

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему **Управління інноваційною діяльністю закладу охорони здоров'я**

Здобувач вищої освіти групи 13401АМН,  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
ОПП «Менеджмент у сфері  
охорони здоров'я»

Анна РУДЕНКО

Науковий керівник  
науковий ступінь,  
вчене звання,

Дар'я МАТУКОВА-ЯРИГА  
к.е.н., доц.

Керівник освітньо-  
професійної програми  
науковий ступінь  
вчене звання

Ганна МАТУКОВА  
д.пед.н., професор

Завідувач кафедри,  
науковий ступінь  
вчене звання

Валентин ПАРІЙ  
д.мед.н., професор

**Київ 2024**

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**  
**ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я ТА ПРОФІЛАКТИЧНОЇ МЕДИЦИНИ**  
**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Освітній рівень магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри менеджменту охорони здоров'я

\_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**  
**РУДЕНКО Анни Сергіївни**

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи Управління інноваційною діяльністю закладу охорони**  
**здоров'я**

керівник роботи Дар'я МАТУКОВА-ЯРИГА к.е.н., доц.

( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від "21" червня 2024 р. № 791

**2. Строк подання студентом роботи**

**3. Вихідні дані до роботи** отриманий матеріал за результатами проходження  
прктики. Дані фінансової складової закладу, кадрового складу

**4. Цільова установка кваліфікаційної роботи**

Мета кваліфікаційної роботи

дослідити стан управління закладом охорони здоров'я його інноваційний контекст  
та ресурсне забезпечення на прикладі закладу «УНІВЕРСУМ КЛІНІК».

**5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу**

14табл., 14рис.

6. Дата видачі завдання "02" вересня 2024 р. \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	червень 2024 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2024 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	вересень 2024 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	жовтень 2024 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2024 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	листопад 2024 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	листопад 2024 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2024 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2024 р.	
10	Антиплагіатна перевірка роботи	листопад 2024 р.	
11	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2024 р.	

Студент

\_\_\_\_\_ ( підпис )

Ганна РУДЕНКО

(прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Дар'я МАТУКОВА-ЯРИГА

( підпис )

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Текст стор. 120, табл. 14, рис. 14.

Інновації, інноваційна діяльність, система управління інноваційною діяльністю, інструменти управління інноваційною діяльністю, методи управління персоналом, всіма видами ресурсів, принципи, інструменти управління.

**Зміст роботи:** у кваліфікаційній роботі магістра узагальнено теоретикометодологічні підходи до формування системи інноваційної діяльності, застосування сучасних інструментів та методів систем управління персоналом та ресурсами підприємства, покращення системи мотивації та розширення можливостей персоналу за рахунок інноваційної діяльності. Надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «УНІВЕРСУМ КЛІНІК» здійснено діагностику наявної системи управління, запропоновано новий підхід – комплексну програму по формуванню інноваційної діяльності. Надано модель програми інноваційного розвитку закладу. Підкреслено важливість маркетингових та стратегій планування, відмічено недостатню мотивацію працівників та неструктурованість процесів відбору, вказуючи на області для подальших змін. Встановлено акцент на увагу до компетентності та укомплектованості медичного персоналу закладу.

## ЗМІСТ

	Стор.
<b>Вступ</b>	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</b>	9
1.1. Поняття «інноваційна діяльність», як категорії ефективного управління закладом охорони здоров'я	9
1.2 Основні принципи, методи та інструменти управління інноваційною діяльністю закладом охорони здоров'я, його конкурентоспроможності	20
1.3 Інноваційна діяльність закладу охорони здоров'я: вітчизняний та закордонний досвід	44
<b>Висновки до розділу</b>	58
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УНІВЕРСУМ КЛІНІК» ТА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ДОСЛІДЖУВАНОМУ ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</b>	60
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «УНІВЕРСУМ КЛІНІК» та аналіз економічних і фінансових показників його діяльності	60
2.2 Характеристика основних складових інноваційного управління ЗОЗ, використання всіх видів ресурсів, підвищення його конкурентоспроможності в умовах ринку медичних послуг	75
2.3 Аналіз поточної інноваційної діяльності ТОВ «УНІВЕРСУМ КЛІНІК» міста Києва. Визначення проблем та викликів, точок до зростання стійкості закладу	82
<b>Висновки до розділу</b>	
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ НАЯВНОЇ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «УНІВЕРСУМ КЛІНІК»</b>	89
3.1 Організаційно-управлінські заходи щодо створення моделі інноваційної діяльності закладу ОЗ.	89
3.2 Оптимізація процесу управління закладу ТОВ «УНІВЕРСУМ КЛІНІК» для забезпечення його інноваційної діяльності	96
3.3 Програма інноваційного розвитку закладу ТОВ «УНІВЕРСУМ КЛІНІК»	98
<b>Висновки до розділу</b>	106
<b>Висновки</b>	110
<b>Список використаних джерел</b>	114
<b>Додатки</b>	121

## Вступ

У сучасних умовах нестабільності ринку медичних послуг та високої конкуренції, успіх і стабільне положення закладів охорони здоров'я залежать від активної інноваційної діяльності. Впровадження нових комплексних послуг, пакетів, програм, технологій та організаційних рішень допомагає медичним закладам подолати кризові ситуації та забезпечити фінансову стабільність. Ефективне впровадження інновацій є необхідним, оскільки сучасний споживач очікує від медичних послуг комплексності, високої якості, доступності, інноваційності, діагностичного супроводу та цілодобового обслуговування (24/7), що дозволяє задовольнити його постійно зростаючі потреби.

Прагнення споживачів отримувати інноваційні послуги пояснюється тим, що вони задовольняють запити більш комплексно, враховуючи не лише очевидні, але й приховані проблеми. У відповідь на це заклади охорони здоров'я формують попит на комерціалізовані послуги, впровадження яких сприяє підвищенню ефективності їхньої діяльності. Успіх роботи закладів охорони здоров'я на ринку медичних послуг значною мірою залежить від їхньої здатності до інноваційного розвитку.

Вибір стратегічних напрямів інноваційної діяльності базується на всебічній оцінці середовища, в якому функціонує заклад, а також на аналізі його інноваційного потенціалу, доступних ресурсів і можливостей. Управління інноваційними процесами має ключове значення, оскільки саме інновації дозволяють покращити якість послуг та знизити їхню собівартість, що є важливим чинником успішної діяльності закладу.

**Метою даної роботи є:** дослідити стан управління закладом охорони здоров'я його інноваційний контекст та ресурсне забезпечення на прикладі ТОВ «УНІВЕРСУМ КЛІНІК» міста Києва.

**Завданням кваліфікаційної роботи є:**

1. Визначити поняття «інноваційна діяльність» як категорії ефективного управління закладу ОЗ;
2. Окреслити інструменти та методи інноваційного управління ЗОЗ; розглянути та порівняти вітчизняний та закордонний досвід інноваційної діяльності закладів охорони здоров'я;
3. Надати загальну характеристику діяльності, оцінку економічних і фінансових показників його діяльності ТОВ «УНІВЕРСУМ КЛІНІК »;
4. Проаналізувати поточну інноваційну діяльність ТОВ «УНІВЕРСУМ КЛІНІК» міста Києва;
5. Сформуванати організаційно-управлінські заходи щодо створення моделі інноваційної діяльності закладу, шляхи вдосконалення інноваційного розвитку закладу ОЗ, програму інноваційного розвитку ТОВ «УНІВЕРСУМ КЛІНІК».

**Об'єктом дослідження в даній роботі є:** процес управління інноваційною діяльністю закладу ОЗ, забезпечення його ефективності та конкурентоспроможності.

**Предметом дослідження є:** механізми, інструменти та підходи інноваційного управління, які забезпечують ефективність медичної організації «УНІВЕРСУМ КЛІНІК» міста Києва.

Методи дослідження містять теоретичний аналіз, порівняльний аналіз, формування SWOT-аналізу закладу, експертні інтерв'ю, метод моделювання.

**Елементи наукової новизни** даної роботи відбиваються у поглибленні вивчення впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на розвиток системи управління інноваційною діяльністю закладу ОЗ, створення запропонованої програми заходів та її моделі управління інноваційною діяльністю закладом ОЗ з урахуванням впливу на всі види ресурсів. Дослідження спрямоване на розробку інтегрованої системи управління ТОВ «УНІВЕРСУМ КЛІНІК» міста Києва. Фокус дослідження зосереджений на створенні та впровадженні новаторських інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу для підвищення їх ефективності та задоволеності роботою. Аналізуючи нові виклики в галузі охорони здоров'я, дослідження пропонує вдосконалені методи управління персоналом, щоб адаптуватися до змін у сучасному медичному середовищі. Практична значущість отриманих результатів полягає у впровадженні програми інноваційної діяльності закладу де необхідним є врахування кількох ключових правил роботи з персоналом як «рушійної сили закладу»: правильного і ввічливого стилю поведінки; підтримка професіоналізму і ввічливості із боку адміністрації; підтримка позитивної атмосфери в колективі; досягнення певного рівня довіри і гласності; прозорості у комунікаціях, що допомагає уникнути домислів і пліток; уникнення дріб'язкової опіки над підлеглими тощо.



## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

#### 1.1. Поняття «інноваційна діяльність», як категорії ефективного управління закладом охорони здоров'я

Ефективність інноваційної діяльності підприємства сьогодні залежить від наявності професійно розробленої та результативної системи управління інноваціями. Для закладів охорони здоров'я розвиток цієї діяльності ускладнюється тим, що стара система управління інноваціями виявилася неадаптованою до сучасних ринкових умов. Раціональне формування системи управління та ефективне використання всіх видів ресурсів відіграють ключову роль у прийнятті управлінських рішень і реалізації заходів у сфері інновацій. Це створює потребу у чіткому визначенні та обґрунтуванні основних компонентів системи управління інноваційною діяльністю.

Законодавство України у сфері інноваційної діяльності базується на Конституції України і складається із законів України «Про інноваційну діяльність», «Про інвестиційну діяльність», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» та інших законодавчих актів, що регулюють суспільні відносини у цій сфері. Загальні питання щодо інноваційної діяльності окреслені в Господарському, Цивільному та Податковому кодексах. Інноваційний продукт - результат науково-дослідної і (або) дослідно-конструкторської розробки, що відповідає вимогам, встановленим цим Законом; інноваційна продукція - нові конкурентоздатні товари чи послуги, що відповідають вимогам, встановленим цим Законом. Основними принципами державної інноваційної політики є: орієнтація на інноваційний шлях розвитку економіки України; визначення державних пріоритетів інноваційного розвитку; формування нормативно-

правової бази у сфері інноваційної діяльності; створення умов для збереження, розвитку і використання вітчизняного науково-технічного та інноваційного потенціалу; забезпечення взаємодії науки, освіти, виробництва, фінансово-кредитної сфери у розвитку інноваційної діяльності тощо. [43].

Результатом інноваційної діяльності в закладах охорони здоров'я є розвиток медичних технологій, наукових досліджень і передового досвіду, які спрямовані на створення якісно нових підходів до оздоровлення, лікування та управління медичними процесами. Це включає розробку нових медичних товарів, технологій або послуг, що забезпечують конкурентні переваги. Інновації в сфері охорони здоров'я реалізуються через створення сучасних технологій, медичних приладів, препаратів, засобів медичного призначення, лікувальних методик або організаційних процесів, які вдосконалюють виробництво медичних товарів або надання послуг [7, 8].

Насамперед необхідно визначити поняття інновації. У науковій та управлінській сфері дослідники пропонують численні визначення термінів «інновація» та «управління інновацією». Новація (новина) - це результат фундаментальних або прикладних досліджень і розробок у певній сфері діяльності, спрямованих на підвищення її ефективності. Інновація - це кінцевий результат впровадження нових ідей та знань у вигляді оновлених послуг, продуктів або технологічних процесів, які мають на меті підвищення конкурентоспроможності підприємств та максимальне задоволення потреб споживачів. Інноваційна діяльність визначається як практична діяльність, спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок. Її метою є оновлення технологій і покращення якості послуг або продуктів, які пропонуються споживачам. [52,49]. Відповідно до економічних методик, формування відкритої інноваційної системи або управління інноваційною діяльністю формується на принципах системності, динамічності, наукової обґрунтованості, єдності цілей, гнучкості та

ефективності [19]. Принципи відкритої інноваційної системи представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Принципи відкритої інноваційної системи

Прикладом новацій, також можуть бути відкриття, винаходи, удосконалені бізнес-процеси, організаційні структури, методики, стандарти або результати маркетингових досліджень. Усвідомлення цінності новації, її доцільності та процес впровадження вимагають певного часу. Період, що проходить між створенням новації та її впровадженням у практичну діяльність, називається часовим лагом (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Перехід новацій в статус інновацій [54]

Використання інновацій у діяльності підприємств називається інноваційною діяльністю. Вона зосереджена на застосуванні та комерціалізації результатів розробок і досліджень, що сприяє впровадженню більш ефективних технологій, оптимізації процесів, а також виведенню на ринок нових конкурентоспроможних товарів або послуг.

До основних видів інноваційної діяльності належать:

- ✓ фундаментальні дослідження, що формують теоретичну базу для новацій;
- ✓ прикладні дослідження, орієнтовані на практичні застосування;
- ✓ конструкторські розробки, спрямовані на створення нових технічних рішень;
- ✓ дослідно-експериментальні розробки, які забезпечують перевірку і тестування інновацій;
- ✓ організаційно-економічна робота, пов'язана з плануванням і реалізацією інновацій;
- ✓ наукова робота, що забезпечує нові знання для подальших інновацій;
- ✓ виробництво нових товарів або послуг, що є кінцевим результатом інноваційного процесу [12,43,56,36].
- ✓ На думку дослідників, об'єктом інноваційної діяльності є інновації, а інноваційним продуктом слід розуміти:
  - ✓ нові знання та інтелектуальні продукти, які створюють основу для подальших розробок;
  - ✓ виробниче обладнання та процеси, що підвищують ефективність діяльності;
  - ✓ інфраструктуру виробництва та підприємництва, яка забезпечує умови для розвитку інновацій;
  - ✓ організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру;
  - ✓ сировинні ресурси, а також методи їх видобування та переробки;
  - ✓ товарну продукцію, створену в результаті інновацій;
  - ✓ механізми формування споживчого ринку та збуту товарної продукції, що сприяють просуванню нових продуктів і послуг [12].
- ✓ Сьогодні до суб'єктів інноваційної діяльності відносяться: фізичні та (або) юридичні особи України, фізичні та (або) юридичні особи

іноземних держав, особи без громадянства, а також об'єднання цих осіб, які здійснюють інноваційну діяльність в Україні або залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи запозичені кошти в реалізацію інноваційних проектів на території України. Система управління інноваційною діяльністю підприємства повинна включати чотири основні підсистеми:

- ✓ Керуючу підсистему, яка відповідає за управлінські рішення та координацію інноваційної діяльності;
- ✓ Керовану підсистему, що здійснює безпосереднє виконання інноваційних процесів;
- ✓ Забезпечуючу підсистему, яка надає необхідні ресурси та підтримку для реалізації інновацій;
- ✓ Підсистему науково-технічного розвитку, яка відповідає за наукові дослідження та технологічні розробки, що лежать в основі інноваційних змін (Рис. 1.3).

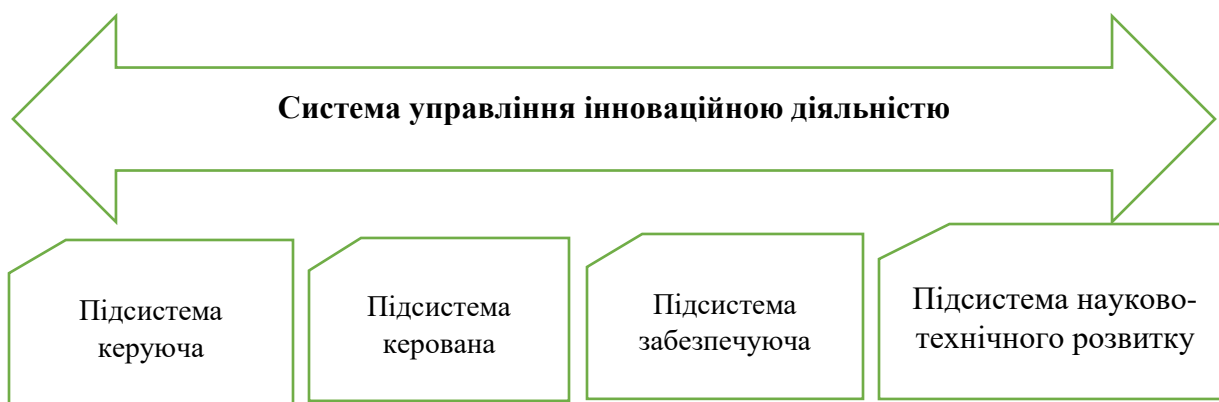


Рис. 1.3. Система управління інноваційною діяльністю

Інноваційні підприємства класифікуються залежно від способу організації інноваційного процесу на три основні типи:

1. Інноваційне підприємство на основі внутрішньої організації. В цьому випадку інновація створюється та освоюється всередині підприємства його

спеціалізованими підрозділами. Процес управління інноваціями включає планування та моніторинг взаємодії цих підрозділів щодо інноваційного продукту або послуги. Такий підхід є характерним для підприємств корпоративного типу, де основну роль відіграє внутрішня організація та координація інноваційних процесів.

2. Інноваційне підприємство на основі зовнішніх організацій за допомогою контрактів. У цьому випадку замовлення на створення та освоєння інновацій здійснюється між підприємством і сторонніми організаціями через контракти. Підприємство співпрацює з іншими компаніями або інститутами, щоб реалізувати інноваційні проекти, залучаючи зовнішні ресурси та експертизу.

3. Інноваційне підприємство на основі зовнішньої організації за допомогою венчурів. Підприємство створює дочірні венчурні фірми для реалізації інноваційних проектів. Ці венчурні фірми залучають додаткові фінансові та інші ресурси, що дозволяє підприємству розвивати нові ідеї, не витрачаючи власні значні ресурси на всі етапи реалізації проекту [18, 21,54,33].

Процес трансформації інформації та ресурсів із зовнішнього середовища в інновації відбувається завдяки взаємодії суб'єктів управління інноваційною діяльністю (керуючої підсистеми) з об'єктами управління інноваційною діяльністю (керованою підсистемою). Ця взаємодія здійснюється через ефективно організовану підсистему науково-технічного розвитку та забезпечуючу підсистему, що реалізують механізм управління інноваційною діяльністю. Отже, керуюча підсистема (суб'єкт управління) є однією з найбільш складних і важливих складових у системі управління інноваційною діяльністю. Її основні функції включають:

- ✓ розробку інноваційної стратегії підприємства;
- ✓ створення нових організаційних структур управління;
- ✓ проведення аналізу та планування інноваційної діяльності з урахуванням стратегічних і поточних планів підприємства;

✓ реалізацію ефективного контролю за виконанням ухвалених рішень.

Ці функції дозволяють організувати інноваційний процес на підприємстві, забезпечуючи його ефективність і відповідність змінюваним вимогам ринку.

Суб'єкти управління інноваційною діяльністю можна поділити на дві основні групи: зовнішні та внутрішні.

1. Зовнішні суб'єкти знаходяться поза межами підприємства, але значною мірою впливають на ефективність його інноваційної діяльності. До цієї групи можуть належати як державні, так і недержавні організації, наприклад:

- ✓ державні установи, що регулюють інноваційну діяльність (урядові органи, агентства);
- ✓ фінансові установи, інвестори, венчурні фонди, що надають фінансування для інновацій;
- ✓ науково-дослідні організації та університети, які займаються розробкою нових технологій;

2. постачальники сировини та матеріалів, що підтримують виробничі інновації

Внутрішні суб'єкти є безпосередньо пов'язаними з конкретним підприємством. Вони здійснюють управління інноваційною діяльністю всередині організації.

До цієї групи належать:

- ✓ власники підприємства, які визначають стратегічний напрямок розвитку і приймають ключові рішення;
- ✓ директор підприємства, який здійснює загальне керівництво та контролює процеси інновацій;

1. керівники підрозділів, зокрема відділу інновацій, які займаються конкретними інноваційними проектами і їх реалізацією [49].

Ці дві групи суб'єктів взаємодіють між собою, забезпечуючи ефективне управління інноваціями на різних рівнях підприємства. [51].

Структуру керованої підсистеми управління інноваційною діяльністю на підприємстві можна поділити на дві основні підсистеми: безпосередньо керовану та опосередковано керовану.

1. Безпосередньо керована підсистема включає сам процес інноваційної діяльності та функціональні служби підприємства. До цієї підсистеми входять:
  - ✓ Основні і допоміжні виробничі підрозділи, які безпосередньо залучені до реалізації наукових розробок та інноваційних проектів.
  - ✓ Функціональні служби, які підтримують інноваційні процеси, наприклад, відділи розробки, технології, маркетингу, фінансів тощо, що забезпечують ефективне впровадження інновацій.
2. Опосередковано керована підсистема містить ті елементи, які мають непрямий вплив на інноваційний процес.

Це можуть бути підтримка з боку зовнішніх організацій, державних чи недержавних структур, а також ресурси, що не належать безпосередньо до основного виробництва, але сприяють інноваційним змінам, такі як фінансування, консультаційні послуги, постачальники технологій.

Основою утворення інновацій є новації. Поняття «новація» можна визначити як продукт інтелектуальної діяльності людей, результат прикладних чи експериментальних досліджень у будь-якій сфері діяльності, що підтверджує вищий рівень ефективності, якості товару або послуги. У сфері охорони здоров'я, це може бути впровадження інноваційних інструментів та комплексної послуги з інноваційним «вкрапленням», використання методики в нових умовах тощо.

Новація виступає важливим елементом у процесі управління інноваціями, оскільки є основою для подальшого розвитку та вдосконалення інноваційних процесів. Новація, нововведення, інновація їх види та функції представлено на рис. 1.4.



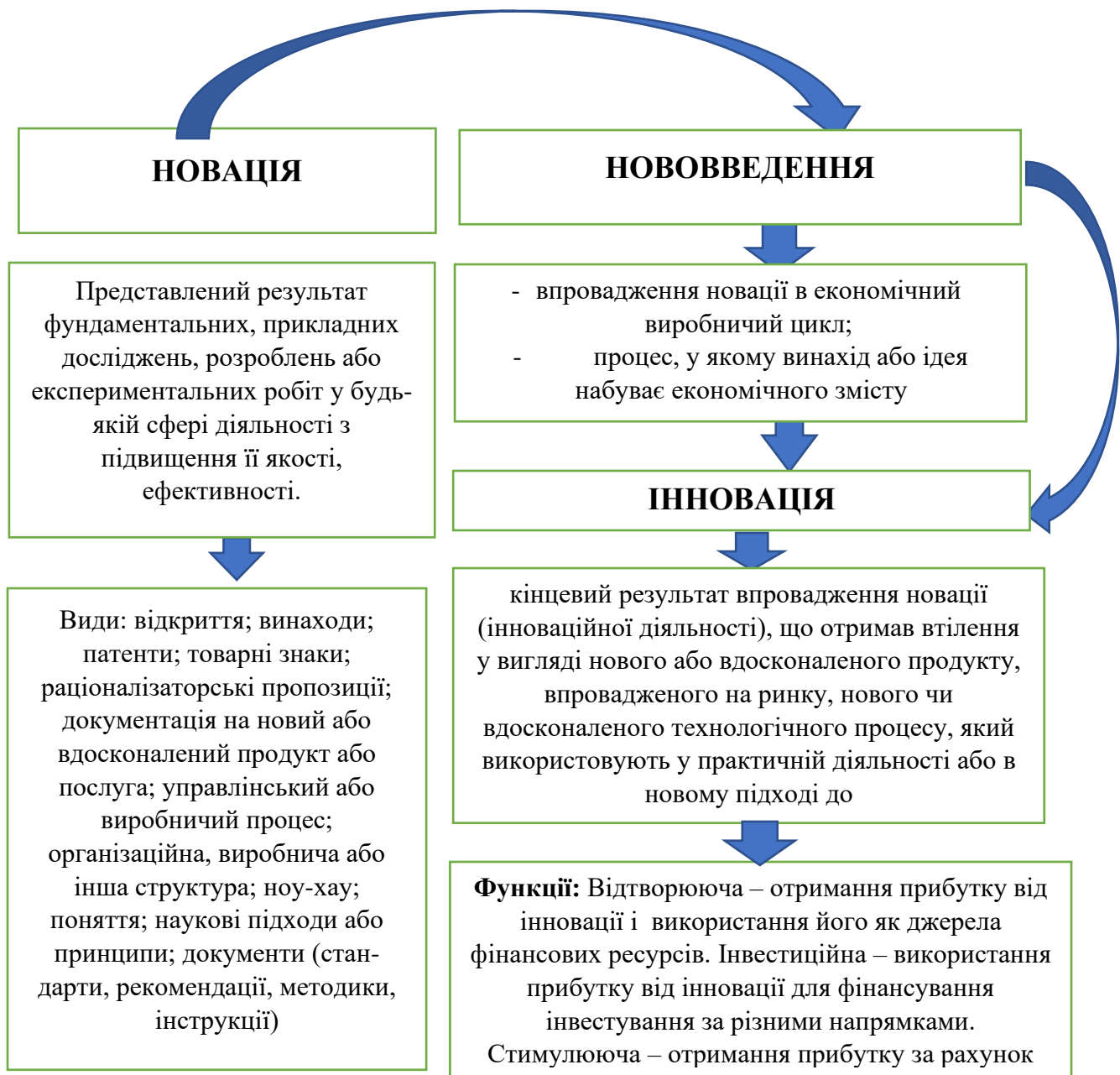


Рис. 1.4. Новація, нововведення, інновація їх види та функції

А так як, новація є ідеєю, результатом фундаментальних, прикладних досліджень, розроблень або експериментальних робіт, а в сфері охорони здоров'я, це може бути впровадження інноваційних інструментів та комплексної послуги з інноваційним «вкрапленням», використання методики в нових умовах тощо. Вона може стати на певний період важелем, що підвищить

конкурентоспроможність закладу. Дослідниками сьогодні сформовано ланцюг формування конкурентоспроможності підприємства Рис. 1.5.

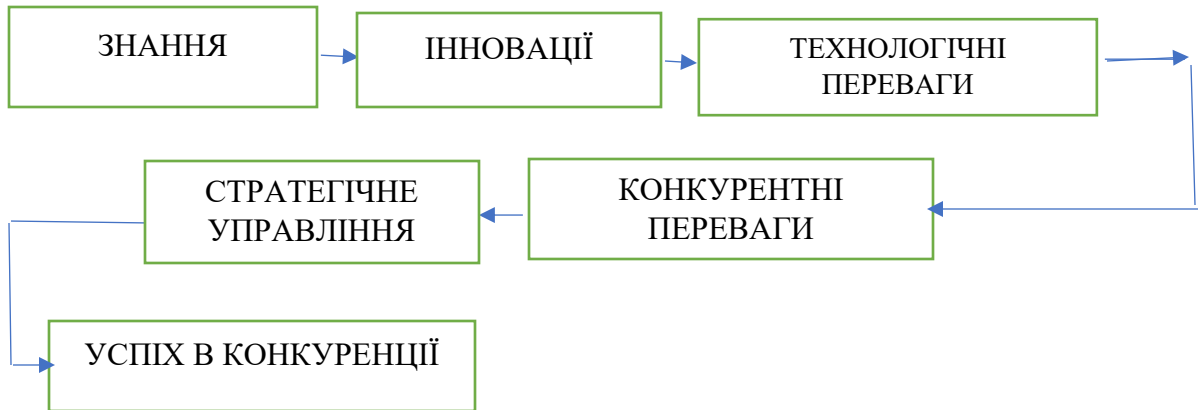


Рис. 1.5. Ланцюг формування конкурентоспроможності підприємства [26]

Інноваційні зміни, що відбуваються в закладі, підвищують його конкурентоспроможність і з часом стають конкурентними перевагами. Аналіз наукових підходів до визначення сутності конкурентних переваг показує, що існують кілька основних підходів до їх трактування.

Конкурентні переваги можуть розглядатися як стратегічні фактори успіху закладу, і вони мають відповідати таким критеріям:

1. Оригінальність і унікальність. Конкурентні переваги повинні базуватися на можливостях підприємства, які є оригінальними порівняно з конкурентами, і їх важко або неможливо скопіювати.
2. Довгострокова унікальність марки. Вони повинні забезпечувати унікальність бренду чи марки в порівнянні з конкурентами на довгострокову перспективу.
3. Задоволення специфічних потреб клієнтів. Конкурентні переваги повинні бути орієнтовані на задоволення особливих потреб клієнтів, що відрізняє заклад від інших учасників ринку.

Таким чином, інновації, які запроваджує заклад охорони здоров'я, не лише сприяють покращенню його діяльності, але й стають основою для створення конкурентних переваг, що забезпечують йому стійкі позиції на ринку. Конкурендоутворюючі чинники є складовими, що формують і визначають характер конкурентоспроможності підприємства. Вони поділяються на внутрішні та зовнішні чинники.

Внутрішні конкурендоутворюючі чинники:

- ✓ Якість та споживчі властивості послуг. Висока якість послуг та їх відповідність потребам споживачів є основою конкурентоспроможності.
- ✓ Маркетингове та комерційне забезпечення. Ефективне маркетингове управління, реклама та комерційні стратегії дозволяють підприємству виділитися на ринку.
- ✓ Потенціал і ресурси підприємства. Наявність необхідних матеріальних, фінансових та людських ресурсів, а також інноваційний потенціал є важливими факторами, що впливають на конкурентоспроможність.

Зовнішні конкурендоутворюючі чинники: кон'юнктура світових та вітчизняних ринків; зміни в попиті та пропозиції, економічна ситуація на ринку можуть значно впливати на конкурентоспроможність підприємства; платоспроможний попит населення. Рівень доходів споживачів, їх готовність платити за послуги та товари визначають ринковий попит; державне регулювання економіки. Закони, регуляції та державні програми підтримки можуть значно впливати на діяльність підприємства; рівень розвитку ринкової інфраструктури. Наявність ефективних транспортних, комунікаційних, фінансових та інших інфраструктурних елементів сприяє розвитку підприємства; динаміка валютних курсів. Коливання валютних курсів можуть впливати на вартість імпорту, витрати та доходи підприємства.

Зовнішні чинники ускладнюють процес управління підприємством, підвищуючи ризики під час формування та розвитку конкурентних переваг,

оскільки на них підприємство не може впливати безпосередньо. Тому підприємству важливо адаптувати свої стратегії до змінюваного зовнішнього середовища.

Отже, використання інновацій, або інноваційна діяльність є основним інструментом для досягнення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг підприємства. Створення конкурентної стратегії підприємства є складним і творчим процесом, який вимагає високої кваліфікації виконавців. Складність цього процесу полягає в тому, що при розробці стратегії необхідно здійснювати пошук та оцінку альтернативних, творчих, комплексних варіантів рішень, які оптимально відповідатимуть іміджу закладу та його завданням розвитку. Особливістю інноваційного процесу є те, що він не є сталою, величиною, а має відповідати вимогам сучасних технологій, піддаватися періодичному коригуванню з урахуванням змінних зовнішніх умов та нових можливостей для зростання компанії. Цей підхід дозволяє підприємствам залишатися гнучкими та адаптивними до змін на ринку, забезпечуючи їх стійку позицію та можливість швидко реагувати на нові виклики і можливості.

## **1.2 Основні принципи, методи та інструменти управління інноваційною діяльністю закладом охорони здоров'я, його конкурентоспроможності**

Відповідно до сучасного наукового підходу, методичний інструментарій, який використовується в процесі інноваційної діяльності великих і малих компаній, включає низку методів, що охоплюють різні етапи і аспекти управління інноваціями. Серед основних методів можна виділити:

1. Методи планування та прогнозування в процесі інноваційної діяльності. Вони допомагають підприємствам передбачити майбутні тенденції розвитку

технологій, оцінити потенційні можливості ринку та визначити стратегічні напрямки інноваційного розвитку.

2. Евристичні методи розгляду і вибору проектів. Ці методи сприяють швидкому і ефективному прийняттю рішень щодо відбору інноваційних проектів на основі аналізу наявних даних і використання інтуїтивних підходів для оцінки варіантів.

3. Евристичні методи організації. Використовуються для оптимізації внутрішніх процесів в організації, таких як розподіл ресурсів, управління командами і координація дій для впровадження інновацій.

4. Евристичні методи управління науковою діяльністю. Застосовуються для ефективного управління науково-дослідними і розробними роботами, де важливо швидко оцінювати нові ідеї та знаходити оптимальні способи їх реалізації.

5. Методи моніторингу та планування використання технологій. Дозволяють підприємствам відслідковувати нові технології, оцінювати їхній вплив на виробничі процеси та вчасно адаптуватися до змін.

6. Методи навчання персоналу і керівництва. Інноваційна діяльність потребує постійного вдосконалення знань і навичок працівників, тому методи навчання й розвитку керівників і персоналу є важливою частиною інноваційної стратегії компанії. Загалом, методи, які використовуються під час інноваційної діяльності закладу, формують комплекс процедур і правил, що дозволяють ефективно вирішувати завдання управління інноваціями. Це можуть бути як загальні методи управління, характерні для будь-якої сфери діяльності, так і специфічні методи, розроблені для конкретних завдань, пов'язаних з інноваціями та технологічними змінами в підприємстві. (рис. 1.6.):

Методи управління з урахуванням їх системного та процесного характеру, можна представити як комплекс інструментів, що сприятимуть успішності управлінській системі закладу.

## Методи управління з урахуванням їх системного та процесного характеру

Методи по виявленню думок (методи інтерв'ювання, методи вибіркового опитувань та експертиз)

Аналітичні методи (методи математичного аналізу: інтегрального та диференціального числення, пошуку екстремумів функцій, варіаційного числення; математичного програмування; методи теорії ігор алгоритмів) теорії ризиків

Оціночні методи (методи оцінки продукту і його конкурентоспроможності, оцінки організаційно-технологічного рівня виробництва, методи дерев значущості, оцінки інноваційної ефективності )

Методи з генерування ідей і концепцій ( методи "мозкової атаки" і морфологічного аналізу)

Методи прийняття рішень (методи побудови "дерева рішень", порівняння альтернатив) Графічні методи, використовуються для графічного відображення поточних і планових економічних процесів

Статистичні методи, методи наочного подання, методи порівняння, метод сценаріїв, мето мозкової атаки, графічні

Індексні методи впроваджуються при вивченні складних, комплексних явищ, у випадках, якщо неможливо виміряти окремі частини, елементи. Індокси являють собою відносні показники, що використовуються в оцінці планових показників і

Рис. 1.6. Методи управління з урахуванням їх системного та процесного характеру

Інноваційна діяльність підприємства є складною та багатоваріантною системою, що включає різні підходи до управління, оскільки вона має стохастичний характер і залежить від множини змінних факторів. Для ефективного управління такою діяльністю застосовуються економіко-математичні методи, методи наукового та техніко-економічного прогнозування, а також експертні методи.

1. Економіко-математичні методи використовуються для кількісної оцінки ефективності інновацій, оптимізації ресурсів та мінімізації ризиків. Ці методи допомагають прогнозувати фінансові результати та оцінювати ефективність інвестицій у нові технології.

2. Методи наукового прогнозування дозволяють оцінити майбутні тенденції розвитку в галузі, зокрема, щодо технологічних інновацій, що дає змогу підприємствам визначати стратегії розвитку на найближчі роки.

3. Техніко-економічне прогнозування забезпечує аналіз ефективності впровадження нових технологій з точки зору не лише їх технічних характеристик, а й економічної вигоди для підприємства. Цей підхід дозволяє створювати більш точні плани щодо ресурсів, часу та витрат на реалізацію інновацій.

4. Експертні методи ґрунтуються на використанні знань та досвіду фахівців для оцінки потенціалу інновацій, вибору найбільш ефективних рішень та прогнозування ризиків. Вони особливо корисні в умовах невизначеності або недостатності кількісних даних.

Однією з основних проблем інноваційного управління є те, що традиційні адміністративні методи управління можуть бути недостатніми через складність та непередбачуваність інноваційної діяльності. Це особливо важливо у контексті того, що визначальними ресурсами в інноваціях є інтелектуальні ресурси (знання, досвід і креативність співробітників), що вимагають інноваційного підходу до управління.

Основна функція інноваційної діяльності — це застосування інтелектуальних здібностей людини для створення новацій, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Для забезпечення успішної інноваційної діяльності необхідно враховувати ряд параметрів, таких як:

- ✓ Технічна новизна та ефективність технологій: оцінка технологічного рівня інновацій і їх впливу на процеси виробництва чи обслуговування.
- ✓ Фінансова вигода: аналіз економічної доцільності інвестицій у інновації, повертання інвестицій та потенційний ринок для інноваційних продуктів.
- ✓ Ризики та невизначеність: визначення та управління ризиками, пов'язаними з впровадженням нових технологій і продуктів.
- ✓ Організаційні зміни: адаптація структури управління та внутрішніх процесів для забезпечення впровадження інновацій.
- ✓ Залучення персоналу та розвиток інтелектуальних ресурсів: впровадження систем навчання, мотивації і розвитку для посилення креативності і здатності до інновацій.

З огляду на ці параметри, підприємства повинні використовувати гнучкі й адаптивні методи управління інноваціями, що дозволяють враховувати швидкі зміни в ринкових умовах і технологічному розвитку.

Отже, комплекс параметрів інноваційної діяльності підприємства доводить певний відсоток наукомісткості закладу (табл. 1.1.), що відбивається і в рівні складу науково-технічних кадрів, обсязі витрат на науково-практичну діяльність персоналу, частку прибутку, що спрямована на наукову діяльність структури тощо.



Таблиця 1.1.

## Комплекс параметрів інноваційності діяльності підприємства

Параметри	Показники, що характеризують параметр
Параметри наукомісткості закладу	<ol style="list-style-type: none"> <li>чисельність науково-технічних кадрів в загальній кількості зайнятих (не менше як 15%); річний приріст витрат на науково-дослідну роботу;</li> <li>обсяг фактичних і нормативних витрат на науково-дослідну діяльність, не менше як 5% обсягу послуг;</li> <li>обсяг витрат на оплату праці, послуг суб'єктів новаційної інфраструктури щодо маркетингу, реклами підготовки кадрів;</li> <li>частка прибутку, спрямована на науково-дослідну діяльність.</li> </ol>
Параметри якості й конкурентоспроможності послуг	<ol style="list-style-type: none"> <li>якість і диференціація послуг; частка ринку, його структура;</li> <li>обсяг витрат на проведення випробувань, сертифікацію послуг, строк чинності дії сертифікатів,</li> </ol>
Параметри технікоекономічного рівня продукції	<ol style="list-style-type: none"> <li>відповідність послуг світовим стандартам;</li> <li>фордоозброєність, наявність у складі продукції % новітньої, яка не пропонується іншими закладами</li> </ol>
Параметри оновлення послуг	<ol style="list-style-type: none"> <li>частка принципово нової продукції у загальному виробництві (не менше як 10%);</li> <li>частка науково-технічних витрат у собівартості виробів (не менше як 30%);</li> <li>коефіцієнт оновлення послуг (не 5% менше рік);</li> <li>наявність технологічних інновацій (нових ) технологічних процесів.</li> </ol>

Складено за джерелом [31]

Вдосконалення інноваційної діяльності в закладах охорони здоров'я є важливим чинником, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності та залученню більшої кількості споживачів. Це, у свою чергу, гарантує отримання

прибутку, швидше повернення інвестицій та можливість для подальшого розвитку і розширення підприємства. Проте розробка і впровадження нововведень супроводжуються значними витратами та ризиками, що робить важливим впровадження науково обґрунтованих методик оцінки ефективності інноваційної діяльності. Процес оцінки інноваційної діяльності вимагає виконання кількох важливих завдань, які забезпечують правильне і обґрунтоване впровадження змін у закладі охорони здоров'я:

1. Чітке визначення складових управління інноваційною діяльністю: Це включає визначення основних елементів, які складають систему управління інноваціями. Оцінка ефективності інноваційної діяльності повинна бути здійснена на основі критеріїв, що дозволяють об'єктивно виміряти успіх змін та нововведень. Серед таких критеріїв можуть бути: рівень покращення якості послуг, зниження витрат, збільшення кількості пацієнтів, покращення фінансових результатів тощо. Визначення методичних підходів до оцінки ефективності: Потрібно визначити, які методи будуть застосовуватися для оцінки результативності інновацій. Це може включати фінансові методи (аналіз рентабельності, внутрішня норма доходності), технічні та операційні методи (оцінка впливу на процеси в закладі), а також соціальні показники (покращення доступності послуг, зменшення часу на обслуговування пацієнтів). Чітке окреслення часових орієнтирів оцінки: Оцінка інноваційної діяльності повинна мати чіткі часові рамки. Це важливо для того, щоб оцінка здійснювалася в різні моменти часу після впровадження змін, що дозволяє виявити динаміку і реальний вплив інновацій. Параметри для оцінки можуть включати короткострокові, середньострокові і довгострокові показники.

2. Розробка системи відхилень та кроків реагування: Важливим аспектом є розробка механізмів реагування на негативні відхилення від запланованих результатів. У разі, якщо інновація не досягла очікуваних результатів, необхідно мати чітку стратегію коригувальних дій, яка може

включати модифікацію стратегії, перегляд процесів або повторну оцінку технології. Це забезпечить оперативне реагування на проблеми, які можуть виникнути під час впровадження нововведень.

Таким чином, оцінка ефективності інноваційної діяльності повинна бути структурованою та заснованою на чітких методах і підходах. Вона повинна включати не лише фінансову, але й операційну та соціальну оцінку, а також бути гнучкою щодо змін і можливих коригувань, щоб зменшити ризики та забезпечити успішне впровадження інновацій у закладі охорони здоров'я. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства є ключовим етапом для визначення її результативності та доцільності вкладених ресурсів. Вона дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно використовуються інвестиції в інновації, а також допомагає прийняти обґрунтовані рішення щодо подальших кроків.

Основні етапи оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства:

1. Оцінка доцільності інвестицій:

Першим кроком є визначення, чи варто здійснювати інвестиційні вкладення у впровадження конкретного інноваційного проекту. Це включає аналіз потенційної вигоди від інновації, порівняння її з витратами на розробку та впровадження, а також оцінку стратегічного впливу інновації на підприємство.

2. Оцінка ризиків:

Важливим етапом є розрахунок "карт можливих ризиків". Це метод, який дозволяє визначити всі можливі варіанти розвитку подій, пов'язаних з впровадженням інноваційного проекту, і оцінити їх ймовірність та вплив на діяльність підприємства. Така оцінка допомагає виявити потенційні проблеми ще до їхнього виникнення і підготувати стратегії для мінімізації негативних наслідків.

3. Розрахунок беззбитковості:

Визначення беззбиткового обсягу пропонованих послуг, який необхідно досягти для того, щоб інновація стала прибутковою. Це дозволяє з'ясувати мінімальну кількість продажів або обсяг послуг, який потрібно надати, щоб покрити витрати на впровадження інновацій і досягти фінансової стабільності.

Методи оцінки ефективності інноваційної діяльності:

- ✓ Фінансові методи: включають різні фінансові показники, такі як чиста теперішня вартість (NPV), внутрішня норма доходності (IRR), період окупності, що дозволяють оцінити вигідність інвестицій у інноваційні проекти.
- ✓ Аналіз ризиків: здійснюється шляхом ідентифікації і вимірювання можливих ризиків, що можуть виникнути в процесі реалізації інновацій. Це може включати економічні, технологічні та соціальні ризики.
- ✓ Методи прогнозування: дають змогу спрогнозувати можливі наслідки впровадження інновацій у майбутньому. Включають застосування техніко-економічних прогнозів для оцінки можливого зростання доходів та покращення показників ефективності.
- ✓ Інтерв'ювання та експертні оцінки: використовуються для отримання якісних відгуків від учасників процесу або сторонніх експертів, що дозволяє оцінити не тільки фінансові аспекти інновацій, а й їх соціальну значущість, користь для споживачів тощо.

Процес оцінки ефективності інноваційної діяльності має бути комплексним і враховувати всі аспекти: від фінансових результатів до можливих ризиків і соціальних змін.

Такий підхід дозволяє не лише забезпечити успіх конкретного інноваційного проекту, але й створити основу для стратегічного розвитку підприємства в майбутньому.



Рис. 1.7. Етапи оцінювання ефективності інноваційної діяльності [31]

Оцінка ефективності інноваційного проєкту вимагає ретельного підходу і є багатоступеневим процесом, який дозволяє визначити, наскільки проєкт відповідає поставленим цілям і вимогам. Процес оцінки ефективності інноваційного проєкту поділяється на три основні стадії:

1. Передпроектна стадія.

Мета: вибір найкращого варіанту з декількох альтернативних ідей або рішень. Основні завдання: Оцінка потенційних варіантів для майбутнього проєкту. Проведення попереднього аналізу можливого ефекту від реалізації кожного варіанту. Вибір найбільш перспективного варіанту з урахуванням потенційної вигоди. Ключові показники: очікувані вигоди від впровадження інновації, оцінка ризиків, попередній аналіз фінансової ефективності.

2. Інвестиційна стадія. Мета: оцінка проектного «передбаченого ефекту» в результаті інвестування. Основні завдання: Розрахунок передбачуваних фінансових результатів. Визначення необхідних інвестицій, їх джерел та очікуваної доходності. Оцінка ефективності з точки зору вартості і потенційних вигод.

3. Стадія експлуатації інновацій. Мета: визначення фактичного ефекту від реалізації інновацій. Основні завдання: Оцінка результатів впровадження інновацій в реальних умовах. Порівняння фактичних результатів з прогнозованими, виявлення відхилень. Визначення фактичних переваг або витрат, які виникли в процесі розробки і впровадження інновацій. Ключові показники: фактична економічна вигода, зменшення витрат, покращення якості, досягнення стратегічних цілей.

Види ефекту від інновацій

- ✓ Економічний ефект: Вартісні показники, зокрема зниження витрат або збільшення доходів, що можуть бути виміряні в грошовому еквіваленті.
- ✓ Науково-технічний ефект: Оцінка інновацій в аспектах новизни, корисності, надійності, зручності використання та простоти реалізації технологічних змін.
- ✓ Фінансовий ефект: Включає фінансові показники, які можуть відображати прибутковість, рентабельність, ліквідність та інші важливі аспекти фінансового стану після впровадження інновацій.
- ✓ Ресурсний ефект: Оцінка того, як інновація впливає на споживання ресурсів, таких як енергія, сировина, робоча сила тощо.
- ✓ Соціальний ефект: Вплив на соціальні результати, такі як поліпшення умов праці, розвиток нових робочих місць, підвищення якості життя працівників чи споживачів.
- ✓ Екологічний ефект: Враховує вплив інновацій на навколишнє середовище, зокрема на рівень забруднення, використання природних ресурсів, зменшення викидів, шуму чи випромінювання.

Оцінка ефективності інноваційного проекту дозволяє підприємству отримати об'єктивну інформацію про досягнуті результати, а також допомагає у прийнятті рішень про подальший розвиток або коригування стратегії. Цей процес допомагає забезпечити ефективне управління інвестиціями, оптимізувати витрати та забезпечити стійке зростання на ринку [51,45,48].

Ефективність інноваційної діяльності підприємства оцінюють за низкою критеріїв: науковий рівень підприємства, рівень інформаційного забезпечення і конкурентоспроможність розробок. При використанні даного методу передбачається визначення коефіцієнта наукомісткості виробництва як співвідношення витрат на науку (інновації) до загальної суми витрат виробництва, тобто:

$$K_n = V_n / V_z \quad [14,15]$$

$K_n$  – коефіцієнт наукомісткості виробництва;  $V_n$  – обсяг витрат на інноваційну діяльність (науку);  $V_z$  – загальна сума витрат виробництва.

Інноваційну діяльність підприємства оцінюють за коефіцієнтом використання власних розробок для обґрунтування їх ефективності, тобто рівня власного наукового забезпечення інноваційної діяльності. Коефіцієнтом використання власних розробок визначають як:

$$K_{вр} = N_{вв} / N_{зв} \quad [15]$$

$K_{вр}$  – коефіцієнт використання власних розробок;  $N_{вв}$  – кількість упроваджених власних розробок, од.;  $N_{зв}$  – загальна кількість власних розробок, од.

Коефіцієнт оновлення продукції або послуг:

$$K_{оп} = Q_n / Q_m \quad [15]$$

Де  $Q_n$  - обсяг випуску нових послуг або продукції, грн.,  $Q_m$  - загальний обсяг випуску продукції або послуг, грн.

Для ефективного управління інноваційною діяльністю необхідно враховувати не лише абсолютні значення показників, а й їх вагомість для загальної стратегії підприємства. Підхід до оцінки ефективності інновацій має бути комплексним, враховуючи різні аспекти діяльності підприємства та економічну значущість результатів. До основних показників ефективності інноваційної діяльності відносяться:

- ✓ Коефіцієнт ефективності інвестування в інновації, який дозволяє оцінити, наскільки успішно інвестиції в інноваційні проекти призводять до фінансових результатів (прибутку або зниження витрат).
- ✓ Частка прибутку від інноваційної діяльності в загальному обсязі прибутку підприємства, що дозволяє оцінити значущість інноваційної діяльності в загальному фінансовому результаті компанії.

Іншими словами, інновації повинні забезпечувати не лише зростання фінансових показників, а й мати вагомий вплив на розвиток підприємства в цілому.

Організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності, цей механізм можна подати як комплексну систему, яка складається з різних етапів та елементів. Основні етапи включають:

1. Визначення цілей інноваційної діяльності:

1. На цьому етапі відбувається аналіз поточних та перспективних планів розвитку підприємства.
2. Визначаються стратегічні цілі інновацій, які повинні узгоджуватись із загальною стратегією підприємства.
3. Важливо з'ясувати, що саме підприємство хоче досягти через інновації: підвищення конкурентоспроможності, зниження витрат, вдосконалення продуктів чи послуг тощо.



## 2. Аналіз ринку і вивчення попиту:

1. Аналіз ринкової ситуації, тенденцій та потреб споживачів для виявлення можливих ніш для інновацій.
2. Оцінка попиту на інноваційні продукти чи послуги, визначення можливих ризиків та загроз.

## 3. Формулювання інноваційних проєктів:

1. Розробка конкретних проєктів, які відповідають цілям і потребам ринку.
2. Оцінка фінансових, ресурсних та технологічних вимог для реалізації проєктів.

## 4. Інвестування та впровадження інновацій:

1. Прийняття рішення про фінансування та реалізацію інноваційних проєктів.
2. Управління інвестиціями, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, якщо це необхідно.

## 5. Контроль та оцінка результатів:

1. Визначення та впровадження інструментів моніторингу й оцінки результатів впроваджених інновацій.
2. Порівняння фактичних результатів з прогнозованими для коригування стратегії інноваційної діяльності.

## 6. Аналіз ризиків і коригування стратегії:

1. Постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх ризиків, що можуть впливати на успіх інноваційної діяльності.
2. Коригування стратегії на основі результатів оцінки та змін на ринку.

Ця структура допомагає підприємству ефективно інтегрувати інновації в свою діяльність, досягати бажаних результатів і залишатись конкурентоспроможним у швидко змінюваному середовищі [2,6,13].

Опис етапів організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємства досить чітко відображає важливі кроки для успішного впровадження інновацій.

### **1-й етап:** Оцінка фактичного інноваційного потенціалу підприємства

На цьому етапі здійснюється визначення всіх ресурсів, які підприємство може залучити для інноваційної діяльності, навіть якщо вони наразі не використовуються в процесі виробництва. Це включає:

1. Трудові ресурси - кваліфікація працівників, їх досвід і здатність впроваджувати нові технології.
2. Нематеріальні ресурси - патенти, ліцензії, бренди, ноу-хау та інші інтелектуальні активи.
3. Матеріальні ресурси - існуюче обладнання та інші виробничі потужності, що можуть бути адаптовані для нових інновацій.
  4. Природні ресурси - наявність природних ресурсів, які можна використовувати для реалізації інноваційних проектів.

Цей етап дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої внутрішні ресурси для досягнення інноваційних цілей.

### **2-й етап:** Виявлення загроз і можливостей зовнішнього середовища та аналіз внутрішнього середовища

На цьому етапі необхідно провести SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози):

1. Зовнішнє середовище: аналіз ринкових умов, тенденцій, конкуренції, економічної ситуації, законодавства та інших факторів, що можуть вплинути на здатність підприємства впроваджувати інновації.
2. Внутрішнє середовище: оцінка ресурсів, структури організації, корпоративної культури, готовності персоналу та інших внутрішніх факторів, що можуть підтримати або обмежити інноваційну діяльність.

Цей етап дозволяє підприємству зрозуміти, які чинники впливають на його інноваційну діяльність ззовні та всередині організації.

### **3-й етап:** Формування множини альтернативних інноваційних стратегій і вибір оптимальної

Після аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища формується кілька можливих стратегій для інноваційного розвитку:

1. Це можуть бути стратегії, орієнтовані на вдосконалення існуючих продуктів, освоєння нових ринків або створення нових продуктів.

2. Стратегії можуть відрізнятись за рівнем ризику, ресурсами, які будуть необхідні для їх реалізації, та потенційною вигодою.

На основі стратегічних цілей і результатів попереднього аналізу вибирається найбільш оптимальна стратегія, що відповідатиме потенціалу підприємства та зовнішнім умовам.

#### **4-й етап:** Формування комплексу заходів для реалізації стратегії

На цьому етапі розробляється план дій, що включає конкретні заходи для реалізації обраної стратегії:

1. Інструменти реалізації: визначення методів, які будуть використовуватися для впровадження інновацій (нові технології, методи маркетингу, підвищення кваліфікації працівників тощо).

2. Джерела фінансування: визначення, звідки будуть отримані необхідні фінансові ресурси для реалізації стратегії (власні кошти, кредити, інвестори, державне фінансування).

3. Оптимізація структури фінансування: пошук оптимального поєднання різних джерел фінансування для зменшення ризиків і забезпечення стійкості фінансування.

Ці етапи створюють чітку структуру для ефективної реалізації інноваційної діяльності на підприємстві. Вони забезпечують системний підхід, що дозволяє оптимізувати ресурси, враховувати зовнішні й внутрішні фактори та обрати найкращі стратегії для досягнення інноваційних цілей.

Завершальний етап реалізації інноваційної стратегії підприємства включає в себе декілька важливих кроків, які сприяють підвищенню ефективності

інноваційної діяльності та дозволяють коригувати стратегії, якщо це необхідно.

#### **5-й етап:** Практична реалізація інноваційних заходів

Цей етап є безпосередньою реалізацією обраної стратегії, на якому здійснюються конкретні дії:

1. Розподіл ресурсів: забезпечення необхідними ресурсами (фінансовими, матеріальними, людськими) для здійснення інноваційних заходів.
2. Здійснення проектів: реалізація інноваційних проектів, таких як розробка нових продуктів, вдосконалення процесів, інтеграція нових технологій.
3. Моніторинг виконання: на цьому етапі проводиться постійний контроль виконання інноваційних заходів. Це включає перевірку виконання плану за часом, витратами, досягненням запланованих результатів.

#### **6-й етап:** Аналіз відхилень і коригування

Якщо на етапі реалізації виявляються відхилення від запланованих результатів, необхідно здійснити такі кроки:

1. Ідентифікація проблем: визначення «слабких місць» і проблем, які призвели до неуспіху. Це можуть бути неефективні інноваційні стратегії, недооцінка ресурсів, або зовнішні фактори, які змінилися (економічна ситуація, ринкова кон'юнктура тощо).
2. Аналіз причин відхилень: глибокий аналіз причин, які призвели до невдач або відхилень від початкової стратегії. Це може включати перегляд внутрішніх процесів, технологій, комунікацій або партнерських відносин.
3. Розробка варіантів вирішення проблем: виявлення можливих шляхів вирішення та мінімізації негативних наслідків відхилень. Наприклад, коригування бюджету, підвищення ефективності роботи персоналу, змінення тактики маркетингу тощо.

**7-й етап:** Оцінка результатів інноваційної діяльності та визначення їх ефективності

Після того як інноваційні заходи будуть реалізовані, необхідно провести їх оцінку:

1. Оцінка ефективності: на цьому етапі визначається, наскільки ефективно були досягнуті поставлені цілі. Оцінка проводиться за допомогою різних показників, таких як фінансова віддача від інвестицій, зростання ринкової частки, підвищення якості продукції, задоволеність споживачів.

2. Аналіз економічних та соціальних результатів: оцінка досягнутих результатів у термінах економічної вигоди та соціального ефекту (покращення умов праці, зниження екологічного впливу тощо).

3. Визначення надійності та стійкості інновацій: оцінка того, чи здатні інновації приносити стійкий результат у майбутньому, чи можуть вони бути масштабовані або адаптовані для нових умов.

Завершальний етап включає не тільки реалізацію, але й аналіз результатів. Це дозволяє:

- ✓ Коригувати стратегію, якщо потрібно.
- ✓ Оцінити досягнуті результати та їх ефективність.
- ✓ Зробити висновки для подальшої інноваційної діяльності та поліпшення процесів на майбутнє.

Це дозволяє постійно адаптувати інноваційну стратегію підприємства до змінюваних умов і підвищувати конкурентоспроможність організації в довгостроковій перспективі [14, 37,38].

Визначення показників для оцінки медичної та соціальної ефективності інновацій є важливим етапом у процесі впровадження нововведень у медичному закладі. Це дозволяє обґрунтовано оцінити результативність змін, а також забезпечити досягнення цілей, спрямованих на покращення якості

медичних послуг і умов життя населення. Ось деякі ключові показники для оцінки медичної та соціальної ефективності:

Показники медичної ефективності:

1. Частка охоплення населення медичними послугами: цей показник відображає рівень доступності медичних послуг для населення. Важливо враховувати, чи забезпечено достатнє охоплення всіх груп населення.

2. Рівень диспансеризації: це частка населення, яке пройшло обов'язкову медичну диспансеризацію. Цей показник свідчить про ефективність профілактичних заходів у закладі.

3. Питома вага вилікуваних хворих: вимірює відсоток пацієнтів, які досягли повного або часткового одужання після проходження лікування. Це важливий показник якості лікування.

4. Кількість випадків захворювань та їх перехід у хронічну форму: показує, скільки хвороб, що піддаються лікуванню, перейшли в хронічну стадію. Зменшення цього показника може свідчити про ефективність лікувальних та профілактичних заходів.

5. Показники соціальної ефективності:

6. Чисельність закріпленого населення: відображає кількість осіб, які підлягають обслуговуванню у медичному закладі, що свідчить про рівень закріпленості і довіри населення до конкретної установи.

7. Забезпеченість лікарями (на 10000 населення): показник наявності кваліфікованих медичних працівників для надання належної медичної допомоги. Це важливий індикатор якості медичних послуг і рівня доступності лікування.

8. Кількість амбулаторно-поліклінічних відвідувань: цей показник вимірює рівень звернень до медичних закладів для отримання консультацій і лікування. Це може вказувати на зростання попиту на послуги.

9. Кількість пролікованих хворих: визначає ефективність лікування у медичному закладі, зокрема, наскільки заклад здатний швидко та ефективно надавати допомогу пацієнтам.

10. Рівень задоволеності персоналу умовами роботи: цей показник важливий для оцінки морального та фізичного стану медичних працівників, що безпосередньо впливає на якість надання медичних послуг.

11. Час очікування у черзі: час, протягом якого пацієнт чекає на отримання медичних послуг. Це може вказувати на ефективність організації роботи закладу.

12. Кількість скарг від пацієнтів: показує рівень незадоволення пацієнтів якістю медичних послуг і може допомогти виявити проблеми, які потребують виправлення.

13. Рівень тривалості життя населення: є показником загального стану здоров'я населення та ефективності медичної допомоги, яка надається.

14. Рівень інвалідності: цей показник відображає ефективність медичних заходів по лікуванню та реабілітації населення. Зменшення рівня інвалідності може свідчити про ефективність лікувальних та профілактичних програм.

15. Рівень задоволення суспільства рівнем надання медичної допомоги: показник, який вказує на сприйняття населення якістю медичних послуг, що надаються, і задоволеність пацієнтів умовами обслуговування.

Кожен з цих показників має бути уважно розглянутий перед впровадженням інновацій, оскільки вони дають повне уявлення про те, як нововведення вплинуть на загальну ефективність медичної діяльності та соціальний добробут населення. Тільки з урахуванням цих факторів можна здійснити успішну реалізацію інноваційних заходів у медичних закладах. [2].

Економічна ефективність інноваційної діяльності в медичному закладі може бути оцінена через різноманітні показники, які допомагають зрозуміти, як організація використовує свої ресурси та як інновації впливають на фінансову результативність. Ось деякі з основних показників економічної ефективності:

1. Рівень використання потужностей закладу:

✓ Визначає, наскільки ефективно використовуються інфраструктурні та організаційні ресурси закладу. Наприклад, це може бути рівень завантаження лікарняних ліжок або використання медичного обладнання.

2. Рівень виконання функції посади лікаря:

✓ Показує, як ефективно лікар використовує свій робочий час і надає медичні послуги. Це може включати кількість прийомів, процедур, консультувань або операцій за певний період.

3. Показники використання ліжкового фонду:

✓ Визначають, наскільки ефективно заповнені ліжка в лікарні. Наприклад, рівень заповнення ліжок на 100% або відсоток ліжок, що не використовуються.

4. Показники використання матеріальних ресурсів:

✓ Оцінює, як ефективно заклад використовує матеріальні ресурси (медикаменти, медичне обладнання, інструменти). Це може включати витрати на медичні препарати, витратні матеріали, технологічне обладнання тощо.

5. Показники використання кадрів:

✓ Визначає ефективність використання персоналу в закладі охорони здоров'я. Це може включати чисельність лікарів і медичного персоналу, кількість прийомів або операцій на одного лікаря, а також рівень завантаженості кадрів.

6. Показники ефективності надання платних медичних послуг:



- ✓ Оцінює доходи від платних послуг в медичному закладі.

Показник допомагає визначити, чи є платні послуги рентабельними і які з них приносять найбільший дохід.

7. Структура витрат коштів за видами джерел фінансування:

- ✓ Оцінка, які джерела фінансування використовуються для покриття витрат на медичні послуги (бюджетне фінансування, приватні інвестиції, власні доходи закладу тощо).

8. Структура витрат за видами медичної допомоги:

- ✓ Визначає, які медичні послуги (наприклад, амбулаторна допомога, стаціонарне лікування, хірургія) займають найбільшу частину витрат.

9. Вартість одиниці наданої медичної допомоги:

- ✓ Оцінює, скільки коштує надання однієї медичної послуги або лікувальної процедури. Це важливий показник для аналізу рентабельності медичних послуг.

10. Вартість одного ліжка-дня по медикаментах:

- ✓ Визначає, скільки коштує лікування одного пацієнта на день, враховуючи витрати на медикаменти.

11. Вартість одного ліжка-дня по харчуванню:

- ✓ Оцінює витрати на харчування пацієнтів у лікарнях за один ліжко-день.

Ці показники допомагають аналізувати не тільки фінансову ефективність, але й оптимізацію ресурсів у медичному закладі, визначаючи ділянки, де можна знизити витрати, покращити якість наданої допомоги та підвищити загальну ефективність управління закладом [5, 30,38,39,47].

Аналіз показників ефективності діяльності закладу охорони здоров'я (ЗОЗ) є ключовим етапом у процесі управління та розвитку медичних установ. Правильне застосування інноваційних заходів для оцінки ефективності

допомагає виявити слабкі місця в роботі закладу та розробити стратегії для їх покращення. Ось кілька ключових аспектів концептуальних засад економічного аналізу діяльності ЗОЗ:

Мета інноваційної діяльності ЗОЗ:

- ✓ Виявлення резервів підвищення ефективності: Основною метою є виявлення шляхів для поліпшення якості медичних послуг, зниження витрат, оптимізації процесів і, як результат, підвищення конкурентоспроможності закладу.
- ✓ Розроблення заходів щодо успішної реалізації: Створення та впровадження планів і заходів, які дозволяють досягти максимальної ефективності в роботі закладу.
- ✓ Завдання економічного аналізу:
- ✓ Пошук і розробка напрямів підвищення ефективності: Це можуть бути напрямки, що стосуються покращення медичних технологій, організаційної структури, ресурсів тощо.
- ✓ Визначення резервів використання ресурсів: Це включає аналіз ефективності використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів.
- ✓ Пошук та впровадження провідних технологій лікувального процесу: Виявлення нових медичних технологій або методів лікування, які можуть значно покращити якість надання медичної допомоги.
- ✓ Оцінка ефективності медичної допомоги: Визначення показників, за якими оцінюється ефективність медичних послуг (наприклад, час лікування, відсоток вилікуваних пацієнтів, рівень ускладнень).
- ✓ Оцінка ефективності управлінських рішень: Аналіз впливу прийнятих управлінських рішень на загальну діяльність закладу, включаючи організаційні, фінансові та людські ресурси.
- ✓ Види економічного аналізу:

- ✓ Фінансовий аналіз: Оцінка фінансових потоків, витрат і доходів медичного закладу, аналіз витрат на надання послуг.
- ✓ Операційний аналіз: Вивчення ефективності процесів лікування, медичних процедур, організації роботи персоналу.
- ✓ Аналіз використання ресурсів: Визначення рівня використання людських, матеріальних і технологічних ресурсів закладу.
- ✓ Джерела інформації для аналізу:
- ✓ Внутрішні дані: Статистичні звіти, фінансові документи, дані про медичні послуги, звіти про використання ресурсів, результати попередніх оцінок ефективності.
- ✓ Зовнішні дані: Ринкові дослідження, нормативно-правова база, рекомендації та стандарти галузі, статистика охорони здоров'я на національному рівні.
- ✓ Етапи здійснення економічного аналізу:
- ✓ Початковий етап: Визначення обсягу та напрямків аналізу, збору необхідних даних та підготовка методик оцінки.
- ✓ Аналіз поточного стану: Оцінка наявних показників ефективності, виявлення проблем і слабких місць в діяльності закладу.
- ✓ Розробка і впровадження заходів: Розробка стратегій і практичних заходів для покращення ефективності, підвищення якості медичних послуг та оптимізації використання ресурсів.
- ✓ Моніторинг і коригування: Постійний моніторинг результатів, коригування стратегії залежно від змінних умов зовнішнього середовища чи внутрішніх показників діяльності закладу.
- ✓ Економічний аналіз діяльності ЗОЗ є контролюючим методом та базовим стандартним рішенням перед початком інноваційної діяльності, частиною процесу управління та розвитку медичного закладу. Він дозволяє не лише покращити ефективність використання

ресурсів, а й підвищити якість медичної допомоги, що, в свою чергу, призводить до зростання конкурентоспроможності та стабільності закладу.

Отже, досліджуючи методи та інструменти управління інноваційною діяльністю, можна стверджувати, що для визначення ефективності інноваційної діяльності, оцінюється доцільність інвестиційних вкладень у впроваджені інноваційні проекти, розраховуються «карти можливих ризиків» за різними варіантами розвитку подій, визначається безбитковий обсяг пропонованих послуг. Розвиток інноваційної діяльності передбачає розробку як проектної діяльності, так і інвестиційної. Ефективність інноваційної діяльності підприємства оцінюють за низкою критеріїв: науковий рівень підприємства, рівень інформаційного забезпечення і конкурентоспроможність його розробок (послуг або продукту).

### **1.3 Інноваційна діяльність закладу охорони здоров'я: вітчизняний та закордонний досвід**

Загальний аналіз економіки та управління розвитком закладів охорони здоров'я, а також їх інноваційного розвитку, дійсно має багатий теоретичний і практичний потенціал, що суттєво розкривається у публікаціях таких авторів, як О. Баєва, О. Корнійчук, О. Солдатенко та інших. Їх праці допомагають зрозуміти важливість інновацій у медичних установах і вплив на розвиток ефективного управління. Наукові монографії, підручники та посібники, представлені вітчизняними авторами, наприклад, Т. Васильцівим, О. Ярошко, Р. Лупаком, М. Куницькою-Іляш, Б. Байдою, О. Петруч, надають нові підходи до економічного аналізу та інновацій на рівні суб'єктів господарювання. Вони акцентують увагу на важливості використання нових технологій та стратегій для покращення функціонування медичних закладів. Дослідження З. Юринець

і В. Круглякова також мають важливе значення, адже вони присвячені аналізу інноваційної активності підприємств, застосуванню сучасних прогресивних методів аналізу її розвитку, а також вивченню її впливу на зростання ефективності бізнесу. Ці роботи допомагають не тільки зрозуміти теоретичні аспекти, але й отримати практичні рекомендації для розвитку інноваційних стратегій у медичних закладах.

В цілому, роботи цих науковців значно збагачують знання про роль інновацій у медичних закладах, надаючи практичні та теоретичні інструменти для підвищення конкурентоспроможності та ефективності медичних установ через впровадження нових технологій і методик управління.

Згідно з даними німецької компанії BDO International Business Compass (IBC), рейтинг інвестиційної та інноваційної привабливості є важливим індикатором для оцінки економічних, політичних та соціокультурних умов в різних країнах. У 2018 році Україна займала 131 місце серед 174 країн світу, покращивши свою позицію на 3 сходинки порівняно з попереднім роком. Проте, країни, що знаходяться на вершині рейтингу, такі як Сінгапур, Гонконг, Швейцарія та Нідерланди, продовжують демонструвати лідерство в інвестиційно-інноваційної привабливості [4].

Особливістю для України є те, що в 2015 році вона займала 89 місце в рейтингу, що означає різке покращення позицій на фоні значних економічних та політичних змін. Такий стрибок свідчить про те, що Україна продемонструвала найбільші темпи зростання серед країн цього індексу за той рік, що свідчить про певне поліпшення інвестиційного клімату, реформ та інновацій що мали місце в той період [9]. У рейтингу Global Innovation Index (GII) 2018 року Україна покращила свої позиції, піднявшись з 50-го місця в 2017 році на 43-тє серед 126 країн світу. Цей рейтинг оцінює інноваційний потенціал країн на основі кількох ключових факторів, таких як загальний стан

економіки, рівень витрат на науку та освіту, захист інтелектуальної власності, кількість наукових публікацій, а також інноваційний розвиток.

Крім того до уваги бралися дані експертів, що Україна дійсно досягла певного прогресу в інноваційному розвитку, зокрема завдяки покращенню показників у таких сферах, як освіта, наука, охорона здоров'я та наукові публікації. Ці фактори суттєво впливають на підвищення інноваційної активності та потенціалу країни. Проте, як ви зазначили, існують й інші важливі чинники, що обмежують цей розвиток, зокрема корупція та перешкоди для ведення бізнесу. Рівень корупції залишається серйозним викликом, оскільки він впливає на ефективність управління та інвестиційний клімат. Більш того, адміністративні бар'єри, складність у веденні бізнесу, а також недостатня підтримка малого та середнього підприємництва також обмежують повноцінне використання інноваційного потенціалу країни. Таким чином, для покращення інноваційної привабливості України та подальшого розвитку її інноваційної економіки необхідні комплексні реформи в галузі управління, правового забезпечення та боротьби з корупцією [16,17].

У Франції стимулювання інноваційної діяльності є важливою частиною національної економічної стратегії. Країна активно підтримує інновації в усіх сферах включаючи медичну, через різноманітні механізми, що дозволяють підприємствам на всіх етапах розвитку отримувати необхідну допомогу. Ось детальніше про основні напрямки:

1. Регіональний фонд консультативної підтримки: Цей фонд надає консультаційні та інформаційні послуги для інноваційних підприємств, сприяючи їм у пошуку рішень для розвитку та покращення технологічних процесів, а також у подоланні бар'єрів на шляху до впровадження нововведень.

2. Організації, які здійснюють передачу технологій: Вони включають технічні центри, науково-дослідні лабораторії та регіональні центри інновацій, які допомагають передавати технології між державними науковими

установами та приватними підприємствами. Ці організації також сприяють комерціалізації наукових розробок і технологій.

3. Державні організації фінансування інновацій: Вони фінансують інноваційні проекти, особливо на початкових стадіях розробки. Це включає субсидії, пільгові кредити та податкові пільги, що значно знижують фінансовий тиск на підприємства на етапі реалізації нових ідей.

4. Приватні організації: Вони активно використовують різноманітні фінансові інструменти для підтримки інновацій, зокрема банківські кредити та венчурне фінансування. Це дає змогу підприємствам залучати капітал на умовах, які підходять для ризикованих інноваційних проектів. Такі підходи дозволяють Франції залишатися одним з лідерів у галузі інновацій, забезпечуючи підприємствам необхідні ресурси та підтримку для успішного розвитку нових технологій та бізнес-моделей. [25,10, 35]. Американський досвід є прикладом для вивчення та адаптації вітчизняними підприємствами, особливо коли йдеться про інноваційний розвиток. США вже давно є світовим лідером у галузі інновацій завдяки поєднанню низки стратегічних підходів:

1. Активізація науково-дослідних розробок: Однією з основних причин успіху США є акцент на розвитку власних науково-дослідних і конструкторських розробок (НДДКР). Це дозволяє американським підприємствам не тільки покращувати існуючі технології, але й створювати нові продукти, які можуть змінити світові ринки. Таким чином, інновації стають не просто підтримкою бізнесу, а й основою для лідерства на ринку.

2. Контроль за ринком інтелектуальної власності: США володіють значною частиною світового ринку інтелектуальної власності, що дає їм економічні та технологічні переваги. Це результат не лише великої кількості науково-дослідних робіт, але й системи захисту прав інтелектуальної власності, що створює умови для комерціалізації нових розробок.

3. Державна підтримка науково-дослідних організацій та венчурного бізнесу: У США держава активно підтримує науково-дослідні установи та венчурні компанії, що допомагають інноваторам на етапі розробки нових продуктів. Це включає фінансування, податкові пільги та створення сприятливого правового середовища, що стимулює інвестиції в інноваційні проекти.

4. Інноваційна стратегія, орієнтована на конкурентні переваги: Інноваційна стратегія США спрямована на створення абсолютно нових продуктів, послуг і технологій, що дозволяють компаніям формувати і утримувати лідерські позиції на глобальних ринках. Це включає як технологічні, так і бізнесові інновації, які збагачують економіку країни і створюють нові можливості для підприємств.

Ці фактори роблять США прикладом для наслідування, і вітчизняні підприємства можуть багато чому навчитися від американського досвіду, зокрема в аспектах впровадження інновацій, підтримки наукових досліджень та розвитку інтелектуальної власності. У Великобританії активізація інноваційної діяльності здійснюється через реалізацію низки програм з підтримки інноваційної активності (Mercia, Connect, Enterprise Fellowshipscheme, Medici), створення венчурних компаній, яким надається низка пільг[4].

Головними напрямками інноваційної діяльності в Україні є охорона й оздоровлення людини та навколишнього середовища. У медичній галузі під інноваціями слід розуміти цілеспрямовані перетворення в галузі, в її організаційній структурі та економічному механізмі, спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів та якості надання медичної допомоги, задоволення потреби населення в послугах охорони здоров'я [39].



Інновації в закладах охорони здоров'я можуть бути класифіковані на кілька видів в залежності від їх характеру та напрямку впливу. Ось основні з них:

Медико-фармацевтичні та медико-технічні інновації:

Це інновації, які пов'язані з впровадженням нових методів, способів або прийомів для профілактики, діагностики та лікування. Вони можуть бути засновані як на існуючих лікарських засобах, так і на нових комбінаціях ліків або медичних технологій.

✓ Включають нові лікарські засоби, методи лікування або нові медичні технології, що можуть забезпечити значно вищий рівень медичної ефективності. Це можуть бути інноваційні медичні пристрої, апарати для діагностики та лікування, а також нові терапевтичні методи, які дозволяють підвищити ефективність лікування пацієнтів.

✓ Важливим аспектом є те, що ці інновації мають конкурентоспроможність за основними параметрами медичної ефективності, що дозволяє забезпечити високий рівень медичних послуг і зробити їх доступними для більшої кількості пацієнтів.

2. Організаційні інновації:

Ці інновації спрямовані на оптимізацію і покращення процесів управління та організації роботи закладів охорони здоров'я. Вони включають:

✓ Реструктуризацію організаційної структури медичних установ для більш ефективного функціонування.

✓ Удосконалення організації праці медичного персоналу, підвищення їх кваліфікації та продуктивності.

✓ Поліпшення управлінських процесів, застосування новітніх підходів до управління ресурсами та оптимізація робочих процесів у медичних закладах.

Організаційні інновації можуть включати впровадження нових інформаційних систем, електронних медичних карток, управлінських платформ, а також удосконалення комунікації між різними рівнями медичних закладів, що забезпечить зростання ефективності роботи медичних установ. Інноваційна діяльність у цих напрямках не тільки покращує якість медичних послуг, але й дозволяє підвищити конкурентоспроможність медичних закладів, забезпечуючи їм можливість залучення нових пацієнтів та задоволення вимог ринку охорони здоров'я.

### 3. Економічні інновації:

Цей тип інновацій пов'язаний з застосуванням сучасних методів управління фінансами та економікою в закладах охорони здоров'я. Вони включають впровадження нових підходів до планування, фінансування та стимулювання діяльності медичних установ.

Основні аспекти:

1. **Планування та фінансування:** Використання новітніх методів бюджетування та фінансування, що дозволяє ефективніше розподіляти ресурси на різні напрямки діяльності закладу, враховуючи нові вимоги та інноваційні підходи до надання медичних послуг.
2. **Стимулювання:** Впровадження нових форм заохочення працівників та медичних установ для досягнення кращих результатів, таких як премії за досягнення в лікуванні пацієнтів, інноваційні програми для лікарів та медперсоналу.
3. **Аналіз діяльності:** Застосування сучасних економічних моделей та інструментів для аналізу фінансової діяльності, ефективності витрат та інвестицій в медичні послуги. Це дозволяє виявити слабкі місця в економічній діяльності закладу та підвищити загальну ефективність його роботи.

### 4. Інформаційно-технологічні інновації:

Ці інновації охоплюють всі аспекти автоматизації процесів збору, обробки, зберігання та аналізу медичної та адміністративної інформації в медичних установах.

Включають:

1. Автоматизацію медичних процесів: Впровадження електронних медичних карток, системи управління пацієнтами, використання програмного забезпечення для автоматизації реєстрації пацієнтів, планування процедур і лікарських призначень.
2. Інформаційна підтримка процесу прийняття рішень: Використання систем електронних баз даних для аналізу стану здоров'я пацієнтів, оптимізації лікувальних процесів і прийняття медичних рішень.
3. Обробка та аналіз даних: Застосування сучасних інформаційних технологій для збору, зберігання і обробки медичних даних, що дозволяє медичним закладам краще реагувати на потреби пацієнтів, поліпшувати якість медичних послуг та скорочувати час на обробку запитів.
4. Медичні системи управління та інтеграція технологій: Впровадження сучасних інформаційних систем для інтеграції різних аспектів медичних послуг, забезпечення швидкого доступу до інформації і поліпшення координації між різними відділами та закладами охорони здоров'я.

Ці інновації забезпечують не лише економічну ефективність і покращення якості медичних послуг, а й створюють умови для більшої прозорості та доступності медичних послуг для споживачів [27,29,22,3].

Для побудови ефективної інноваційної моделі розвитку вітчизняного закладу охорони здоров'я (ОЗ), важливо включити наступні структурні елементи:

1. Інноваційні знання, вміння та практичні навички ведення лікувально-діагностичного процесу:

- ✓ Підвищення кваліфікації медичного персоналу через інноваційні навчальні програми та методики. Включає нові медичні технології, сучасні методи діагностики, лікування та профілактики захворювань.

- ✓ Використання міжнародного досвіду та адаптація найкращих практик у сфері охорони здоров'я.

- ✓ Створення умов для впровадження клінічних досліджень та наукових розробок на рівні медичних закладів.

## 2. Інноваційні управлінські та структурні зміни:

- ✓ Перехід до більш гнучких та ефективних моделей управління в медичних установах. Використання інноваційних підходів у структурному управлінні та організації роботи медичних закладів.

- ✓ Впровадження нових методів стратегічного планування, аналізу та оцінки ефективності роботи закладу.

- ✓ Створення програм для поліпшення внутрішньої координації та ефективного використання ресурсів.

## 3. Забезпечення інформаційної підтримки клінічної практики:

- ✓ Інтеграція новітніх інформаційних технологій для обробки та зберігання медичних даних, що полегшить доступ до історій хвороби пацієнтів, лікарських рецептів, діагнозів та лікувальних процедур.

- ✓ Впровадження електронних медичних карток, автоматизованих систем управління лікарнями, баз даних для зберігання інформації та забезпечення швидкого доступу до неї для лікарів та пацієнтів.

## 4. Фінансово-економічні інновації:

- ✓ Розробка нових моделей фінансування медичних послуг, оптимізація витрат, включаючи застосування ефективних фінансових інструментів та методів контролю за використанням бюджетних коштів.

- ✓ Запровадження системи фінансового стимулювання для медичних працівників на основі досягнення певних результатів у роботі.

- ✓ Використання публічно-приватного партнерства для залучення додаткових інвестицій в інновації в сфері охорони здоров'я.

5. Розвиток інноваційної інфраструктури медичної організації:

- ✓ Створення науково-дослідних лабораторій, інноваційних центрів, клінік на базі медичних установ для впровадження нових технологій, тестування інноваційних медичних продуктів та розробок.

- ✓ Інвестування в модернізацію обладнання та інфраструктури закладів охорони здоров'я для забезпечення високих стандартів надання медичних послуг.

6. Управління цільовими проектами та програмами нововведень:

- ✓ Розробка та реалізація стратегічних програм інновацій, націлених на досягнення конкретних результатів, таких як підвищення рівня медичних послуг, зниження витрат, поліпшення якості обслуговування пацієнтів.

- ✓ Визначення та керування проектами, які сприяють впровадженню нових технологій і методів, включаючи управління змінами в медичних закладах.

Загалом, інтеграція цих елементів у модель інноваційного розвитку медичних закладів дозволить підвищити їх конкурентоспроможність, покращити якість медичних послуг і забезпечити сталість розвитку галузі охорони здоров'я. [27,32,34].

Інноваційний процес у закладах охорони здоров'я є ключовим фактором їхнього успішного функціонування. Він має інтегрувати тактичне та стратегічне управління для забезпечення повноцінного впровадження різних видів інновацій. Це дає можливість оптимізувати ресурси, підвищити якість медичних послуг та досягти стійких позитивних результатів.

Роль цифровізації в інноваційному процесі, сучасний інноваційний процес неможливий без інтеграції цифрових технологій. Впровадження таких технологій у сферу охорони здоров'я дозволяє: покращити доступ до медичних послуг: через телемедицину, мобільні додатки та портали для пацієнтів.

Оптимізувати управлінські процеси: завдяки автоматизованим системам управління, електронним карткам пацієнтів та аналітичним платформам. Підвищити точність діагностики та лікування: через застосування штучного інтелекту, великих даних (Big Data) та алгоритмів для аналізу медичної інформації.

Створити нові форми комунікації: між лікарями, пацієнтами та іншими учасниками системи охорони здоров'я. Процес цифровізації у сфері медицини має свої особливості залежно від країни:

Країни з поступовою цифровізацією: приділяють увагу тривалій адаптації інновацій у галузі медицини. Враховують специфіку місцевої медичної системи та культурні особливості. Зосереджуються на поступовому впровадженні стандартів та навчанні персоналу. Країни з форсованою цифровізацією, швидко інтегрують інноваційні рішення у медичну практику. Часто стикаються з розривом між теоретичними планами та практичною реалізацією. Виникають ризики недостатньої підготовки кадрів та недоліків у інфраструктурі.

Для ефективного впровадження цифрових технологій у закладах охорони здоров'я необхідно забезпечити:

- ✓ Планомірність: створення чітких стратегій впровадження інновацій.
- ✓ Підготовку кадрів: навчання медичного персоналу роботі з цифровими технологіями.
- ✓ Фінансування: інвестиції в інфраструктуру, обладнання та розробку програмного забезпечення.
- ✓ Адаптацію до місцевих умов: врахування потреб населення, регіональної специфіки та рівня технічної підготовленості.

Цифровізація, хоча і є складним процесом, інноваційною діяльністю ЗОЗ, має величезний потенціал для трансформації системи охорони здоров'я. Вона сприяє підвищенню ефективності медичних закладів, забезпечує нові

можливості для пацієнтів і створює основу для подальшого розвитку медичної галузі.

Основні проблеми впровадження МІС в Україні

1. Обмежений функціонал МІС:

- ✓ Більшість систем забезпечують лише базові функції, такі як реєстрація, збирання та зберігання даних.
- ✓ Основний акцент робиться на забезпеченні інтеграції з Національною службою здоров'я України (НСЗУ), а не на всебічному покращенні управлінських та клінічних процесів.

2. Низька якість програмних продуктів:

- ✓ Існує дефіцит високоякісного програмного забезпечення, яке могло б забезпечити більш широкий функціонал, наприклад, аналіз медичних даних, підтримку прийняття рішень, інтеграцію з сучасними діагностичними та лікувальними технологіями.

3. Відсутність мотивації у компаній-розробників:

- ✓ Власники МІС не зацікавлені інвестувати в розвиток додаткових функцій, оскільки це не відповідає вимогам НСЗУ чи не затребувано медичними закладами.

4. Тиск на заклади охорони здоров'я:

- ✓ Зобов'язання впроваджувати МІС під загрозою санкцій часто викликає неприйняття серед медичних установ через обмеження бюджетів, низьку підготовленість персоналу та відсутність належної підтримки.

Основні функції Центральної компоненти під управлінням НСЗУ забезпечує:

- ✓ Ведення реєстрів пацієнтів, медичного персоналу та медичних установ.
- ✓ Управління базами даних для обліку наданих медичних послуг та витратних матеріалів.
- ✓ Збір фінансово-економічних показників діяльності медичних закладів.

Проте, зосередження лише на адміністративних функціях не дозволяє реалізувати повний потенціал МІС як інструменту для підвищення ефективності надання медичних послуг.

1. Шляхи вирішення функціоналу МІС:

✓ Розробка програмного забезпечення, яке підтримує клінічні процеси (ведення електронних медичних записів, аналіз клінічних даних, підтримка діагностики тощо). Інтеграція з сучасними медичними технологіями (телемедицина, штучний інтелект, алгоритми для обробки великих даних).

2. Фінансова та регуляторна підтримка:

✓ Надання грантів чи субсидій для компаній-розробників, які створюють функціональні рішення.

✓ Розробка стандартів, що регламентують мінімальні вимоги до функціоналу МІС.

3. Освіта та підготовка кадрів:

✓ Організація навчальних програм для медичного персоналу щодо використання МІС. Залучення ІТ-фахівців до співпраці з медичними установами.

4. Мотивація компаній-розробників:

✓ Створення умов для конкуренції між компаніями-розробниками через державно-приватне партнерство.

✓ Сприяння експорту українських МІС на зовнішні ринки, що підвищить їхню якість.

Ефективне впровадження медичних інформаційних систем є критично важливим для трансформації системи охорони здоров'я в Україні. Для досягнення цього необхідно стимулювати розвиток програмного забезпечення, підтримувати навчання персоналу та створювати сприятливі умови для модернізації процесів у медичній галузі. Медичні інформаційні системи (МІС) в Україні виконують важливу роль у модернізації охорони здоров'я, зокрема в



частині обліку, зберігання та обміну даними між медичними закладами. Хоча вони мають обмежений функціонал, у певних аспектах їх використання вже показує значні переваги.

### Переваги сучасних МІС

1. Облік та обмін даними:
  - ✓ Системи забезпечують точність і швидкість передачі інформації, що сприяє покращенню координації між медичними установами.
2. Гнучкість у використанні даних:
  - ✓ Можливість вибору часових проміжків для аналізу даних дозволяє медикам і адміністраторам ефективно підготувати прогнози, оцінити тенденції та сформулювати звіти.
3. Інтерактивна візуалізація:
  - ✓ Інтерактивні інструменти допомагають зручно опрацьовувати великі обсяги даних, перетворюючи їх на зрозумілі графіки та таблиці.
4. Аналітика на основі штучного інтелекту (ШІ):
  - ✓ Використання ШІ значно підвищує якість аналізу інформації, допомагаючи виявляти приховані закономірності, прогнозувати потреби пацієнтів та ефективніше використовувати ресурси.

### Потенційний вплив МІС на медицину

1. Покращення якості прийняття рішень:
  - ✓ Застосування потужної аналітики дозволяє менеджерам медичних закладів та лікарям приймати більш обґрунтовані рішення.
2. Підвищення ефективності медичних послуг:
  - ✓ Інноваційні інструменти сприяють оптимізації ресурсів та кращій організації медичного обслуговування.
3. Зростання рівня прозорості:
  - ✓ Регулярне оновлення та доступ до даних допомагають уникнути маніпуляцій, забезпечуючи об'єктивність у прийнятті рішень.

4. Можливість переосмислення роботи з даними:

✓ Систематичний підхід до збору та обробки інформації дозволяє впроваджувати нові стандарти роботи з медичними даними.

5. МІС, навіть з нинішнім обмеженим функціоналом, демонструють значний потенціал у покращенні якості медичних послуг. Інтеграція сучасних технологій, таких як ШІ, відкриває можливості для подальшого розвитку аналітики, оптимізації процесів та підвищення ефективності управління. Це забезпечує основу для досягнення нових стандартів у медичній допомозі в [6,1,23,24].

Отже, досліджуючи проблему інноваційної діяльності та інструменти закладу охорони здоров'я, можна визначити, що сьогодні використовується різнонаправлена діяльність для досягнення конкурентоспроможності закладу від впровадження і фінансування інноваційних проєктів, особливо на початкових стадіях розробки (це включає субсидії, пільгові кредити та податкові пільги, що значно знижують фінансовий тиск на підприємства на етапі реалізації нових ідей) до роботи з інформаційними технологіями. При цьому слід враховувати активну діяльність персоналу та атмосферу у закладі.

### **Висновки до розділу**

Інноваційна діяльність підприємства охорони здоров'я сьогодні залежить від наявності професійно розробленої та результативної системи управління. Для закладів охорони здоров'я розвиток цієї діяльності ускладнюється тим, що стара система управління інноваціями виявилася неадаптованою до сучасних ринкових умов. Сьогодні, раціональне формування системи управління та ефективне використання всіх видів ресурсів відіграють ключову роль у прийнятті управлінських рішень і реалізації заходів у сфері інновацій:

1. Інноваційні зміни, що впроваджуються в закладі, підвищують його конкурентоспроможність. Конкурентні переваги можуть розглядатися як стратегічні фактори успіху закладу, і вони мають відповідати таким критеріям: оригінальність і унікальність, базуються на можливостях підприємства, які є оригінальними порівняно з конкурентами, довгострокова унікальність послуги, має забезпечувати унікальність бренду чи марки в порівнянні з конкурентами на довгострокову перспективу, послуги мають забезпечити задоволення специфічних потреб клієнтів.

2. Використання інновацій у діяльності підприємств називається інноваційною діяльністю, до основних видів інноваційної діяльності належать: фундаментальні дослідження, що формують теоретичну базу для новацій; прикладні дослідження, орієнтовані на практичні застосування; конструкторські розробки, спрямовані на створення нових технічних рішень; дослідно-експериментальні розробки, які забезпечують перевірку і тестування інновацій; організаційно-економічна робота, пов'язана з плануванням і реалізацією інновацій; наукова робота, що забезпечує нові знання для подальших інновацій.

3. Інноваційні зміни, що відбуваються в закладі охорони здоров'я, підвищують його конкурентоспроможність і з часом стають конкурентними перевагами. Аналіз наукових підходів до визначення сутності конкурентних переваг показує, що мають розглядатися як стратегічні фактори успіху закладу, і відповідати критеріям: оригінальність і унікальність, унікальність послуг, в порівнянні з конкурентами, задоволення специфічних потреб клієнтів.

4. Відповідно до сучасного наукового підходу, методичний інструментарій, який використовується в процесі інноваційної діяльності компаній, включає низку методів, що охоплюють різні етапи і аспекти управління інноваціями: методи планування та прогнозування в процесі інноваційної діяльності, евристичні методи розгляду і вибору проектів,

евристичні методи організації, використовуються для оптимізації внутрішніх процесів в організації, таких як розподіл ресурсів, управління командами і координація дій для впровадження інновацій, евристичні методи управління науковою діяльністю, методи моніторингу та планування використання технологій, методи навчання персоналу і керівництва. Інноваційна діяльність потребує постійного вдосконалення знань і навичок працівників, тому методи навчання й розвитку керівників і персоналу є важливою частиною інноваційної стратегії компанії.

5. Інноваційна діяльність закладів США, орієнтована на конкурентні переваги і спрямована на створення абсолютно нових продуктів, послуг і технологій, що дозволяють компаніям формувати і утримувати лідерські позиції на глобальних ринках. Це включає як технологічні, так і бізнесові інновації, які збагачують економіку країни і створюють нові можливості для підприємств. Ці фактори роблять США прикладом для наслідування, і вітчизняні підприємства можуть багато чому навчитися від американського досвіду, зокрема в аспектах впровадження інновацій, підтримки наукових досліджень та розвитку інтелектуальної власності. У Великобританії активізація інноваційної діяльності здійснюється через реалізацію низки програм з підтримки інноваційної активності державою. Головними напрямками інноваційної діяльності в Україні є охорона й оздоровлення людини та навколишнього середовища. У медичній галузі під інноваціями слід розуміти цілеспрямовані перетворення в галузі, в її організаційній структурі та економічному механізмі, спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів та якості надання медичної допомоги, задоволення потреби населення в послугах охорони здоров'я.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ «УНІВЕРСУМ КЛІНІК» ТА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ДОСЛІДЖУВАНОМУ ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності «Універсум Клінік» та аналіз економічних і фінансових показників його діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «Універсум Клінік», це Компанія яка почала свою діяльність у 2012 р., коли на замовлення кількох українських страхових компаній було запущено у Києві сервіс по наданню медичної допомоги застрахованим на дому, а також організація медпунктів в офісах і на підприємствах.

У 2013 році у заклад стали звертатися міжнародні страхові компанії, круїзні компанії та морські агенти з замовленнями на надання медичної допомоги членам екіпажів і туристам з Європи та США на морських і річкових суднах, що заходять у порти України.

Проводячи дослідження фахівцями закладу, було доведено, що з боку іноземців, які приїжджають в Україну, є високий, нереалізований попит на медичні послуги, що супроводжуються зручними та логічними бізнес-процесами. Адміністрацією було поставлено мету створити власну клініку, де будуть дотримані всі необхідні вимоги, що пред'являються до медичних установ у розвинених європейських країнах. До проектування клініки, її оснащення, підбору та тренінгам персоналу, а також до вибудовування бізнес-процесів були залучені міжнародні консультанти, які мають досвід запуску та управління медичними установами "західного" формату. Сьогодні основними завданнями закладу є:

- здійснення комплексних заходів з надання медичної допомоги із застосуванням сучасних медичних засобів, матеріалів і обладнання пацієнтам, що звернулися до «Універсум Клінік»;
- діагностика захворювань і своєчасне їх лікування із застосуванням новітніх методик, лікарських засобів, матеріалів і обладнання;
- здійснення медичних послуг різного напрямку.

Товариство з обмеженою відповідальністю «УНІВЕРСУМ КЛІНІК» є медичною установою, цільовим призначенням якої є здійснення комплексу медичних заходів, спрямованих на відновлення втрачених функціональних властивостей організму людини та повернення її до звичного способу життя з урахуванням особистісного потенціалу. Інформація по заганим даним «УНІВЕРСУМ КЛІНІК», наведено у табл. 2.1

Таблиця 2.1

Загальна характеристика «УНІВЕРСУМ КЛІНІК»

№	Показник	Характеристика
1	Повна назва ЗОЗ	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «УНІВЕРСУМ КЛІНІК»
2	Код ЄДРПОУ	38205119
3	Юридична адреса	03142, м. Київ, вул. Василя Стуса, 35/37
4.	Фактична адреса	04053, м. Київ, вул. Володимира Винниченка, 4
4	Власник ( <i>орган управління майном</i> )	Юридична особа
5	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
6	Форма власності	Приватний заклад
7	Стисла історія закладу ( <i>рік створення, механізм перетворення, статутний капітал тощо</i> )	Юридична особа ТОВ "УНІВЕРСУМ КЛІНІК", код ЄДРПОУ 38205119, було зареєстровано 23.04.2012. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 40 000,00.
8	Електронна адреса сайту	<a href="https://universum.clinic">https://universum.clinic</a>

Функціонально-організаційна структура ТОВ «УНІВЕРСУМ КЛІНІК» представлена у вигляді системи взаємопов'язаних структур від генерального директора до виконавців, при цьому в структурі мають діяти керівники функціоналісти ( головна медична сестра, головний бухгалтер, зам по фінансам, керівник юридичної служби), рис. 2.1.

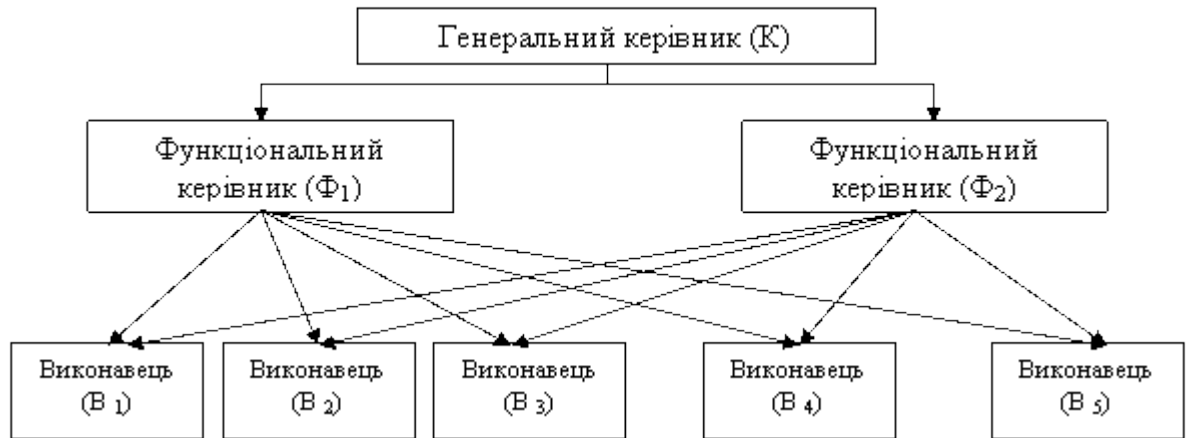


Рис. 2.1. Функціонально-організаційна структура ТОВ «УНІВЕРСУМ КЛІНІК»

За інформацією звітів кадрової структури, фахівці закладу регулярно підвищують власний професійний рівень та приймають участь у вдосконаленні процесу обслуговування пацієнтів. Впровадження партисипативного управління в закладах охорони здоров'я свідчить про сучасний підхід до менеджменту, який сприяє не лише підвищенню ефективності роботи, а й формуванню позитивного внутрішнього середовища організації. Особливості партисипативного управління в медичних закладах:

1. Залучення персоналу до управлінських рішень:
  - Співробітники беруть активну участь у формуванні стратегії, розробці нових методів роботи, вдосконаленні процесів обслуговування пацієнтів.
2. Колективна відповідальність:

- Рішення приймаються колегіально, що сприяє більшому почуттю відповідальності за результат.
3. Підвищення професійної залученості:
- Можливість брати участь у прийнятті важливих рішень мотивує працівників до професійного зростання та вдосконалення навичок.
4. Формування позитивного психологічного клімату:
- Співробітники відчують себе частиною команди, що позитивно впливає на мотивацію та зменшує рівень конфліктів.

Результати застосування системи

- Покращення якості обслуговування: Завдяки активній участі фахівців у розробці та впровадженні нових методик, підвищується рівень пацієнтського досвіду.
- Зростання професійного рівня: Регулярне підвищення кваліфікації кадрів та залучення до процесів управління стимулюють професійне вдосконалення.
- Оптимізація управлінських процесів: Використання практичного досвіду співробітників на всіх рівнях сприяє прийняттю рішень, що максимально враховують реальні потреби організації.
- Інноваційний розвиток: Залучення колективу до управління дозволяє активно впроваджувати інновації, оскільки ініціативи надходять "зсередини" та базуються на практичному досвіді.

Партисипативне управління є прогресивною моделлю менеджменту, яка вдало поєднує інтереси організації та її співробітників. У закладах охорони здоров'я це не лише підвищує ефективність процесів, а й покращує якість надання медичних послуг, сприяючи загальному розвитку системи охорони здоров'я [35,20,28].

Заклад «УНІВЕРСУМ КЛІНІК», має авторитарно-демократичний стиль управління, функціональну ієрархію кола, обрання посадових осіб кола (не обов'язково членів кола) і визначення їх обов'язків – на відкритих дебатах,



змішаний (прямий+опосередкований) шлях управління. Система управління зосереджена на вдосконаленні комунікацій між лікарями та пацієнтами, лікарями в колективі, лікарями та управлінцями функціонального рівня та дирекцією. Існують наступні види комунікацій – комунікації між організацією і середовищем. Організація використовує різноманітні засоби для комунікацій із зовнішнім середовищем. В закладі, інформація передається з вищих рівнів підлеглим повідомляють про поточні й конкретні завдання, зміну пріоритетів, рекомендовані процедури та ін. Одночасно відбувається комунікація від низових рівнів до вищих. Комунікація за висхідною виконує функцію повідомлення вищих рівнів про діяльність низових, внаслідок чого керівництво дізнається про поточні або проблеми, що назрівають, і пропонує можливі варіанти поліпшення справ.

Створення робочих груп для розробки нових пакетів послуг у закладах охорони здоров'я є ефективним інструментом управління, який сприяє оптимізації комунікації, підвищенню якості рішень і залученню колективу до процесу впровадження змін. Отже можна відмітити переваги використання робочих груп у закладах охорони здоров'я: колективний аналіз завдань (участь усіх членів групи в інформаційному обміні забезпечує комплексний підхід до вирішення завдань, кожен член групи може оцінити, як запропоновані зміни вплинуть на його відділ і роботу інших підрозділів). Робоча група націлена на виявлення проблем і пропозицій, має можливість розробити рекомендації щодо усунення проблем, група також сприяє ефективності інноваційних ідей.

Робоча група сприяє підвищенню ефективності комунікації, прямий обмін інформацією між членами групи, включно з керівником, забезпечує швидкість і прозорість ухвалення рішень. Обговорення в групі дає змогу уникнути конфліктів між відділами та знайти взаємовигідні рішення. Цікавим є контекст самоорганізації, коли група може ефективно працювати й без постійної участі керівника, обговорюючи питання, аналізуючи проблеми та

плануючи дії. Це сприяє розвитку ініціативності та відповідальності серед співробітників.

Також проектна група сприяє прогнозуванню наслідків, коли учасники групи можуть заздалегідь оцінити можливі ризики й наслідки змін для різних процесів і запропонувати шляхи їх мінімізації. Використання робочих груп дозволяє залучити співробітників до процесу прийняття рішень, що підвищує їхню мотивацію та відповідальність за результати. Взаємодія в рамках таких груп сприяє створенню єдиного бачення пріоритетів, розвитку міжвідділової співпраці та досягненню більш високої якості надання медичних послуг. Робочі групи є важливим механізмом підвищення ефективності управління в закладах охорони здоров'я. Їх використання дозволяє глибше аналізувати зміни, залучати співробітників до інноваційних процесів і створювати умови для конструктивного вирішення завдань [35,44,52,56].

Управлінську діяльність супроводжують наступні основні функції управління: цілевизначення, організація, координація, ухвалення управлінського рішення, планування, регулювання, доорганізація, контроль, робота з кадрами (в т. ч. і з резервом), мотивація, лідерство та адміністрування (керівництво). Останнім часом, з появою реальної самостійності в діяльності апаратів управління і, відповідно, посадових осіб, виникає необхідність реалізації й ще двох функцій: представництво і підписання угод (договорів, контрактів, сумісних наказів, програм, планів, меморандумів тощо).

В результаті проведення SWOT-аналізу, ТОВ «УНІВЕРСУМ КЛІНІК» виявляє себе з численними сильними сторонами, серед яких оптимізована структура, впровадження телемедицини, систематичне оновлення матеріально-технічної бази табл. 2.2. Персонал забезпечено автоматизованими робочими місцями, мережа підключена до Інтернету. Розташування ТОВ «Універсум Клінік» оптимальне, забезпечуючи наближеність та доступність для пацієнтів. Наявність веб-сайту закладу та сторінки у соціальних мережах

сприяє ефективнішому інформуванню пацієнтів. Відкрито тренінговий центр, для навчання лікарів, де систематично проводяться тренінги, наявність груп та каналів у найбільш розповсюджених месенджерах.

Разом із тим, ТОВ «УНІВЕРСУМ КЛІНІК» має слабкі сторони, до 50% фахівців передпенсійного та пенсійного віку, відсутність діагностичних відділень, відсутність високоякісної системи комунікацій, деякі приміщення вимагають ремонту. Заклад не готовий до роботи під час тривалих відключень електроживлення: відсутність генератора для забезпечення електрики у періоди тривалих відключень світла.

Можна зробити висновок щодо перспектив, заклад має численні можливості, серед яких є ефективна робота у проведенні вакцинації для попередження тяжких захворювань та залучення молодих медичних працівників після закінчення вищого навчального закладу.

Також є можливість участі медичних працівників у конференціях, тренінгах та інших заходах з підвищення кваліфікації за наявності достатнього фінансування. Укладення договорів з партнерами, приватними закладами охорони здоров'я, підвищення відсотку пацієнтів.

Враховуючи, контекст перспектив суспільства, що з кожним роком підвищується контингент людей пенсійного віку, заклад ТОВ «УНІВЕРСУМ КЛІНІК» розглядає реалізацію перспектив з врахуванням наступних можливих загроз: старіння населення та погіршення соціально-демографічних показників, міграція населення до 40 років до західних регіонів України та за кордон, частка населення, яка залишається пасивною щодо систематичного відвідування структури ОЗ, конкуренція з партнерами по ринку медичних послуг, планування та підвищення якості послуг для забезпечення привабливості для пацієнтів. Розглядаючи SWOT-аналіз ТОВ «УНІВЕРСУМ КЛІНІК» та структури «Добробут» можна визначити, що структура «УНІВЕРСУМ КЛІНІК» випереджає по впровадженню медичної

інформаційної системи Helsi. Також переваги відбуваються у наявності груп та каналів у найбільш розповсюджених месенджерах, стабільному потоці пацієнтів.

Таблиця 2.2. SWOT-аналіз

**SWOT-аналіз «УНІВЕРСУМ КЛІНІК»**

№	Показник	«УНІВЕРСУМ КЛІНІК»	«Добробут»
<b>Сильні сторони (S)</b>			
1.1	Впроваджено телемедицину	Так	Так
1.2	Систематичне оновлення матеріально-технічної бази	Так	Так
1.3	Забезпечено персонал автоматизованими робочими місцями	Так	Так
1.4	Встановлено локальну мережу та підключено до мережі Інтернет у всіх амбулаторіях Центру	Так	Так
1.5	Впроваджено медичну інформаційну систему Helsi	Так	Ні
1.6	Відкрито тренінговий центр, для навчання лікарів	Так	Ні
1.7	Відкрито тренінговий центр «Молодого бітьківства» за підтримки ЮНІСЕФ, один із шести на Україну	Так	Ні
1.8	Оптимальне розташування, наближеність та доступність для пацієнтів	Так	Так
1.9	Наявність сайту закладу	Так	Так
1.10	Наявність груп та каналів у найбільш розповсюджених месенджерах	Так	Ні
1.11	Прийом документів комісіями МСЕК для оформлення інвалідності як від державного закладу	Ні	Ні
1.12	Здача приміщень в оренду	Так	Так
1.13	Стабільний потік пацієнтів на прийомах	Так	Ні

1.14	Припинення роботи на час повітряних тривог та переміщення пацієнтів та персоналу до найближчого укриття	Так	Ні
Слабкі сторони (W)			
2.1	Відсутність генератора для забезпечення електрики у періоди тривалих відключень світла	Так	Ні
2.2	До 50% лікарів пенсійного та передпенсійного віку	Так	Ні
2.3	Відсутність діагностичних відділень	Так	Ні
2.4	Потреба у ремонті окремих приміщень	Так	Ні
2.5	Нестача охорони та тривожних кнопок у кабінетах лікарів	Так	Так
Можливості (O)			
3.1	Можливість впровадження нових медичних послуг	Так	Так
3.3	Участь медичних працівників у конференціях, тренінгах та інших заходах з підвищення кваліфікації за наявності достатнього фінансування	Так	Ні
3.5	Залучення молодих медичних працівників після закінчення вищого навчального закладу	Так	Так
3.6	Високий рівень проведення вакцинації населення, для попередження тяжких захворювань.	Так	Так
Загрози (T)			
4.1	Повторний наступ на Київ та Київську область з подальшим становищем закладу на окупованих територіях	Так	Так
4.2	Міграція населення до західних регіонів України та за кордон з подальшим зменшенням потреби у наявності приватної в Україні	Так	Так
4.3	Старіння населення, погіршення соціально-демографічних показників	Так	Так
4.5	Втрата матеріально-технічної бази та приміщень внаслідок ушкоджень	Так	Так

	(збиття повітряних об'єктів при роботі ППО, замінування, терористичні акти, влучання при повітряних атаках тощо)		
--	--	--	--

Матеріально-технічне оснащення кабінетів, відповідає сучасним вимогам щодо надання медичної допомоги закладами ОЗ приклад табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Відповідність матеріально-технічного оснащення обраного кабінету

№ з/п	Назва обладнання відповідно до таблицю МТО	Необхідна кількість по таблицю МТО	Наявна кількість	% оснащення по таблицю МТО
1	Ваги для дітей	1	1	100
2	Ваги для дорослих	1	1	100
3	Ростомір	1	1	100
4	Медична вимірювальна стрічка (рулетка)	1	1	100
5	Стетофонендоскоп	1	1	100
6	Термометр (для вимірювання температури тіла), в тому числі або цифровий інфрачервоний	1	1	100
7	Тонometr з малими, середніми і великими манжетами	1	1	100
8	Пульсоксиметр портативний	1	1	100
9	Отоофтальмоскоп	1	1	100
10	Медичний ліхтарик	1	1	100
11	Пікфлоуметр	1	1	100
12	Молоточок неврологічний	1	1	100
13	Таблиці для перевірки гостроти зору	1	1	100
14	Глюкометр	1	1	100
15	Розхідні матеріали одноразового використання: шпатель, оглядові рукавички, рушники паперові,	Відповідно до розрахованих потреб	40	100

	серветки (в тому числі вологі), одноразові простирадла для кушетки, шприці, катетери, вакуумні пробірки (вакуутайнери), стерильний перев'язувальний матеріал тощо			
16	Контейнери: для інструментарію, витратних матеріалів тощо	Відповідно до розрахованих потреб	5	100
17	Сумка лікаря	1	1	100
18	Кушетка	1	1	100
19	Шафа для зберігання лікарських засобів та медичних виробів	1	1	100
20	Електрокардіограф	1	1	100

Найбільш вагомий напрямок мінімізації операційних витрат закладу є зниження перш за все матеріальних витрат в складі собівартості послуги. При умові зростання мінімальної заробітної плати та відповідного підвищення заробітної платні працівникам, а також збільшення цін на енергоносії, витрат на опалення єдиним напрямком зниження операційних витрат є зниження витрат на матеріали. Критеріями мінімізації витрат може виступати також рентабельність

послуги.

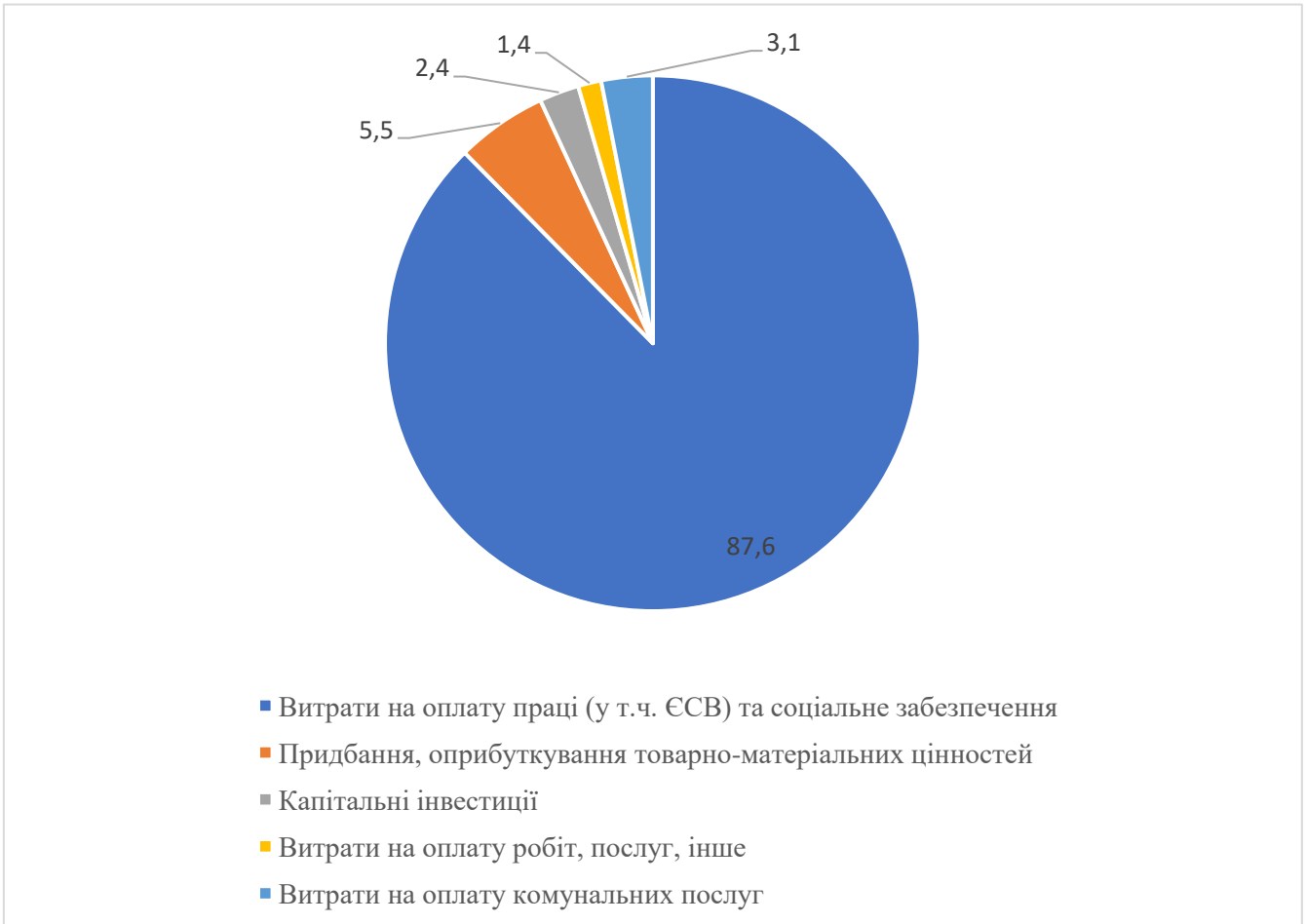


Рис. 2.2. Витрати закладу «УНІВЕРСУМ КЛІНІК»

Витрати на оплату праці складають 87,6 %, це являється майже нормативним показником для закладів такого типу, витрати на матеріальні цінності 5,5 %, що є невеликим показником і говорить про низький рівень оновлення матеріально-товарних цінностей, витрати на комунальні послуги є показником, що свідчить про наявність економної технології у закладі, капітальні інвестиції, це господарські операції, що передбачають придбання будинків, споруд, інших об'єктів нерухомої власності, інших основних засобів і нематеріальних активів, що підлягають амортизації і складають 2,4%, що свідчить про невеликі суми вкладення у розвиток закладу.

При аналізі показників фінансової діяльності ТОВ «УНІВЕРСУМ КЛІНІК»,



було проведено аналіз показників за розділами: 1) загальна характеристика фінансових ресурсів; 2) оцінка показників рентабельності; 3) оцінка фінансової стійкості; 4) оцінка ліквідності та платоспроможності; 5) оцінка ділової активності.

Таблиця 2.4

Характеристика фінансових ресурсів ТОВ «УНІВЕРСУМ КЛІНІК»

№ з/п	Показник	2022 рік	2023 рік
		Сума, тис. грн.	Сума, тис. грн.
1	Загальна вартість активів	36 599.00	34 165.00
2	Загальна вартість необоротних активів	14 289.00	17 426.00
3	Загальна вартість оборотних активів	20 310.00	12 739.00
4	Загальна вартість власного капіталу	6 100.00	5 890.00
5	Загальна вартість запозичених та залучених коштів	11 499.00	19 053.00
	З них:		
5.1	Загальна вартість довгострокових позик	12 920.00	10 651.00
5.2	Загальна вартість короткострокових позик	11 579.00	10 402.00
6	Чистий дохід від реалізації медичних послуг	69 568.00	57 543.00
7	Собівартість наданих медичних послуг	25 863.00	27 279.00
8	Фінансовий результат до оподаткування (прибуток/збиток)	14 455.00	11 254.00

9	Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	9 677.00	8 456.00
---	--	----------	----------

Джерело: за даними закладу

Балансова вартість активів - це один із факторів ведення обліку активів, це виробничі ресурси, за рахунок яких існує виробництво. Оскільки у доступі була документація щодо фінансової звітності за 2022 та 2023 року, показники оцінювалися за цей період.

У ТОВ «УНІВЕРСУМ КЛІНІК» стало менше ліквідних активів або збільшилася кількість зобов'язань, що може вказувати на погіршення платоспроможності. зростання коефіцієнта позиковоздатності. Зменшується поступово чистий дохід від реалізації медичних послуг (2022-2023рр.), динаміка собівартості послуг, що надається зааладом збільшується, це свідчить про несабільну ситуацію закладу. Зменшується загальна вартість власного капіталу.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, (платоспроможності) -характеризує частину короткотермінових фінансових зобов'язань підприємства, тобто спроможність підприємства негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість. Теоретичне оптимальне значення цього показника становить приблизно 0,2- 0,25. У ТОВ «Універсум Клінік» у 2022р. - 1,2 , а у 2023р. – 0,8. Це свідчить про зниження спроможності закладу негайно погасити короткотермінову кредиторську заборогованість.

Коефіцієнт позикокоздатності свідчить про використання фінансових інструментів або позикового капіталу (1,4 граничне значення) з метою підвищення потенційної рентабельності. Заклад, в якому сума позикового капіталу є значно вищою власного, рівень ризиків або збитків високий, таке явище свідчить про високий рівень фінансових ризиків. У ТОВ «Універсум

Клінік» у 2022р. – 0,24, а у 2023р. – 0,36. Це свідчить про зростання частини позиченого капіталу та зростання ризиків втратити фінансовий стабільний стан.

Коефіцієнт автономії (гранічне значення 0,5) за 2022р - 0,15, за 2023р. – 0,12 має тенденцію до зниження.

Отже, ТОВ «УНІВЕРСУМ КЛІНІК» має функціонально-організаційну структуру, що представлена у вигляді системи взаємопов'язаних структур від генерального директора до виконавців, при цьому в структурі мають діяти керівники функціоналісти та виконавці. У закладі впроваджено авторитарно-демократичний стиль управління. Структура надає послуги рівня: первинний, вторинний, спеціалізований. Протягом останніх років має зниження коефіцієнтів позиковоздатності та абсолютної ліквідності, що свідчить про нестабільний стан закладу.

## **2.2 Характеристика основних складових інноваційного управління ЗОЗ, використання всіх видів ресурсів, підвищення його конкурентоспроможності в умовах ринку медичних послуг**

При дослідженні проблеми формування контексту інноваційного управління, можна визначити, що інновації сьогодні розглядаються науковцями як певні технологічні переваги, або нові методики, методи, послуги та ефективність використання ресурсів закладу. Досліджуючи фактори внутрішнього середовища табл. 2.5., можна визначити, що найважливішим фактором підприємства є люди-персонал, що використовуючи ефективно ресурси впливають на конкурентоспроможність закладу. При цьому необхідно враховувати основні здібності фаховості кадрів - кваліфікація, знання, освіта;

потреби та розуміння цінностей; обдарованість, поведінка; ставлення до праці та оточення; сприйняття корпоративної культури, цінностей. Персонал має бути орієнтований на чіткі цілі закладу

Таблиця 2.5

### Характеристика факторів внутрішнього середовища «УНІВЕРСУМ КЛІНІК»

Фактор внутрішнього середовища організації	Зміст факторів
<b>ЛЮДИ (ПРАЦІВНИКИ)</b>	
Найважливіший ситуаційний фактор	визначається такими здібностями, як: <ul style="list-style-type: none"> <li>• кваліфікація, знання, освіта;</li> <li>• потреби та розуміння цінностей;</li> <li>• обдарованість, поведінка;</li> <li>• ставлення до праці та оточення;</li> <li>• сприйняття корпоративної культури, цінностей</li> </ul>
<b>ЦІЛІ</b>	
Очікуваний результат діяльності організації	відрізняються тривалістю (коротко-, середньо- та довгострокові) та змістом (загальноорганізаційні, особисті). Мають бути SMART (конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними, визначеними у часі)
<b>ЗАВДАННЯ</b>	
Види робіт, які необхідно виконувати певним способом	робота з людьми, засобами організації, інформацією
<b>СТРУКТУРА</b>	
Взаємовідносини рівнів управління і видів робіт на основі поєднання горизонтального та вертикального поділу праці в організації	різні організаційні структури розглянуті в наступних розділах
<b>ТЕХНОЛОГІЯ</b>	
Засіб перетворення вхідних елементів (матеріалів сировини, інформації) у вихідні (продукт, послугу)	Формування проектних команд персоналу по створенню мультидисциплінарних послуг, моделі корпоративної культури, використання інтернеттехнологій, системи eHealth
<b>РЕСУРСИ</b>	
	ресурси, які організація прагне залучити для здійснення діяльності, така як: <ul style="list-style-type: none"> <li>• трудові;</li> <li>• інтелектуальні;</li> <li>• матеріальні;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• фінансові;</li> <li>• інформаційні;</li> <li>• енергетичні.</li> </ul>
--	---

Штатний розклад надано у таблиці 2.6. Статут відповідає встановленим засновником організації обсягу правил, що регулюють її правовий стан, відносини, пов'язані з внутрішнім управлінням, стосунки з іншими організаціями та громадянами.

Таблиця 2.6

#### Документарне наповнення роботи з кадрами медичного закладу

№ з/п	Документ	Стисла характеристика
1	Статут	Відповідає встановленим засновником організації обсягу правил, що регулюють її правовий стан, відносини, пов'язані з внутрішнім управлінням, стосунки з іншими організаціями та громадянами.
2	Штатний розклад	<p>Адміністративний відділ: директор – 1,00; заступники директора – 4,00; головна медична сестра – 1,00; головний бухгалтер -1,00; бухгалтер – 2,00; фахівець з юридичних питань – 1,00; начальник відділу кадрів – 1,00. Всього: 11.</p> <p>Адміністративно-господарчий відділ: відповідальний лікар клініки – 3,00; старша медична сестра клініки – 2,00; Інженер з охорони праці – 1,00; Прибиральник службових приміщень – 8,00; Водій автотранспортних засобів – 1,00; Всього: 7.</p> <p>Склад клініки: Відповідальний лікар – 8,00; старша медична сестра – 2; лікар загальної практики – сімейної медицини – 5.00; ліка-</p>

		терапевт – 9,00; лікарі інших спеціальностей – 23,00; медична сестра – 12,00. Всього: 70.
3	Ліцензія та оцінка відповідності надаваних послуг	Ліцензія № 063792 від 09.08.2012

Штат «УНІВЕРСУМ КЛІНІК» складає 70 осіб ( лікарі, медсестри, лікарі загальної практики, лікарі терапевти, лікарі інших спеціальностей).

Таблиця 2.7

Штат «УНІВЕРСУМ КЛІНІК»

Категорії	Штатні одиниці	Фактично зайняті	Фізичних осіб
Лікарі	47	43	40
Молодші спеціалісти з медичною освітою	10	10	8
Молодший медичний персонал	5	4	4
Спеціалісти з немедичною освітою	4	4	3
Інший персонал	4	4	4
Всього	70	65	59

Джерело: складено автором на базі даних клініки

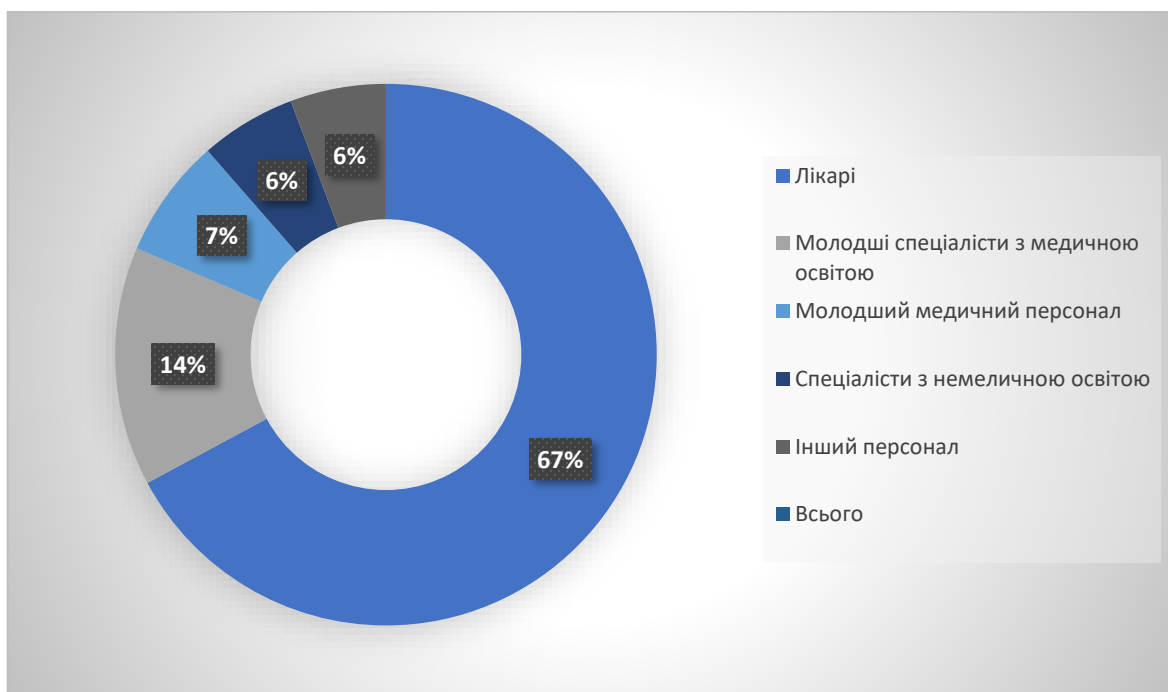


Рис. 2.3. Штат «УНІВЕРСУМ КЛІНІК»

Досліджуючи структуру персоналу «УНІВЕРСУМ КЛІНІК», можна підкреслити, що більшість відсотків складають спеціалісти - фахівці високої кваліфікації (67%) , але в клініці є потенціал – молодші спеціалісти з медичною освітою (14%), а також молодший медичний персонал ( 6% ) що є потенціальним резервом росту кадрів клініки

Матеріально-технічне оснащення наведено приклад обраного кабінету, табл. 2.8.

#### Відповідність матеріально-технічного оснащення обраного кабінету

Таблиця 2.8

№ з/п	Назва обладнання відповідно до таблицю МТО	Необхідна кількість по таблицю МТО	Наявна кількість	% оснащення по таблицю МТО
1	Ваги для дітей	1	1	100
2	Ваги для дорослих	1	1	100
3	Ростомір	1	1	100
4	Медична вимірювальна стрічка (рулетка)	1	1	100
5	Стетофонендоскоп	1	1	100
6	Термометр (для вимірювання температури тіла), в тому числі <b>цифровий</b> або інфрачервоний	1	1	100
7	Тонометр з малими, середніми і великими манжетами	1	1	100
8	Пульсоксиметр портативний	1	1	100
9	Отоофтальмоскоп	1	1	100
10	Медичний ліхтарик	1	1	100
11	Пікфлоуметр	1	1	100
12	Молоточок неврологічний	1	1	100
13	Таблиці для перевірки гостроти зору	1	1	100

14	Глюкометр	1	1	100
15	Розхідні матеріали одноразового використання: шпателі, оглядові рукавички, рушники паперові, серветки (в тому числі вологі), одноразові простирадла для кушетки, шприці, катетери, вакуумні пробірки (вакуутайнери), стерильний перев'язувальний матеріал тощо	Відповідно до розрахованих потреб	40	100
16	Контейнери: для інструментарію, витратних матеріалів тощо	Відповідно до розрахованих потреб	5	100
17	Сумка лікаря	1	1	100
18	Кушетка	1	1	100
19	Шафа для зберігання лікарських засобів та медичних виробів	1	1	100
20	Електрокардіограф	1	1	100

Таблиця 2.9.

Середня заробітна плата по рокам та категоріям працівників

Категорія працівників	2019	2020	2021	2022
Лікарі	16841	18806	23089	27543
Середній медперсонал	8121	11270	12054	14249
Молодший медичний персонал	7645	9996	10537	11138
Спеціалісти з немедичною освітою	10856	11355	11625	11976
Інший персонал	5082	7438	8890	9961

Джерело: складено автором на базі звітності закладу

Із даних таблиці 2.9. видно, що заробітна плата медичного персоналу закладу зростає в порівнянні 2019-2022рр.



Також із даних звітності можна прослідкувати про періодичне оновлення основних засобів 2019-2022рр., майже на 25%. Середня заробітна плата по рокам 2019-2022рр, свічить про потупове зростання для усіх категорій персоналу.

Таблиця 2.10

Аналіз рівня кваліфікації медичного персоналу «УНІВЕРСУМ КЛІНІК»  
станом на 01.03.2023 р.

	Лікарі	Середній медичний персонал
Відсутня атестація		8
Скінчився термін кваліфікаційної категорії	15	5
Лікар спеціаліст	10	3
Друга кваліфікаційна категорія	10	3
Перша кваліфікаційна категорія	7	5
Вища кваліфікаційна категорія	10	8

Джерело: складено автором на базі аналітичних довідок відділу кадрів

Аналізуючи таблицю, можна зробити наступні висновки щодо відсутність атестації спостерігається лише серед середнього медичного персоналу, в той час як у лікарів всі мають підтверджену кваліфікацію.

Необхідно відзначити, що в кількісному відношенні кількість медичного персоналу з вищою категорією в лікарях та середньому медичному персоналі майже однакова. Таким чином, таблиця дає уявлення про різноманітність та рівень кваліфікації медичних працівників у відповідній установі

Згідно з рекомендаціями Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), оптимальне співвідношення між лікарями та середнім медичним персоналом має становити 4:1. В «УНІВЕРСУМ КЛІНІК» співвідношення свідчить про відповідність такого показника майже 4:1.

У 2023 році виявлено високий відсоток плинності кадрів - 9,8%. Важливо відзначити, що аналіз цього показника може бути ускладнений врахуванням військового стану, який, ймовірно, вплинув на роботу медичного закладу та його персоналу. Такий підхід до управління кадрами свідчить про відсутність структурованої кадрової політики. Це може створювати труднощі як для адміністрації закладу, так і для потенційних кандидатів, а також призводити до затримок у закритті вакансій. Необхідним сьогодні є конкретизація вимог до кандидатів, що може ускладнювати пошук відповідного персоналу. Використання одного й того ж оголошення без змін може знижувати його ефективність. Можливий обмежений доступ до інформації про вакансії для цільової аудиторії. Відсутність чіткої процедури створення та затвердження нових посад уповільнює адаптацію організації до змін. Отже, можна пропонувати рекомендації щодо вдосконалення кадрового процесу: сформулювати єдині стандарти для опису посад із зазначенням обов'язків, вимог до кваліфікації та умов праці; зберігати всі профілі у внутрішній базі даних для швидкого доступу; впровадження автоматизованих систем управління кадрами (HRM-систем); використання HRM-систем дозволить автоматизувати процеси створення, збереження та оновлення описів вакансій, це скоротить час на пошук і підбір персоналу. Такі кроки сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом і забезпеченню стабільного розвитку кадрового потенціалу .

### **2.3 Аналіз поточної інноваційної діяльності «УНІВЕРСУМ КЛІНІК»**

**міста Києва. Визначення проблем та викликів, точок до зростання стійкості закладу**

Відсутність системного контролю якості процесів пошуку та відбору персоналу може призвести до низької ефективності цих процесів. Існує

гіпотеза про недостатню мотивацію керівника відділу кадрів для покращення та розвитку, що може впливати на якість управління персоналом та розбудову команди.

Проблеми в управлінні персоналом у закладі охорони здоров'я «УНІВЕРСУМ КЛІНІК» можна узагальнити у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Головні проблеми та виклики в управлінні персоналом «УНІВЕРСУМ КЛІНІК»

Показник	Характеристика
Процес пошуку та підбору персоналу	Відповідальність за планування та укомплектування штату покладається на керівника ТОВ «УНІВЕРСУМ КЛІНІК». Процес включає етапи від оголошення вакансії до співбесід та медичних оглядів.
Внутрішні ресурси	Неефективне використання внутрішніх ресурсів закладу, труднощі у вигляді переоцінки кандидатів.
Рекрутингові агенції та пошукові сайти	Використання різних технологій пошуку, включаючи рекрутингові агенції та пошукові сайти. Пошук через сайти не завжди є ефективним.
Бренд роботодавця та стратегія залучення талантів	Відсутня активна стратегія привертання талантів, як результат несистематичного оновлення критеріїв оцінювання персоналу закладу, неефективної системи мотивації..
Формалізація та контроль процесів управління персоналом	Відсутність формалізації процесів управління, включаючи моделі компетенцій та описи посад. Контроль обмежений закритими вакансіями.
Мотивація та розвиток внутрішнього персоналу	Недостатня мотивація персоналу для покращення та розвитку, що може впливати на ефективність управління персоналом.
Інтерв'ю та відбір кандидатів	Неструктуроване інтерв'ю, нечіткі вимоги і критерії оцінювання, резюме без системного контролю якості процесу пошуку.
Відсутність стратегічного планування	Відсутність активної стратегії створення бренду роботодавця та стратегії залучення талантів

Джерело: складено автором на базі джерел клініки «УНІВЕРСУМ КЛІНІК»

Таким чином, система управління персоналом клініки є ключовим аспектом, що потребує системного підвищення активності персоналу. Однією з найважливіших сфер, які потребують удосконалення, інноваційна діяльність. Важливо розглядати персонал як «рушійну силу», що забезпечує конкурентоспроможність закладу. Формування системи рекрутингу також може позитивно вплинути на успішність закладу ОЗ. Соціальна мотивація відіграє у мотивації співробітників. Можливість допомагати людям та приносити користь суспільству є сильним мотиватором. Професійне зростання також є важливим мотиватором. Співробітники прагнуть розвитку своїх навичок і кар'єрного зростання, прагнуть до обов'язкового зворотнього зв'язку, системи заохочень до інноваційної діяльності, створення «команд розвитку». Заробітна плата залишається важливим фактором мотивації персоналу, хоча вона є більшою чим у комунальних закладах ОЗ, і є величиною, що систематично збільшується (Рис.2.4).

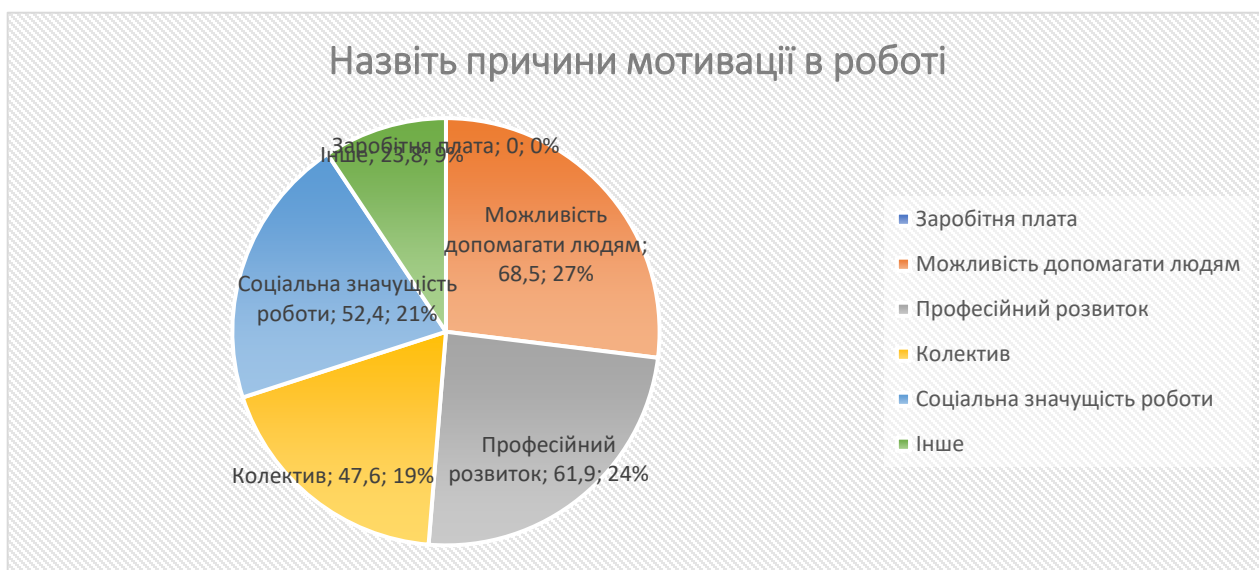


Рисунок 2.4 – Причини мотивації працівників

Аналіз діаграми вказує на те, що мотивація співробітників у клініці «УНІВЕРСУМ КЛІНІК» базується на кількох ключових аспектах:

Соціальна значущість роботи (68,5%): Більшість співробітників мотивовані своєю здатністю допомагати іншим. Це свідчить про високу

цінність альтруїстичних мотивів у медичній діяльності. Рекомендація: Підтримувати мотивацію через наголошення на соціальній значущості внеску працівників, проводити інформаційні кампанії про вплив їхньої роботи на здоров'я і життя пацієнтів. Професійне зростання (61,9%): Співробітники прагнуть навчатися та вдосконалюватися, що створює основу для підвищення якості медичних послуг. Рекомендація: Впроваджувати програми підвищення кваліфікації, тренінги, професійні та наукові конференції, що дозволяють працівникам відчувати свій розвиток. Заробітна плата (52,4%) Матеріальне заохочення залишається важливим фактором, який забезпечує базову мотивацію. Рекомендація: Забезпечувати конкурентний рівень оплати праці та додаткові фінансові стимули за досягнення високих результатів у практиці та науковій діяльності. Колектив (47,6%). Важливість командної роботи та сприятливої атмосфери в колективі вказує на значення міжособистісних відносин. Рекомендація: Організовувати командоутворюючі заходи та впроваджувати програми підтримки здорового психологічного клімату. Інші фактори (23,8%). Хоча менш значущі, ці фактори можуть включати зручність графіка, комфортні умови праці, визнання тощо. Проводити опитування для виявлення додаткових потреб співробітників і впроваджувати зміни на основі цих результатів. Для підвищення мотивації варто поєднувати соціально-емоційні фактори (як-от допомога людям і професійний розвиток) з матеріальними та організаційними аспектами (заробітна плата, колектив, комфортні умови праці). Це дозволить не лише зберігати високу мотивацію, а й залучати нових співробітників.

Участь персоналу у інноваційній діяльності  
«УНІВЕРСУМ КЛІНІК» 2022-2023 рр.

Назва Заходу (вітчизняний закордонний)	Лікарі		Молодші спец з медосвітою		Молодший медперсонал		Спец. з немедичною освітою	
	2022-2023	2022-2023	2022-2023	2022-2023	2022-2023	2022-2023	2022-2023	2022-2023
Участь у наук-практичних конференціях, круглих столах, написання монографій, статей	24	28	4	7	1	1	2	2
Участь у написанні тез, статей у наукові фахові журнали	11	14	4	5	-	-	1	2
Участь у проектних групах, міжнародних проектах	7	8	3	3	-	-	-	-
Патентно-ліцензійна діяльність	3	4	-	-	-	-	-	-
Доповіді персоналу на наукових форумах	3	5	2	4	1	2	-	-
Опубліковані статті Scopus, Web of Science	2	2	-	-	-	-	-	-
Посібники, підручники, практикуми, рекомендації	4	6	1	1	-	-	-	-

Джерело: складено автором на базі даних клініки

Досліджуючи питання інноваційної діяльності закладу, можна визначити, що рівень наукової діяльності персоналу, а отже участь у конференціях, проектах, патентно-ліцензійній діяльності у 2023 році підвищується, табл. 2.12.

Використовуючи економічні методи, розраховуючи коефіцієнт наукомісткості (передбачається визначення коефіцієнта наукомісткості як співвідношення витрат на науку (інновації) до загальної суми витрат виробництва)

$$K_n = V_n / V_z \quad [14]$$

$K_n$  – коефіцієнт наукомісткості виробництва;  $V_n$  – обсяг витрат на інноваційну діяльність (науку);  $V_z$  – загальна сума витрат виробництва.

Загальна сума витрат закладу за 2022р. складає  $(750\ 220 / 10455150) * 100 = 7,17\%$

Відповідно параметрів наукомісткості підприємства, отже обсяг фактичних і нормативних витрат на науково-дослідну діяльність, має бути не менше як 5% обсягу послуг. Отже, досліджуючи проблему інноваційної діяльності у клініці «УНІВЕРСУМ КЛІНІК» складає 7%. Впроваджуються нові комплексні послуги, але потребує оновлення основні засоби а також необхідність оновлення системи управління та комунікацій. Коефіцієнт оновлення послуг:

$$K_{op} = Q_n / Q_m \quad [13]$$

Де  $Q_n$  - обсяг випуску нових послуг, грн., поділити на  $Q_m$  - загальний обсяг випуску продукції або послуг, грн.

Досліджуючи питання інноваційної діяльності закладу можна визначити, що за період 2022р. закладом було надано всього 2200 послуг, в тому числі 260 послуг інноваціно-комплексного напрямку. Отже, у вищезазначеному році було надано 12% послуг з інноваційною складовою (інноваційна методика, використання комплексних підходів). Отже, Для ефективного управління інноваційною діяльністю необхідно враховувати не лише абсолютні значення показників, а й їх вагомість для загальної стратегії підприємства. Підхід до оцінки ефективності інновацій має бути комплексним, враховуючи різні аспекти діяльності підприємства та економічну значущість результатів.

### **Висновки до розділу**

Товариство з обмеженою відповідальністю «УНІВЕРСУМ КЛІНІК» є медичною установою, цільовим призначенням якої є здійснення комплексу медичних заходів, спрямованих на відновлення втрачених функціональних властивостей організму людини та повернення її до звичного способу життя з урахуванням особистісного потенціалу. Основними завданнями закладу є:

здійснення комплексних заходів з надання медичної допомоги із застосуванням сучасних медичних засобів, матеріалів і обладнання пацієнтам, що звернулися, діагностика захворювань і своєчасне їх лікування із застосуванням новітніх методик, лікарських засобів, матеріалів і обладнання, здійснення медичних послуг різного напрямку,

✓ Заклад «УНІВЕРСУМ КЛІНІК», має авторитарно-демократичний стиль управління, функціональну ієрархію кола, обрання посадових осіб кола (не обов'язково членів кола) і визначення їх обов'язків – на відкритих дебатах, змішаний (прямий+опосередкований) шлях управління. Система управління зосереджена на вдосконаленні комунікацій між лікарями та пацієнтами, лікарями в колективі, лікарями та управлінцями функціонального рівня та дирекцією. Існують наступні види комунікацій – комунікації між організацією і середовищем. Організація використовує різноманітні засоби для комунікацій із зовнішнім середовищем. В закладі, інформація передається з вищих рівнів підлеглим повідомляють про поточні й конкретні завдання, зміну пріоритетів, рекомендовані процедури та ін.

✓ В результаті проведення SWOT-аналізу, ТОВ «УНІВЕРСУМ КЛІНІК» виявляє себе з численними сильними сторонами, серед яких оптимізована структура, впровадження телемедицини, систематичне оновлення матеріально-технічної бази. В закладі діють проектні групи, що сприяють прогнозуванню наслідків, коли учасники групи можуть заздалегідь оцінити можливі ризики й наслідки змін для різних процесів і запропонувати шляхи їх мінімізації. Використання робочих груп дозволяє залучити співробітників до процесу прийняття рішень, що підвищує їхню мотивацію та відповідальність за результати. Взаємодія в рамках таких груп сприяє створенню єдиного бачення пріоритетів, розвитку міжвідділової співпраці та досягненню більш високої якості надання медичних послуг. Робочі групи є важливим механізмом підвищення ефективності управління та ініціативи персоналу закладу в



контексті інноваційної діяльності. Активна робота проектних груп дозволяє глибше аналізувати зміни, залучати співробітників до інноваційних процесів і створювати умови для конструктивного вирішення завдань.

3. В закладі проводиться поточний контроль інноваційної діяльності, дослідження бачення соціальної значущості роботи у персоналу, де визначено (68,5%), більшість співробітників мотивовані своєю здатністю допомагати іншим, свідчить про високу цінність альтруїстичних мотивів у медичній діяльності. Адміністрація підтримує мотивацію через наголошення на соціальній значущості внеску працівників. Професійне зростання (61,9%): Співробітники прагнуть навчатися та вдосконалюватися, що створює основу для підвищення якості медичних послуг. Рекомендація: Впроваджувати програми підвищення кваліфікації, тренінги, професійні та наукові конференції, що дозволяють працівникам відчувати свій розвиток. Заробітна плата (52,4%) Матеріальне заохочення залишається важливим фактором, який забезпечує базову мотивацію. Рекомендація: Забезпечувати конкурентний рівень оплати праці та додаткові фінансові стимули за досягнення високих результатів у практиці та науковій діяльності. Колектив (47,6%). Важливість командної роботи та сприятливої атмосфери в колективі вказує на значення міжособистісних відносин. Рекомендація: Організувати командоутворюючі заходи та впроваджувати програми підтримки ініціатив персоналу, наукового контексту, здорового психологічного клімату. Це дозволить не лише зберігати високу мотивацію, а й залучати нових співробітників до участі у наукових заходах.

4. Проводити опитування для забезпечення зворотнього зв'язку виявлення додаткових потреб співробітників і впроваджувати зміни на основі цих результатів.

## РОЗДІЛ 3.

### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ НАЯВНОЇ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДУ «УНІВЕРСУМ КЛІНІК»

#### 3.1 Організаційно-управлінські заходи щодо створення моделі інноваційної діяльності закладу ОЗ.

Специфіка інноваційного процесу полягає в тому, що з розробленням інновації увага поступово переміщується від сфери досліджень до сфери збуту. Водночас елементи інноваційного процесу перебувають у тісній взаємодії, постійно обмінюючись інформацією.

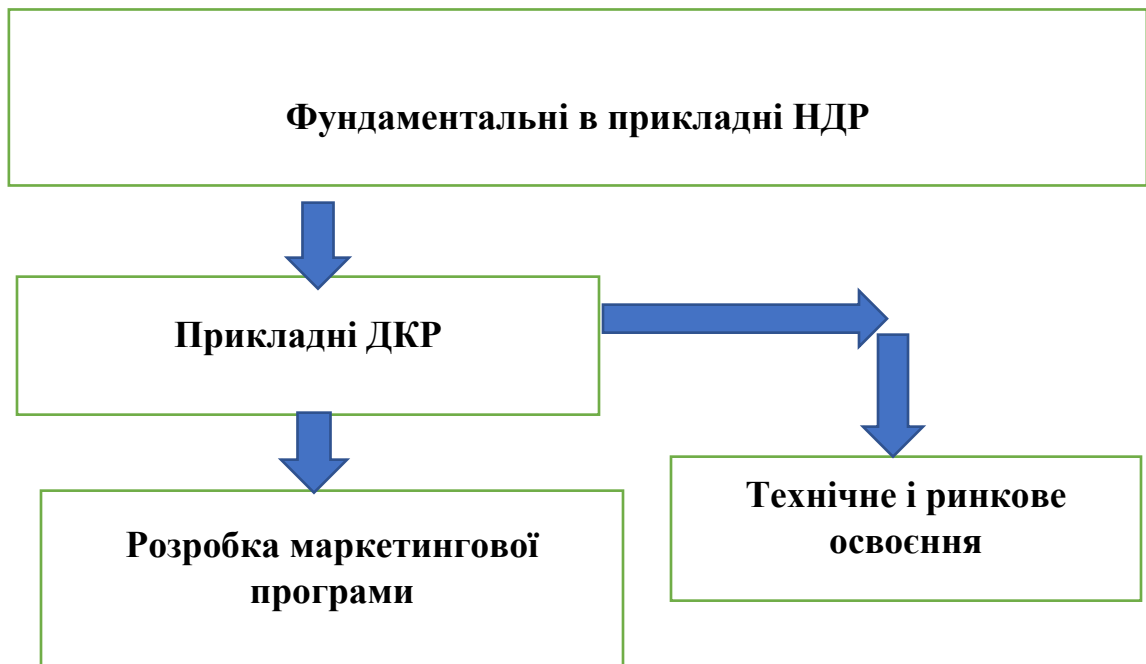


Рис. 3.1. Специфіка інноваційного процесу [ 13,41,56]

Витрати на здійснення інноваційної діяльності охоплюють такі складові: фінансування теоретичних досліджень, аналіз сучасних методик, складання аналітичних оглядів і моделей для інтеграції в діяльність закладу, розробку техніко-економічного обґрунтування (ТЕО). Також до цих витрат належать

створення необхідної документації, виготовлення дослідних зразків (за потреби), розробка винаходів і раціоналізаторських пропозицій, а також створення нових систем (управління, комунікацій, стимулювання, диверсифікації) для підвищення ефективності. Витрати на інноваційну діяльність можуть бути згруповані за типом (елементи, статті), темами, часовими періодами, місцем реалізації (відділення, сектор, лабораторія) та джерелами фінансування. Типовий кошторис витрат на інноваційну діяльність включає: оплату праці, відрахування на соціальні потреби, витрати на матеріали, паливо, енергоресурси для науково-виробничих цілей, службові відрядження, наукові дослідження, спеціальне обладнання для експериментальних робіт, оплату послуг сторонніх організацій, інші витрати та накладні витрати [14,2].

Алгоритм здійснення інноваційної діяльності в межах сучасного медичного закладу може мати наступний вигляд, табл. 3.1.

Таблиця 3.1

### Алгоритм здійснення інноваційної діяльності ЗОЗ

<p><b>I етап.</b> Планування інноваційної діяльності передбачає: визначення мети та поточних завдань у відповідності до перспективних планів розвитку підприємства, а також маркетингових і фінансових стратегій; аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища закладу; вивчення ринку партнерів та конкурентів; оцінку можливостей і загроз, а також аналіз ризиків. На основі цього здійснюється вибір оптимального варіанта рішень і деталізація програми розвитку закладу в контексті інноваційної діяльності.</p>
<p><b>II етап.</b> Організація інноваційної діяльності включає вибір інструментів для її реалізації, зокрема методів, методик, наукових підходів, а також визначення джерел фінансування та їх структури. Крім того, важливим етапом є узгодження термінів виконання та координація всіх складових процесу.</p>
<p><b>III етап.</b> Керівництво інноваційною діяльністю охоплює підбір і відбір кадрів, визначення функціональних обов'язків та формування проектних команд. До ключових завдань належать також встановлення поетапних цілей і завдань, а також ефективний розподіл фінансових ресурсів.</p>
<p><b>IV етап.</b> Розробка системи мотивації для інноваційної діяльності передбачає впровадження ефективних стимулів, спрямованих на заохочення працівників до творчої та продуктивної роботи. Це включає матеріальне і нематеріальне заохочення, сприяння</p>

професійному розвитку, визнання досягнень, а також створення умов для оптимізації процесу впровадження інновацій.

**V етап.** Систематичний контроль інноваційної діяльності передбачає регулярне зіставлення досягнутих результатів із запланованими показниками. Це включає моніторинг фінансових витрат, оцінку техніко-якісних характеристик розробок та аналіз відповідності етапів реалізації встановленим цілям і термінам.

**VI етап.** Оцінювання ефективності інноваційної діяльності закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) включає аналіз результатів впроваджених заходів за ключовими показниками, такими як економічна вигода, якість наданих послуг, рівень задоволеності пацієнтів та інноваційна конкурентоспроможність. На основі отриманих даних здійснюється планування подальших перспектив діяльності, зокрема визначення пріоритетних напрямків розвитку, формування нових стратегій і вдосконалення організаційних процесів для підвищення ефективності роботи закладу.

[41,43]

1. Відповідно до запропонованого алгоритму, розроблено заходи інноваційної діяльності «УНІВЕРСУМ КЛІНІК», які можна поділити на такі напрями:

Науково-прикладний напрям:

- ✓ Залучення персоналу до участі в наукових заходах, конференціях, круглих столах.
- ✓ Розробка посібників і практичних рекомендацій (табл. 2.12) відображає поточну активність персоналу, але необхідно посилити увагу на практичному впровадженні наукових розробок).
- ✓ Організація роботи щодо отримання сертифікатів на впровадження методик, розвиток патентно-ліцензійної діяльності.

Організаційно-методичний напрям:

- ✓ Активна участь персоналу в ініціативній «Програмі розвитку» закладу.
- ✓ Оптимізація системи комунікацій у закладі охорони здоров'я.
- ✓ Формування проектних команд для створення послуг комплексного та інноваційного характеру.

Ресурсний напрям:

- ✓ Врахування зворотного зв'язку від персоналу щодо напрямків розвитку бізнес-процесів у закладі.

- ✓ Формування команди фахівців (головний бухгалтер, економіст) для забезпечення ефективного управління всіма видами ресурсів – від основних засобів до фінансових.

Ці заходи спрямовані на комплексний розвиток інноваційного потенціалу «УНІВЕРСУМ КЛІНІК» та підвищення його конкурентоспроможності.

Найбільший успіх у досягненні, певного рівня конкурентоспроможності ЗОЗ відбувається коли всі функціональні підсистеми управління персоналом знаходять взаєморозуміння в часі та просторі і використовуються синхронно. Складність і специфічність управління будь-якими соціальними системами, до яких також відноситься медична галузь, визначаються необхідністю:

- ✓ відповідність постановки цілей (підцілей) і формування завдань поступових завдань, що не суперечать одне одному;
- ✓ організації системи та її складових частин (з урахуванням первинності функцій перед структурою);
- ✓ ухвалення науково-обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення їх реалізації;
- ✓ обліку взаємин і взаємодій працівників, колективу;
- ✓ реалізації функцій управління (що конкретизують змістовну та ділову частину праці та взаємин);
- ✓ забезпечення комплексного підходу до роботи з персоналом тощо. Крім того, специфічність виявляється й в тому, що управління в сфері медичної допомоги слід розглядати як науку (із своїми законами, предметом, методами і принципами) [32,30].

Одним із ключових напрямів інноваційної діяльності закладу «УНІВЕРСУМ КЛІНІК» має стати активізація персоналу для розробки інноваційно-наукових заходів, які зацікавлять споживачів та сприятимуть поширенню інформації щодо профілактики здоров'я. Для цього у закладі може

бути створена програма заходів оздоровчого напрямку «МИ завжди поряд», яка об'єднає комплексні інноваційні послуги та окремі послуги з «інноваційним вкрапленням».

Основні завдання програми:

1. Освітня складова для пацієнтів:

- ✓ Інформування про якість і доступність медичних послуг через впровадження нових методик та інтегрованого підходу до лікування.
- ✓ Розробка алгоритмів медичних обстежень для окремих видів захворювань.
- ✓ Розширення спектру супутніх послуг.

2. Покращення взаємодії з пацієнтами:

- ✓ Проведення безкоштовних онлайн-консультацій для постійних пацієнтів.
- ✓ Використання телемедичних технологій для дистанційного консультування та моніторингу стану здоров'я.
- ✓ Створення сучасних інформаційних матеріалів у різних форматах, зокрема інтерактивних схем і фреймів для молоді під назвою «Здоров'я зараз і назавжди».

Ця програма спрямована на підвищення якості послуг, вдосконалення комунікацій із пацієнтами та популяризацію профілактичного підходу до збереження здоров'я. Вона забезпечить лояльність постійних клієнтів та залучення нових пацієнтів через інноваційний підхід до обслуговування є важливим кроком для розвитку «УНІВЕРСУМ КЛІНІК». Однак для досягнення цієї мети необхідно посилити кадровий менеджмент та управління, зокрема розширення мобільності фахівців, своєчасну підготовку та ротацию спеціалістів.

Ключові особливості кадрової політики на сучасному етапі закладу включають такі напрямки:

Підбір, відбір та найм персоналу:

Необхідно створити чітку стратегію підбору персоналу, що відповідатиме вимогам закладу і потребам ринку медичних послуг.

1. Система адаптації та тьюторства для молодих фахівців: Важливо забезпечити молодим спеціалістам належну адаптацію до умов роботи в закладі через програми наставництва та постійне навчання, що сприятиме їхній успішній інтеграції в колектив та підвищенню продуктивності праці.

2. Ефективна система комунікацій між персоналом: Слід створити відкриту та ефективну систему комунікацій, щоб сприяти кращому обміну інформацією та підвищенню рівня взаєморозуміння серед співробітників.

3. Програма кар'єрного зростання та кадрового резерву: Розробка програми кар'єрного зростання та «платформи взаємозаміщення» допоможе розвивати таланти всередині закладу, а також забезпечити постійну наявність кваліфікованих фахівців для заміщення посад в разі необхідності.

Аналізуючи поточну ситуацію в «УНІВЕРСУМ КЛІНІК», можна виявити деякі проблеми в організаційній структурі. Зокрема, між підрозділами існує недостатня стабільність комунікацій, а адміністрація часто вдається до «шаблонного мислення». Це виражається в недостатній увазі до молодих спеціалістів та їх розвитку, а також у відсутності стимулів за інноваційність та ініціативність. Крім того, відсутність системи кар'єрного зростання ускладнює залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Тому одним з пріоритетів має стати вдосконалення кадрового менеджменту, створення можливостей для кар'єрного росту та забезпечення системи мотивації за інноваційний підхід у роботі. Отже, враховуючи господарсько-економічний аналіз стану закладу, в контексті формування інноваційної діяльності ЗОЗ, пропонується перспективні напрямки: розробка «Програми гарантій» для молодих фахівців,

з метою більш швидкої адаптації фахівців та створення атмосфери ініціативності. Для створення більш ефективного колектива, пропонується формування проектних команд мультидисциплінарних напрямів. Формування системи ефективних комунікацій та укладання договорів з закладами вищої освіти по забезпеченню безперервної освіти та підвищенню кваліфікації. Впровадження у практику стратегії формування корпоративних цінностей та принципів, з метою поєднання колективу.

### **3.2 Оптимізація процесу управління закладу «Універсум Клінік» для забезпечення його інноваційної діяльності**

Система управління закладом «УНІВЕРСУМ КЛІНІК» реалізує прогресивні підходи, відповідні сучасним вимогам до медичних установ. Вона ґрунтується на холакратичній моделі управління, де використовується соціократичний метод кругової структури. У цій моделі зовнішні та внутрішні кола виконують різні функції, але мають горизонтальну ієрархію, орієнтуючись на спільні цілі.

Основні принципи холакратичної моделі включають:

1. Гармонізація інтересів: Усі учасники процесу беруть участь у ухваленні управлінських рішень, що дозволяє врахувати різні точки зору і інтереси, забезпечуючи збалансоване прийняття рішень.
2. Врахування думки та довіри: Кожен учасник має можливість висловити свою думку, і її враховують при ухваленні рішення. Це підвищує довіру між членами команди та забезпечує більш ефективну взаємодію.
3. Вплив на організацію: Кожен співробітник має право впливати на розвиток організації і володіє повноваженнями в межах своєї ролі. Це дає можливість кожному відчутти свою значущість та відповідальність за досягнення загальних цілей.



Цей підхід дозволяє створити гнучку та ефективну систему управління, де кожен член команди має рівні можливості для участі в процесах ухвалення рішень та вдосконалення роботи організації [ 35].

Холакратична модель управління може бути ефективно впроваджена в медичних установах за умови дотримання певних вимог, таких як проведення маркетингових досліджень, використання сучасного обладнання, впровадження новітніх професійних розробок, наявність висококваліфікованого персоналу та активна рекламна діяльність.

У сучасних компаніях широко застосовуються як класичні, так і холакратичні моделі управління. Основні особливості холакратичної системи управління включають:

1. Відсутність структурованої ієрархії: У холакратії немає традиційної вертикальної ієрархії, де один керівник приймає всі рішення. Замість цього всі учасники мають рівні права на прийняття рішень в межах своїх кол (груп).
2. Розподіл на кола: Персонал поділяється на різні кола, у межах яких обов'язки рівномірно розподіляються між всіма учасниками. Кожен працівник може належати до кількох кол одночасно, що дозволяє збільшити гнучкість і взаємодію між різними командами.
3. Індивідуальні обов'язки: Розподіл обов'язків враховує індивідуальні переваги та особисті якості співробітників, що дає змогу максимально реалізувати їх творчий потенціал і зосередитись на тих завданнях, в яких вони найбільш компетентні.
4. Вільне прийняття рішень: Кожен працівник має право самостійно приймати рішення, встановлювати пріоритети та нести особисту відповідальність за результат. Це дозволяє швидше реагувати на зміни та підвищує мотивацію.

5. Самостійне визначення бонусів і зарплати: Працівники можуть самостійно визначати свій рівень доходу, включаючи додаткові бонуси, що стимулює їх до високої продуктивності та ініціативності.

Ця система дозволяє створити більш динамічну, прозору та гнучку організацію, де кожен співробітник відчуває свою значущість і відповідальність за загальний результат, що особливо важливо в умовах медичних установ, де швидке реагування і висока кваліфікація персоналу є критичними для успіху.

Особливості класичного корпоративного управління:

- ✓ Централізоване керівництво та жорстка ієрархія служб.
- ✓ Структура компанії включає відділення, відділи та інші структури.
- ✓ Діяльність працівників чітко регламентована та визначена, існують жорсткі робочі обов'язки.
- ✓ Більшість рішень приймає керівник самостійно або в обмеженому колі співробітників.
- ✓ Зазначена фіксована зарплата для кожної посади та на кожному рівні ієрархії.

Структура «УНІВЕРСУМ КЛІНІК» формує холократичну систему управління та створює можливості для розвитку інноваційної діяльності.

### **3.3. Програма інноваційного розвитку закладу «Універсум Клінік»**

У процесі формування програми інноваційної діяльності закладу ЗОЗ важливим елементом є забезпечення ефективних комунікацій, для чого необхідно активно залучати провідних фахівців та фахівців з кадрових питань. Комунікація, як процес досягнення взаєморозуміння, потребує зусиль з обох сторін, і її ефективність значною мірою залежить від правильних підходів.

Щоб досягти успіху у вертикальних комунікаціях, важливо дотримуватися кількох ключових правил:

1. **Правильний і ввічливий стиль мови:** Важливо підтримувати професіоналізм і ввічливість у спілкуванні, оскільки це сприяє створенню позитивної атмосфери для відкритого обміну інформацією.
2. **Достатня гласність:** Прозорість у комунікаціях допомагає уникнути домислів і пліток. Інформація повинна бути доступною та зрозумілою для всіх учасників процесу.
3. **Уникнення дріб'язкової опіки над підлеглими:** Це дозволяє працівникам мати достатньо автономії для прийняття рішень і виконання завдань, що підвищує їхню відповідальність і мотивацію.
4. **Уникання прямого передавання інструкцій від керівника до підлеглого:** Це може призвести до порушення ієрархії та втрати відповідальності, оскільки кожен працівник повинен отримувати завдання та інструкції через відповідні ланки управління. Дотримання цих принципів допомагає забезпечити ефективну вертикальну комунікацію та ініціювати інноваційну діяльність в організації, що в свою чергу підвищує конкурентоспроможність закладу, покращує взаєморозуміння та співпрацю на всіх рівнях управління.

Досліджуючи проблему формування інноваційної діяльності закладу, можна визначити кілька ключових показників для оцінки персоналу, який має прийняти «ініціативну позицію» по відношенню до адміністрації. Показники можна класифікувати за різними критеріями [ 12,13,19]:

1. **Соціально-демографічні критерії:**
  - ✓ **Стаж роботи в службі зайнятості:** Важливий показник, який демонструє досвід працівника у певній сфері або ролі.
  - ✓ **Стаж роботи на певній посаді:** Зазначає, скільки часу працівник працює на конкретній позиції, що може свідчити про рівень його досвіду.

✓ Вік: Вік може є індикатором досвіду та готовності до навчання або кар'єрних змін.

## 2. Соціально-психологічні критерії:

✓ Взаємини з керівництвом: Оцінка того, наскільки ефективно працівник взаємодіє з керівництвом, його здатність до конструктивного спілкування та взаєморозуміння.

✓ Визнання авторитету серед колег: важливий показник, що визначає рівень поваги та довіри серед команди, що має великий вплив на кар'єрне просування.

## 3. Індивідуально-особистісні критерії:

✓ Відповідальність за результати своєї професійної діяльності, цей критерій визначає здатність працівника брати на себе відповідальність за виконання завдань і досягнення результатів.

✓ Самостійність: Оцінка здатності працівника працювати без постійного контролю, приймати рішення і виконувати завдання самостійно.

## 4. Мотиваційно-ціннісний критерій:

✓ Орієнтація на управління: Наявність бажання розвиватися в управлінській сфері, прагнення до лідерства.

✓ Орієнтація на цінності організації: Визначає, наскільки працівник поділяє цінності та місію організації, що сприяє його ефективній інтеграції в команду.

✓ Орієнтація на стабільність роботи: Прагнення до стабільної і довготривалої кар'єри в організації.

✓ Прагнення до кар'єрного зростання: Мотивація до розвитку та підвищення в професійній сфері.

✓ Лояльність до організації: Ступінь прихильності працівника до організації, його бажання сприяти її успіху.

✓ Гнучкість та наполегливість у досягненні кар'єрних цілей: Здатність адаптуватися до змін і демонструвати рішучість у досягненні кар'єрних амбіцій.

Ці показники дозволяють глибше оцінити потенціал працівника для кар'єрного зростання і визначити, які чинники найважливіші для подальшого розвитку його професійної діяльності в межах організації. Приведемо приклад «Програми інноваційної діяльності закладу «УНІВЕРСУМ КЛІНІК», що має наступний вигляд (табл. 3.2):

Також, для підвищення ефективності функціонування закладу рекомендується здійснити такі кроки: виконати повний енергоаудит будівель і споруд; розробити план заходів із підвищення енергоефективності, базуючись на висновках енергоаудиту; визначити джерела фінансування для реалізації запланованих заходів; організувати освітні та просвітницькі заходи для персоналу й пацієнтів щодо енергозбереження та раціонального використання електричної, теплової енергії, води й інших ресурсів.

Для ефективного управління процесом інновацій керівник та адміністрація закладу має працювати у багатьох напрямках, демонструючи наступні якості: ефективну комунікацію, здатність формувати команду, наявність авторитету та поваги серед колективу, чітке бачення мети, навички делегування обов'язків, організація роботи персоналу, мотивування команди, готовність приймати обґрунтований ризик, впевненість, адекватна самооцінка, володіння собою, стратегічне мислення ерудиція тощо.

## Програма інноваційної діяльності «УНІВЕРСУМ КЛІНІК»

Програми/Заходи	Термін виконання	Відповідальність	Основні завдання програми
Сформувати «систему впливу» на персонал закладу, створення активної групи фахівців, щодо залучення спеціалістів ЗОЗ до наукової діяльності. Створити програму кар'єрного зростання та «платформу взаємозаміщення»	Січень-Лютий	Адміністрація, провідні фахівці, призначені спеціалісти. Організація інноваційної діяльності (впровадження комплексних послуг) включає вибір інструментів для її реалізації, (методи, методики, наукових підходів, визначення джерел фінансування). Узгодження термінів виконання та координація всіх складових процесу.	Створити систему адаптації та тьюторства для молодих фахівців, забезпечення молодих спеціалістів відповідними умовами адаптації через програму наставництва та постійного навчання. Створити відкриту та ефективну систему комунікацій, сприяння кращого обміну інформацією та участі у наукових заходах. Сформувати проектні групи по створенню послуг інноваційного напрямку. Розробити програми кар'єрного зростання та «платформу взаємозаміщення», що сприятиме участі персоналу у патентно-ліцензійній діяльності, участі у науково-практичних конференціях, наукових заходах вітчизняного та європейського рівня. Розробка «Програми гарантій» для молодих фахівців, з метою більш

			швидкої адаптації фахівців та створення атмосфери ініціативності.
Вдосконалити систему мотивації закладу, сформувати комплекс ефективних стимулів - матеріального та нематеріальних напрямів. Розробити критерії оцінювання впровадженнь інноваційного характеру.	Березень - Квітень	Адміністрація закладу, заходи: систематичний контроль інноваційної діяльності, регулярне зіставлення досягнутих результатів із запланованими показниками, моніторинг фінансових витрат, оцінка техніко-якісних характеристик пропонованих послуг, аналіз відповідності етапів реалізації встановленим цілям і термінам.	Вдосконалити систему мотивації (матеріальної та нематеріальної) для персоналу ЗОЗ. інноваційної діяльності, впровадження ефективних стимулів, спрямованих на заохочення працівників до творчої та продуктивної роботи (матеріальне і нематеріальне заохочення, сприяння професійному розвитку, визнання досягнень, а також створення умов для оптимізації процесу впровадження інновацій).
Створити плани подальших перспектив діяльності закладу, визначення пріоритетних напрямків розвитку, формування нових стратегій (маркетингова, кадрова, організаційна, технічна)	Травень-Червень	Менеджери закладу: призначені провідні фахівці та представники адміністрації. Контроль інноваційної діяльності, регулярне зіставлення досягнутих результатів із запланованими показниками.	Оцінювати ефективність інноваційної діяльності ЗОЗ, аналіз результатів впроваджених заходів за ключовими показниками: економічна вигода, якість наданих послуг, комплексність послуг, діагностичне супроводження, рівень задоволеності пацієнтів та інноваційна конкурентоспроможність послуг. На основі отриманих даних створити

			<p>плани подальших перспектив діяльності, визначення пріоритетних напрямків розвитку закладу, формування нових стратегій (маркетингової, кадрової, організаційної). Вдосконалити організаційні процеси для підвищення ефективності роботи закладу. Проведення процесу диверсифікації, переформатування організаційної структури при необхідності.</p>
<p>Заходи технологічного, прикладного характеру, вдосконалення системи бізнес-процесів, впровадження нового діагностичного обладнання тощо. Заходи по ефективному використанню основних засобів.</p>	<p>Липень-Вересень</p>	<p>Створити плани подальших перспектив діяльності, визначення пріоритетних напрямків розвитку закладу, формування нових стратегій</p>	<p>Оцінювати ефективність інноваційної діяльності ЗОЗ (використання основних засобів, технологій, обладнання). У разі, якщо інновація не досягла очікуваних результатів, необхідно створити чітку стратегію коригувальних дій, яка може включати модифікацію стратегії, перегляд процесів або повторну оцінку технології. Це забезпечить оперативне реагування на проблеми, які можуть виникнути під час впровадження нововведень.</p>

Для більш конкретного визначення напрямів роботи адміністрації та персоналу, а також розуміння інструментів впливу на колектив закладу, можна програму інноваційної діяльності представити у вигляді моделі рис. 3.2.





Рис. 3.2. Модель програми інноваційної діяльності закладу «УНІВЕРСУМ КЛІНІК»

До основних видів інноваційної діяльності, що мають впроваджуватися у закладі «УНІВЕРСУМ КЛІНІК»:

- ✓ прикладні дослідження, орієнтовані на практичні застосування;

- ✓ технічні розробки, що мають бути впроваджені у медичну практику;
- ✓ експериментальні дослідження, що забезпечують перевірку інновацій;
- ✓ організаційно-економічна робота, пов'язана з плануванням і реалізацією інновацій;
- ✓ наукова робота, що забезпечує нові знання для подальших інновацій;
- ✓ формування нових видів послуг, що є кінцевим результатом інноваційного процесу.

Отже, формуючи програму інноваційної діяльності закладу необхідним є врахування кількох ключових правил роботи з персоналом як «рушійної сили закладу»: правильного і ввічливого стилю поведінки з персоналом; підтримка професіоналізму і ввічливості; позитивної атмосфери; досягнення певного рівня довіри і гласності; прозорості у комунікаціях, що допомагає уникнути домислів і пліток; уникнення дріб'язкової опіки над підлеглими тощо. Досліджуючи проблему формування інноваційної діяльності закладу, можна підкреслити кілька ключових критеріїв для оцінки персоналу, який має прийняти «ініціативну позицію» по відношенню до адміністрації та сприяти інноваційній діяльності закладу: соціально-демографічні; соціально-психологічні; мотиваційно-ціннісні. Враховуючи активну роботу адміністрації та провідних фахівців закладу для підвищення рівня інноваційної діяльності необхідним є формування проектних команд, залучення тьюторської допомоги спеціалістів з досвідом, вдосконалення системи мотивації та підтримки молодих спеціалістів.

## Висновки до розділу

ТОВ «УНІВЕРСУМ КЛІНІК» для формування системи інноваційної діяльності, впроваджує наступні кроки: фінансування теоретичних досліджень, створення проектних груп для аналізу сучасних методик та запровадження нових видів послуг, складання аналітичних оглядів і моделей для інтеграції в діяльність закладу, залучає провідних працівників до розробки техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) пропонованих методик та послуг. Також адміністрація закладу сприяє створенню необхідної документації, виготовлення дослідних зразків (за потреби), розробки винаходів і раціоналізаторських пропозицій, а також створення нових систем (управління, комунікацій, стимулювання, диверсифікації) для підвищення ефективності закладу.

1. В розділі зазначено алгоритм здійснення інноваційної діяльності в межах сучасного медичного закладу, що формується з шести етапів. Відповідно до запропонованого алгоритму, розроблено заходи інноваційної діяльності за напрямом: науково-прикладний напрям: залучення персоналу до участі в наукових заходах, конференціях, круглих столах, розробка посібників і практичних рекомендацій, що відображає поточну активність персоналу. Організація роботи щодо отримання сертифікатів на впровадження методик, розвиток патентно-ліцензійної діяльності: активна участь персоналу в ініціативній «Програмі розвитку» закладу, оптимізація системи комунікацій у закладі охорони здоров'я, формування проектних команд для створення послуг комплексного та інноваційного характеру. Ресурсний напрям: врахування зворотного зв'язку від персоналу щодо напрямків розвитку бізнес-процесів у закладі. Формування команди фахівців (головний бухгалтер, економіст) для забезпечення ефективного управління всіма видами ресурсів – від основних засобів до фінансових. Ці заходи спрямовані на комплексний розвиток

інноваційного потенціалу «УНІВЕРСУМ КЛІНІК» та підвищення його конкурентоспроможності.

2. Найбільший успіх у досягненні, певного рівня конкурентоспроможності ЗОЗ відбувається коли всі функціональні підсистеми управління персоналом знаходять взаєморозуміння в часі та просторі і використовуються синхронно. Складність і специфічність управління будь-якими соціальними системами, до яких також відноситься медична галузь, визначаються необхідністю: відповідність постановки цілей (підцілей) і формування завдань поступових завдань, що не суперечать одне одному; організації системи та її складових частин (з урахуванням первинності функцій перед структурою); ухвалення науково-обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення їх реалізації; обліку взаємин і взаємодій працівників, колективу; реалізації функцій управління (що конкретизують змістовну та ділову частини праці та взаємин) тощо.

3. Досліджуючи проблему формування інноваційної діяльності закладу, можна визначити кілька ключових показників для оцінки персоналу який має прийняти «ініціативну позицію»: соціально-демографічні - стаж роботи в службі зайнятості, який демонструє досвід працівника у певній сфері або ролі; стаж роботи на певній посаді, з азначає, скільки часу працівник працює на конкретній позиції, що може свідчити про рівень його досвіду. Вік є індикатором досвіду та готовності до навчання або кар'єрних змін. Соціально-психологічні критерії -

взаємини з керівництвом, наскільки ефективно працівник взаємодіє з керівництвом, його здатність до конструктивного спілкування та взаєморозуміння. Визнання авторитету серед колег, визначає рівень поваги та довіри серед команди, що має великий вплив на кар'єрне просування. Індивідуально-особистісні критерії - відповідальність за результати своєї професійної діяльності, критерій визначає здатність працівника брати на себе

відповідальність за виконання завдань і досягнення результатів. Самостійність- оцінка здатності працівника працювати без постійного контролю, приймати рішення і виконувати завдання самостійно, Мотиваційно-ціннісний критерій - орієнтація на управління, наявність бажання розвиватися в управлінській сфері, прагнення до лідерства. Орієнтація на цінності організації, наскільки працівник поділяє цінності та місію організації, що сприяє його ефективній інтеграції в команду. Орієнтація на стабільність роботи, прагнення до стабільної і довготривалої кар'єри в організації.

4. Для підвищення ефективності функціонування закладу також рекомендується здійснити такі кроки: виконати повний енергоаудит будівель і споруд; розробити план заходів із підвищення енергоефективності, базуючись на висновках енергоаудиту; визначити джерела фінансування для реалізації запланованих заходів; організувати освітні та просвітницькі заходи для персоналу й пацієнтів щодо енергозбереження та раціонального використання електричної, теплової енергії, води й інших ресурсів.

5. Для ефективного управління процесом інновацій керівник та адміністрація закладу має працювати у багатьох напрямках, демонструючи наступні якості: ефективну комунікацію, здатність формувати команду, наявність авторитету та поваги серед колективу, чітке бачення мети, навички делегування обов'язків, організація роботи персоналу, мотивування команди, готовність приймати обґрунтований ризик, впевненість, адекватна самооцінка, володіння собою, стратегічне мислення ерудиція тощо. Пропонується впровадження програми інноваційної діяльності, що презентує роботу адміністрації закладу у різних видах діяльності від системи впливу на персонал до системи мотивації та маркетингової стратегії тощо. У розділі надано модель програми інноваційної діяльності закладу «УНІВЕРСУМ КЛІНІК».

## **Висновки**

Інноваційна діяльність підприємства охорони здоров'я сьогодні залежить від наявності професійно розробленої та результативної системи управління. Для закладів охорони здоров'я розвиток цієї діяльності ускладнюється тим, що стара система управління інноваціями виявилася неадаптованою до сучасних ринкових умов. Сьогодні, раціональне формування системи управління та ефективне використання всіх видів ресурсів відіграють ключову роль у прийнятті управлінських рішень і реалізації заходів у сфері інновацій:

1. Інноваційні зміни, що впроваджуються в закладі, підвищують його конкурентоспроможність. Конкурентні переваги можуть розглядатися як стратегічні фактори успіху закладу, і вони мають відповідати таким критеріям: оригінальність і унікальність, базуються на можливостях підприємства, які є оригінальними порівняно з конкурентами, довгострокова унікальність послуги, має забезпечувати унікальність бренду чи марки в порівнянні з конкурентами на довгострокову перспективу, послуги мають забезпечити задоволення специфічних потреб клієнтів.

2. Відповідно до сучасного наукового підходу, методичний інструментарій, який використовується в процесі інноваційної діяльності компаній, включає низку методів, що охоплюють різні етапи і аспекти управління інноваціями: методи планування та прогнозування в процесі інноваційної діяльності, евристичні методи розгляду і вибору проектів, евристичні методи організації, використовуються для оптимізації внутрішніх процесів в організації, таких як розподіл ресурсів, управління командами і координація дій для впровадження інновацій, евристичні методи управління науковою діяльністю, методи моніторингу та планування використання технологій, методи навчання персоналу і керівництва.

Інноваційна діяльність потребує постійного вдосконалення знань і навичок працівників, тому методи навчання й розвитку керівників і персоналу є важливою частиною інноваційної стратегії компанії. Методи, які використовуються під час інноваційної діяльності закладу, формують комплекс процедур і правил, що дозволяють ефективно вирішувати завдання управління інноваціями.

3. Зарубіжний досвід доводить, що інноваційна діяльність закладів ОЗ США, орієнтована на конкурентні переваги і спрямована на створення абсолютно нових продуктів, послуг і технологій, що дозволяють формувати і утримувати лідерські позиції на глобальних ринках. Це включає як технологічні, так і бізнесові інновації, які збагачують економіку країни і створюють нові можливості для підприємств. У Великобританії активізація інноваційної діяльності здійснюється через реалізацію низки програм з підтримки інноваційної активності державою. Головними напрямками інноваційної діяльності в Україні є охорона й оздоровлення людини та навколишнього середовища. У медичній галузі під інноваціями слід розуміти цілеспрямовані перетворення в галузі, в її організаційній структурі та економічному механізмі, спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів та якості надання медичної допомоги, задоволення потреби населення в послугах охорони здоров'я.

4. Товариство з обмеженою відповідальністю «УНІВЕРСУМ КЛІНІК» є медичною установою, цільовим призначенням якої є здійснення комплексу медичних заходів, спрямованих на відновлення втрачених функціональних властивостей організму людини та повернення її до звичного способу життя з урахуванням особистісного потенціалу. Заклад «УНІВЕРСУМ КЛІНІК», має авторитарно-демократичний стиль управління, функціональну ієрархію кола, обрання посадових осіб кола (не обов'язково членів кола) і визначення їх обов'язків – на відкритих дебатах, змішаний (прямий+опосередкований) шлях

управління. Система управління зосереджена на вдосконаленні комунікацій між лікарями та пацієнтами, лікарями в колективі, лікарями та управлінцями функціонального рівня та дирекцією. Існують наступні види комунікацій – комунікації між організацією і середовищем. Організація використовує різноманітні засоби для комунікацій із зовнішнім середовищем. В закладі, інформація передається з вищих рівнів підлеглим повідомляють про поточні й конкретні завдання, зміну пріоритетів, рекомендовані процедури та ін. В результаті проведення SWOT-аналізу, ТОВ «УНІВЕРСУМ КЛІНІК» виявляє себе з численними сильними сторонами, серед яких оптимізована структура, впровадження телемедицини, систематичне оновлення матеріально-технічної бази. В закладі діють проектні групи, що сприяють прогнозуванню наслідків, коли учасники групи можуть заздалегідь оцінити можливі ризики й наслідки змін для різних процесів і запропонувати шляхи їх мінімізації. Використання робочих груп дозволяє залучити співробітників до процесу прийняття рішень, що підвищує їхню мотивацію та відповідальність за результати. Взаємодія в рамках таких груп сприяє створенню єдиного бачення пріоритетів, розвитку міжвідділової співпраці та досягненню більш високої якості надання медичних послуг.

5. В закладі проводиться поточний контроль інноваційної діяльності, дослідження бачення соціальної значущості роботи у перосналу, де визначено (68,5%), більшість співробітників мотивовані своєю здатністю допомагати іншим, свідчить про високу цінність альтруїстичних мотивів у медичній діяльності. Адміністрація підтримує мотивацію через наголошення на соціальній значущості внеску працівників. Професійне зростання (61,9%): Співробітники прагнуть навчатися та вдосконалюватися, що створює основу для підвищення якості медичних послуг. Рекомендація: Впроваджувати програми підвищення кваліфікації, тренінги, професійні та наукові конференції, що дозволяють працівникам відчувати свій розвиток. Заробітна



плата (52,4%) Матеріальне заохочення залишається важливим фактором, який забезпечує базову мотивацію. Рекомендація: Забезпечувати конкурентний рівень оплати праці та додаткові фінансові стимули за досягнення високих результатів у практиці та науковій діяльності. Колектив (47,6%). Важливість командної роботи та сприятливої атмосфери в колективі вказує на значення міжособистісних відносин. Рекомендація: Організовувати командоутворюючі заходи та впроваджувати програми підтримки ініціатив персоналу, наукового контексту, здорового психологічного клімату. Це дозволить не лише зберігати високу мотивацію, а й залучати нових співробітників до участі у наукових заходах. Проводити опитування для забезпечення зворотнього зв'язку виявлення додаткових потреб співробітників і впроваджувати зміни на основі цих результатів.

6. Досліджуючи проблему формування інноваційної діяльності закладу, можна визначити кілька ключових показників для оцінки персоналу який має прийняти «ініціативну позицію»: соціально-демографічні - стаж роботи в службі зайнятості, який демонструє досвід працівника у певній сфері або ролі; стаж роботи на певній посаді, з азначає, скільки часу працівник працює на конкретній позиції, що може свідчити про рівень його досвіду. Вік є індикатором досвіду та готовності до навчання або кар'єрних змін. Соціально-психологічні критерії - взаємини з керівництвом, наскільки ефективно працівник взаємодіє з керівництвом, його здатність до конструктивного спілкування та взаєморозуміння. Визнання авторитету серед колег, визначає рівень поваги та довіри серед команди, що має великий вплив на кар'єрне просування. Індивідуально-особистісні критерії - відповідальність за результати своєї професійної діяльності, критерій визначає здатність працівника брати на себе відповідальність за виконання завдань і досягнення результатів. Самостійність - оцінка здатності працівника працювати без постійного контролю, приймати рішення і виконувати завдання самостійно,

Мотиваційно-ціннісний критерій - орієнтація на управління, наявність бажання розвиватися в управлінській сфері, прагнення до лідерства. Орієнтація на цінності організації, наскільки працівник поділяє цінності та місію організації, що сприяє його ефективній інтеграції в команду. Орієнтація на стабільність роботи, прагнення до стабільної і довготривалої кар'єри в організації.

7. Для підвищення ефективності функціонування закладу також рекомендується здійснити такі кроки: виконати повний енергоаудит будівель і споруд; розробити план заходів із підвищення енергоефективності, базуючись на висновках енергоаудиту; визначити джерела фінансування для реалізації запланованих заходів; організувати освітні та просвітницькі заходи для персоналу й пацієнтів щодо енергозбереження та раціонального використання електричної, теплової енергії, води й інших ресурсів.

8. Для ефективного управління процесом інновацій керівник та адміністрація закладу має працювати у багатьох напрямках, демонструючи наступні якості: ефективну комунікацію, здатність формувати команду, наявність авторитету та поваги серед колективу, чітке бачення мети, навички делегування обов'язків, організація роботи персоналу, мотивування команди, готовність приймати обґрунтований ризик, впевненість, адекватна самооцінка, володіння собою, стратегічне мислення ерудиція тощо. Пропонується впровадження програми інноваційної діяльності, що презентує роботу адміністрації закладу у різних видах діяльності від системи впливу на персонал до системи мотивації та маркетингової стратегії тощо. У розділі надано модель програми інноваційної діяльності закладу «УНІВЕРСУМ КЛІНІК».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алшарф І. А. М. Формування механізму управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ : дис. ... канд. екон. наук. 08.00.04. Одеса, 2020. - 239с.
2. Баєва О. В., Білинська М. М., Жаліло Л. І. Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я : кол. моногр. Київ : МАУП, 2007.- 376с.
3. Білецька І. М., Васильців Т. Г. Концепційні положення менеджменту закладів охорони здоров'я: економічні аспекти системного розвитку. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2022. Випуск 35. С. 210-216.
4. Біляк Ю. В., Самофалова М. О. Менеджмент: навч. посібн. Київ : ЦП «Компринт», 2019. - 360с.
5. Брошура: Міжнародний бізнес-компас BDO 2018 [Електронний ресурс] — Режим доступу: [https:// www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/ bdo-international-business-compass-2018](https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/bdo-international-business-compass-2018)
6. Гавкалова Н. Л., Терещенко Л.В. Методичний підхід щодо оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Бізнес Інформ. 2018. № 12. С. 465 - 470.
7. Гук О. В., Шендерівська Л. П., Мохонько Г. А. Інвестування інноваційної діяльності: начальний посібник для здобувачів ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2022. -186 с.
8. Данько В. Удосконалення системи управління закладами охорони здоров'я на інноваційних засадах. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. № 2, Том 30 (69). С. 102-110.

- 8 Дацій Н.В. Особливості оцінки якості надання медичних послуг у системі охорони здоров'я України. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 4. С. 105-108.
9. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/Global>
10. Дяків О. П., Юрик Г. Інноваційний менеджмент у розвитку середнього медичного персоналу. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я : кол. моногр. за наук. ред. д. е. н. М. М. Шкільняка, д. е. н. Т. Л. Желюк. Тернопіль: Крок, 2020. - 560с.
11. Дудкіна О.П. Технології маркетингу як інноваційний інструмент управління закладами охорони здоров'я в умовах медичної реформи. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи» 2020 р. Київ, С. 37-40.
12. Заблоцький Б.Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності: Навч. посібник.: 2-ге вид. – Львів: «Новий Світ - 2000», 2020. - 427 с.
13. Іванова О. А. Економіка та організація інноваційної діяльності : навчальний посібник для студентів, що навчаються за спеціальністю 051 – Економіка (для всіх форм навчання) / О. А. Іванова ; Нар. укр. акад. [каф. економіки та права]. – Харків : Вид-во НУА, 2020. - 108с.
14. Інноваційний розвиток підприємства [текст]: навч. посіб./ Пугач А.М., Демчук Н.І., Довгаль О.В., Крючко Л.С., Тягло Н.В.– ФОП Швець В.М., 2018. - 348с.
15. Іринчина І. Економічний аналіз як інструмент трансформації формату діяльності медичних установ. Економічний аналіз. 2020. Том 30. № 1. Частина 2. С. 53-5.
16. Innovation Index 2018 [Електронний ресурс] — Режим доступу: [http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2018-profile52.pdf](http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2018-profile52.pdf)

17. Котлик А. В., Гресь Г. О. Підхід до розробки комплексу ключових показників оцінки ефективності діяльності приватних медичних закладів і його інтеграції з системою мотивації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Вип. 43. С. 82-88.
18. Конспект лекцій з навчально\ дисципліни «Економіка і організація інноваційної діяльності» для студентів рівня бакалавр за спеціальністю 076 «Підприємництво торгівля і біржова діяльність» / Гус В.Н.- Рівне: НУВГП, 2028.- 128с.
19. Копитко М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. - 292 с.
20. Конспект лекцій. Основи менеджменту : для здобувачів вищої освіти ступеня «Молодший бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної форми навчання / уклад. В. М. Стамат, А. С. Полторак. Миколаїв : МНАУ, 2022. 162 с.
21. Краснокутська Н.С. Менеджмент: навч. посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. - 231с.
22. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків : Фаула, 2019. - 304 с
23. Кузьмін О.Є., Мелшник О.Г., Процик І.С., Романишин С.Б., Дарміць Р.З. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навч. Посіб. 4- те вид., випр. та допов. Львів: Видав-во Львівської політехніки, 2018. -208с.
24. Кустріч Л.О., Кустріч В.І. Інновації в системі управління персоналом. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 34-38
25. Левківський О.В. Вплив глобалізаційних процесів на реалізацію інноваційного потенціалу економіки України. Електронне наукове фахове видання Миколаївського національного університету імені В.О.

- Сухомлинського. Серія: Світове господарство і міжнародні економічні відносини. 2017. Вип. 19. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/19-2017/8.pdf>.
- 26.Лекції з нормативної дисципліни «Управління персоналом» підготовки ОКР «бакалавр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073«Менеджмент»/ укл. С.П. Коляда. - Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. - 125 с.
- 27.Литвинова О. Інновації в управлінні охороною здоров'я – боротьба чи єдність протиріч? URL: <https://www.vz.kiev.ua/innovatsiyi-v-upravlinni-ohoronoyu-zdorov-ya-borotba-chy-yednistprotyrich/>
- 28.Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка та суспільство: Мукачівський державний університет. 2018. Вип.14. С.448-456
- 29.Лугова В. М., Голубев С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч.посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. - 212 с.
- 30.Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією: пер. з англ. Київ: Наш формат, 2018. - 397с.
- 31.Микитюк В.П. «Оцінювання ефективності інноваційного проекту з позиції інвестиційного аспекту», Вісник Хмельницького нац. ун-ту, №52.- 2017,с.156 -161.
- 32.Менеджмент: навч. посіб./ за заг ред. К.В. Пічик, В.В. Храпкіної; Національний університет «Києво-Могилянська Академія».- Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська Академія», 2021.- 460с.,
- 33.Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник / А. А. Вдовічен, О. Г. Вдовічена, В. А. Чичун та ін. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. -172 с.

34. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я : кол. моногр. за наук. ред. д. е. н. М. М. Шкільняка, д. е. н. Т. Л. Желюк. Тернопіль: Крок, 2020. - 560 с
35. Менеджмент у системі медичної допомоги населенню [Текст]: [Електронний посібник] Вишнівецький І.І., Гур'янов В.Г., Жила А.В., Журавель В.І., Кожемякіна Т.В., Короткий О.В., Парій В.Д., Матукова Г.І., Матукова-Ярига Д.Г., Юнгер В.І./ За заг. ред. д. мед. н., проф. Парія В.Д. і д. мед. н., проф. Журавля В.І., Національний медичний університет імені О.О. Богомольця.- .2023.-1289с.
36. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.
37. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: підручн./ П.П. Микитюк, В.Я. Брич, М.М. Шкільняк, Ю.І. Микитюк - Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2019.-518с.
38. Назарко С. О. Ефективне управління медичним закладом в умовах реформування системи охорони здоров'я. Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7574> (дата звернення: 07.11.2023).
39. Палеха Ю.І., Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник / Ю.Палеха, Г.Мошек, І. К. : Ліра-К. 2018. 528 с.
40. Петрух О.А. Інноваційний розвиток сфери охорони здоров'я України. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 107-111.
41. Практичний менеджмент: мотивація як функція управління. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13425/>
42. Потенціал і розвиток бізнесу: навч. посіб. / За ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк: Вежа-Друк, 2019. - 592 с.

43. «Про інноваційну діяльність». Закон України ред. Від 4.07.2002р. №40, 4 ред від 13.12.2022р.
44. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – [4-те вид., переробл. і доп.]. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. – 276 с.
45. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2017 році: аналітична довідка / Т.В. Писаренко, Т.К. Кваша та ін. — К.: УкрІНТЕІ, 2018. - 98 с.
46. Стенічева І.Б. Інноваційний потенціал як чинник розвитку регіональних соціально-економічних систем. Причорноморські економічні студії, 2017.-№13-1.- С. 119-123.
47. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М.І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. - 404 с.
48. Управління персоналом [Текст] : навч. посіб. для студентів спец. 073 Менеджмент [К. Ф. Ковальчук та ін.]; Нац. металург. акад. України. Дніпро : Акцент ПП, 2019.- 302 с.
49. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: Підручник. К: Либідь, 2017.- 448с.
50. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підруч.К.: Академвидав,2016.488 с.
51. Чигур І.В., Глущенко Л.Д. Порівняльна характеристика зарубіжних моделей управління персоналом. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29006/8787.pdf?sequence=3&isAllowed=>
52. Чичкало-Кондрацька І.Б. Міжнародна інноваційна діяльність: навчальний посібник / І.Б. Чичкало-Кондрацька, А.А. Буряк – Полтава: ПолтНТУ імені Юрія Кондратюка, 2018. – 95 с.



53. Чурпій І, Чурпій Н, Чурпій К. Нормативно-правове забезпечення системи охорони здоров'я в сучасних реаліях // Scientific and practical journal № 4(2(14)). 2021. С. 121-125. URL: <https://art-ofmedicine.ifnmu.edu.ua/index.php/aom/article/view/500>
54. Шиян Н.І. Ш 55 Інноваційний розвиток підприємства: навч. посібник. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків, 2019. - 223с
55. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. - 258 с.
56. Шутурмінський В.Г. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навч. посіб./ В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса: Кузьмін О.Є., Мелшник О.Г., Процик І.С., Романишин С.Б., Дарміць Р.З. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навч. Посібник. 4- те вид., випр. та допов. Львів: Видав-во Львівської політехніки, 2018.-208 с.
57. Економіка охорони здоров'я: підручник / За заг. ред. д. мед. н., проф. Парія В. Д. ; Національний медичний університет імені О. О. Богомольця. Житомир, 2021. - 288 с.
58. Сервер Верховної Ради України - [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
59. Ліга Бізнес-Інформ - [www.liga.net](http://www.liga.net)
60. Нормативні акти України - [www.nau.kiev.ua](http://www.nau.kiev.ua)

## Додаток А



### СЕРТИФІКАТ системи менеджменту якості

#### "МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР "УНІВЕРСУМ КЛІНІК"

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
Україна, 01032, місто Київ, бульвар Шевченка Тараса, будинок 27  
Код ЄДРПОУ 44416860

Орган сертифікації "DP CERTSYSTEMS" підтверджує, що система менеджменту якості вищезазначеної організації перевірена і відповідає вимогам міжнародного стандарту

#### ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якості. Вимоги»

ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) «Системи управління якістю. Вимоги»  
ДСТУ EN ISO 9001:2018 (EN ISO 9001:2015, IDT; ISO 9001:2015, IDT) «Системи управління якістю. Вимоги»

#### Сфера сертифікації:

86.21 Загальна медична практика; 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я  
(Медична практика згідно додатку № 1)

Дата сертифікації: 03.07.2023 р.

Дійсний до: 03.07.2026 р.

Сертифікат вважається дійсним за умови щорічного підтвердження:

2024 р. - до 03.07.2024 р.

2025 р. - до 03.07.2025 р.

Дійсність сертифіката перевіряють використовуючи QR код або на сайті [euro-cert.net](http://euro-cert.net)

Директор органу сертифікації

С. Петрова



Зареєстрований у Реєстрі Системи Сертифікації  
EUROCERT SYSTEM  
сертифікат № ECS.UA.02.3696 від 03.07.2023 р.

CERTSYSTEMS

DP CERTSYSTEMS, 97 Zakevichoho St., Apt 378, Kyiv, Ukraine, 02084. Notification Letter № ECS.UA.02.359,  
Date of Notification 29.04.2023 issued by EUROCERT SYSTEM, Bulgaria, Plovdiv

## Додаток Б



МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Серія МЗ

№ 014647

# АКРЕДИТАЦІЙНИЙ СЕРТИФІКАТ

ПЕРША КАТЕГОРІЯ

**ГОЛОВНА АКРЕДИТАЦІЙНА КОМІСІЯ  
ПРИ МІНІСТЕРСТВІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**

Назва закладу охорони здоров'я

**Медичний центр товариства з обмеженою відповідальністю  
«УНІВЕРСУМ КЛІНІК»**

Адреса (адреси) закладу охорони здоров'я

**м. Київ, вул. Володимира Винниченка, 4**

Строк дії сертифіката: з 23 жовтня 2019 року до 22 жовтня 2022 року

Дата та номер рішення про акредитацію закладу від 23 жовтня 2019 року № 2143

Дата видачі сертифіката: «25» жовтня 2019 року

Регістраційний номер 11092

Перший заступник Міністра,  
Голова Головної  
акредитаційної комісії

А.В. Семиволос

Секретар Головної  
акредитаційної комісії

Л.Ю. Торонець

