

## ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ У СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛАХ МЕДИЧНОЇ УСТАНОВИ

## IMPROVEMENT OF THE COORDINATION PROCESS OF PERSONNEL ACTIVITIES IN STRUCTURAL DEPARTMENTS OF MEDICAL INSTITUTION

УДК 377

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct58-10>**Крамарчук С.П.**к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу  
Західноукраїнський національний  
університет**Лубкей Н.П.**к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансового  
менеджменту та страхування  
Західноукраїнський національний  
університет**Kramarchuk Svitlana**

West Ukrainian National University

**Lubkey Nadiya**

West Ukrainian National University

У статті досліджено та проаналізовано питання забезпечення ефективної координації діяльності персоналу закладів охорони здоров'я. Для забезпечення взаємоузгодженого функціонування структурних підрозділів медичної установи запропоновано застосувати моделі, які зумовляють можливість вирішити велику кількість управлінських завдань шляхом вжиття оптимізаційних заходів. Крім цього, для досягнення поставленої мети нами запропоновано застосувати методи соціологічних досліджень, які дають можливість отримати інформацію щодо інтересів та потреб працівників структурних підрозділів відповідно до характеру взаємовідносин, що складаються в процесі надання медичних послуг. У статті подано розроблену нами матрицю взаємозв'язку процесів у закладі охорони здоров'я в результаті надання медичних послуг, а також матрицю відповідальності за процеси у закладі охорони здоров'я. Авторами також запропоновано власне бачення механізму формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі медичного закладу.

**Ключові слова:** координація діяльності, процес, персонал, діяльність, заклади охорони здоров'я.

В статье исследованы и проанализированы вопросы обеспечения эффективной

координации деятельности персонала учреждений здравоохранения. Для обеспечения взаимосогласованного функционирования структурных подразделений медицинского учреждения предложено применять модели, которые обусловят возможность решить большое количество управленческих заданий путем принятия оптимизационных мер. Кроме этого, для достижения поставленной цели нами предложено применять методы социологических исследований, которые дают возможность получить информацию об интересах и потребностях работников структурных подразделений в соответствии с характером взаимоотношений, складывающихся в процессе предоставления медицинских услуг. В статье представлена разработанная нами матрица взаимосвязи процессов в учреждении здравоохранения в результате оказания медицинских услуг, а также матрица ответственности за процессы в учреждении здравоохранения. Авторами также предложено собственное видение механизма формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе медицинского учреждения.

**Ключевые слова:** координация деятельности, процесс, персонал, деятельность, учреждения здравоохранения.

*The article deals with issue of ensuring effective coordination of the personnel activities in health care institutions. The author proposes to apply models which allow solving a large number of management tasks by applying the principle of optimization for ensure the mutually agreed functioning of the structural departments of medical institution. The purpose of the article is to develop methods and proposals for improving the coordination of personnel activities in the structural departments in health care institutions. Sociological methods are proposed to be used to achieve this goal. The article presents the author's matrix of the relationship between the processes in the health care institution as a result of the provision of medical services, as well as the matrix of responsibility for the processes in the health care institution. Heads of structural departments of medical institutions must have the necessary information about the condition of the managed facility to implement the effective processes of the institution. Therefore the coordination of the structural departments of medical institution is associated with information and communication processes. The methods of monitoring the mutually agreed functioning of the structural departments of the medical institution should depend on the nature of operations and information about the condition of the managed facilities. In the article own vision of the mechanism of formation of a favorable social and psychological climate in the staff of the medical institution is offered. At the first stage it is necessary to analyze the staff of the selected health care institution, to identify the individual characteristics of each employee, the possibility of grouping people into groups of competencies and similar individual qualities. The next stage involves the separation of methods of influence on individual structural departments of the medical institution. It is advisable to take into account informal factors and interests of individuals, groups of employees and the whole team. The last stage involves the implementation of selected methods and their application individually to each member of staff or structural department in accordance with the results of the socio-psychological analysis of the team.*

**Key words:** coordination of activity, process, personnel, activity, medical institutions.

**Постановка проблеми.** Ефективна координація діяльності персоналу закладу охорони здоров'я багато в чому є визначальним чинником успішної діяльності цієї організації в сучасних реаліях. Об'єктивне зростання медичних потреб населення відбувається на фоні зменшення можливостей системи охорони здоров'я. Державний бюджет практично неспроможний задовольняти потреби медичної практики і забезпечувати її необхідними ресурсами. За таких умов забезпечення ефективної координації діяльності персоналу закладу охорони здоров'я є фактором покращення діяльності цього закладу, підвищення якості лікування

й забезпечення безпеки як пацієнтів, так і самих медичних працівників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління діяльністю закладів охорони здоров'я та її регулювання відображені у роботах таких дослідників, як В.В. Горачук, Н.Г. Гойда, В.А. Грабовський, П.М. Клименко, В.І. Степаненко. Незважаючи на наявність значного масиву наукових напрацювань, недостатньо розкритими залишаються питання забезпечення ефективної координації діяльності персоналу закладів охорони здоров'я.

**Постановка завдання.** Метою статті є напрацювання методик та пропозицій, які б сприяли

підвищенню ефективності координації діяльності персоналу у структурних підрозділах медичної установи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Вдосконалення діяльності персоналу структурних підрозділів медичної установи в рамках забезпечення координації їх діяльності необхідно, на наш погляд, здійснювати у межах методичних аспектів управління. Для отримання потрібного результату щодо забезпечення координації діяльності персоналу структурних підрозділів медичної установи необхідне використання певних інструментів впливу, якими можуть бути інструменти управління.

За їх допомогою керівна ланка може встановлювати низку правил дій та поведінки, які будуть обов'язковими для всіх керованих об'єктів, які безпосередньо підпорядковані цій системі, об'єднає, скоординує, узгодить і відрегулює їх діяльність у часі та просторі, а також забезпечить безперервний розвиток у заданому напрямі, виходячи із суспільної місії медичної установи [6].

У цьому напрямі доцільним є використання методу системного підходу, завдяки якому можна здійснити структурування як поточних функціональних, так і управлінських проблем, визначити цілі прийняття рішень, вибрати варіанти, встановити взаємозв'язки і залежність проблематичних моментів, а також чинники та умови, що впливатимуть на їх вирішення [2].

Також доцільним до застосування є моделювання, яке може бути використаним для вирішення складних управлінських потреб структурними підрозділами медичної установи. Використання моделювання дасть змогу чітко описати ситуацію й дослідити, як вона розвиватиметься під впливом тих чи інших детермінант впливу, які діятимуть на сукупність взаємозв'язків між структурними підрозділами медичної установи. Моделі можуть відображати взаємозв'язки, властивості, структурні та функціональні параметри системи, що будуть суттєвими для досягнення цілей як окремих елементів організаційної структури, так і суспільної місії медичної установи загалом.

Для забезпечення взаємоузгодженого функціонування структурних підрозділів медичної установи доцільно застосовувати моделі, які зумовлять можливість вирішення великої кількості управлінських завдань шляхом вжиття оптимізаційних задач, наприклад, через складання оперативних планів роботи окремих функціональних підрозділів [5, с. 79–81].

Експериментування можна застосовувати тоді, коли необхідна побудова гіпотетичної моделі буде неможливою через значну кількість чинників, які впливають на її поведінку. Це, зокрема, можуть бути інституційні чинники, що сьогодні значно актуалізувалися у сфері охорони здоров'я. Експеримент дасть змогу перевірити доцільність нововведень, які будуть запропоновані для

вирішення суспільних завдань медичної установи, а в разі отримання позитивних результатів це розширить межі їх застосування [8; 10].

В аспекті удосконалення методичного забезпечення організації взаємоузгодженого функціонування структурних підрозділів медичної установи важливу роль може відіграти конкретно-історичний підхід, відповідно до якого кожне явище має розглядатися у динаміці, адже кожен структурний підрозділ медичної установи характеризується стадіями його життєвого циклу, такими як виникнення, зростання, зрілість, занепад [3]. Це пов'язано насамперед із кадровим потенціалом кожного структурного підрозділу, що об'єктивно вимагає оновлення кадрової структури кожного структурного підрозділу, тому проблеми взаємоузгодженого функціонування структурних підрозділів на різних стадіях їх розвитку можуть суттєво різнитися, що вимагатиме застосування адекватно раціонального інструментарію вирішення проблем.

Методи соціологічних досліджень також можна застосовувати для забезпечення взаємоузгодженого функціонування структурних підрозділів медичної установи. Соціологічні методи дадуть можливість отримати інформацію щодо інтересів і потреб працівників структурних підрозділів відповідно до характеру взаємовідносин, що склалися [4]. У цьому ж напрямі, на наш погляд, доцільно застосовувати методи мотивації працівників структурних підрозділів медичної установи, оскільки таким чином буде стимулюватися їх самостійний пошук до взаємоузгодженої діяльності задля якісного виконання поставлених професійних завдань, отже, повноцінного виконання місії медичної установи. Методи мотивації щодо забезпечення взаємоузгодженого функціонування структурних підрозділів медичної установи повинні охоплювати всі види й форми стимулювання до якісного виконання професійних обов'язків, зокрема оплату праці, моральне стимулювання, системи преміювання, участь у нарадах, просування по службі, надання ширших професійних службових повноважень.

Стосовно методів координації, то їх використання має зумовити ефективність та безперервність перебігу всіх процесів, що відбуваються в медичній установі. Задля цього нами сформована матриця взаємозв'язку процесів у закладі охорони здоров'я в результаті надання медичних послуг.

Обов'язки щодо забезпечення ефективного протікання цих процесів необхідно делегувати керівникам медичної установи різних ієрархічних рівнів. Для вдосконалення координації діяльності персоналу під час здійснення діяльності у закладі охорони здоров'я нами сформована приблизна матриця відповідальності за процеси та функціональні завдання закладу у розрізі відповідальних, учасників, інформованих та контролюючих.

**Матриця взаємозв'язку процесів у закладі охорони здоров'я  
в результаті надання медичних послуг**

Вхід Вихід	Поступлення пацієнта	Забезпечення ресурсами	Надання медичних послуг	Моніторинг та вимірювання	Контроль за невідповідними послугами	Поліпшення
Поступлення пацієнта		Інформація щодо лікарів та молодшого медичного персоналу	Інформація про скарги	Визначення необхідного обстеження	–	–
Забезпечення ресурсами	Дані щодо лікарів та молодшого медичного персоналу		Діагностика	Посадові інструкції	Аналіз ефективності виконання робіт	Коригувальні дії
Надання медичних послуг	Згода на лікування	Кількість персоналу та його можливості		Внутрішні стандарти надання медичних послуг	Коригування ходу виконання робіт	Аналіз виконання робіт
Моніторинг та вимірювання	–	Кваліфікація персоналу	Контроль за лікуванням		–	–
Контроль за невідповідними послугами	–	Атестація працівників	Заходи з усунення	Визначення коригувальних дій		Ефективність вжитих заходів
Поліпшення	Результат лікування	Аналіз підбору працівників	Анкета задоволеності	Результати моніторингу	Аналіз причин	

*Джерело: сформовано авторами на основі [1; 2; 6]*

Для реалізації ефективного протікання процесів діяльності закладу охорони здоров'я керівники структурних підрозділів повинні мати необхідну і достатню кількість інформації про стан керованого об'єкта, тому, на наш погляд, координація діяльності структурних підрозділів медичної установи нерозривно пов'язана з інформаційно-комунікаційними процесами, що відбуваються через міжособистісні комунікації, збирання, передачу, оброблення різної інформації.

Методи, які, на наш погляд, доцільно застосувати для посилення контролю за взаємоузгодженим функціонуванням структурних підрозділів медичної установи, повинні залежати від характеру підконтрольних операцій та інформації про стан керованих об'єктів. Статистичний облік повинен охоплювати методи збирання, опрацювання та узагальнення інформації про діяльність медичної установи загалом та структурних підрозділів зокрема за певний період часу [9]. Використання цих методів контролю для забезпечення взаємоузгодженого функціонування структурних підрозділів медичної установи можуть бути досить різноманітними, оскільки сама функція контролю охоплює практично всі операції і процедури, що доцільно виконати для досягнення цілей функціонування медичної установи.

Найбільш складним, але доцільним для забезпечення взаємоузгодженого функціонування структурних підрозділів, на наш погляд, є застосування інструментарію соціально-психологічних методів

управління [8], адже на їх основі відбувається особистісна взаємодія усіх працівників медичної установи. У зв'язку з цим ми пропонуємо своє бачення механізму формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі медичного закладу. На першому етапі необхідно здійснити аналіз персоналу вибраного закладу охорони здоров'я, виявити індивідуальні особливості кожного працівника, можливості об'єднання людей у групи за сукупністю не тільки професійних компетенцій, але й схожих індивідуальних якостей для розв'язання проблем в аспекті формування та вдосконалення організаційної культури. Загалом сучасна управлінська література великого значення надає соціально-психологічним методам аналізу персоналу, які є сукупністю засобів впливу на міжособистісні відносини у колективі та соціальні потреби індивідів, що виникають у процесі трудової діяльності. Соціологічні методи, за допомогою яких аналізують групи людей, дають змогу встановити комунікації всередині груп, функціональну роль, статус членів колективу, їх взаємовідносини й виявити неформальних лідерів. Використання таких методів спонукає людей до праці та підтримує їх у конфліктних ситуаціях. За допомогою цих методів під час аналізу у кожному конкретному випадку реалізується індивідуальне звернення до внутрішнього світу людини, її особистості, інтелекту, тобто до її внутрішнього потенціалу.

Виокремлення методів впливу на окремі структурні підрозділи медичної установи є наступним

Таблиця 2

Матриця відповідальності за процеси у закладі охорони здоров'я

Повноваження та відповідальність персоналу за процеси та функціональні завдання	Директор	Медичний директор з медичної частини	Медичний директор з медичного обслуговування населення	Медичний директор з експертизи тимчасової неприцездатності	Головна медсестра лікарні	Завідувач відділенням	Завідувач інформаційно-аналітичного відділу медичної статистики	Інженер з охорони праці та техніки безпеки	Старший інспектор з кадрів	Секретар-друкарка	Головний бухгалтер	Технік (метролог)	Інженер з програмного забезпечення комп'ютерів
Середовище організації	КУ	У	В	У	У	У	У	У	У	У	У	У	У
Орієнтація на замовника	К	У	В	У	У	У	У	У	У	У	І	І	І
Формування політики у сфері якості	КУ	В	В	В	В	В	В	У	У	У	У	У	У
Функції, обов'язки та повноваження в межах організації	КВ	У	В	У	У	У	У	У	У	У	У	У	У
Дії стосовно ризиків і можливостей	КУ	В	В	В	В	В	В	В	В	В	У	В	В
Цілі у сфері якості	КУ	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В
Планування змін	КУ	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В
Ресурси	КВ	У	У	У	У	У	У	У	У	У	У	У	У
Людські ресурси	КВ	У	У	У	У	У	У	У	В	У	В	У	У
Інфраструктура	КУ	У	В	У	У	У	У	В	І	І	І	В	В
Функціонування процесів	К	В	У	У	В	У	У	У	І	І	У	У	У
Контроль задокументованої інформації	К	У	В	У	В	У	У	У	У	В	І	У	У
Оперативне планування та контроль надання медичних послуг	КУ	В	В	У	В	У	У	У	У	І	У	У	У
Інформаційний зв'язок із замовниками	КУ	В	В	В	В	У	У	У	У	У	І	У	У
Визначення вимог щодо продукції та послуг	КВ	У	В	У	У	У	У	У	І	І	У	У	У
Аналізування вимог до продукції та послуг	КВ	У	В	У	У	У	У	У	І	У	У	У	У
Зміни до вимог щодо продукції та послуг	КВ	У	В	У	У	У	У	У	І	У	У	У	У
Контроль надаваних ззовні процесів, продукції та послуг	КУ	У	В	У	У	У	У	У	І	І	У	У	У
Надання послуг	К	В	В	В	В	В	У	У	У	І	У	У	У
Контроль невідповідних виходів	КУ	В	В	В	В	В	В	В	У	У	У	В	В
Моніторинг, вимірювання, аналізування та оцінювання дієвості	КУ	У	В	У	У	У	У	У	У	У	У	У	У
Задоволеність замовника	КУ	В	В	У	У	У	У	І	І	У	І	І	І
Внутрішній аудит	КУ	У	В	У	У	У	У	У	У	У	У	У	У
Аналізування системи управління якістю	КУ	У	В	У	У	У	У	У	У	У	У	У	У
Поліпшування	КВ	У	В	У	У	У	У	У	У	У	У	У	У
Невідповідність і коригувальні дії	КВ	У	В	У	У	У	У	У	У	У	У	У	У
Постійне поліпшування	КВ	У	В	У	У	У	У	У	У	У	У	У	У
В – ВІДПОВІДАЛЬНИЙ		У – БЕРЕ УЧАСТЬ					І – ІНФОРМОВАНИЙ			К – КОНТРОЛЮЄ			

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 2; 6; 7]

етапом використання соціально-психологічного механізму стимулювання взаємоузгодженого функціонування структурних підрозділів. Специфікою у цьому контексті є врахування неформальних факторів та інтересів окремих особистостей, груп працівників та колективу загалом. Прийоми та засоби, що використовуються при цьому, багато в чому визначаються підготовленістю керівника, його компетентністю, організаторськими здібностями, знаннями та навичками у психології. Методи делегування повноважень та колегіальності прийняття рішень є одними з найбільш ефективних засобів впливу на працівників. При цьому їх застосування неможливе без використання інших методів, таких як навчання персоналу, залучення працівників до участі у проєктах, кадрові зміни, приховані і явні заходи примусу.

На третьому етапі після виявлення доцільних до ситуації соціально-психологічних методів впливу на працівників виникає, як правило, проблема їх впровадження. На наш погляд, запропоновані нами методи необхідно застосовувати індивідуально до кожного члена персоналу чи структурного підрозділу згідно з результатами проведеного соціально-психологічного аналізу колективу.

Отже, якщо аналіз персоналу, розроблення методів впливу та їх впровадження були проведені на належному рівні, то результат цієї діяльності буде позитивним. Для цього персонал окремих структурних підрозділів можна тестувати, аналізувати за іншими додатковими показниками для більш детального вивчення окремих особистостей, груп, колективу, що приведе до застосування більш ефективного впливу на них, підвищення якості роботи кожного працівника зокрема та вдосконалення організації координації структурних підрозділів медичної установи загалом.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Таким чином, запропонована нами сукупність методів повинна постійно використовуватися в медичних закладах та вдосконалюватися. Для забезпечення організації координації діяльності структурних підрозділів директору медичного закладу доцільно використовувати такі методичні аспекти власної професійної діяльності: формування різномірних тимчасових груп, тобто залучення до командної роботи працівників медичної установи, що відрізняються за профілем знань, віком, стажем, темпераментом; перевірка того, чи всі працівники структурних підрозділів медичної установи правильно зрозуміли сутність проблеми чи зміст спільного до виконання завдання; визначення заздалегідь методів роботи структурних підрозділів щодо кожного з поставлених завдань; орієнтація на кількісний склад команди залежно від типу завдання під час створення команди щодо виконання окремих доручень та

завдань; своєчасне повідомлення усім структурним підрозділам про нові аспекти, обставини та умови надання медичних послуг (спричинені змінами у законодавстві чи станом епідеміологічної ситуації в регіоні); створення системи ефективної кооперації, взаємодопомоги; прийняття усіх кінцевих рішень шляхом консенсусу.

Таким чином, у подальшому вдосконалення методичного забезпечення організації координації діяльності структурних підрозділів медичного закладу має відбуватися на основі комплексу прогресивних методів менеджменту організацій з урахуванням специфіки його організаційної побудови та функціональної дії.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Горачук В.В., Гойда Н.Г. Методичні підходи до визначення задоволеності пацієнтів (їхніх представників) медичною допомогою у закладі охорони здоров'я. URL: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/chem\\_biol/sped/2012\\_1/015-18.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/chem_biol/sped/2012_1/015-18.pdf) (дата звернення: 11.08.2021).
2. Грабовський В.А., Клименко П.М. Системний підхід до управління закладами охорони здоров'я. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2014/10/2014-10-20.pdf> (дата звернення: 14.08.2021).
3. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 315 с.
4. Кокур О.М. Психологічні особливості та передумови професійного вибору особистості на етапі оптації. *Наукові записки Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України*. 2009. Вип. 37. С. 198–208.
5. Крохмальюк М.З., Дудка Д.С. Особливості координації діяльності персоналу у закладі охорони здоров'я. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі (частина 1)* : матеріали доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (Тернопіль, 7 листопада 2019 року). Тернопіль : ТНЕУ, 2019. С. 79–81.
6. Степаненко В.І. Проблеми координації та інтеграції діяльності ланок надання медичної допомоги в умовах реформування сфери охорони здоров'я України та їхнє значення у роботі дерматовенерологічної служби. *Український журнал дерматології, венерології, косметології*. 2013. № 3. С. 10–15.
7. Суходубов Д.В. Критерії оцінки ефективності координаційної діяльності. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2011. № 4. С. 269–275.
8. Терлецька Н.М. Модель організації як елемент механізму координації її діяльності. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2012. Вип. 1. С. 262–268.
9. Ткаченко С.А. Координаційні підходи функціонально перспективної системи (теорії) обліково-економічного забезпечення. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 9(1). С. 13–15.
10. Федоренко В.Г. Менеджмент : підручник. Київ : Алєрта, 2015. 492 с.

**REFERENCES:**

1. Horachuk V.V., Hoyda N.H. Metodychni pidkhody do vyznachennya zadovolnosti patsiyentiv (yikhnikh predstavnykiv) medychnoyu dopomohoyu u zakladi okhorony zdorov'ya [Methodical approaches to determining the satisfaction of patients (their representatives) with medical care in a health care institution]. Available at: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/chem\\_biol/sped/2012\\_1/015-18.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/chem_biol/sped/2012_1/015-18.pdf) (accessed 11 August 2021).
2. Hrabovs'kyi V.A., Klymenko P.M. Systemny pidkhid do upravlinnya zakladamy okhorony zdorov'ya [A systematic approach to the management of health care facilities]. Available at: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2014/10/2014-10-20.pdf> (accessed 14 August 2021).
3. Dyakiv O.P., Ostroverkhov V.M. (2018) Upravlinnya personalom: navchal'no-metodychnyy posibnyk [Personnel management: a textbook]. Ternopil: TNEU, 315 p.
4. Kokun O.M. (2009) Psykholohichni osoblyvosti ta peredumovy profesiynoho vyboru osobystosti na etapi optatsiyi [Psychological features and prerequisites for professional choice of personality at the stage of optation]. *Nauk. zapysky Instytutu psykholohiyi im. H.S. Kostyuka APN Ukrayiny*, no. 37, pp. 198–208.
5. Krokhamalyuk M.Z., Dudka D.S. (2019) Osoblyvosti koordynatsiyi diyal'nosti personalu u zakladi okhorony zdorov'ya [Features of coordination of staff activities in the health care institution]. Aktual'ni problemy vitchyznyanoi ekonomiky, pidpryyemnytstva ta upravlinnya na suchasnomu etapi (chastyna 1): materialy dopovidey IV Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi studentiv ta molodykh vchenykh [Current issues of the domestic economy, entrepreneurship and management at the present stage (part 1): materials of the reports of the IV International scientific-practical conference of students and young scientists. Ternopil': TNEU, pp. 79–81.
6. Stepanenko V.I. (2013) Problemy koordynatsiyi ta intehratsiyi diyal'nosti lanok nadannya medychnoyi dopomohy v umovakh reformuvannya sfery okhorony zdorov'ya Ukrayiny ta yikhnye znachennya u roboti dermatovenerolohichnoyi sluzhby [Problems of coordination and integration of the activities of medical care in the reform of health care in Ukraine and their importance in the dermatovenerology service]. *Ukrayins'kyi zhurnal dermatolohiyi, venerolohiyi, kosmetolohiyi*, no. 3, pp. 10–15.
7. Sukhodubov D.V. (2011) Kryteriyi otsinky efektyvnosti koordynatsiyanoi diyal'nosti [Criteria for evaluating the effectiveness of coordination activities]. *Naukovyy visnyk Dnipropetrovs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, no. 4, pp. 269–275.
8. Terlets'ka N.M. (2012) Model' orhanizatsiyi yak element mekhanizmu koordynatsiyi yiyi diyal'nosti [Model of organization as an element of the mechanism of coordination of its activities]. *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, no. 1, pp. 262–268.
9. Tkachenko S.A. (2018) Koordynatsiyi pidkhody funktsional'no perspektyvnoyi systemy (teoriyi) oblikovo-ekonomichnoho zabezpechennya [Coordination approaches of functionally promising system (theory) of accounting and economic support]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 9(1), pp. 13–15.
10. Fedorenko V.H. (2015) Menedzhment [Management]. Kyiv: Alerta. (in Ukrainian)