

## Список використаних джерел

1. Джафаров А.Ф. Стан розвитку інновацій у світі. *Міждисциплінарні дослідження науки XXI століття* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції молодих учених та студентів, 1 грудня 2021 р. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». 2021. 278 с. С.45-47.
2. Шкільняк М.М., Скарлош Т.Я. Управління закладами охорони здоров'я регіону в умовах медичної реформи. *Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я* / кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 2020., С.102-103.

**Вікторія СИСЮК**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Ірина СМАЧИЛО

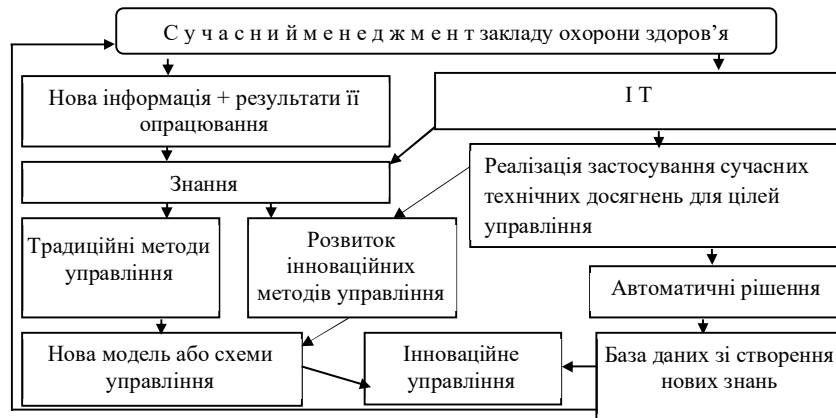


Рис. 1. Схема інноваційних засад управління

Примітка. Узагальнено автором

Але в обох випадках інтегруються різні професійні та дослідницькі технології, які, своєю чергою, сприяють зародженню нових теорій і технологій управління на засадах інтелектуалізації (використання інструментарію інтелектуальної діяльності та комп'ютерних засобів). Завданням сучасного розвитку інноваційного управління є досягнення і довгострокове підтримання міжпредметних зв'язків, нових технологій, методів та інструментів, здатних забезпечити нормальну й стабільну (конкурентоспроможну) діяльність закладів охорони здоров'я за всіма напрямками їх діяльності. Досягнення таких цілей також може вимагати такої реорганізації всіх служб підприємства, в тому числі й управлінської, яка б забезпечила ідеальне поєднання ресурсів та їх використання для реалізації інноваційних переваг. Тобто одним із стратегічних напрямків стабільного економічного зростання закладів охорони здоров'я є активізація інновацій як прогресивної складової розвитку управління. Стан інноваційної складової управління визначається відповідним набором взаємопов'язаних управлінських важелів та елементів, що здатні забезпечити досягнення певних комплексних цілей. Для того, щоб система управління на засадах інноваційності була ефективною та забезпечувала постійне подальше удосконалення діяльності вона повинна відповідати таким критеріям: бути основою усіх досягнень, тобто основною стимулюючою інституцією; мати можливість подальшого власного зростання; мати можливість залучення найкращих фахівців; мати можливість використання сучасного інноваційного потенціалу.

## ДЖЕРЕЛА ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ МЕДИЧНОЇ РЕФОРМИ

Медична реформа змінила систему охорони здоров'я та підходи до її фінансування. У процесі реформи фінансування системи охорони здоров'я державою надано гарантії щодо обсягу безоплатної медичної допомоги, запропоновано кращий фінансовий захист громадян у випадку хвороби. Такий підхід щодо створення медичних гарантій сприяє поліпшенню якості надання медичної допомоги населенню.

Проведення медичної реформи супроводжувалось прийняттям нормативних документів, які регулюють відносини у сфері охорони здоров'я та внесенням змін до вже діючих. До таких нормативних документів відносять: Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» та Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19.10.2017 № 2168-VIII» [1; 2]. Прийняттям цих документів змінено підходи як до фінансово-господарської діяльності закладів охорони здоров'я так і до управління такими закладами.

Безперечний вплив на зміну принципів та методів фінансування мало перетворення бюджетних закладів охорони здоров'я у комунальні некомерційні підприємства, що сприяло фінансовій автономії (самостійності) закладу та його управлінській гнучкості.

Таким чином, за результатами медичної реформи бюджетні медичні заклади змінили статус з бюджетної установи – розпорядника бюджетних коштів на одержувача бюджетних коштів за окремими бюджетними програмами, а сам заклад набув статусу суб'єкта господарської діяльності з постачання медичних послуг населенню.

Виходячи із таких умов, функціонування закладу може бути успішним лише у випадку надання якісних медичних послуг та залежить від раціонального розподілу та використання фінансових ресурсів, управління доходами та витратами.

Джерелами фінансування закладів охорони здоров'я при цьому можуть бути як кошти бюджетів усіх рівнів, так й інші надходження (кошти юридичних та фізичних осіб). (рис. 1).

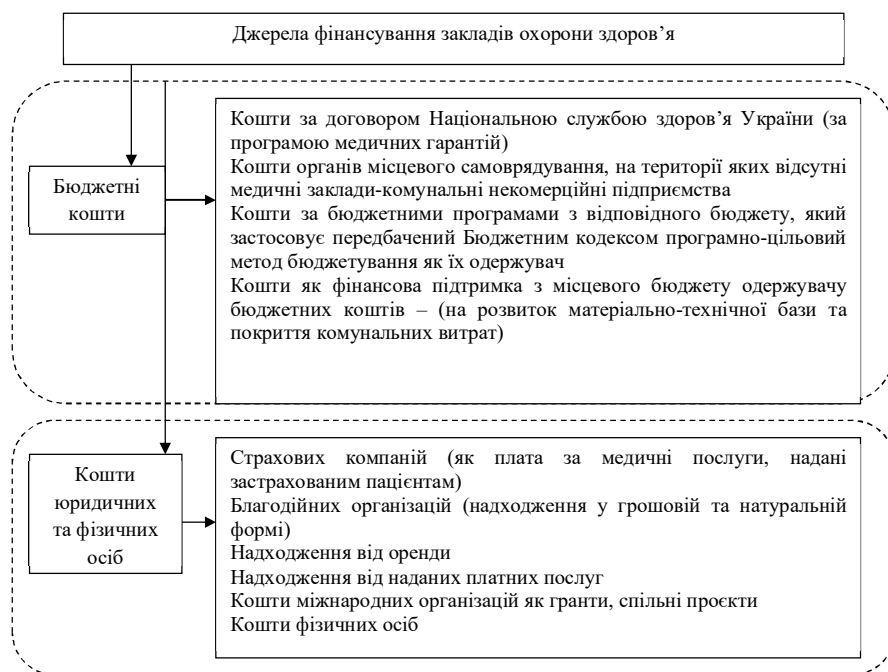


Рис. 1. Джерела фінансування закладів охорони здоров'я

Примітка. Систематизовано автором

З державного бюджету заклади охорони здоров'я отримують кошти у межах Програми державних гарантій медичного обслуговування населення через механізм укладання договорів з Національною службою здоров'я України

(НЗСУ). Кошти, отримані від НЗСУ є основним джерелом надходження фінансових ресурсів до закладу охорони здоров'я.

Впровадження гарантованого пакету медичних послуг та функціонування єдиного національного замовника (НСЗУ) уможливив відмову від постатейного кошторисного фінансування (фінансування ліжко-дня та фінансування видатків на утримання інфраструктури) та сприяв переходу до оплати за фактично надану послугу (оплата результату).

Також органи місцевого самоврядування як власники комунальних некомерційних підприємств – закладів охорони здоров'я з місцевого бюджету можуть фінансувати програми громадського здоров'я; фінансувати оплату комунальних послуг та енергоносіїв, а також можуть у програмах розвитку закладів охорони здоров'я планувати капітальні видатки на придбання медичного обладнання та ремонтні роботи.

Комунальні некомерційні підприємства у межах отриманої автономії можуть надавати платні послуги, збільшуючи надходження коштів на рахунки медичних закладів; отримувати міжнародні гранти та налагоджувати співпрацю із страховими компаніями. Переліки платних послуг визначені відповідною Постановою Кабінету Міністрів, яка детально передбачає, які види послуг можуть надаватись закладом охорони здоров'я [3].

Можливість надання платних послуг та застосування податкових пільг визначено статтею 21 «Основи законодавства України про охорону здоров'я» де зазначається, що «...заклади охорони здоров'я, особи, які здійснюють підприємницьку діяльність в галузі охорони здоров'я, а також суб'єкти господарювання, що виробляють продукцію, необхідну для забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я, користуються податковими та іншими пільгами, передбаченими законодавством» [1].

Таким чином, на сьогодні фінансування закладів охорони здоров'я відбувається за рахунок бюджетних коштів та коштів юридичних і фізичних осіб. Державою забезпечується гарантований пакет медичних послуг, вартість яких оплачує Єдиний національний замовник медичних послуг – національна служба здоров'я України. Також у фінансуванні закладів охорони здоров'я посилено роль територіальних громад (громада є засновником та власником ефективних конкурентних медичних закладів, які продають медичні послуги державі та населенню). Одним із шляхів залучення додаткових коштів можуть бути кошти

міжнародних грантових програм на спільні проекти, залучення благодійних внесків, а також впровадження новітніх методів лікування.

**Список використаних джерел:**

1. Основи законодавства України про охорону здоров'я. Закон України № 2801-ХІІ від 19.11.1992 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2801-12>.
2. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017 № 2168-уІІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>.
3. Перелік платних послуг, які можуть надаватись державними та комунальними закладами охорони здоров'я та вищими медичними закладами освіти: Постанова Кабінету Міністрів України від 17.09.96 р. № 1138 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1138-96-%D0%BF#Text>.

**Сніжана СКАБ'ЯК**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту, публічного

управління та персоналу ЗУНУ Оксана КРАВЧУК

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ: ЗМІСТ І НЕОБХІДНІСТЬ**

Питання стратегічного управління розвитком організації вимагає з'ясування змісту дефініцій: «розвиток», «стратегічне управління розвитком організації».

У літературному джерелі [1, с.11] наведено такі варіанти трактування поняття розвиток:

– «розвиток – рух вперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкта, його еволюція, поліпшення, удосконалювання, прогрес, а також ріст і розширення»;

– «просування від простого до більш складного та ефективного».

Організації є системами, які мають цілі функціонування (виробництво продукції, надання послуг тощо), і є учасниками економічних відносин. Відштовхуючись від цього, наведемо тезу літературного джерела [2], автори якого наводять визначення розвитку, конкретизуючи його щодо економіко-виробничої системи: «розвиток економіко-виробничих систем являє собою процес переходу економіко-виробничої системи у новий, більш якісний стан

шляхом нагромадження кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури і складу, наслідком чого є підвищення її здатності чинити опір руйнівному впливу зовнішнього середовища та ефективність функціонування».

Зміст стратегічного управління розвитком організації полягає у формуванні умов для здійснення у ній перетворень у кількісному і якісному форматах та реалізації дій з метою: запобігання й усунення протиріч, які виникають внаслідок взаємодії організації з зовнішнім середовищем (оточенням); максимальної цілеорієнтації на запити споживачів; виживання організації у довгостроковій перспективі при паралельному досягненні організаційних цілей.

«Стратегічне управління, являє собою комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, що визначають довгостроковий розвиток організації, а й конкретних дій, що забезпечують швидке реагування підприємств на зміну зовнішньої кон'юнктури, яке може привести до необхідності стратегічних дій, перегляду цілей і коригування загального напрямку розвитку» [3].

Основні принципи стратегічного управління систематизовано у літературному джерелі [4] наступним чином (табл. 1).

Таблиця 1

**Основні принципи стратегічного управління**

№	Назва принципу і його зміст
1	<b>Цілеспрямованість:</b> кожна стратегія спрямована на певну ціль, на досягнення конкретного результату.
2	<b>Безперервність:</b> означає, що стратегічне управління не є сталим процесом та повинне постійно розвиватися та адаптуватися до змін у середовищі, в якому є організація.
3	<b>Теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів:</b> визначає необхідність використання широкого спектра наукових методичних прийомів.
4	<b>Системний, комплексний підхід до розроблення стратегій та системи стратегічного управління загалом:</b> необхідність досягнення цілей різного рівня та природи спричиняє і різні шляхи їх досягнення. Тому потрібно, щоб цілі та способи їх досягнення не суперечили між собою і мали систематичний характер.
5	<b>Наявність необхідної послідовності етапів:</b> оскільки стратегічне управління є системою з певними організаційними характеристиками, можна стверджувати, що проходження окремих етапів може здійснюватися паралельно, однак загальна спрямованість, а також наявність складної системи зворотних зв'язків – загальний принцип, порушення якого призводить до негативних наслідків.
6	<b>Циклічність:</b> означає, що етапи стратегічного управління мають повторювальний характер.