, а їх вибір залежить від стратегічних цілей суб'єкта управління, ринкового середовища та регуляторних обмежень.

Стратегічна ефективність корпоративної інтеграції в галузі охорони здоров'я визначається як ступінь досягнення довгострокових цілей розвитку інтегрованої структури з урахуванням економічних, соціальних та медичних результатів.

На відміну від оперативної ефективності, яка вимірюється показниками поточної діяльності (витрати, доходи, завантаженість ліжок), стратегічна ефективність має багатовимірний характер і включає такі складові:

– фінансово-економічну;

– медико-соціальну;

– організаційно-управлінську;

– інноваційно-технологічну.

Узагальнюючим критерієм стратегічної ефективності є здатність інтегрованої структури забезпечувати стійкий розвиток та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Інтегровані структури отримують можливість реалізовувати централізовану фінансову політику, запроваджувати єдині бюджети та системи фінансового контролю. Це сприяє більш раціональному розподілу ресурсів між підрозділами, фінансуванню пріоритетних напрямів і скороченню неефективних витрат.

Економічна ефективність інтеграції проявляється через:

– зростання доходів від надання медичних послуг;

– зниження середніх витрат;

– підвищення фінансової стабільності;

– оптимізацію структури активів.

Важливою економічною перевагою є також підвищення інвестиційної привабливості. Великі інтегровані структури мають більшу довіру з боку банків, інвесторів та донорських організацій, що відкриває можливості для модернізації матеріально-технічної бази.

Медико-соціальна складова стратегічної ефективності

У галузі охорони здоров'я стратегічна ефективність не може обмежуватися лише фінансовими показниками. Її ключовим виміром є вплив на здоров'я населення та якість медичної допомоги.

Інтеграція сприяє:

– формуванню єдиних клінічних протоколів;

– зменшенню дублювання діагностичних процедур;

– підвищенню доступності спеціалізованої допомоги;

– покращенню координації між рівнями медичної допомоги.

Соціальний ефект проявляється у зростанні довіри населення до системи охорони здоров'я, зменшенні соціальної напруги та підвищенні рівня задоволеності пацієнтів.

Організаційно-управлінський вимір стратегічної ефективності

Корпоративна інтеграція трансформує систему управління закладами охорони здоров'я, формуючи багаторівневу управлінську структуру. Це дозволяє чітко розмежувати:

– стратегічні функції (на рівні корпоративного центру);

– оперативні функції (на рівні окремих закладів).

Запровадження корпоративних стандартів управління забезпечує:

– підвищення прозорості рішень;

– підзвітність керівництва;

– уніфікацію управлінських процедур.

Таким чином, інтеграція сприяє переходу від фрагментованого управління до системної моделі корпоративного менеджменту.

Інноваційна та цифрова складова інтеграції

Сучасні інтегровані структури в охороні здоров'я активно використовують цифрові платформи, спільні електронні медичні записи, телемедичні сервіси та аналітичні системи підтримки рішень.

Інтеграція створює умови для:

– акумулювання великих масивів медичних даних;

– розвитку персоналізованої медицини;

– оптимізації клінічних маршрутів пацієнтів.

Цифрова інтеграція виступає каталізатором стратегічної ефективності, оскільки зменшує інформаційні бар'єри та прискорює управлінські процеси.

Ризики та обмеження стратегічної ефективності інтеграції

Попри значний потенціал, корпоративна інтеграція супроводжується певними ризиками:

– бюрократизація управління;

– втрата автономії окремих закладів;

– можливе зниження мотивації персоналу;

– конфлікти інтересів між підрозділами.

Для мінімізації ризиків необхідно:

– забезпечувати баланс централізації та децентралізації;

– залучати персонал до процесу прийняття рішень;

– формувати спільну корпоративну культуру.

Корпоративна інтеграція є важливим інструментом реалізації структурних реформ у галузі охорони здоров'я. Вона дозволяє:

– формувати спроможні госпітальні округи;

– оптимізувати мережу закладів;

– забезпечувати сталість фінансування;

– підвищувати ефективність управління ресурсами.

У стратегічній перспективі інтегровані медичні структури можуть стати основою для створення регіональних та національних медичних корпорацій, здатних конкурувати на міжнародному ринку медичних послуг.

Стратегічна ефективність корпоративної інтеграції в галузі охорони здоров'я полягає у здатності інтегрованих структур забезпечувати довгостроковий розвиток, поєднуючи економічну доцільність із соціальною відповідальністю. Інтеграція створює умови для підвищення якості медичної допомоги, оптимізації використання ресурсів та формування сучасної системи корпоративного управління в медицині.

У контексті реформування охорони здоров'я корпоративна інтеграція виступає не лише управлінським інструментом, а й стратегічною платформою модернізації галузі.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Корпоративне управління у ЗОЗ доцільно розглядати як:

А. Сукупність адміністративних процедур, спрямованих на контроль клінічної діяльності.

Б. Інституціоналізовану систему взаємовідносин між органами управління, власником та стейкхолдерами.

В. Механізм реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я.

Г. Форму внутрішнього менеджменту, орієнтовану виключно на фінансові результати.

2. Специфіка корпоративного управління у сфері охорони здоров'я полягає у:

А. Домінуванні економічних критеріїв ефективності.

Б. Поєднанні соціальної місії з ринковими механізмами управління.

В. Переважанні адміністративно-командних методів.

Г. Орієнтації виключно на інтереси власника.

3. Стейкхолдерський підхід у ЗОЗ передбачає:

А. Пріоритетність державного регулювання.

Б. Врахування інтересів усіх зацікавлених сторін у процесі прийняття рішень.

В. Передачу управління пацієнтам.

Г. Обмеження автономії керівника.

4. Наглядова рада в моделі корпоративного управління ЗОЗ виконує переважно:

А. Функцію оперативного керівництва.

Б. Функцію стратегічного контролю і нагляду.

В. Функцію кадрового адміністрування.

Г. Функцію фінансового забезпечення.

5. Горизонтальна інтеграція в охороні здоров'я спрямована насамперед на:

А. Побудову безперервного клінічного маршруту пацієнта.

Б. Консолідацію закладів одного рівня з метою посилення ринкової позиції.

В. Формування мультидисциплінарних команд.

Г. Залучення приватного капіталу.

6. Вертикальна інтеграція забезпечує:

А. Уніфікацію управлінських структур.

Б. Безперервність медичної допомоги на різних етапах лікування.

В. Централізацію власності.

Г. Оптимізацію адміністративних витрат.

7. Синергетичний ефект у корпоративній інтеграції означає:

А. Математичну суму ефектів від діяльності кожного закладу.

Б. Появу нової якості результату, що перевищує сумарний ефект окремих суб'єктів.

В. Зниження конкуренції.

Г. Концентрацію фінансових потоків.

8. Стратегічна ефективність корпоративної інтеграції відображає:

А. Показники поточної рентабельності.

Б. Досягнення довгострокових цілей розвитку інтегрованої структури.

В. Обсяги фінансування.

Г. Ступінь адміністративного контролю.

9. До економічних результатів інтеграції належить:

А. Формування єдиних клінічних протоколів.

Б. Централізація закупівель та оптимізація витрат.

В. Підвищення соціальної довіри.

Г. Зростання кадрового потенціалу.

10. Медико-соціальний ефект інтеграції проявляється у:

А. Зростанні фінансових надходжень.

Б. Підвищенні якості та доступності медичної допомоги.

В. Скороченні ліжкового фонду.

Г. Оптимізації адміністративної структури.

11. Корпоративна культура ЗОЗ формується через:

А. Нормативно-правові акти.

Б. Систему цінностей, норм і моделей поведінки персоналу.

В. Фінансові інструкції.

Г. Кадрові накази.

12. Принцип прозорості у корпоративному управлінні означає:

А. Децентралізацію управління.

Б. Доступність інформації для зацікавлених сторін.

В. Делегування повноважень.

Г. Конфіденційність рішень.

13. Підзвітність керівництва ЗОЗ передбачає:

А. Самостійність прийняття рішень.

Б. Відповідальність за результати діяльності перед стейкхолдерами.

В. Відсутність зовнішнього контролю.

Г. Делегування повноважень.

14. Основна роль пацієнта як стейкхолдера полягає у:

А. Формуванні бюджету закладу.

Б. Впливі на якість послуг через механізми зворотного зв'язку.

В. Прийнятті стратегічних рішень.

Г. Контролі персоналу.

15. Корпоративна стратегія ЗОЗ визначає:

А. Оперативні плани.

Б. Довгострокові напрями розвитку.

В. Посадові інструкції.

Г. Фінансові звіти.

16. Механізм взаємодії зі стейкхолдерами базується на:

А. Примусових інструментах.

Б. Діалозі та партнерстві.

В. Адміністративному тиску.

Г. Ієрархічному підпорядкуванні.

17. Державно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я є прикладом:

А. Конгломератної інтеграції.

Б. Стратегічного альянсу.

В. Приватизації.

Г. Комерціалізації.

18. Інноваційна складова корпоративної інтеграції передбачає:

А. Уніфікацію тарифів.

Б. Використання цифрових та управлінських інновацій.

В. Скорочення персоналу.

Г. Посилення бюрократії.

19. Основним ризиком надмірної інтеграції є:

А. Втрата автономії підрозділів.

Б. Зростання якості послуг.

В. Розвиток інновацій.

Г. Підвищення довіри.

20. Баланс централізації і децентралізації управління забезпечує:

А. Монополізацію.

Б. Гнучкість і адаптивність системи.

В. Формалізацію.

Г. Закритість.

21. Стратегічний менеджмент у системі корпоративного управління ЗОЗ передусім орієнтований на:

А. Регламентацію поточної діяльності структурних підрозділів.

Б. Формування довгострокових орієнтирів розвитку з урахуванням зовнішнього середовища.

В. Оперативне коригування клінічних процесів.

Г. Забезпечення виконання фінансового плану.

22. Корпоративний центр управління інтегрованої структури ЗОЗ виконує насамперед функцію:

А. Безпосереднього адміністрування лікувального процесу.

Б. Стратегічної координації та стандартизації управлінських рішень.

В. Розподілу медичних навантажень між лікарями.

Г. Поточного контролю якості медичних послуг.

23. Соціальна відповідальність закладу охорони здоров'я у корпоративній моделі означає:

А. Орієнтацію на прибутковість як основний критерій ефективності.

Б. Узгодження економічних інтересів із потребами суспільства у збереженні здоров'я.

В. Делегування відповідальності органам влади.

Г. Обмеження участі пацієнтів у прийнятті рішень.

24. Стратегічним результатом корпоративної інтеграції у сфері охорони здоров'я є:

А. Скорочення управлінського апарату.

Б. Формування стійкої системи надання медичних послуг.

В. Централізація фінансових потоків.

Г. Уніфікація організаційних структур.

25. До показників медичної ефективності інтегрованої структури ЗОЗ доцільно відносити:

А. Динаміку бюджетного фінансування.

Б. Поліпшення клінічних результатів лікування та якості життя пацієнтів.

В. Зростання кількості адміністративних звітів.

Г. Оптимізацію витрат на утримання персоналу.

26. Базові принципи корпоративного управління у сфері охорони здоров'я спрямовані на:

А. Концентрацію влади в керівника.

Б. Забезпечення прозорості, підзвітності та балансу інтересів.

В. Мінімізацію участі стейкхолдерів.

Г. Формалізацію управлінських процедур без урахування середовища.

27. Реалізація стейкхолдерського підходу в управлінні ЗОЗ означає:

А. Перевагу інтересів власника над іншими групами.

Б. Інституціоналізацію механізмів врахування позицій зацікавлених сторін.

В. Усунення держави від регулювання.

Г. Делегування управління пацієнтам.

28. Корпоративна інтеграція сприяє:

А. Подальшій фрагментації системи медичних послуг.

Б. Раціоналізації використання ресурсів і підвищенню узгодженості рішень.

В. Зростанню транзакційних витрат.

Г. Дублюванню управлінських функцій.

29. Цифрова інтеграція в системі корпоративного управління ЗОЗ означає:

А. Використання паперових форм обліку.

Б. Формування єдиного інформаційного простору управління та медичних даних.

В. Архівацію звітів у локальних базах.

Г. Перехід на автономні системи кожного підрозділу.

30. Корпоративне управління в охороні здоров'я спрямоване на:

А. Максимізацію фінансового результату.

Б. Досягнення балансу економічної ефективності та соціальної місії.

В. Посилення адміністративного контролю.

Г. Скорочення ролі керівника.

31. Стратегічна інтеграція ЗОЗ передбачає:

А. Тимчасову кооперацію без спільних цілей.

Б. Формування спільної довгострокової моделі розвитку.

В. Злиття фінансових потоків.

Г. Уніфікацію посадових інструкцій.

32. Пацієнтська рада в системі корпоративного управління виконує функцію:

А. Виконавчого органу.

Б. Дорадчого представництва інтересів споживачів послуг.

В. Фінансового контролю.

Г. Юридичного супроводу діяльності.

33. Інституційний контроль у корпоративному управлінні ЗОЗ реалізується насамперед через:

А. Адміністрацію закладу.

Б. Наглядову раду та зовнішні механізми аудиту.

В. Медичні консиліуми.

Г. Пацієнтські організації.

34. Корпоративна інтеграція забезпечує:

А. Ізоляцію підрозділів.

Б. Координацію діяльності в межах єдиної стратегії.

В. Зниження автономії системи.

Г. Конфлікт інтересів між учасниками.

35. Ключовим результатом ефективної взаємодії ЗОЗ зі стейкхолдерами є:

А. Адміністративна підпорядкованість.

Б. Формування довіри та легітимності управлінських рішень.

В. Збільшення кількості звітів.

Г. Посилення контролю за персоналом.

36. Управління якістю в умовах корпоративної моделі передбачає:

А. Орієнтацію виключно на фінансові показники.

Б. Запровадження стандартів, протоколів і моніторингу результатів лікування.

В. Делегування відповідальності клінічним підрозділам.

Г. Зменшення ролі менеджменту.

37. Корпоративна стратегія ЗОЗ має бути:

А. Ситуативною і неформалізованою.

Б. Документально оформленою та орієнтованою на перспективу.

В. Змінюваною щороку без аналізу середовища.

Г. Обмеженою фінансовими планами.

38. Система корпоративного управління ЗОЗ включає:

А. Лише адміністрацію.

Б. Сукупність органів управління, контролю та механізмів взаємодії.

В. Виключно медичний персонал.

Г. Лише власника.

39. Одним із наслідків інтеграції є:

А. Підвищення транзакційних витрат.

Б. Зменшення дублювання функцій та ресурсних втрат.

В. Скорочення доступності послуг.

Г. Зростання конфліктності.

40. Місія закладу охорони здоров'я у корпоративній моделі відображає:

А. Комерційні інтереси власника.

Б. Суспільне призначення та ціннісні орієнтири діяльності.

В. Адміністративні функції.

Г. Фінансові завдання.

41. Управлінська ефективність у корпоративному управлінні означає:

А. Мінімізацію витрат.

Б. Досягнення стратегічних цілей із раціональним використанням ресурсів.

В. Максимізацію контролю.

Г. Збільшення кількості управлінських рішень.

42. Основна функція корпоративної стратегії полягає у:

А. Реагуванні на кризові ситуації.

Б. Визначенні напряму та логіки розвитку організації.

В. Поточному регулюванні процесів.

Г. Контролі персоналу.

43. Корпоративне управління у ЗОЗ сприяє:

А. Ослабленню відповідальності керівництва.

Б. Підвищенню відповідальності та прозорості прийняття рішень.

В. Зростанню бюрократії.

Г. Усуненню стейкхолдерів.

44. Передумовою ефективної корпоративної інтеграції є:

А. Примусове об'єднання.

Б. Розвинені комунікації та узгоджені інтереси учасників.

В. Посилення контролю.

Г. Жорстка ієрархія.

45. Стратегічною метою інтеграції в галузі охорони здоров'я є:

А. Скорочення мережі закладів.

Б. Забезпечення стійкості та якості системи медичної допомоги.

В. Централізація управління.

Г. Зменшення фінансування.

46. Управління стейкхолдерами у корпоративній моделі означає:

А. Обмеження їх впливу.

Б. Системну організацію взаємодії та комунікації.

В. Адміністративний тиск.

Г. Передачу їм управлінських функцій.

47. Корпоративний підхід в управлінні ЗОЗ характеризується:

А. Фрагментарністю.

Б. Системністю та інституціоналізацією процедур.

В. Тимчасовістю.

Г. Авторитарністю.

48. Соціальний ефект інтеграції проявляється у:

А. Комерціалізації медицини.

Б. Підвищенні довіри населення до системи охорони здоров'я.

В. Скороченні персоналу.

Г. Зростанні тарифів.

49. Критерієм стратегічної ефективності корпоративної інтеграції є:

А. Рівень прибутковості.

Б. Забезпечення довгострокового розвитку та адаптивності системи.

В. Обсяг фінансування.

Г. Кількість підрозділів.

50. Корпоративна інтеграція у сфері охорони здоров'я за своєю природою є:

А. Суто економічним процесом.

Б. Соціально-економічним та інституційним явищем.

В. Виключно адміністративним механізмом.

Г. Медико-технологічною формою організації.

Правильні відповіді

№	Відповідь	№	Відповідь	№	Відповідь	№	Відповідь	№	Відповідь
1	*Б*	**11**	*Б*	**21**	*Б*	**31**	*Б*	**41**	*Б*
2	*Б*	**12**	*Б*	**22**	*Б*	**32**	*Б*	**42**	*Б*
3	*Б*	**13**	*Б*	**23**	*Б*	**33**	*Б*	**43**	*Б*
4	*Б*	**14**	*Б*	**24**	*Б*	**34**	*Б*	**44**	*Б*
5	*Б*	**15**	*Б*	**25**	*Б*	**35**	*Б*	**45**	*Б*
6	*Б*	**16**	*Б*	**26**	*Б*	**36**	*Б*	**46**	*Б*
7	*Б*	**17**	*Б*	**27**	*Б*	**37**	*Б*	**47**	*Б*
8	*Б*	**18**	*Б*	**28**	*Б*	**38**	*Б*	**48**	*Б*
9	*Б*	**19**	*А*	**29**	*Б*	**39**	*Б*	**49**	*Б*
10	*Б*	**20**	*Б*	**30**	*Б*	**40**	*Б*	**50**	*Б*

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому полягає сутність корпоративного управління та як вона трансформується у сфері охорони здоров'я?

2. Які передумови зумовили впровадження корпоративного підходу в управлінні закладами охорони здоров'я в Україні?

3. Чим корпоративне управління відрізняється від традиційної адміністративної моделі управління ЗОЗ?

4. Які принципи корпоративного управління є базовими для медичних організацій?

5. У чому проявляється специфіка корпоративного управління в соціально орієнтованій сфері охорони здоров'я?

6. Які основні функції корпоративного управління в діяльності закладу охорони здоров'я?

7. Як співвідносяться стратегічне та оперативне управління у корпоративній моделі ЗОЗ?

8. Яку роль відіграє місія та стратегія закладу охорони здоров'я в системі корпоративного управління?

9. Хто належить до основних учасників корпоративного управління закладом охорони здоров'я?

10. Які функції виконує керівник закладу охорони здоров'я в умовах корпоративної моделі управління?

11. Яке значення має наглядова рада в системі корпоративного управління закладом охорони здоров'я?

12. У чому полягає роль власника (засновника) у корпоративному управлінні ЗОЗ?

13. Яким чином персонал закладу охорони здоров'я залучається до корпоративного управління?

14. Чому пацієнти розглядаються як важливі стейкхолдери закладу охорони здоров'я?

15. Які групи стейкхолдерів формують зовнішнє середовище діяльності ЗОЗ?

16. У чому полягає сутність стейкхолдерського підходу до управління закладом охорони здоров'я?

17. Які механізми взаємодії ЗОЗ зі стейкхолдерами є найбільш ефективними в сучасних умовах?
18. Як формується механізм зворотного зв'язку між закладом охорони здоров'я та пацієнтами?
19. Яке значення має корпоративна культура для ефективності управління закладом охорони здоров'я?
20. Яким чином корпоративне управління сприяє підвищенню довіри до закладу охорони здоров'я?
21. Які основні моделі корпоративного управління застосовуються у світовій практиці охорони здоров'я?
22. Які риси характеризують англо-американську модель корпоративного управління у сфері охорони здоров'я?
23. У чому особливості континентально-європейської моделі корпоративного управління?
24. Які елементи азійських моделей корпоративного управління можуть бути корисними для ЗОЗ?
25. Які інструменти корпоративного управління використовуються у провідних медичних системах світу?
26. Які уроки світового досвіду корпоративного управління є актуальними для України?
27. Які нормативно-правові акти формують основу корпоративного управління в Україні?
28. Яку роль відіграє законодавство про підприємства та акціонерні товариства у формуванні корпоративного управління ЗОЗ?
29. Як законодавство у сфері охорони здоров'я впливає на механізми корпоративного управління?
30. Які правові обмеження і можливості визначають діяльність наглядових рад у ЗОЗ?
31. У чому полягає сутність корпоративної інтеграції в галузі охорони здоров'я?
32. Чим відрізняється горизонтальна інтеграція від вертикальної інтеграції в системі охорони здоров'я?
33. Які стратегічні цілі може переслідувати інтеграція закладів охорони здоров'я?

34. У чому полягає синергетичний ефект корпоративної інтеграції?
35. Які економічні результати може забезпечити інтеграція ЗОЗ?
36. Які медичні та соціальні ефекти зумовлює корпоративна інтеграція?
37. Які ризики можуть виникати внаслідок надмірної інтеграції закладів охорони здоров'я?
38. Як корпоративне управління сприяє підвищенню стратегічної ефективності інтегрованих структур?
39. Які критерії можуть використовуватися для оцінювання стратегічної ефективності корпоративної інтеграції?
40. Яку роль відіграють інновації та цифрові технології в корпоративній інтеграції ЗОЗ?
41. Які показники використовуються для оцінювання медичної ефективності діяльності закладу охорони здоров'я?
42. У чому полягає відмінність між економічною та соціальною ефективністю діяльності ЗОЗ?
43. Як корпоративне управління впливає на якість і безпеку медичної допомоги?
44. Яким чином стратегічне планування пов'язане з корпоративним управлінням у ЗОЗ?
45. Яку роль відіграє управління ризиками в корпоративній моделі управління закладом охорони здоров'я?
46. Як корпоративне управління сприяє підвищенню прозорості діяльності ЗОЗ?
47. У чому полягає значення підзвітності в системі корпоративного управління?
48. Як забезпечується баланс інтересів різних стейкхолдерів у корпоративному управлінні ЗОЗ?
49. Які умови необхідні для ефективного впровадження корпоративного управління в закладах охорони здоров'я України?
50. Яким чином корпоративне управління може сприяти сталому розвитку системи охорони здоров'я?

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ

Нормативно-правові акти України

1. Верховна Рада України. (2024). Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління юридичних осіб, акціонером (учасником) яких є держава (Закон № 3587-IX).
2. Верховна Рада України. (2017). Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення (Закон України).
3. Верховна Рада України. (2018). Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю (Закон України).
4. Верховна Рада України. (2003). Господарський кодекс України.
5. Верховна Рада України. (2008). Про акціонерні товариства (Закон України).
6. Кабінет Міністрів України. (2014). Про затвердження принципів корпоративного управління в державному секторі економіки (Постанова № 955).
7. Міністерство охорони здоров'я України. (2022). Методичні рекомендації щодо управління закладами охорони здоров'я в умовах автономізації.
8. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. (2020). Кодекс корпоративного управління.

Навчальні посібники та монографії

9. Беляневич О. А., Мягкий А. В. (2021). Корпоративне управління в Україні: теорія і практика. Київ : Юрінком Інтер.
10. Живко З. Б., Сватюк О. Р., Копитко М. І. (2021). Корпоративне управління в системі економічної безпеки. Львів : ЛДУВС.
11. Лехан В. М., Слабкий Г. О., Шевченко М. В. (2022). Стратегія розвитку системи охорони здоров'я в Україні. Київ : НАДУ.
12. Москаленко В. Ф. (2021). Менеджмент в охороні здоров'я. Київ : Медицина.
13. Вороненко Ю. В., Горачук В. В. (2023). Управління закладами охорони здоров'я. Київ : МАУП.
14. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. (2022). Основи корпоративного управління. Львів : Львівська політехніка.
15. Пашков В. М. (2024). Правове забезпечення управління у сфері охорони здоров'я. Харків : Право.

Наукові статті та аналітичні дослідження

16. Самодай К. (2025). Стратегічне управління закладами охорони здоров'я в умовах реформування. Економіка та суспільство, 54, 112–118.
17. Ольховська А. Б. (2024). Корпоративна культура закладу охорони здоров'я як складова управління якістю медичних послуг. Науковий вісник НАДУ, 2, 95–102.

18. Довгань В. І., Кравченко С. М. (2023). Модель системи управління якістю медичних послуг. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України, 1, 44–49.
19. Харланова А. С. (2021). Правове регулювання організації корпоративного управління в Україні. Підприємництво, господарство і право, 7, 32–36.
20. Серпенінова Ю. & співавт. (2021). Corporate governance and SDG-3: Investment perspective. Business Perspectives, 19(4), 12–20.
21. Гавриш О. А. (2022). Стейкхолдерський підхід в управлінні закладами охорони здоров'я. Менеджмент та підприємництво, 3, 61–67.
22. Петренко Л. А. (2023). Корпоративна інтеграція у сфері охорони здоров'я. Економіка охорони здоров'я, 2, 22–28.
23. Кравчук І. В. (2024). Наглядові ради як інструмент корпоративного управління у ЗОЗ. Юридична Україна, 4, 58–63.

Міжнародні та інтернет-джерела

24. OECD. (2021). OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. Paris: OECD Publishing.
25. OECD. (2023). Corporate governance reforms in Ukraine. Paris: OECD Publishing.
26. World Bank. (2022). Corporate governance and accountability in healthcare systems. Washington, DC.
27. World Health Organization. (2021). Health systems governance for universal health coverage. Geneva: WHO.
28. European Observatory on Health Systems and Policies. (2022). Health systems in transition: Governance models. Brussels.
29. Health Affairs. (2023). Corporate governance in healthcare organizations.
30. Journal of Health Management. (2024). Strategic governance in health systems.
31. USAID. (2022). Health sector reform and governance in Ukraine.
32. Prometheus. (2023). Стратегічне управління регіональною системою охорони здоров'я (онлайн-курс).
33. National Health Service of Ukraine. (2024). Annual report on healthcare financing.
34. Arzinger Law Firm. (2023). Corporate governance in Ukraine: Legal overview.
35. European Commission. (2022). Public sector corporate governance framework.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 28 успішних проєктів: результати ініціативи з обміну досвідом між медзакладами за підтримки NED – Режим доступу: https://patients.org.ua/novyny/28-uspishnyh-proyektiv-rezultaty-inicziatyvy-z-obminu-dosvidom-mizh-medzakladamy-za-pidtrymky-ned
2. Arzinger Law Firm. Corporate governance in Ukraine: Legal overview. Київ, 2023. URL: https://arzinger.ua/knowledge-hub/publications/
3. Barzylovych A., Ursakii Yu., Nadezhdenko A., Mamatova T., Chykarenko O., Kravchenko S. The Influence of Medical Services Public Management on the Population' Life Quality. WSEAS Transactions on Environment and Development. 2021. Vol 7. P. 619–629.
4. Melnychenko O., Chovpan G., Udovychenko N. & Muratov G., 2021. The medical reform: realities and prospects for Ukraine. Wiadomosci Lekarskie, 74(5), pp. 1208–1212.
5. Most Efficient Health Care: Countries. 2025. [online]. Bloomberg Visual Data. URL: http://www.bloomberg.com/visual-data/best-and-worst/mostefficient-health-care-countries
6. Алкема В. Г. Менеджмент закладу охорони здоров'я : навч. посіб. Київ : Університет «КРОК», 2024. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0038.pdf
7. Білоус В. С. Розвиток інституту наглядових рад в системі управління медичними закладами // Публічне адміністрування та національна безпека. 2023. № 6. URL: https://www.inter-nauka.com/
8. Гулей А. Б., 2024. Наглядові ради у закладах охорони здоров'я як інструмент управління: правові засади розвитку. Інвестиції: практика та досвід № 22/2024, с. 283–287 URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.283
9. Державно-приватне партнерство в системі охорони здоров'я України: міф чи реальність. 2023. [online]. Юридична Газета online. URL: https://yur-gazeta.com/publications/practice/derzhavnoprivatnepartnerstvo/derzhavnoprivatne-partnerstvo-v-sistemi-ohoroni-zdorovya-ukrayini-mifchi-realnist.html
10. Деякі питання утворення госпітальних округів та кластеризації закладів охорони здоров'я : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2023 № 174. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/174-2023-%D0%BF

11. Дзюрах Ю. М., Дмитришин Ю. Б., 2024. Сучасні тенденції державної політики розвитку приватної медицини в Україні. Публічне управління та митне адміністрування, 140, с. 17–23. URL: https://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-1.3

12. Дзюрах Ю. М., Потапська Б. В., 2023. Підвищення професійного рівня державних службовців в системі публічного управління. Публічне управління та митне адміністрування, 338, с. 70–76. URL: https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-3.10

13. Діденко Н. Г., 2021. Удосконалення механізмів публічного управління наданням реабілітаційних послуг у сфері охорони здоров'я в умовах медичної реформи. Вісник післядипломної освіти. Серія: Соціальні та поведінкові науки, 18, с. 217–232.

14. Долгіх М. В., 2020. Закордонний досвід формування механізмів публічного управління системою охорони здоров'я. Право та державне управління, 12, с. 107–114.

15. Долгіх М. В., 2023. Теоретичні аспекти формування механізмів публічного управління системою охорони здоров'я в США та Великобританії. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення, 3, с. 22–31.

16. Дука А. П., 2021. Трансформація моделей публічного управління. Сучасна парадигма публічного управління: зб. тез III Міжнар. наук.-практ. конф. (19–22 жовтня 2021 р., м. Львів), Львів, с. 21–25.

17. Жукова Є. О., 2022. Публічне адміністрування та державне управління: особливості співвідношення. Аналітично-порівняльне правознавство, 2, с. 137–140. URL: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.02.26

18. Заклади охорони здоров'я : успішні приклади відновлення в екосистемі DREAM. Режим доступу: https://iaa.org.ua/articles/healthcare-facilities-successful-examples-of-recovery-in-the-dream-ecosystem/

19. Із 2027 року наглядові ради стануть обов'язковими для деяких медзакладів – постанова КМУ / Медична справа : експертно-правова система. 2026. URL: https://medplatforma.com.ua/news/113772-iz-2027-roku-nagliadovi-rady-stanut-oboviazkovymy-dlia-deiakykh-medzakladiv-postanova-kmu

20. Кабінет Міністрів України, 2011. Про затвердження Порядку надання державної підтримки здійсненню державно-приватного партнерства: Постанова від 17.03.2011 № 279. [online]. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/279-2011-%D0%BF#Text

21. Кабінет Міністрів України, 2011. Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми «Здоров'я 2020: український вимір»: Розпорядження від 31.10.2011 № 1164-р. [online]. Верховна Рада України.
URL: https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/244717787

22. Міністерство охорони здоров'я України. Кращі практики управління медичним закладом : посібник з корпоративного управління. Київ, 2021.
URL: https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%91%D1%96%D0%B1%D0%BB%D1%96%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BA%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%96%D0%B2%20USAID/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%B7%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%BC/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%B7%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BC%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%BC.pdf

23. Наглядова рада ЗОЗ-КНП : компетенція, порядок утворення / Медична бухгалтерія. 2023. URL: https://ibuhgalter.net/articles/1345

24. Наглядові ради у закладах охорони здоров'я як інструмент управління / Науковий журнал «Інвестиції: практика та досвід». 2024.
URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/5030/5074/11453

25. Наглядові, опікунські та спостережні ради / Медичний Конструктор. 2023.
URL: https://medconstructor.org/analytics/6999/

26. Національна служба здоров'я України. Аналітичний звіт про виконання програми медичних гарантій. Київ, 2024.
URL: https://nszu.gov.ua/pro-nszu/zvitnist

27. Оптимізація мережі медичних закладів: Львівщина демонструє успішні приклади. Режим доступу:
https://umj.com.ua/uk/novyna-231231-optimizatsiya-merezhi-medichnih-zakladiv-lvivshhina-demonstruye-uspishni-prikladi

28. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення надання медичної допомоги : Закон України від 01.07.2022 № 2347-IX / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2347-20

29. Про наглядову раду закладу охорони здоров'я : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.11.2023 № 1221.
URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1221-2023-%D0%BF

30. Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Наглядові ради закладів охорони здоров'я : мета, функції, порядок створення. Київ, 2024.
URL: https://hromady.org/wp-content/uploads/2024/01/%D0%9D%D0%B0%D0%B3%D0%BB%D1%8F%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D1%96-%D1%80%D0%B0%D0%B4%D0%B8-%D0%97%D0%9E%D0%97_%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_USAID-HRS%D0%9F%D0%A3_230124.pdf

31. Розбудова міжмуніципального співробітництва на користь сталого розвитку локальної лікарняної мережі : посібник / за ред. В. Курпіти. Київ : Проект USAID, 2021.
URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/772/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%9B%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%80%D0%BD%D1%8F%D0%BD%D0%B0_%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B0_2021_ye__1_.pdf

32. Турчин К. Ю. Досвід публічного управління надання медичних послуг: міжнародний аспект. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. № 5. С. 162–167.
DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.5.28

33. Що не так з постановою КМУ про створення наглядових рад в закладах охорони здоров'я? / Аналітичний огляд юридичної компанії ILF. Київ, 2023.
URL: https://www.ilf-ua.com/uk/blog/shcho-ne-tak-z-postanovoiu-kmu-pro-stvorennia-nagliadovikh-rad-v-zakladakh-okhoroni-zdorov-ia/

Навчальне видання

Сердюк Олександр Іванович
Просоленко Наталія Василівна
Крупеня Володимир Ілліч
Парфьонова Ірина Іванівна
Голованова Ганна Євгеніївна

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Навчальний посібник
для самостійної роботи слухачів циклу
спеціалізації «Організація та управління в охороні здоров'я»

Відповідальний за випуск В. І. Крупеня



Редактор Н. І. Дубська
Комп'ютерна верстка О. Ю. Лавриненко

Формат А4. Ум. друк. арк. 10,0. Зам. № 26-21.

Редакційно-видавничий відділ
ХНМУ, пр. Науки, 4, м. Харків, 61022
izdatknmurio@gmail.com, vid.redact@knmu.edu.ua

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавництв, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції серії ДК № 3242 від 18.07.2008 р.