

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет

**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В
ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ**

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
ПУАм-21
Цимбалістий Ю.В.

ТЕРНОПІЛЬ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ.....	6
1.1. Сутність, механізми та основні завдання управління інноваційними процесами в організаціях публічної сфери.....	6
1.2. Зарубіжний досвід управління інноваційними процесами в організаціях системи охорони здоров'я.....	13
Висновки до розділу 1.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ.....	20
2.1. Системний аналіз діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я як основа управління інноваційними процесами.....	20
2.2. Аналіз організаційно-функціонального забезпечення управління інноваціями в закладі охорони здоров'я	30
2.3. Оцінка дієвості механізму управління інноваційними процесами в досліджуваному закладі охорони здоров'я.....	38
Висновки до розділу 2.....	45
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ.....	47
3.1. Впровадження програмно-цільових підходів до управління інноваційними процесами в закладах охорони здоров'я.....	47
3.2. Удосконалення інформаційно-комунікативного забезпечення впровадження інновацій в діяльність закладів охорони здоров'я.....	52
Висновки до розділу 3.....	60
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день в умовах системних трансформацій, стрімких структурних технологічних та соціальних змін саме інновації є ключовим елементом для забезпечення конкурентоспроможності на ринку товарів та послуг. Відтак управління інноваціями у публічній сфері визначається необхідністю адаптації до цих змін для забезпечення високого рівня виконання публічних завдань.

Імплементація ефективного механізму управління інноваційними процесами в організаціях публічної сфери сприятиме удосконаленню якості та доступності публічних послуг, а практичне застосування новітніх технологій, інструментів та методів забезпечить поліпшення ефективності та задоволення потреб громадян, оптимізацію бюрократичних процесів та раціональне використання наявних ресурсів. Розвиток механізмів управління інноваціями в організаціях публічної сфери сприяє формуванню інноваційної культури серед персоналу, що важливо для створення сприятливого середовища для інновацій.

Отже, дослідження механізмів управління інноваціями в організаціях публічної сфери є науково актуальним та важливим завданням, оскільки це забезпечує обґрунтування практичних підходів щодо розвитку, модернізації та оптимізації діяльності в публічних організаціях.

Механізм управління інноваційними процесами в організації публічної сфери, зокрема його методичні та прикладні аспекти достатньо висвітлені у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців: Гаєвської Л.М., Данько В.В., Долгих М.В., Литвиненко М.В., Литвинової О., Петрух О.А., Желюк Т.Л., Микитюка П.П., Ткачової Н. М. і ін.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо механізму управління інноваційними процесами в організації публічної сфери.

Для досягнення вказаної мети поставлено та вирішено такі **завдання**:

– обґрунтовано сутність, механізми та основні завдання управління

інноваційними процесами в організаціях публічної сфери;

- досліджено зарубіжний досвід управління інноваційними процесами в організаціях системи охорони здоров'я;
- здійснено системний аналіз діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я як основа управління інноваційними процесами;
- здійснено аналіз організаційно-функціонального забезпечення управління інноваціями в закладі охорони здоров'я;
- проведено оцінку дієвості механізму управління інноваційними процесами в досліджуваному закладі охорони здоров'я;
- приведено шляхи удосконалення інформаційно-комунікативного забезпечення впровадження інновацій в діяльність закладів охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є механізм управління інноваційними процесами в організації публічної сфери.

Предметом дослідження є – теоретичні засади та методичне забезпечення механізму управління інноваційними процесами в організації публічної сфери.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновано напрями удосконалення інформаційно-комунікативного забезпечення впровадження інновацій в діяльність закладів охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

1.1. Сутність, механізми та основні завдання управління інноваційними процесами в організаціях публічної сфери

Інновації є ключовим елементом розвитку будь-якої сфери, включаючи публічну. У сучасному світі, де зміни відбуваються стрімко, організації публічної сфери відчують необхідність активного управління інноваційними процесами.

Інновації в публічній сфері визначаються як впровадження нових ідей, технологій, підходів та методів в управлінську практику з метою покращення якості послуг та ефективності діяльності. Вони орієнтовані на задоволення потреб громадян та вирішення актуальних суспільних проблем. Ефективність функціонування організацій публічної сфери, які активно використовують інноваційні підходи, забезпечує стійкість навіть в умовах кризи.

Інноваційний процес представляє собою комплексний цикл, який охоплює створення, поширення та використання нового практичного засобу, що називається нововведенням. Цей процес призначений для задоволення нових потреб або поліпшення вже існуючих потреб людей. Одночасно інноваційний процес вносить зміни в соціальне та матеріальне середовище, де реалізується його життєвий цикл.

На відміну від приведенного визначення інноваційної діяльності в чинному законодавстві України, у світовій практиці прийнятним є таке формулювання: інноваційна діяльність представляє собою процес, спрямований на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок з метою розширення та оновлення асортименту продукції та покращення якості виробів (товарів, послуг).

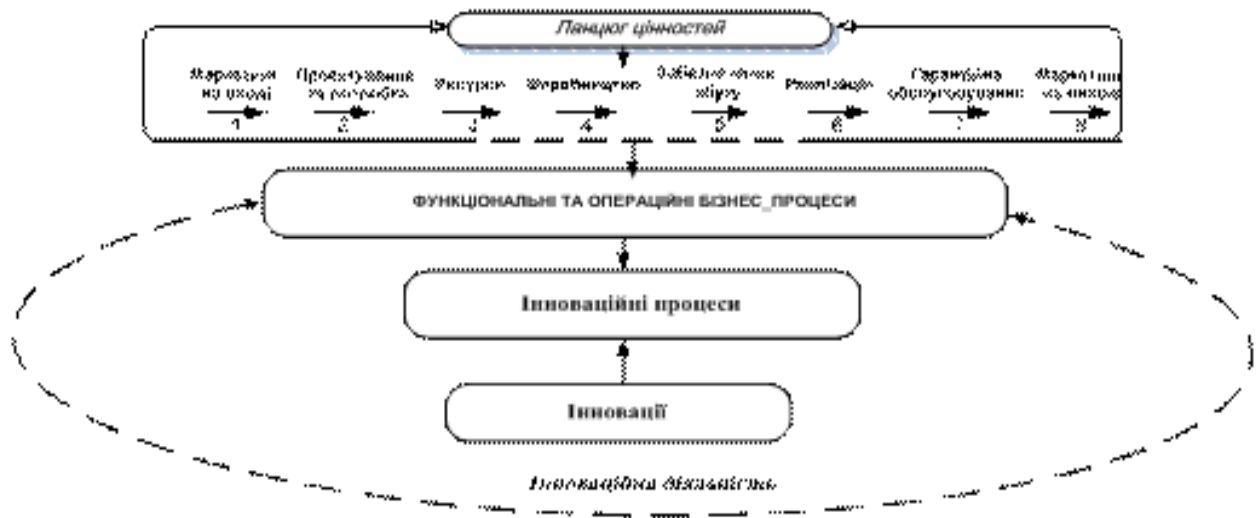
Також інноваційна діяльність направлена на удосконалення технологій виробництва з подальшим впровадженням та успішною реалізацією на внутрішніх чи міжнародних ринках. Інноваційна діяльність має за мету втілення можливостей інтенсивного розвитку економіки будь-якого рівня, ґрунтуючись на оновленні технологічних процесів та виробництва, а також вдосконаленні методів організації виробництва.

Цей вид діяльності, зазвичай, включає в себе «різноманітні наукові, технологічні, виробничі, організаційні, фінансові та комерційні заходи, які взаємодіють та призводять до інновацій у вигляді нового чи удосконаленого продукту» [4, с. 142].

Інноваційний процес визначається як впровадження нового чи значно покращеного методу виробництва або способу доставки, включаючи суттєві зміни в техніці, обладнанні та/або програмному забезпеченні. В рамках цього визначення не розглядаються такі аспекти, як невеликі зміни або поліпшення, розширення виробничих або сервісних можливостей за допомогою введення подібних до вже використовуваних виробничих або логістичних систем, відмова від використання існуючого процесу, заміна капіталу або розширення, що виникають виключно внаслідок змін у цінах на виробничі фактори, настройки, регулярних сезонних та інших циклічних змін, або торгівля новими чи значно вдосконаленими продуктами. Відповідно до визначення американського вченого Б.Твісса, «інноваційний процес представляє собою перетворення наукових знань та ідей у фізичну реальність, що стає нововведенням і вносить зміни в суспільство» [3].

Проаналізувавши наведені трактування «інноваційної діяльності», можна зауважити, що більшість з них розглядає дану діяльність як самостійну сферу підприємства, не враховуючи інноваційну складову окремих бізнес-процесів. Ефективність інноваційної діяльності на рівні всього підприємства можлива лише за умови застосування передових прийомів, методів та ресурсів на всіх етапах «ланцюга цінностей» створення продукції. Отже, пропонується визначати інноваційну діяльність як

сукупність бізнес-процесів з інноваційною складовою, орієнтованих на досягнення стратегічної мети підприємства (рис. 1.1).



Формування інноваційної діяльності на основі інноваційних процесів

Традиційно, дослідження інноваційного процесу здійснюють у формі виокремлення послідовних етапів, що включає пошукові дослідження (виникнення ідеї), науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДР, ДКР), підготовку виробництва, виробництво та впровадження науково-технічної продукції або послуг. Дана послідовність є основою для численних методик оцінки ефективності фінансування проектів на етапі їх підготовки, а також для моніторингу фінансових потоків на етапі реалізації.

Разом із перевагами, детальне дослідження інноваційного процесу ставить на задній план питання, пов'язані з уточненням ролі кожного з учасників інноваційної діяльності та їх взаємодією на конкретному підприємстві. У цьому контексті розгляд кожного учасника як власника певного ресурсу може бути обґрунтовано використанням підходу до моделювання інноваційного процесу як інтеграції технологій, виробництва, управління, фінансів та інформації.

У контексті управлінської системи інноваційний процес розглядається як сукупність взаємопов'язаних дій. На рис. наведено траєкторію майбутньої

інновації від виникнення ідеї до її впровадження на ринок. Власне, в основі – суспільні потреби, наука і технологія.

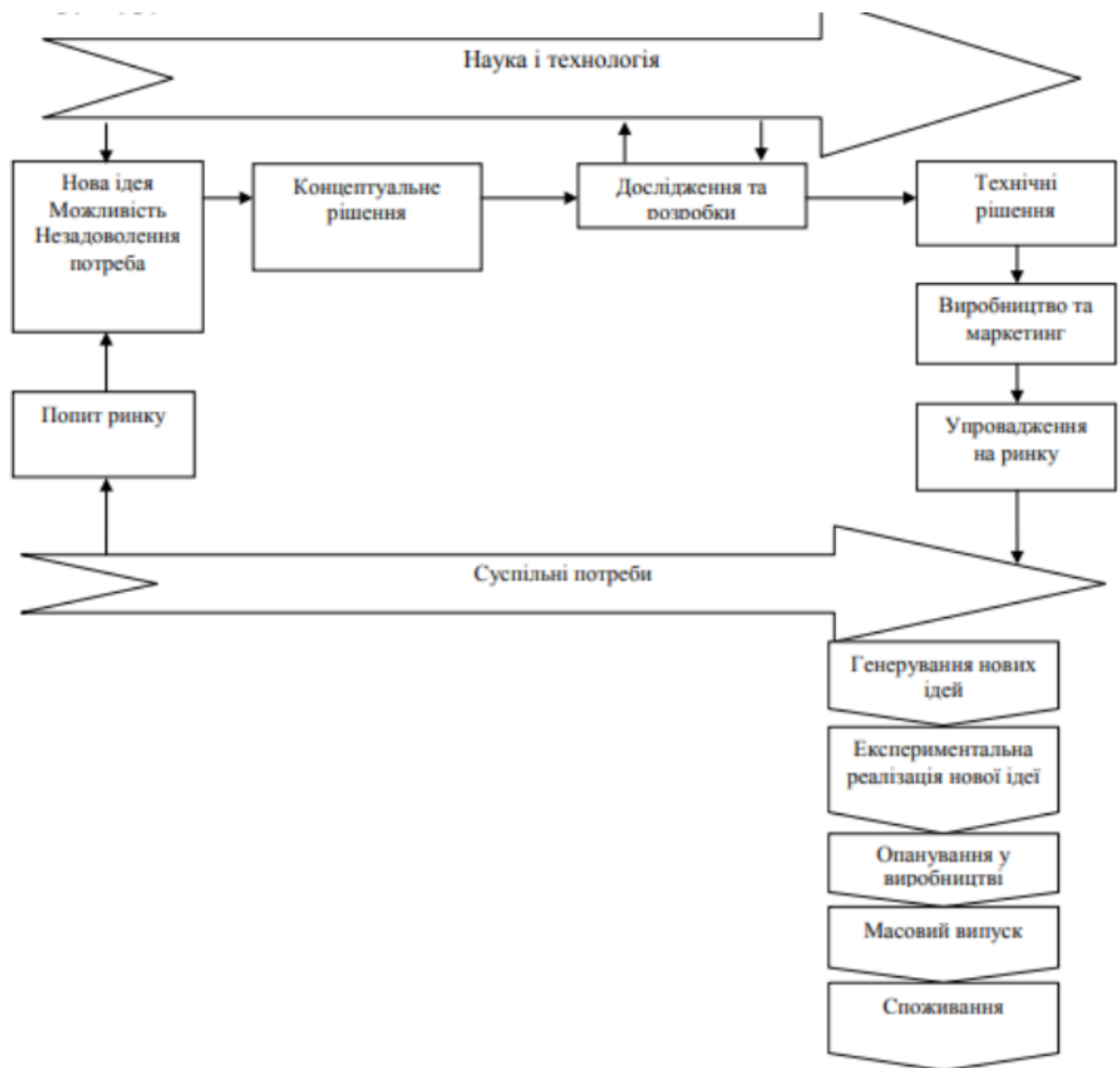


Рис. Інноваційний процес як комплекс дій в організації

Механізми управління інноваційними процесами:

1. Створення інноваційної культури. Зміна менталітету та встановлення цінностей, що підтримують інновації. Стимулювання та підтримка творчого підходу до вирішення проблем.

2. Формування інноваційних команд. Співпраця різних фахівців для об'єднання різних поглядів та компетенцій. Сприяння взаємодії між державними та приватними секторами для обміну досвідом.

3. Стимулювання досліджень та розвитку. Надання фінансової підтримки науковим та дослідницьким проектам. Розробка механізмів взаємодії з вищими навчальними закладами для перенесення нових знань у практику.

4. Управління ризиками і невизначеністю. Впровадження систем аналізу ризиків та оцінки впливу інновацій. Розробка стратегій адаптації до невизначеності, що властива інноваційним процесам. Основні завдання управління інноваційними процесами в публічній сфері.

5. Формування стратегії інноваційного розвитку. Аналіз потреб громадян та визначення пріоритетних напрямків розвитку. Розробка конкретних цілей і завдань для досягнення інноваційних цілей.

6. Створення системи стимулювання інновацій. Надання податкових пільг та грантів для інноваційних проектів. Визначення механізмів винагородження для працівників, що активно сприяють інноваціям.

7. Розвиток партнерських відносин. Співпраця з приватним сектором, громадськими організаціями та науковими установами. Створення мереж інноваційних партнерств для обміну ідеями та ресурсами.

8. Впровадження моніторингу та оцінки результативності. Розробка систем вимірювання ефективності інноваційних проектів. Постійний аналіз результатів та коригування стратегій відповідно до потреб громадян та динаміки суспільства.

Управління інноваційними процесами в організаціях публічної сфери - це не тільки впровадження новітніх технологій, але і формування нового стилю управління та культури. Ключовими компонентами успіху є розуміння потреб громадян, створення сприятливого середовища для творчості та експериментів, а також гнучкість у реагуванні на виклики.

Надійне управління інноваційними процесами в публічній сфері сприяє покращенню якості послуг, ефективності діяльності та взаємодії з громадськістю. Організації, які вміють адаптуватися до змін та використовувати переваги інновацій, стають лідерами в досягненні стратегічних цілей та розвитку суспільства в цілому.

Управління інноваційними процесами в організаціях публічної сфери спрямоване на стимулювання і впровадження новаторських рішень та покращень, які можуть позитивно вплинути на якість послуг та ефективність діяльності. Основні завдання управління інноваційними процесами в цьому контексті включають:

Аналіз потреб та визначення пріоритетів. Розуміння потреб споживачів і можливостей для покращення є важливою передумовою для розробки та впровадження інновацій.

Створення сприятливого середовища для інновацій. Забезпечення умов, що сприяють створенню інноваційного клімату в організації, таких як підтримка ідей та проектів.

Розробка стратегії інноваційного розвитку. Визначення довгострокової стратегії для інноваційного розвитку, враховуючи специфіку публічної сфери та потреб громадян.

Фінансування інновацій. Забезпечення достатнього фінансування для досліджень, розробок та впровадження інновацій, включаючи можливості залучення додаткових ресурсів.

Створення партнерств. Розвиток співпраці з іншими організаціями, включаючи приватний сектор, академічні установи та громадські організації, для обміну знаннями та досвідом.

Управління ризиками. Визначення та зменшення ризиків, пов'язаних із впровадженням інновацій, а також розробка механізмів виявлення та вирішення можливих проблем.

Моніторинг та оцінка результатів. Постійний моніторинг впроваджених інновацій для визначення їхнього впливу та ефективності, а також коригування стратегії за необхідності.

Розвиток інноваційної культури. Створення атмосфери, в якій персонал вважає інновації невід'ємною частиною своєї роботи, та сприяння розвитку та реалізації інноваційних ідей.

Управління інноваціями в організаціях публічної сфери має на меті не лише впровадження новаторських рішень, а й забезпечення високої якості та ефективності надання громадянам публічних послуг.

Управління інноваційними процесами в організаціях публічної сфери є складним завданням, що вимагає від керівників не лише високого рівня стратегічного мислення, але й гнучкості в реагуванні на зміни. Забезпечення сталого інноваційного розвитку у цьому контексті включає в себе не тільки впровадження нових технологій, а й зміну культури та встановлення відкритого простору для інноваційних експериментів.

Виклики управління інноваційними процесами в публічній сфері:

1. Бюрократичні перешкоди. Потрібно розвивати процедури та механізми, які дозволяють швидше впроваджувати інновації, оминувши зайву бюрократію.
2. Фінансування. Надання достатніх ресурсів для підтримки інноваційних ініціатив в урядових та громадських організаціях.
3. Розвиток технічних знань. Забезпечення можливостей навчання та розвитку персоналу для роботи з новими технологіями.
4. Сприяння партнерствам. Встановлення ефективної системи співпраці з приватним сектором та громадськими організаціями для обміну ресурсами та досвідом.

1.2. Зарубіжний досвід управління інноваційними процесами в організаціях системи охорони здоров'я

Станом на сьогоднішній день у світі не існує єдиної, стійкої та ідеальної системи охорони здоров'я. У кожній країні світу існують власні проблеми у процесі реалізації права на медичний захист, а також в забезпеченні доступу до якісних медичних послуг та лікування. Усі країни мають на меті сформувати ефективну національну систему охорони здоров'я з високорозвиненою структурою надання послуг та фінансування сфери охорони здоров'я. Проте, стратегії вирішення цих проблем різні.

Досліджено, що система охорони здоров'я України суттєво відстає від розвинених країн світу за відповідними показниками, в основному за такими як тривалість життя, рівень смертності та боротьба з хронічними і інфекційними захворюваннями. Реформування в системі охорони здоров'я супроводжується високим рівнем корупції та неспроможністю впровадження світових стандартів надання медичної допомоги. Система охорони здоров'я в Україні вважається дещо застарілою, з наявними численними недоліками, потребує модернізації, на основі врахування сучасних світових тенденцій та кращого досвіду розвинених країн.

Зарубіжний досвід управління інноваційними процесами в організаціях системи охорони здоров'я є ключовим елементом для розуміння та впровадження ефективних стратегій удосконалення медичної сфери. Низка країн застосовує успішні інноваційні підходи, що спрямовані на поліпшення доступності, якості та ефективності медичних послуг. Основні аспекти зарубіжного досвіду в управлінні інноваціями в системі охорони здоров'я включають наступне:

Електронне здоров'я. Багато країн впроваджують інформаційні технології для створення електронних медичних записів, обміну інформацією між медичними закладами та полегшення доступу пацієнтів до своїх медичних даних.

Телемедицина. Використання технологій для здійснення консультацій, діагностики та надання медичної допомоги на відстані, що сприяє забезпеченню медичної допомоги в ускладнених умовах або в зонах з обмеженим доступом.

Моделі фінансування. Впровадження різних моделей фінансування, таких як оплата за результатом, фінансування на основі об'єму наданих послуг, для стимулювання якості та ефективності медичної допомоги.

Медичні інновації. Активна підтримка досліджень та впровадження медичних інновацій, таких як нові методи лікування, медичне обладнання та ліки.

Співпраця між секторами. Розвиток партнерств та співпраці між громадським та приватним секторами, дослідницькими установами та галузевими організаціями для спільного вирішення викликів системи охорони здоров'я.

Глобальні стандарти якості. Впровадження та дотримання глобальних стандартів якості у медичній практиці та управлінні системою охорони здоров'я.

Пацієнто-центроване обслуговування. В країнах з передовим досвідом акцент робиться на пацієнто-центрованому підході, де здоров'я та інтереси пацієнта знаходяться в центрі уваги. Забезпечення активної участі пацієнтів у процесі лікування та прийняття рішень.

Глобальний обмін даними. Розвиток стандартів та механізмів для глобального обміну медичною інформацією, що полегшує співпрацю та обмін знаннями між країнами.

Фармацевтична інновація. Запровадження ефективних механізмів для розробки та впровадження нових ліків та терапій, включаючи сприяння дослідженням у сфері лікування рідкісних хвороб та вакцинації.

Медична етика та безпека даних. Розробка та дотримання високих стандартів медичної етики та заходів забезпечення конфіденційності та безпеки медичних даних.

Вивчення та адаптація зарубіжного досвіду управління інноваційними процесами в організаціях системи охорони здоров'я може служити джерелом невичерпних можливостей для вдосконалення та розвитку власної системи, забезпечуючи населенню високий стандарт надання медичної допомоги.

У першу чергу «медична допомога має бути своєчасною, безпечною, ефективною та орієнтованою на пацієнта» [11, с. 27]. Часто виникають ситуації, коли люди не отримують потрібної медичної допомоги через труднощі оплати, невідповідне інформування про призначення та затримки у наданні невідкладної медичної допомоги. Згідно зі звітом Організації економічного співробітництва та розвитку «Здоров'я на перший погляд 2019: показники ОЕСР», «кожна п'ята людина у світі стверджує, що не зверталася до лікаря, навіть маючи у цьому медичні потреби» [18].

Ефективність системи охорони здоров'я обумовлюється наявністю достатньої кількості фінансових ресурсів, у тому числі це стосується пацієнта, включаючи медичне страхування. Відсутність фінансового забезпечення обмежує доступ до медичної допомоги, загрожує стану здоров'я, поглиблює бідність і збільшує нерівність як в системі охорони здоров'я так і в соціально-економічному вимірі. При цьому досвід зарубіжних країн наочно демонструє, що «більша кількість ресурсів не завжди веде до покращення результатів у сфері охорони здоров'я, оскільки важливою є ефективність витрат» [21], тобто «раціональне розподілення для досягнення оптимального співвідношення ціни та якості надання медичної допомоги» [21].

У світовій практиці поширеними є три форми медичного страхування: державне, приватне та змішане.

Однією з найкращих система охорони здоров'я є у Японії. «З 60-х років в Японії діє універсальна система державного медичного страхування, що забезпечує охоплення всіх громадян» [30]. Однією з особливостей цієї системи є безкоштовний доступ до медичних закладів. Система охорони здоров'я в Японії забезпечує необмежений доступ, де пацієнти можуть

отримувати медичну допомогу в будь-якому закладі по всій країні та самостійно визначати частоту лікування, незалежно від страховки, статусу чи тяжкості захворювання. Лише у виняткових випадках пацієнти повинні вносити додаткові внески за послуги закладів третинного рівня, якщо вони не мають направлення від первинних чи вторинних медичних установ. В Японії систему страхування ще називають «системою вільного доступу», де пацієнти можуть користуватися необхідними медичними послугами при хворобі або травмі за фіксованою ставкою внеску, лише підтверджуючи наявність полісу страхування [30]. Власне, медичне страхування охоплює понад 5000 видів медичних, стоматологічних послуг та ліків [30].

Державне медичне страхування є обов'язковим для всіх осіб, незалежно від їх громадянства, які проживають в Японії тривалий час, зокрема більше трьох місяців. У законодавстві Японії немає можливості вибору схеми державного медичного страхування за власним бажанням. Замість цього вибір схем державного медичного страхування визначається в залежності від статусу зайнятості, віку та місця проживання: медичне страхування, засноване на роботодавцях, національне медичне страхування на основі місця проживання та медичне страхування для осіб віком від 75 років. «Згідно з системою охорони здоров'я в Японії, пацієнт самостійно несе відповідальність за 30% витрат на медичні послуги, а уряд виплачує решту 70%. Медичне страхування для осіб віком від 75 років, головним чином, фінансується за рахунок державних коштів, а також внесків від медичного страхування, заснованого на роботодавцях та національного медичного страхування» [36, с. 58].

У США відсутня національна система охорони здоров'я, та не існує загального доступу до медичних послуг. Проте, громадяни купують медичне страхування для покриття значної частини витрат на охорону здоров'я. Медичне страхування включає оплату регулярних медичних оглядів, лабораторних аналізів, вакцинацій та рецептів на ліки. Отримання медичного

страхування вимагає вибору конкретного плану, реєстрації та регулярних платежів до страхової компанії.

Особи, які проживають в США, оформили медичне страхування, мають доступ до широкого спектру послуг для забезпечення їхнього права на охорону здоров'я. Це включає швидкий доступ до спеціалізованих лікарів, використання передових технологій та інновацій у наданні медичної допомоги. США відомі своїм лідерством у галузі наукових досліджень і інновацій, розробляючи поширені в усьому світі ліки та медичні технології.

Разом із наявними перевагами у США існує значна кількість осіб, які не мають медичного страхування, що у майбутньому потребує значних витрат на медичні послуги. У закладах охорони здоров'я без передоплати розглядають лише екстрені випадки і можуть відмовити в лікуванні без підтвердження страхування або надання інших гарантій. Це призводить до того, що громадяни без наявного медичного страхування найчастіше відкладають або взагалі уникають будь-якої медичної допомоги, що може призвести до серйозних наслідків зі здоров'ям. Наприклад, лікування перелому ноги може коштувати до 7500 доларів, а вартість тривалого стаціонарного перебування в лікарні - 30000 доларів.

Значна кількість громадян США володіє медичним страхуванням, яке зазвичай надається їх роботодавцем та охоплює його найближчих членів сім'ї. Також медичне страхування може бути надане федеральним чи штатним урядом, профспілками або приватними особами. Після виходу на пенсію громадяни можуть користуватися допомогою через державну страхову програму Medicare [30], а сім'ї та особи з низьким рівнем доходу можуть скористатися підтримкою через державну програму Medicaid [30].

Система охорони здоров'я в Австралії має дві основні складові: державну систему охорони здоров'я та приватну систему охорони здоров'я. В Австралії діє універсальна програма страхування - Medicare, яка фінансується податками громадян, що платять певний відсоток від свого доходу для покриття медичних послуг, включаючи візити до лікарів та

госпіталізацію, а також рецептурні ліки. Дана програма гарантує високоякісну та доступну медичну допомогу, включаючи безкоштовне лікування в державних лікарнях та надає безкоштовні або субсидовані виплати приватним медичним фахівцям по всій країні. Крім того, в Австралії існує добровільне приватне медичне страхування, яке дає можливість скористатися послугами приватних лікарень та інших послуг, які не охоплюються державною системою [30].

Швейцарія славиться своєю винятковою системою охорони здоров'я в Європі, для якої характерними є високі витрати. Швейцарська медична система не базується на оподаткуванні або внесках роботодавців. Кожен, хто проживає в Швейцарії, сплачує внески та може отримати базове медичне страхування та страхування від нещасних випадків для отримання лікування. Багато осіб розширюють наявне базове покриття додатковим приватним медичним страхуванням. Таким чином, усі хто має хоча б базове медичне страхування, можуть скористатися системою охорони здоров'я. «Базове страхування покриває більшість витрат на охорону здоров'я, включаючи різноманітні медичні послуги, ліки за рецептом, вакцинацію проти різних захворювань» [33].

Таким чином, дослідження зарубіжного досвіду функціонування, розвитку та управління інноваційними процесами в організаціях системи охорони здоров'я може надати цінні висновки та підказки для оптимізації власної системи та досягнення високого рівня медичного обслуговування. Управління інноваційними процесами в системі охорони здоров'я зарубіжних країн в основному зосереджується на розвитку телемедицини та дистанційної медицини для надання консультацій, діагностики та лікування пацієнтів віддалено.

Висновки до розділу 1

Управління інноваційними процесами в організаціях публічної сфери є стратегічно важливою складовою у контексті досягнення високого рівня їх ефективності та розвитку. Сутність управління інноваційними процесами полягає у створенні та реалізації новаторських ідей та рішень для вдосконалення надання публічних послуг, оптимізації внутрішніх процесів та забезпечення високої якості обслуговування громадян.

Основними механізмами управління інноваційними процесами є наступні: стратегічне планування; створення інноваційної культури; фінансування інновацій; управління змінами; співпраця та партнерство.

Дослідження зарубіжного досвіду управління інноваційними процесами в організаціях системи охорони здоров'я відіграє важливу роль у контексті запозичення та імплементації кращих світових практик у національну систему охорони здоров'я.

Нами досліджено, що зарубіжні країни зосереджують увагу на впровадженні цифрових технологій та систем електронного здоров'я. Це включає в себе використання електронних медичних записів, телемедицини, мобільних додатків та інших інновацій, що полегшують доступ пацієнтів до медичних послуг та покращують обмін інформацією між медичними установами. Ефективне управління інноваціями в системі охорони здоров'я вимагає системного та гнучкого підходу, враховуючи специфіку галузі та потреби пацієнтів.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

2.1. Системний аналіз діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я як основа управління інноваційними процесами

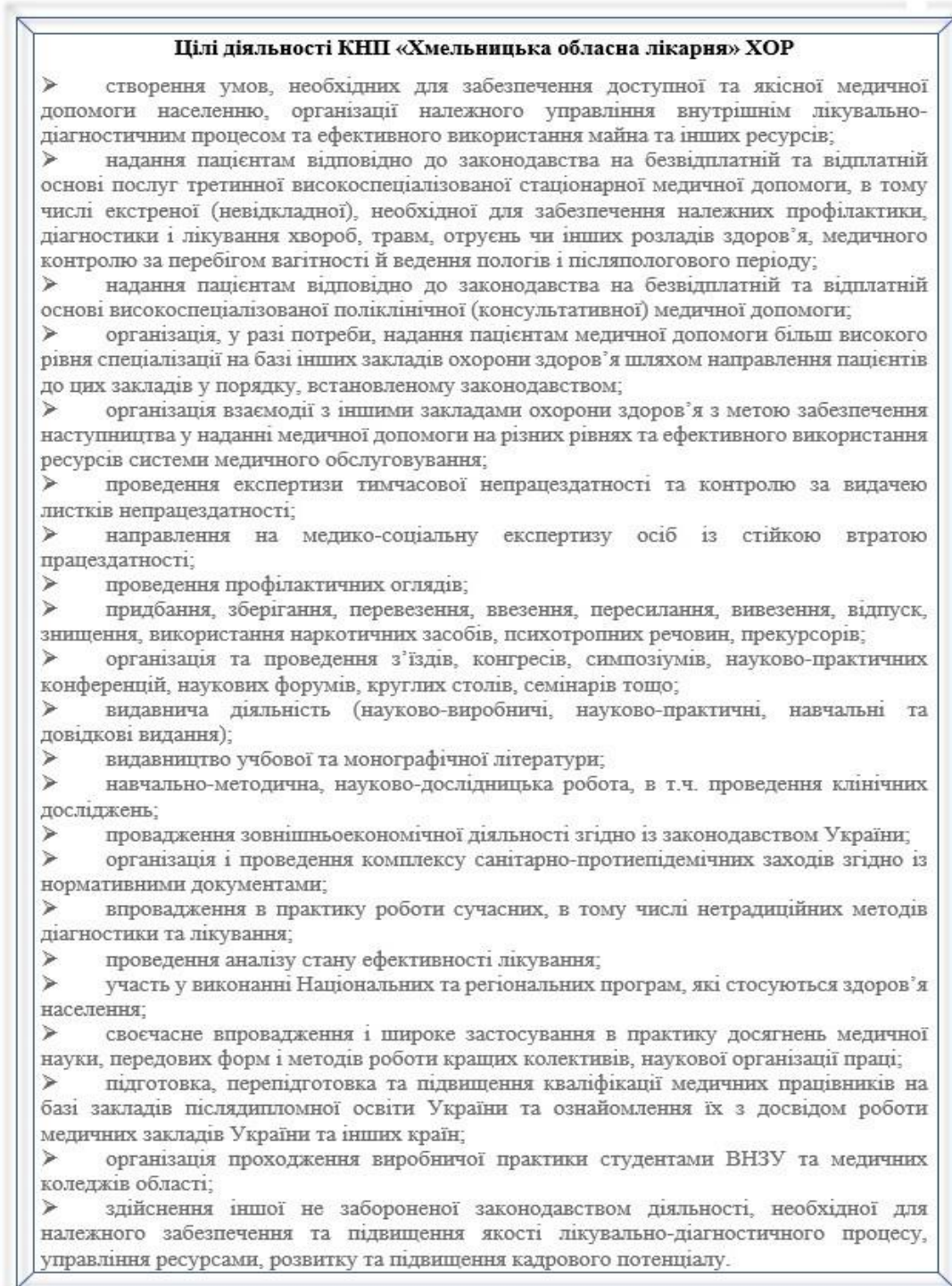
Системний аналіз діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я є ключовим етапом для розуміння його функцій, структури та взаємозв'язків між різними складовими компонентами. Даний аналіз може слугувати основою для розробки та впровадження ефективних стратегій управління інноваційними процесами в організації.

Об'єктом даного дослідження є діяльність комунального некомерційного підприємства «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради, що є сучасним медичним і науковим закладом системи охорони здоров'я, також відомим як КНП «ХОЛ» ХОР. У КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР надається спеціалізована та високоспеціалізована медична допомога та консультативна допомога населенню Хмельницької області у відповідності до норм, встановлених чинним законодавством України та Статутом [38].

КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР в галузі охорони здоров'я функціонує практично 75 років, заснована ще в 1948 році шляхом об'єднання Першої Радянської лікарні та Проскурівської поліклініки. Протягом цього часу у досліджуваному закладі охорони здоров'я відбувалися структурні організаційні зміни, які слугували основою ефективного функціонування та розвитку. Станом на сьогоднішній день КНП «ХОЛ» ХОР за результатами раніше проведеної акредитації МОЗ України присвоєно вищу категорію.

У відповідності до Статуту, основна мета діяльності КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР полягає у забезпеченні медичного

обслуговування населення Хмельницької області шляхом надання медичних послуг в обсязі та порядку, передбаченому чинним законодавством України [38]. У відповідності до визначеної мети, КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР спрямовує свою діяльність за наступними ключовими напрямками (рис.):



Основні напрямки діяльності КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР [38].

Організаційна структура закладу охорони здоров'я може варіюватися в залежності від типу закладу, рівня медичної допомоги, регіональних особливостей та інших чинників. Нами з'ясовано, що організаційна структура КНП «ХОЛ» ХОР побудована на принципах лінійно-функціонального управління та містить п'ять рівнів управління: директор, заступники директора, завідувачі відділень, керівники кабінетів та служб, а також керівники господарсько-технічних і допоміжних підрозділів.

Апарат управління КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР сформований з наступних посадових осіб: «заступник директора з терапевтичної допомоги, заступник директора з хірургічної допомоги, заступник директора з акушерсько-гінекологічної допомоги, заступник директора з фінансово-економічних та кадрових питань, заступник директора по медичному обслуговуванню, заступник директора з медсестринства, а також головний бухгалтер» [38].



Організаційна структура адміністративного апарату управління КНП «Хмельницька обласна лікарня»

Організаційна структура КНП, а також порядок внутрішньої організації та окреслення сфери діяльності організаційних підрозділів затверджуються директором. До повноважень директора входить також проведення реорганізації структурних та відокремлених підрозділів, служб, а також

створення нових та ліквідація наявних. Посадові інструкції працівників КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР, затверджуються директором.

Управлінський апарат ЗОЗ здійснює діяльність у відповідності до принципів об'єктивності, ефективності та раціональності на основі ефективної взаємодії з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та громадянами в галузях господарської діяльності відповідно до норм чинного законодавства України. Управлінський ЗОЗ у повній мірі реалізовує свої права та обов'язки у сферах планування, матеріального постачання, організації та оплати праці, а також прав в інших сферах діяльності, передбачених чинним законодавством України.

Проведене дослідження дозволило з'ясувати, що ЗОЗ являється головним розпорядником бюджетних коштів у відповідності до бюджетних призначень та відповідних розпоряджень. Управлінський апарат досліджуваного закладу охорони здоров'я в межах визначених повноважень та затвердженої організаційної структури управління провадить ефективну управлінську діяльність, виконуючи значну кількість завдань та управління різними аспектами діяльності, враховуючи виклики внутрішнього та зовнішнього середовища.

Управління діяльністю досліджуваного ЗОЗ здійснює директор. У свою чергу, директор призначається на посаду рішенням Хмельницької обласної ради відповідно до чинного законодавства України та до процедури призначення та звільнення керівників об'єктів спільної власності територіальних громад. Відповідно базові критерії відбору для посади директора обґрунтовані та визначаються чинним законодавством України, статутом закладу охорони здоров'я та укладеним контрактом» [38].

Власне, директор працює на умовах контракту, зміст якого містить інформацію про його права, строк трудового договору, обов'язки та відповідальність, а також базові умови матеріального, соціального забезпечення, враховуючи гарантії, передбачені діючим законодавством України.

До основних функцій директора належать:

- «здійснює діяльність від імені КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР, представляє інтереси даного закладу охорони здоров'я в органах державної влади та місцевого самоврядування, а також перед іншими юридичними та фізичними особами;
- наділений повноваженням підписувати документи від імені закладу охорони здоров'я, видає довіреності, може делегувати право підпису документів іншим посадовим особам КНП, укладає договори та відкриває розрахункові рахунки в державних органах України та банках;
- самостійно вирішує питання, пов'язані з діяльністю КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР, за винятком тих, які віднесені законодавством та статутом до компетенції засновника;
- відповідає за організацію роботи закладу охорони здоров'я з надання медичної допомоги населенню у відповідності до вимог нормативно-правових актів та інших визначених завдань» [38].

У відповідності до посадових обов'язків, компетенцій та повноважень, директор здійснює управління майном закладу охорони здоров'я; укладає угоди, розробляє кошториси, складає плани асигнувань та штатні розписи; видає доручення; відкриває розрахункові та інші рахунки; має право першого підпису на фінансових, банківських та інших документах. Він також відповідає за прийняття та звільнення з роботи керівників підпорядкованих установ, своїх заступників, головного бухгалтера та інших працівників, видає накази в межах своїх компетенцій та надає вказівки, які є обов'язковими для всіх працівників закладу охорони здоров'я.

У відповідності із чинним Законодавством України та нормативно-правовими актами, які регулюють діяльність закладу охорони здоров'я, управлінський апарат досліджуваного закладу охорони здоров'я здійснює атестацію робочих місць та визначає їх кількість з метою оптимального використання робочого потенціалу і створення умов для високоефективної діяльності кожного працівника КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР.

Окрім цього, затверджуються відповідні форми організації роботи працівників, а також впроваджуються передові інноваційні методи та прийоми праці, а також розробляється та затверджується графік робочого часу та тривалість додаткових відпусток у відповідності до норм чинного трудового законодавства України.

Окрім наведеного, у КНП «Хмельницька обласна лікарня» належним чином затверджуються механізми, форми та умови оплати праці зайнятих у закладі охорони здоров'я працівників. З'ясовано, що фінансування даного закладу охорони здоров'я здійснюється за рахунок бюджету, відповідно до законів та інших нормативно-правових актів України, галузевих угод, колективного договору з використанням бюджетних асигнувань та внутрішніх надходжень.

Проаналізувавши діяльність наявних структурних підрозділів у КНП, зокрема, заступника головного лікаря за різними напрямками (медичною, лікувальною, санітарно-епідеміологічною, профілактичною і ін.), відділ кадрів та бухгалтерія, виконують ряд функцій.

Управлінський апарат досліджуваного закладу охорони здоров'я, в межах своїх функціональних обов'язків, має право встановлювати доплати та надбавки до посадових окладів, премії, матеріальну допомогу та інші виплати для своїх працівників за рахунок фонду заробітної плати відповідно до норм чинного Законодавства України.

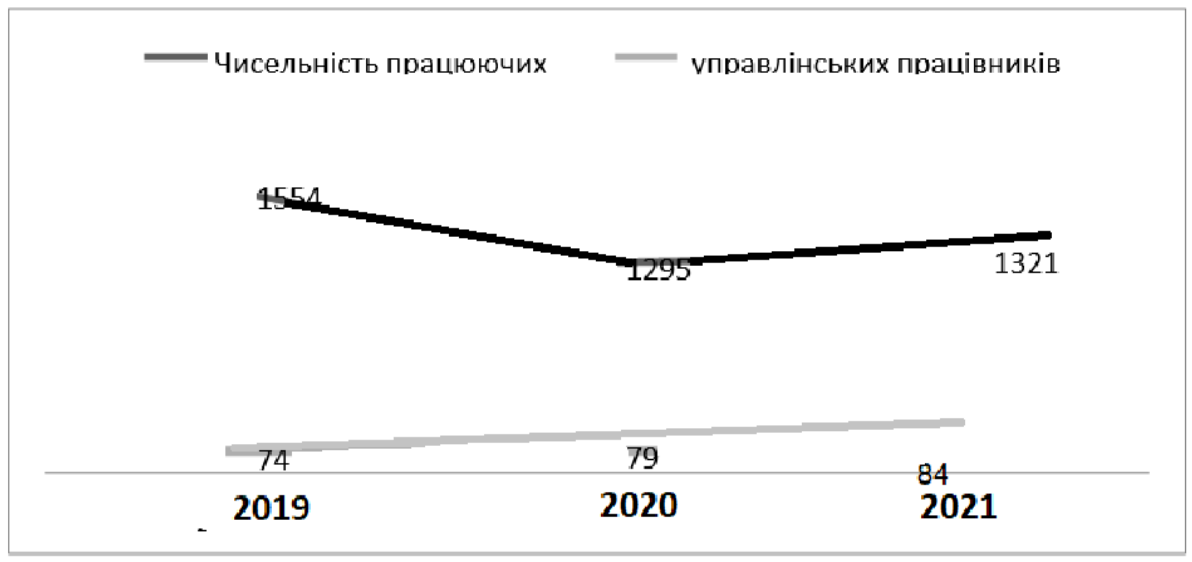
Структурні підрозділи «Хмельницька обласна лікарня» ведуть облік результатів діяльності, здійснюють контроль за обсягами наданої медичної допомоги, тощо. У наукових дослідженнях важливим є аспект розгляду категорій працівників, які відносяться до управлінського персоналу. Визначення причетності конкретного працівника до управлінського персоналу має ґрунтуватися на функціональному підході, тобто на характері виконуваних ним основних управлінських завдань. Оцінюючи працівника за цим критерієм, до управлінського персоналу ЗОЗ слід включити тих працівників, які повністю чи частково займаються управлінською діяльністю

(лінійні та функціональні керівники, фахівці і технічний персонал). Деталі стосовно складу апарату управління ЗОЗ та динаміки його змін наведені у таблиці 2.1. Дані даної таблиці презентують тенденції збільшення чисельності управлінського персоналу за період 2018-2021 років

Склад основних ланок управління КНП «Хмельницька обласна лікарня» ТОР

Ланки управління	Роки			
	2018	2019	2020	2021
1. Директор	1	1	1	1
2. Заступники директора	5	5	5	6
3. Фінансово-економічна служба	5	6	7	7
4. Завідувачі лікувальними структурними підрозділами	29	30	30	30
5. Завідувачі діагностичними підрозділами	5	6	7	7
6. Відділ кадрів	3	3	4	4
7. Адміністративно-господарська служба	23	25	26	26
8. Інформаційно-аналітична служба	2	2	2	2
9. Інженер по техніці безпеки	1	1	1	1
Всього	74	79	83	84

Таким чином, приведені у табл. 2.1. дані наочно демонструють зміни в управлінському апараті за досліджуваний період. Якщо узагальнити, то можемо констатувати, що у 2021 р. порівняно із 2018 р. загальна кількість управлінського персоналу збільшилася на 12,0%, що вважаємо позитивною тенденцією. Відповідно по жодній із наведених позицій не спостерігається зменшення показників. Власне, загальна кількість зайнятих у досліджуваному закладі охорони здоров'я працівників приведена на рис. 2.3. Аналізуючи приведені дані на рис. 2.3 бачимо, що мають місце позитивні тенденції у 2021 р. порівняно із 2020 р.



Динаміка загальної чисельності управлінського персоналу КНП у 2019-2021 рр.

Ефективність управлінської системи організації визначається її здатністю до досягнення стратегічних цілей та оптимального використання ресурсів. Існує кілька ключових аспектів, які впливають на ефективність управлінської системи: стратегічне управління (спрямованість на досягнення стратегічних цілей; взаємодія між верхнім та середнім рівнем управління; адаптивність до змін у зовнішньому середовищі); організаційна структура (прозорість структури організації; забезпечення ефективного потоку інформації та взаємодії між підрозділами); управлінські процеси (ефективність прийняття рішень на всіх рівнях управління; система контролю та звітності); людські ресурси (відповідність навичок та здібностей працівників вимогам робочих завдань та обов'язків; забезпечення мотивації та розвитку персоналу); технології та інфраструктура (використання сучасних технологій для оптимізації бізнес-процесів; забезпечення надійної інфраструктури та систем інформаційної безпеки); фінансовий менеджмент (ефективне управління фінансовими ресурсами; фінансова прозорість та

відповідність бюджетним обмеженням); культура організації (сприяння інноваціям та навчанню в організації; розвиток позитивної корпоративної культури); звітність та відповідальність (система внутрішньої та зовнішньої звітності; чітка визначеність відповідальності на всіх рівнях управління).

Організації можуть використовувати різні методи та інструменти для оцінки та підвищення ефективності своєї управлінської системи, такі як баланс виконання, ключові показники ефективності (KPI), аудит управління тощо. Також важливо постійно адаптувати управлінську систему до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

На основі наведеного вище, вважаємо за необхідне оцінити ефективність управлінської системи досліджуваного КНП, основні показники наведені

Таблиця 2.2

**Ефективність системи управління КНП «Хмельницька
обласна лікарня» ХОР**

Показники	Одиниця виміру	Дані за роками			Темпи змін, %	
		2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Чисельність працюючих	чол.	1554	1295	1321	83,33	102,01
- управлінських працівників	чол.	74	79	84	106,76	105,06
Витрати на управління	тис. грн.	12564,00	14653,00	17519,00	116,63	119,56
Загальні витрати	тис. грн.	178832,70	185991,20	197341,50	104,00	106,10
Фонд ЗП всього	тис. грн.	102730,80	107472,40	116062,00	104,62	107,99
- управлінських працівників	тис. грн.	4891,90	6556,27	7292,31	134,02	111,23
Питома вага витрат на управління в загальних витратах	%	7,03	7,88	8,88		
Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	%	4,76	6,10	6,28		

Видно, що значна кількість показників протягом останніх кількох років демонструють зростання.

Керівництво КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР, обіймаючи високі посади, приймає участь у забезпеченні ресурсів для діяльності закладу

охорони здоров'я. Так заступник з лікувально-діагностичної роботи, крім основних обов'язків, контролює наявність необхідних медикаментів та діагностичного обладнання для лікування та профілактики захворювань. Заступник з організаційно-методичної роботи розробляє заходи щодо покращення організації та підвищення якості роботи медичного персоналу, а також забезпечує їх необхідними ресурсами відповідно до запитів господарської частини. Головний бухгалтер відповідає за виконання фінансових планів бухгалтерії. Відділ кадрів виконує функції з кадрового забезпечення установи і розробляє заходи з підвищення кваліфікації лікарів.

Для удосконалення інфраструктури та посилення потенціалу персоналу адміністрація ЗОЗ ретельно відстежує виконання документів і наказів, що визначають оптимізацію медично-профілактичних заходів в регіоні.

Організація управлінських та інноваційних процесів в КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР відбувається відповідно до положень Статуту, зокрема під керівництвом директора, його заступників згідно з відповідними напрямками роботи та керівників структурних підрозділів.

Отже, структура організаційного управління адміністративної служби КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР орієнтована на ефективне залучення фінансових та матеріально-технічних ресурсів, стратегічний інноваційний розвиток організації, а також на підвищення та зміцнення кадрового потенціалу даного закладу охорони здоров'я.

Таким чином, аналіз діяльності закладу охорони здоров'я є ключовим етапом для впровадження та управління інноваційними процесами. Цей аналіз дозволяє визначити поточний стан та ідентифікувати можливості для впровадження новаторських рішень та технологій.

2.2. Аналіз організаційно-функціонального забезпечення управління інноваціями в закладі охорони здоров'я

Організаційно-функціональне забезпечення управління інноваціями в закладі охорони здоров'я включає ряд структурних, культурних і процесних аспектів, спрямованих на сприяння створенню, впровадженню та управлінню новаторськими практиками. Нами подано узагальнені базові елементи організаційно-функціонального забезпечення щодо управління інноваціями в досліджуваному закладі охорони здоров'я на основі проведеного аналізу:

1. Організаційна структура. На даний час формується спеціалізований відділ та/або робоча група інновацій та наукових досліджень, що буде відповідати за управління інноваціями, впровадження нових технологій і здійснення контролю за дослідницько-розвідувальними проектами.

2. Комітет інновацій, що включає представників різних відділень та професій, для прийняття рішень та визначення стратегії інновацій в КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР.

3. Лідерство та керівництво. У КНП директор та сформований ним апарат управління працюють над реалізацією поставлених завдань, а також особливу увагу акцентують на медичні інновації.

4. Створення інноваційної культури. У даному закладі охорони здоров'я має місце розвиток корпоративної культури, яка підтримує відкритість до новаторських ідей та належним чином відзначається досягнення в інноваціях.

5. Підтримка від вищого керівництва. Персонал даного закладу охорони здоров'я має активну підтримку вищого управління імплементації інновацій.

6. Інноваційний цикл є чітко сформованим та охоплює основні етапи впровадження інновацій, зокрема від зародження ідеї до здійснення оцінки результатів.

7. Процеси внутрішньої комунікації. У межах КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР забезпечено ефективну внутрішню комунікацію для обміну інформацією про інноваційні ініціативи.

8. Фінансування та ресурси. У ЗОЗ в межах бюджету закладено кошти для інновацій, зокрема для інноваційних ініціатив та наукових досліджень. Окрім цього розроблено стратегію пошуку зовнішніх джерел фінансування інноваційних проектів.

9. Технологічні рішення полягають у активному впровадженню та використанню ІТ, зокрема впровадження інформаційних технологій для моніторингу, збору та аналізу даних, а також сприяння ефективному обміну інформацією. Має місце впровадження систем електронної медичної документації та інших електронних інновацій. Розроблено програми навчання для персоналу щодо використання нових технологій та інновацій. На постійній основі здійснюється вивчення можливостей для залучення експертів та консультантів задля підвищення кваліфікації персоналу.

10. Внутрішнє та зовнішнє партнерство. Має місце постійний розвиток співпраці з іншими медичними закладами, дослідницькими установами, фармацевтичними компаніями та іншими діловими партнерами. Окрім цього є практика залучення зовнішніх експертів та стартапів для реалізації новаторських ідей.

11. Вимірювання та оцінка. Керівництво ЗОЗ практикує визначення КРІ персоналу для вимірювання ефективності інноваційних ініціатив та досягнення поставлених цілей. Здійснюється проведення систематичних оцінок та аналізу результатів інноваційних проектів.

12. Системи управління якістю. У досліджуваному закладі охорони здоров'я запроваджено системи якості, які відповідають вимогам стандартів у галузі охорони здоров'я. Забезпечення високого стандарту надання медичних послуг та використання сучасних методів контролю за якістю.

13. Заохочення інноваційного мислення. Створено механізми заохочення та визнання персоналу до інноваційного мислення. Керівництво

працює на оновленням наявних та створенням спеціальних інноваційних лабораторій та проектів для сприяння розробки та впровадження нових ідей і продуктів.

14. Формування та поширення інноваційної політики. Інноваційна політика визначає підходи до інновацій та забезпечує стимули для їхнього впровадження. Забезпечено взаємодію з пацієнтами та спільнотою в процесі реалізації інновацій. Обов'язковим є врахування соціальних та етичних аспектів в наявних інноваційних проектах.

Так як основною метою досліджуваного закладу охорони здоров'я є забезпечення спеціалізованої та високоспеціалізованої медичної допомоги, а також поліклінічної (консультативної) допомоги громадянам з метою досягнення соціальних та інших результатів у галузі охорони здоров'я.

Проведення аналізу стану та тенденцій розвитку КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР у цій сфері дозволить зробити висновки щодо ефективності або наявних проблем управління, в тому числі управління інноваціями у даному медичному закладі.

Основними результатами функціональної діяльності є те, що КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР здійснює свою діяльність відповідно до статутних завдань, забезпечуючи надання медичної допомоги населенню через проведення господарської діяльності в широкому спектрі медичної практики. Крім того, вона веде інші види діяльності, які не передбачені у статуті та не заборонені чинним вітчизняним законодавством.

На території КНП функціонують відділення стаціонару, консультативна поліклініка, 15 діагностичних, лікувально-допоміжних, та

Медична практика КНП «Хмельницька обласна лікарня»		
✓ організація та управління охороною здоров'я;	✓ дієтологія;	✓ хірургія;
✓ акушерство і гінекологія;	✓ фізіотерапія;	✓ хірургія судинна;
✓ гінекологія дитяча;	✓ лікувальна фізкультура;	✓ хірургія торакальна;
✓ терапія;	✓ психотерапія;	✓ комбустіологія;
✓ терапія підліткова;	✓ функціональна діагностика;	✓ нейрохірургія;
✓ гастроентерологія;	✓ епідеміологія;	✓ нейрохірургія дитяча;
✓ гематологія;	✓ клінічна лабораторна діагностика;	✓ ортопедія і травматологія;
✓ ендокринологія;	✓ бактеріологія;	✓ отоларингологія;
✓ імунологія;	✓ біохімія клінічна;	✓ офтальмологія;
✓ імунологія лабораторна;	✓ народна та нетрадиційна медицина;	✓ проктологія;
✓ кардіологія;	✓ анестезіологія;	✓ стоматологія;
✓ ревматологія;	✓ анестезіологія дитяча;	✓ стоматологія хірургічна;
✓ алергологія;	✓ неонатологія;	✓ ендоскопія;
✓ пульмонологія;	✓ педіатрія;	✓ трансплантологія;
✓ професійна патологія;	✓ рентгенологія;	✓ реабілітологія;
✓ неврологія;	✓ ультразвукова діагностика;	✓ проведення медичних оглядів.
✓ нефрологія;	✓ сексопатологія;	
✓ урологія;		

обслуговуючих служб, більшість з яких працюють цілодобово для ефективного забезпечення надання медичної допомоги населенню Хмельницької області та іншим пацієнтам, які мають таку потребу.

Рис. 2.4. Види медичної практики КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР

У структурі КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР зосереджено понад тридцять відділень різного профілю (рис. 2.5). На основі проведеного аналізу, констатуємо, що у стаціонарних відділеннях КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР протягом 2021 р. отримали лікування 22 865 хворих, що становить майже 5% більше, ніж у попередньому році. Загалом, протягом 2021 р. пацієнти провели в досліджуваному закладі охорони здоров'я 176 024 ліжко-дні, що на кілька відсотків перевищує показники 2020 р. Середній

термін перебування пацієнта у КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР під час лікування у 2021 р. становив 7,8 днів.

Обласну консультативну поліклініку, що також є структурним підрозділом КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР, протягом 2021 р. відвідали пацієнти 67 396 разів, що на 67% більше, ніж у 2020 р. Однак, на жаль, варто зауважити, що до пандемічних років ця цифра була значно вищою і становила у середньому 110 тис. відвідувань. Діяльність денного стаціонару у 2021 р. також була активною, пролікувавши 1420 хворих.

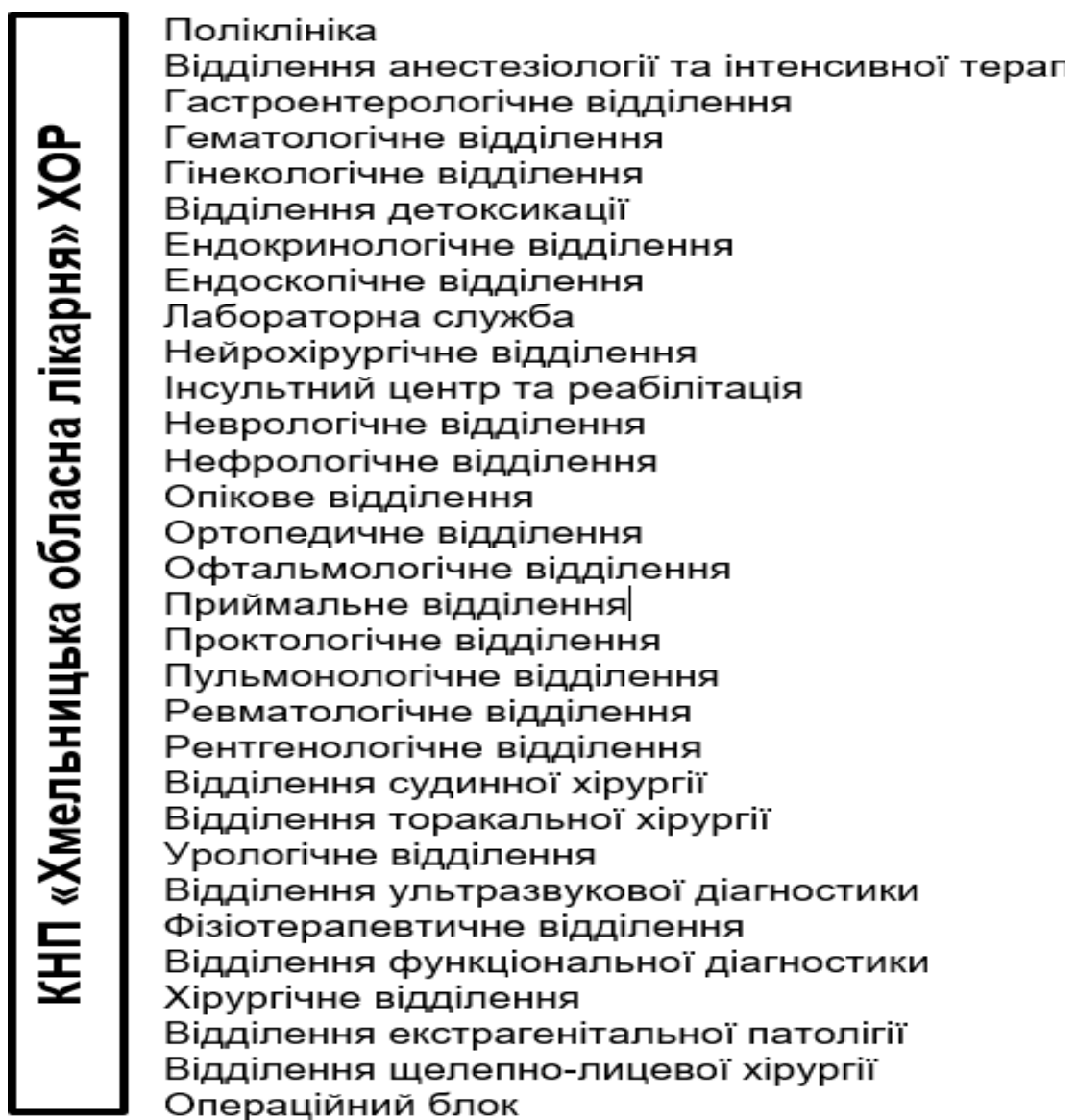


Рис. 2.5. Структурні підрозділи та відділення КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР

Серед пацієнтів КНП у 2021 р. найбільше осіб отримали лікування від мешканців міста Хмельницький – 8781 осіб, з Хмельницького району – 1929 осіб, із Дунаєвського – 1791 осіб, Городоцького – 1349 осіб, Краси́лівського – 1564 осіб, Волочиського – 1361 осіб. Зауважимо тенденцію до зростання кількості хворих у КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР, що, на нашу думку, пов'язано з пандемією та її наслідками. Про ефективність лікування хворих у стінах КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР можна судити за ілюстративними даними діаграми (рис. 2.6).

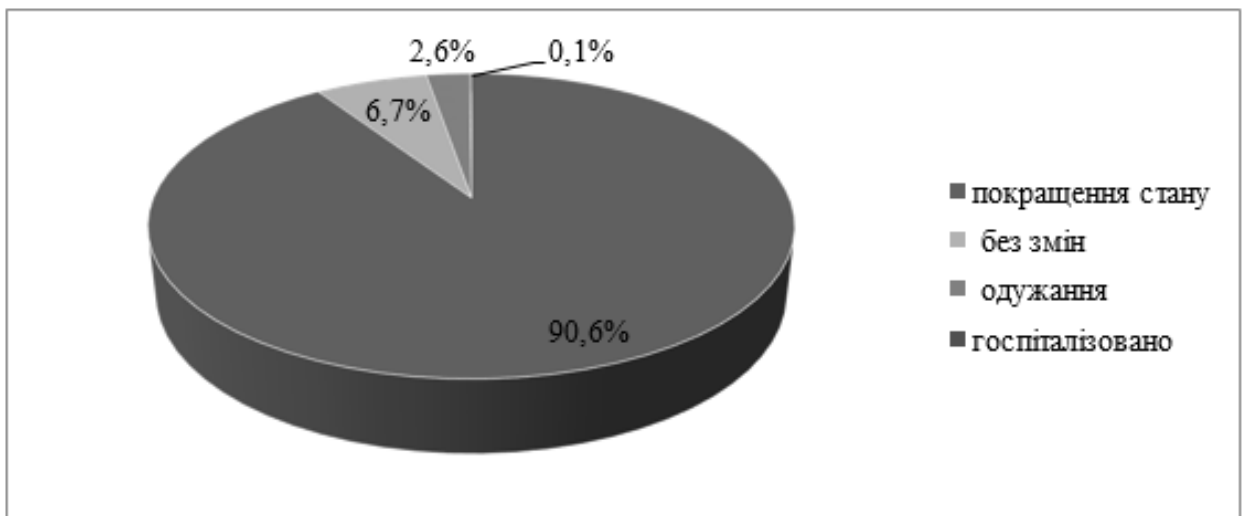


Рис. Результати лікування хворих у КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР у 2021 р.

У відділенні функціональної діагностики КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР протягом 2021 р. пройшли обстеження 38754 пацієнти. Основні причини звернень до діагностичних відділень включають УЗД діагностику, ЕКГ, ендоскопію, КФС (табл. 2.3.). У відділенні фізіотерапії КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР у 2021 р. надано медичні послуги 9121 хворому, проведено 162743 процедури. В середньому на одного хворого, який лікувався у відділенні, проводилось 18 процедур.

У 2021 р. у кабінеті лікувальної фізкультури КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР отримали лікування 1574 пацієнти. Результати аналізу показників роботи хірургічної служби КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР у 2021 р. представлені у таблиці 2.3. За табличним матеріалом та емпіричними даними КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР можна визначити, що протягом аналізованого періоду збільшилась кількість пацієнтів, яких пролікували у хірургічному відділенні.

Хірургічна робота стаціонару КНП «Хмельницька обласна лікарня»

Відділення	Кількість хворих, осіб	
	2019	2021
Кардіохірургічне	1456	1563
Кардіореанімація	281	324
Нейрохірургічне	1060	1123
Опікове	522	578
Ортопедичне	1988	2171
Офтальмологічне	2011	2133
Проктологічне	1286	1343
Судинної хірургії	998	1016
Торакальної хірургії	537	593
Урологічне	2335	2456
Хірургічне	2243	2378
Щелепно-лицьової хірургії	988	1210
Всього	17723	18908

У подальшому етапі виконаємо аналіз термінів перебування пацієнтів у відділеннях хірургічного профілю об'єкта дослідження протягом 2021 року (рис. 2.7.). Якщо охарактеризувати КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР як організацію публічного сектора, важливо виокремити участь у розробці та впровадженні ряду державних та регіональних програм, зокрема, щодо організації пільгового забезпечення лікарськими засобами для населення у визначеному законодавством обсязі. На 2022 рік лікарнею укладено договір з НСЗУ на 19 пакетів медичної допомоги згідно з програмою медичних гарантій.

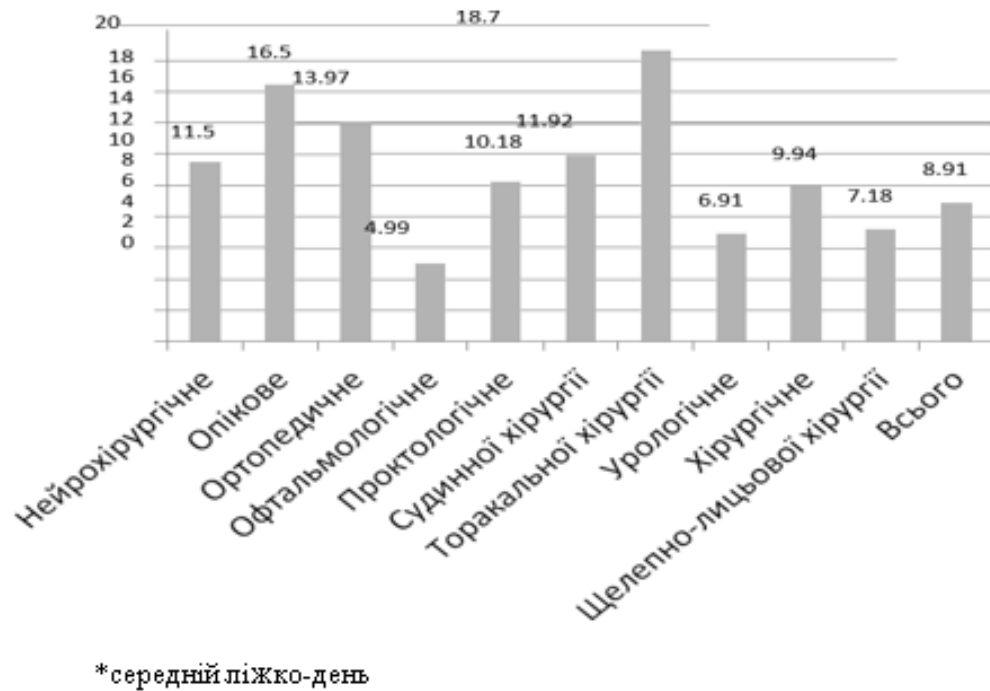


Рис. 2.7. Термін перебування у відділеннях хірургічного профілю

Позитивним моментом є те, що у 2021 році КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР була нагороджена Національним сертифікатом Ліги кращих підприємств України «Підприємство року», а її директор отримав відзнаку «Керівник року».

КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР надає різноманітні та багатопрофільні медичні послуги мешканцям Хмельницької області. Важливо відзначити наявність як позитивних, так і негативних тенденцій, проте загальний напрямок подальшого розвитку КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР повинен фокусуватися на ключових інноваційних напрямках: забезпеченні високого рівня якості та доступності медичних послуг, підвищенні задоволення пацієнтів, оптимізації діяльності лікарні, тощо.

2.3. Оцінка дієвості механізму управління інноваційними процесами в досліджуваному закладі охорони здоров'я

Інновації в закладі охорони здоров'я визначаються як процес перетворення продуктивної ідеї в конкретні рішення, які можуть бути впроваджені, реалізовані або досягнуті, при цьому спрямовані на покращення ефективності системи охорони здоров'я та профілактику поширених захворювань. Тісно пов'язане з цим поняттям «нововведення» визначається як конкретний результат фундаментальних, теоретичних і практичних досліджень, наукових розробок та експериментальних робіт у будь-якій галузі, здійснених з метою вдосконалення та підвищення ефективності медичної галузі.

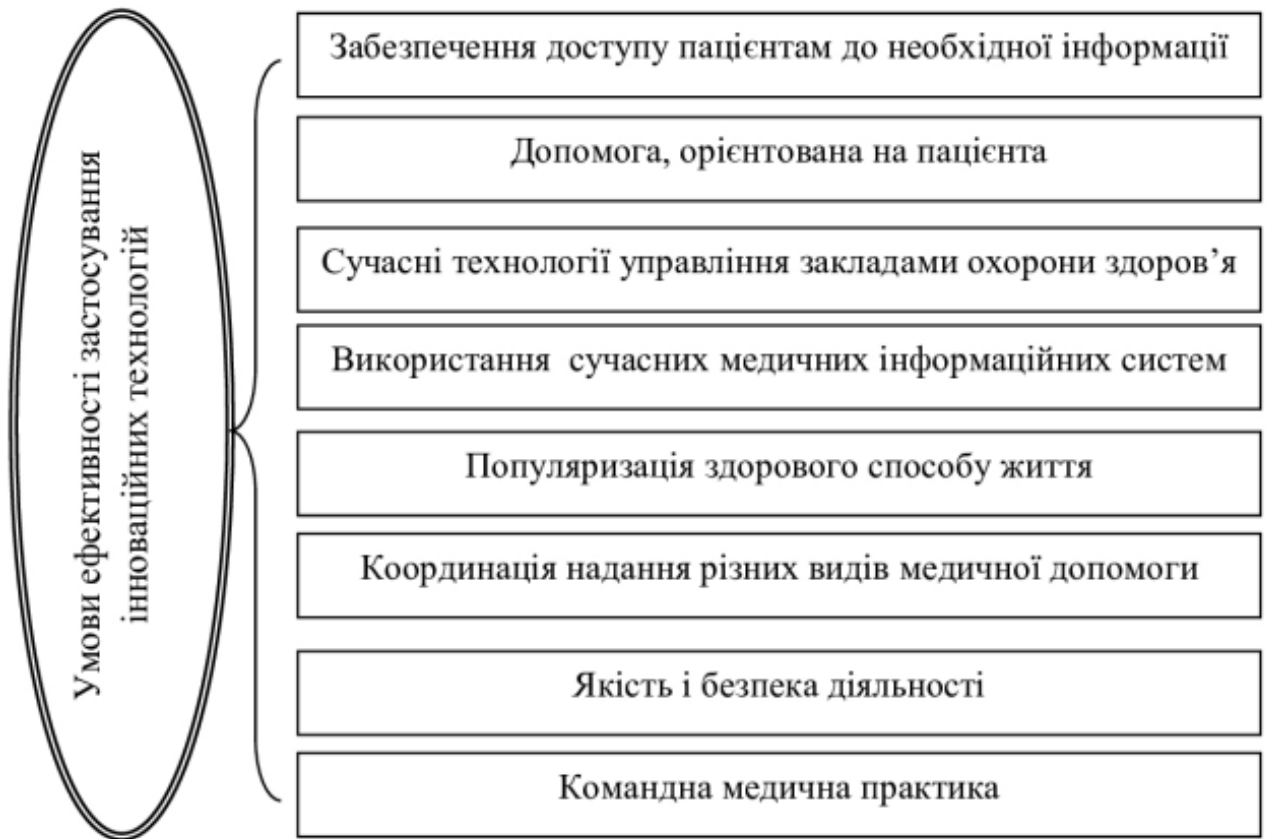
У більшості випадків новаторські рішення представляються у формі відкриттів, отримання патентів на винаходи або корисні моделі, а також подання раціоналізаторських пропозицій та інших документів, які стосуються нових чи вдосконалених продуктів (наприклад, технологій, управлінських або виробничих процесів, виробничих чи організаційних структур, стандартів, інструкцій, методик, практичних рекомендацій). Також важливо враховувати результати маркетингових досліджень при визначенні нововведень.

Інновації у галузі охорони здоров'я реалізуються шляхом створення нових технологій, медичних пристроїв, лікарських препаратів і засобів медичного призначення, терапевтичних методик або організаційних процесів, які впливають на надання послуг у сфері охорони здоров'я.

З погляду інноваційного менеджменту в галузі охорони здоров'я можна виділити кілька типів інновацій: медичні технологічні інновації; організаційні інновації; економічні інновації; інформаційно-технологічні інновації; медико-фармацевтичні; медико-технічні інновації і ін.

Впровадження новаторських медичних технологій у практичну діяльність ґрунтується на ключових компонентах медичного процесу, який

спрямований на задоволення потреб громадян. Рівень ефективності інноваційних технологій у функціонуванні закладів охорони здоров'я залежить від певних умов (рис. 2.8).



Умови ефективності застосування інноваційних технологій в діяльності закладу охорони здоров'я

Забезпечення пацієнтів доступом до інформації сприяє оперативному реагуванню на їхні потреби. Це передбачає можливість отримання медичної допомоги поза робочим часом завдяки вільному доступу до даних про пацієнта, результатів лабораторних досліджень, Інтернет-сервісів та можливостей групових візитів для пацієнтів. Важливо також забезпечити рівноправний доступ до допомоги для громадян різних віросповідань і культур.

Інноваційність в роботі медичних закладів передбачає надання пацієнтоорієнтованої допомоги, що включає комплексне медичне обслуговування для пацієнтів з хронічними або гострими захворюваннями, профілактику захворюваності, хірургічні втручання та можливість використання послуг високотехнологічних діагностичних лабораторій.

Застосування інноваційних технологій у роботі медичних закладів вимагає сучасних систем управління та професійного менеджменту, включаючи ефективне фінансове управління. Підвищення заробітної плати відповідно до кваліфікації та оптимізація розподілу медичного персоналу є також невід'ємною частиною інноваційного механізму до управління в закладах охорони здоров'я.

У процесі управління відбувається «порівняння витрат з отриманими результатами, приділяючи особливу увагу фінансовому обліку, аудиту, обслуговуванню медичного обладнання та впровадженню сучасних дизайнерських рішень у вигляді оформлення медичних закладів» [32, с. 81].

Сучасні медичні інформаційні системи, такі як електронний реєстр пацієнтів, електронні медичні записи, рахунки, звіти, електронні рецепти для пацієнтів, веб-сторінки закладів охорони здоров'я та єдина система інформаційного медичного простору, мають широке застосування.

Досвід розвинених країн світу свідчить, що використання цифрових пристроїв та мобільних додатків значно підвищує продуктивність роботи медичних працівників та полегшує доступ пацієнтів до закладів медичного профілю. Застосування інноваційних медичних інформаційних систем позитивно впливає на якість та доступність медичних послуг для громадян, зокрема за рахунок можливості оцінювання та аналізу показників, що характеризують якість медичної допомоги. Використання сучасного програмного та комп'ютерного забезпечення дозволяє забезпечити комплексний моніторинг стану здоров'я населення, ефективно формувати та управляти потоками пацієнтів, а також здійснювати контроль за дотриманням протоколів та стандартів лікування. Важливо зазначити, що

«впровадження цифрових технологій у діяльність закладів охорони здоров'я повинно базуватися на надійному механізмі забезпечення кібербезпеки інформаційної системи медичних установ» [37, с. 8].

Нині акцентованою сферою діяльності закладів охорони здоров'я є поширення інформації щодо ведення здорового способу життя та підтримка пацієнтів у зміні свого стилю життя як ефективного засобу профілактики захворювань. Це здійснюється через санітарну освіту за допомогою методів популяризаційного менеджменту.

Однією з важливих умов досягнення високої ефективності в застосуванні інноваційних технологій у сфері охорони здоров'я є координація різноманітних видів медичної допомоги. Це передбачає створення взаємозалежної взаємодії між відділеннями невідкладної допомоги, стаціонарним лікуванням, психологічною допомогою, акушерсько-гінекологічною допомогою, послугами вузьких медичних спеціалістів, аптечною справою, реабілітацією та фізіотерапією, консилиумним обговоренням і вивченням випадків, а також транспортним забезпеченням.

Практика командної медицини, передбачає не лише лідерство надавача медичних послуг, але і конкурентні відносини. Ця умова включає формування спільної місії та стратегії, ефективні комунікації, постановку завдань, що відповідають професійним вмінням і навичкам, повноцінну роботу сімейних медичних сестер, залучення пацієнтів та створення додаткових можливостей для отримання різноманітних медичних послуг для родин пацієнтів.

Як видно, важливим аспектом інноваційного розвитку закладів охорони здоров'я є їхній кадровий потенціал. У цьому контексті особливу увагу слід приділити кадровій політиці у сфері охорони здоров'я, спрямованій на покращення кадрового забезпечення, враховуючи реальні потреби та сучасні соціально-економічні умови. Підвищенню рівня

кваліфікації сприятиме укладення контрактних угод з керівниками закладів охорони здоров'я та всіма медичними працівниками.

Оптимізацію кадрової політики можна реалізувати через перегляд розподілу праці між «лікарями та медичним персоналом середньої ланки» за допомогою збільшення чисельності працівників середньої ланки.

Для сприяння інноваційному розвитку закладів охорони здоров'я важливим кроком є подальше впровадження ступеневої медичної та фармацевтичної освіти та підготовка медичних спеціалістів різних напрямків, зокрема: медичний психолог, клінічний фармацевт, фінансист охорони здоров'я, економіст охорони здоров'я, програміст та системний адміністратор у сфері охорони здоров'я, інженер з експлуатації медичної техніки, менеджер по охороні здоров'я.

У сучасних умовах необхідно розробити та затвердити новий «державний стандарт для вищої медичної та фармацевтичної освіти, а також визначити освітньо-кваліфікаційні характеристики медичних фахівців, освітньо-професійні програми та методи уніфікованої оцінки рівня знань медичних та фармацевтичних працівників» [26]. З урахуванням медичної реформи також важливо звернути додаткову увагу на підготовку сімейних лікарів.

Застосування інноваційних технологій в діяльності закладів охорони здоров'я потребує удосконалення підготовки медичних працівників середньої ланки – медичних сестер, шляхом розробки та реалізації програми розвитку сестринства, розширення функцій та повноважень медичних сестер із врахуванням світового досвіду, що зумовить зниження потреби в кількості лікарів у державі.

Інноваційність у діяльності закладів охорони здоров'я значною мірою залежить від:

– результативності діяльності науково-дослідних установ, зокрема, оптимізації і реструктуризації їх структури та основних напрямів досліджень;

- сприяння подальшому розвитку пріоритетних фундаментальних та прикладних досліджень, які здійснює національна академія медичних наук України;

- підтримки українських наукових шкіл та підвищення вимог до підготовки наукових кадрів для сфери охорони здоров'я, раціональне використання науково-інформаційних ресурсів;

- активізації роботи, яка спрямована забезпечити розвиток міжнародного науково-технічного співробітництва, що у свою чергу сприятиме зростанню авторитету вітчизняної медичної науки та її інтеграції у світову спільноту.

В умовах обмежених державних фінансових ресурсів рекомендується впровадження фінансування медичної науки через різноманітні джерела, включаючи бюджетні та позабюджетні кошти. При цьому необхідно гарантувати пріоритетне фінансування наукових досліджень, які є конкурентоспроможними та мають фундаментальний або прикладний характер. Планування наукових досліджень слід проводити з дотриманням принципів конкурентності та результативності, включаючи отримання конкретних результатів. Для забезпечення об'єктивності, рекомендується проведення незалежної експертизи результатів наукових проектів та виділення грантових коштів на реалізацію проектів-переможців.

У цьому контексті, вирішення практичних проблем, пов'язаних з функціонуванням закладів охорони здоров'я та реалізацією державних, галузевих, міжгалузевих та регіональних програм інноваційного розвитку закладів охорони здоров'я, включаючи застосування сучасних методів лікування та діагностики, може бути досягнуто на різних етапах, як показано на рис. 2.9.

Отже, впровадження інноваційних технологій у закладах охорони здоров'я здійснюється у 3 етапи. Для закладів охорони здоров'я, вибір та оцінка інноваційних технологій, призначених для впровадження у практику, в основному зводяться до визначення вартості обладнання та обсягу

додаткових ресурсів, які потрібно витратити на реконструкцію нерухомого майна, що відповідає вимогам конкретного проекту. Крім того, серед критеріїв вибору важливі:

- Унікальність медичної технології чи послуги;
- Клінічна ефективність та безпека;
- Економічна доцільність;
- Соціальна значущість у разі захворювання;
- Рідкісність захворювання.



Рис. 2.9. Етапи впровадження медичних інноваційних технологій в ЗОЗ

Таким чином, процес вибору інновацій представляє собою визначення новітніх технологій, продуктів чи медичних послуг, які викликають інтерес для впровадження в закладі охорони здоров'я з метою покращення надання послуг, і в окремих випадках на комерційних засадах.

Таким чином, важливим є удосконалення системи державного регулювання інноваційного розвитку закладів охорони здоров'я, програмно-цільового управління інноваційним розвитком та фінансування сфери охорони здоров'я в Україні. Підсумовуючи, можна відзначити, що впровадження інноваційного розвитку у закладах охорони здоров'я, орієнтованих на задоволення потреб місцевих громад, сприятиме покращенню надання медичної допомоги та профілактики захворювань.

Висновки до розділу 2

Об'єктом даного дослідження є діяльність комунального некомерційного підприємства «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради, що є сучасним медичним і науковим закладом системи охорони здоров'я, також відомим як КНП «ХОЛ» ХОР. У відповідності до Статуту, основна мета діяльності КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР полягає у забезпеченні медичного обслуговування населення Хмельницької області шляхом надання медичних послуг в обсязі та порядку, передбаченому чинним законодавством України.

КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР в галузі охорони здоров'я функціонує практично 75 років, заснована ще в 1948 році шляхом об'єднання Першої Радянської лікарні та Проскурівської поліклініки. Протягом цього часу у досліджуваному закладі охорони здоров'я відбувалися структурні організаційні зміни, які слугували основою ефективного функціонування та розвитку. Станом на сьогоднішній день КНП «ХОЛ» ХОР за результатами раніше проведеної акредитації МОЗ України присвоєно вищу категорію.

Організаційно-функціональне забезпечення управління інноваціями в закладі охорони здоров'я включає ряд структурних, культурних і процесних аспектів, спрямованих на сприяння створенню, впровадженню та управлінню

новаторськими практиками. Нами подано узагальнені базові елементи організаційно-функціонального забезпечення щодо управління інноваціями в досліджуваному закладі охорони здоров'я на основі проведеного аналізу.

У структурі КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР зосереджено понад тридцять відділень різного профілю. На основі проведеного аналізу, констатуємо, що у стаціонарних відділеннях КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР протягом 2021 р. отримали лікування 22 865 хворих, що становить майже 5% більше, ніж у попередньому році. Загалом, протягом 2021 р. пацієнти провели в досліджуваному закладі охорони здоров'я 176 024 ліжко-дні, що на кілька відсотків перевищує показники 2020 р. Середній термін перебування пацієнта у КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР під час лікування у 2021 р. становив 7,8 днів.

Впровадження новаторських медичних технологій у практичну діяльність ґрунтується на ключових компонентах медичного процесу, який спрямований на задоволення потреб громадян. Рівень ефективності інноваційних технологій у функціонуванні закладів охорони здоров'я залежить від певних умов.

Інноваційність у діяльності закладів охорони здоров'я значною мірою залежить від: результативності діяльності науково-дослідних установ, зокрема, оптимізації і реструктуризації їх структури та основних напрямів досліджень; сприяння подальшому розвитку пріоритетних фундаментальних та прикладних досліджень, які здійснює національна академія медичних наук України; підтримки українських наукових шкіл та підвищення вимог до підготовки наукових кадрів для сфери охорони здоров'я, раціональне використання науково-інформаційних ресурсів; активізації роботи, яка спрямована забезпечити розвиток міжнародного науково-технічного співробітництва, що у свою чергу сприятиме зростанню авторитету вітчизняної медичної науки та її інтеграції у світову спільноту.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

3.1. Впровадження програмно-цільових підходів до управління інноваційними процесами в закладах охорони здоров'я

Сучасна динаміка розвитку системи охорони здоров'я визначає необхідність ефективного управління інноваційними процесами в закладах охорони здоров'я. Впровадження програмно-цільових підходів до управління інноваційними процесами в закладах охорони здоров'я стає важливою стратегічною метою для досягнення високого рівня якості надання медичної допомоги, оптимізації ресурсів та підвищення загального рівня здоров'я населення.

Основними завданнями, які стоять перед системою охорони здоров'я, є наступні:

- підтримка здорового способу життя населення, запобігання захворювань;
- вдосконалення технологій у галузі медицини і забезпечення простого доступу до нового обладнання;
- надання державної фінансової підтримки для різновидів медичної допомоги, яка надається безкоштовно;
- сприяння вільному доступу до своєчасної медичної допомоги для всіх соціальних груп суспільства;
- створення конкурентоспроможного ринку через розширення кількості медичних закладів;
- фінансове заохочення та мотивація медичних працівників для забезпечення надання високоякісної медичної допомоги;
- вдосконалення системи страхування медичної галузі;
- співпраця із медичним сектором приватної форми власності.

У той же час, вітчизняна система охорони здоров'я виявляє негативні аспекти, що виявляються у низькій ефективності та низькій якості медичного обслуговування. До найбільш актуальних проблем можна віднести:

- «дефіцит медичного персоналу;
- недостатній рівень кваліфікації працівників у закладах охорони здоров'я;
- погіршення якості надання медичних послуг через перевищення навантаження на медичний персонал;
- недостатнє забезпечення сучасним медичним обладнанням та зношеність наявного;
- високі витрати на обстеження за допомогою інноваційного обладнання;
- низький рівень заробітної плати для медичного персоналу, відсутність системи стимулювання та мотивації, що призводить до відтоку кадрів за кордон;
- несумісність рівня підготовки персоналу із вимогами інновацій в системі охорони здоров'я;
- недостатність фінансових ресурсів, що викликає низький рівень технічного оснащення закладів охорони здоров'я;
- затримки у наданні медичної допомоги через обмежену кількість медичних працівників та відсутність сучасного обладнання, а також високі ціни на ліки та медичні послуги» [37, с. 9].

Програмно-цільові підходи в управлінні інноваційними процесами базуються на розробці чітких цілей, стратегій та конкретних завдань для досягнення певних результатів. У контексті досліджуваного закладу охорони здоров'я, ці підходи розглядаються як ефективний інструмент для реалізації інноваційних ідей та покращення якості надання медичних послуг.

Основними етапами впровадження програмно-цільових підходів є наступні:

1. Аналіз потреб. Перший етап передбачає глибокий аналіз потреб закладу охорони здоров'я та визначення основних напрямів інновацій, що можуть призвести до поліпшення медичних процедур, діагностики та лікування.

2. Розробка цільових програм. На цьому етапі визначаються конкретні цілі та завдання інноваційних проєктів. Розробляються програми, які фокусуються на певних аспектах медичної практики, таких як застосування новітніх технологій, підвищення кваліфікації медичного персоналу чи впровадження ефективних систем управління.

3. Впровадження та оцінка результатів. Після розробки програм - їх впровадження в роботу закладу охорони здоров'я. При цьому проводиться систематична оцінка результатів, що дозволяє корегувати стратегії та виправляти можливі невдачі.

4. Виклики та переваги впровадження програмно-цільових підходів. Незважаючи на очевидні переваги, впровадження програмно-цільових підходів в управлінні інноваціями зустрічаються виклики, такі як визначення оптимальних цілей, обмеження фінансових ресурсів та потреба у висококваліфікованому персоналі.

Позитивні ефекти включають підвищення ефективності надання якісних медичних послуг, збільшення задоволеності пацієнтів, оптимізацію використання ресурсів та стимулювання інноваційного середовища в організації.

Аналіз основних результатів діяльності КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР свідчить про те, що інноваційний напрям розвитку на сучасному етапі є найбільш відповідальним і перспективним. Саме цей шлях забезпечить ефективне функціонування, дозволить утримувати довгострокову активність та стійкість на ринку. Одним з ключових чинників, який визначає успішність інноваційних ініціатив, це активізація людського потенціалу, що можливе лише за умови створення в колективі закладу

охорони здоров'я сприятливого мікроклімату, - тобто імплементація мотиваційного механізму (табл. 3.1).

Для забезпечення успішного впровадження програмно-цілевих підходів необхідно активно залучати медичних працівників, створюючи умови для їхньої участі та мотивації до інноваційної діяльності. Крім того, важливо забезпечити належне фінансування для реалізації інноваційних ідей та проектів.

Мотиваційний механізм інноваційної діяльності закладу охорони здоров'я

Мотивація	Організація умов праці	Інтелектуально-креативна складова
<ul style="list-style-type: none"> -відчуття затребуваності знань, досвіду та ін.; -свобода творчості від політичних, релігійних, бюрократичних та ін. обмежень; -затребуваність інновацій і інноваторів; -висока оплата результатів праці; -толерантне ставлення колег і суспільства; -визнання й вдячність колег і керівництва 	<ul style="list-style-type: none"> - урахування інтересів працівників; - гнучкий графік роботи; - сприятливі умови праці й відпочинку; - практична зорієнтованість діяльності персоналу; - гнучкість організаційних структур управління; - мобільність вертикальних і горизонтальних зв'язків і переміщень персоналу; - свобода комунікації і передачі інформації; - демократичний стиль управління; - підтримання балансу між збереженням традицій і їх модифікацією 	<ul style="list-style-type: none"> - здатність вийти за межі наявних знань і досвіду; - прагнення до самореалізації й визнання; - націленість на результат; - результативність праці; - здатність до тривалої мобілізації й зосередження; - безперервне самонавчання й самовдосконалення; - здатність до прогнозування в умовах невизначеності; - бажання й здатність передати знання, навички, досвід та ін. учням і колегам

Отже, сьогодні характерним є зростання вагомості людського фактору у реалізації та розвитку інноваційного потенціалу закладів охорони здоров'я. Створення сприятливого середовища для інноваційної діяльності визнається однією з ключових умов для її успішної реалізації. «Мотивація представляє собою основний елемент такого середовища, який гарантує прийняття

працівниками інновацій, їхню готовність та здатність до ефективної діяльності, підтримки та використання в усіх сферах життєдіяльності» [22].

Впровадження програмно-цільових підходів до управління інноваційними процесами в закладах охорони здоров'я є важливим етапом у сучасній стратегії покращення медичної сфери. Цей підхід передбачає систематичне планування та координацію інноваційних ініціатив для досягнення конкретних цілей і результатів.

На основі проведених досліджень можна зробити висновок, що успішний інноваційний розвиток закладів охорони здоров'я залежить від ефективності впровадження програмно-цільових підходів до управління інноваційними процесами, в тому числі від повноти реалізації спектру наступних завдань::

- «сприяння розвитку наукових досліджень;
- модернізація структури сектору охорони здоров'я;
- створення сприятливих умов для розвитку найбільш вагомих напрямів науки в галузі охорони здоров'я шляхом концентрації фінансування і висококваліфікованих кадрових ресурсів;
- утворення центрів наукових досліджень в сфері охорони здоров'я;
- розвиток системи обліку кадрового резерву в регіонах;
- розвиток системи медичного страхування;
- уважне розроблення політики у сфері надання якісних медичних послуг та прогнозування можливих позитивних та негативних наслідків;
- фінансування наукових досліджень і інноваційних технологій, які відрізняються конкурентоспроможністю, а їхній науковий новаторський внесок може зробити їх «топ» на ринку;
- створення системи співробітництва між державним і приватним медичним секторами, сприяючи впровадженню останніх наукових розробок у практичну медичну діяльність» [22].

Однією з ключових складових впровадження програмно-цільових підходів є створення чіткої стратегії розвитку, орієнтованої на інновації. Це включає в себе визначення пріоритетних напрямків для впровадження новітніх технологій, методів діагностики та лікування, а також інших інноваційних практик у медичній практиці.

Впровадження програмно-цільових підходів до управління інноваційними процесами в закладах охорони здоров'я є ключовим елементом стратегії розвитку системи охорони здоров'я та сприяє створенню ефективної та конкурентоспроможної медичної системи, що відповідає викликам сучасності та забезпечує найвищий стандарт надання медичних послуг. Ці підходи дозволяють не лише ефективно впоратися із сучасними викликами, але й створюють фундамент для сталого росту та удосконалення медичної практики.

3.2. Удосконалення інформаційно-комунікативного забезпечення впровадження інновацій в діяльність закладів охорони здоров'я

Сучасні виклики у сфері охорони здоров'я вимагають системного та ефективного впровадження інновацій, які сприятимуть підвищенню якості надання медичних послуг та забезпечать стале удосконалення системи загалом. Однак успішність цього процесу невіддільно пов'язана з якісним інформаційно-комунікативним забезпеченням. Вважаємо за необхідне розглянути ключові аспекти удосконалення інформаційно-комунікативного середовища для ефективного впровадження інновацій в закладах охорони здоров'я.

Однією з першочергових задач є створення цифрової інфраструктури, яка сприятиме збору, обробці та обміну інформацією в реальному часі. Це включає в себе впровадження електронних медичних карток, що полегшить

доступ медичного персоналу до історії пацієнтів та покращить координацію надання послуг.

Важливим кроком у покращенні доступності медичної допомоги є застосування телемедицини. Віддалений моніторинг, консультації віддаленими методами та інші аспекти телемедицини можуть оптимізувати процеси лікування та сприяти оперативній реакції на медичні питання.

Впровадження систем аналізу даних та штучного інтелекту дозволить автоматизувати обробку великих обсягів медичної інформації. Алгоритми машинного навчання можуть допомагати у швидшому та точнішому діагностуванні, прогнозуванні захворювань та розробці індивідуалізованих планів лікування.

В умовах постійно зростаючої кількості цифрових технологій, велика увага повинна приділятися забезпеченню кібербезпеки медичної інформації. Розробка та впровадження заходів для захисту важливих медичних даних є ключовим аспектом удосконалення інформаційно-комунікативного середовища.

Важливим елементом є навчання медичного персоналу щодо використання новітніх технологій. Систематичні тренінги та підтримка сприятимуть швидкому і відповідальному впровадженню інновацій в медичній практиці.

Удосконалення інформаційно-комунікативного забезпечення впровадження інновацій в закладах охорони здоров'я визначає майбутнє сучасної медицини. Впровадження сучасних технологій, аналіз даних, телемедицина та штучний інтелект стають ключовими факторами у поліпшенні якості та доступності медичної допомоги.

Необхідно зазначити, що цей процес повинен ґрунтуватися на широкому сприйнятті та підтримці серед медичного персоналу, адміністраторів і пацієнтів. Важливо забезпечити відкритий діалог та взаємодію між усіма учасниками системи охорони здоров'я для успішної імплементації інновацій.

Окрім того, врахування етичних та юридичних аспектів у використанні технологій в охороні здоров'я є обов'язковим. Забезпечення конфіденційності медичної інформації, ефективного використання штучного інтелекту без порушення прав пацієнтів, і взагалі, збалансоване використання цифрових інструментів, є важливим етапом у впровадженні інновацій.

Загалом, удосконалення інформаційно-комунікативного забезпечення медичної сфери є стратегічно важливою ініціативою, що не тільки сприятиме покращенню надання медичних послуг, але й забезпечить стале вдосконалення у всіх аспектах системи охорони здоров'я.

Забезпечення ефективного впровадження інформаційних технологій вимагає системного та комплексного підходу на різних рівнях організації. Зокрема, на найвищому рівні управління важливо розробити стратегічні плани для інтеграції інформаційних технологій в закладі охорони здоров'я. Це включає в себе визначення стратегічних цілей, розробку плану інвестицій та визначення основних пріоритетів в галузі інформаційної технології.

На рівні адміністрації необхідно створити ефективні внутрішні структури для керування та моніторингу впровадження інформаційних технологій. Це може включати у себе формування ІТ-команд, навчання персоналу та встановлення систем управління проектами. На найнижчому, оперативному рівні, слід забезпечити належні технічні засоби та програмне забезпечення для реалізації планів впровадження. Також важливо надавати регулярне навчання медичному персоналу та забезпечувати підтримку під час переходу до нових технологій. Крім технічних аспектів, необхідно активно працювати над культурним аспектом впровадження інформаційних технологій. Створення відкритого та інноваційного середовища, де персонал відчуває підтримку та має можливість вносити власний внесок, є важливим чинником успішної імплементації.

Забезпечення ефективного впровадження інформаційних технологій в закладах охорони здоров'я потребує комплексного підходу на всіх рівнях управління. Врахування стратегічних, адміністративних, оперативних та

культурних аспектів гарантує успішне вдосконалення медичної системи та підвищення якості надання медичних послуг.

На рис. 3.1. подано рівні забезпечення впровадження інформаційних технологій в закладі охорони здоров'я, зокрема організаційний, комунікативний та технологічний.



Рівні забезпечення впровадження інформаційних технологій в ЗОЗ

Успішна інтеграція різних інформаційних систем є важливим кроком в управлінні закладом охорони здоров'я. Це включає інтеграцію електронної медичної документації, систем управління запасами та інших ключових аспектів. У зв'язку з швидким розвитком технологій, важливо впроваджувати системи гнучкого управління, які дозволяють ефективно адаптуватися до змін в інформаційному середовищі та вимог пацієнтів.

З'ясовано, що у закладах охорони здоров'я широко застосовуються новаторські інформаційні технології, які можна класифікувати за різними напрямками:

- розвиток сучасних інформаційних систем у закладах охорони здоров'я, включаючи загальнонаціональні та локальні системи;

- впровадження консультативно-діагностичної системи для поліпшення якості медичних консультацій і діагностики;
- системи, що охоплюють надання медичних послуг в сферах профілактики, лікування та реабілітації;
- використання теле-медицини для забезпечення віддаленого доступу до медичних консультацій та діагностики;
- розробка експертних систем, як зображено на рис. 3.2., для автоматизації та оптимізації різних аспектів медичної практики.



Рис. Сучасні напрями використання інформаційних технологій в медицині

Організаційне забезпечення впровадження інформаційних технологій в управління закладом охорони здоров'я є складним та багатоплановим завданням. Його успішне вирішення вимагає виваженого підходу, ефективного планування та постійного вдосконалення для забезпечення високої якості надання медичних послуг та задоволення потреб пацієнтів.

Типовий алгоритм організаційного забезпечення процесу впровадження інформаційних технологій в управління закладу охорони здоров'я подано нижче

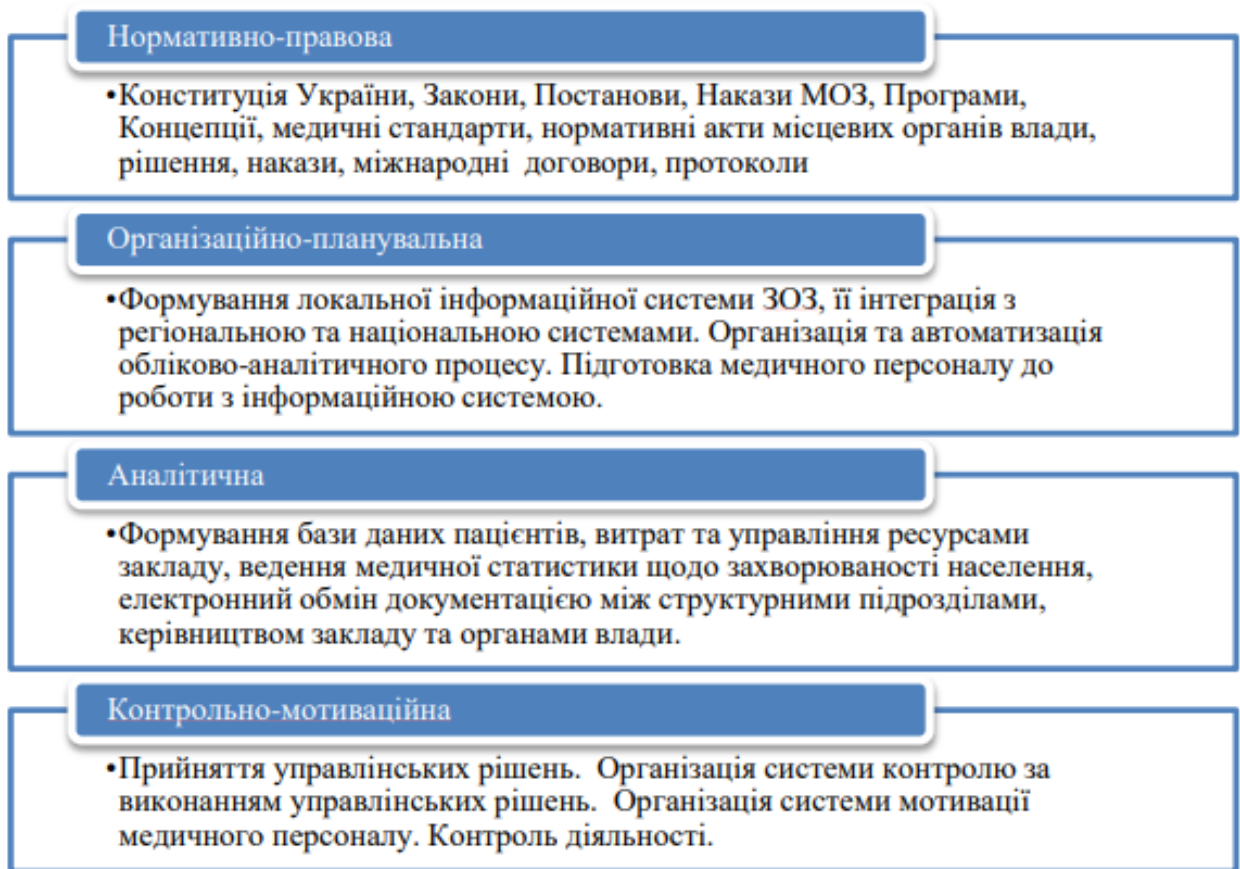


Рис. Організаційне забезпечення процесу впровадження інформаційних технологій в управління закладу охорони здоров'я

Однією з ключових складових ефективної комунікації є мовленнєва компетентність медичного персоналу. Здатність медичного персоналу використовувати зрозумілу та медичну термінологію сприяє ясності та зменшенню непорозумінь. Медичний персонал повинен мати емпатію та здатність пояснювати медичні питання пацієнтам. Розуміння емоцій та вміння надавати інформацію зрозуміло допомагає зберегти взаєморозуміння та підвищує рівень довіри.

Розуміння культурних особливостей пацієнтів є необхідною складовою ефективної комунікації. Культурна компетентність дозволяє уникнути непорозумінь та створює затишне середовище для обміну інформацією. Впровадження системи зворотного зв'язку дозволяє отримувати відгуки пацієнтів, що сприяє постійному вдосконаленню комунікаційних стратегій.

Створення атмосфери взаємоповаги та партнерської взаємодії сприяє покращенню комунікаційних відносин, що важливо для успішного лікування та підтримки пацієнта.

Ефективна комунікація в медичній практиці визначається великою кількістю факторів. Забезпечення мовленнєвої компетентності, емпатії, використання технологій та культурної компетентності формують підґрунтя для високоякісних комунікаційних процесів між медичним персоналом та пацієнтами (рис. 3.4.)

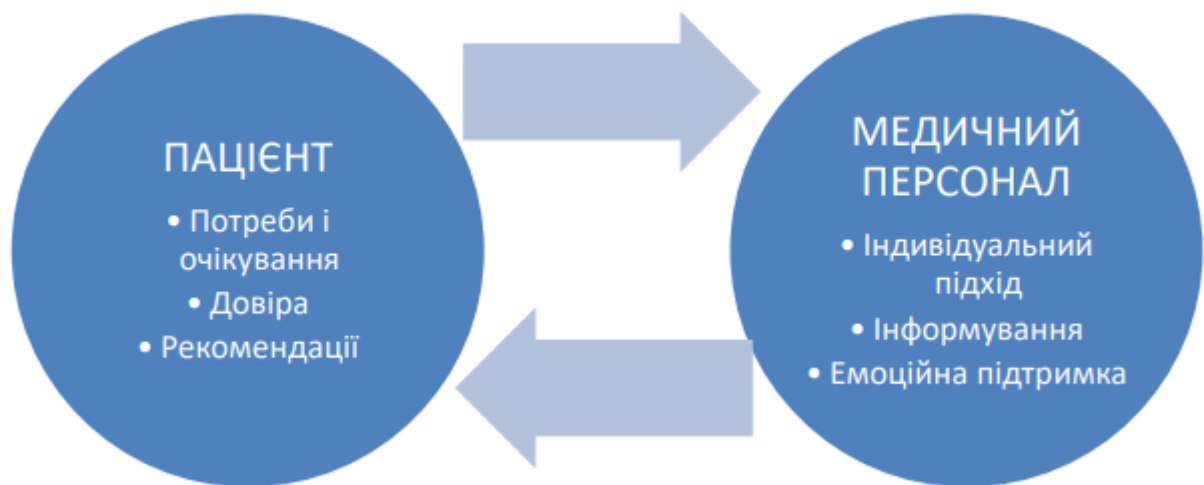


Рис. 3.4. Складові забезпечення ефективних комунікацій між медичним персоналом та пацієнтом

Таким чином, забезпечення ефективних комунікацій між медичним персоналом та пацієнтом базується на основі реалізації конструктивного діалогу, що ґрунтується на засадах індивідуального підходу, взаємоповаги та взаєморозуміння.

Удосконалення системи інформаційно-комунікативного забезпечення функціонування КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР передбачає оптимізацію взаємодії не тільки з пацієнтами, але й з усіма цільовими сегментами



Рис. Типова схема комунікаційних взаємозв'язків між закладом охорони здоров'я та цільовими сегментами населення

Отже, сьогодні надзвичайно важливо у КНП сформувати ефективну інформаційно-комунікаційну систему, яка б враховувала усі сучасні форми та засоби обміну інформацією. При цьому важливо, щоб система відповідала

потребам та фінансовим можливостям цільових сегментів населення. Аналіз рис. 3.5. свідчить, що для ефективної взаємодії закладу охорони здоров'я з цільовими сегментами населення використовуються різні комунікаційні канали.

Таким чином, у процесі розробки ефективної комунікаційної системи для цільових сегментів населення та пацієнтів необхідно обґрунтовано вибрати конкретний канал, звертаючи увагу на основну мету - збереження здоров'я пацієнтів і всього населення країни. У той же час для інших цільових груп (державні органи влади, органи місцевого самоврядування та медична система, громадські організації і інші) комунікації спрямовуються на організацію системи охорони здоров'я.

Висновки до розділу 3

Сучасна динаміка розвитку системи охорони здоров'я визначає необхідність ефективного управління інноваційними процесами в закладах охорони здоров'я. Основними завданнями, які стоять перед системою охорони здоров'я, є наступні: підтримка здорового способу життя населення, запобігання поширення захворювань; вдосконалення технологій у галузі медицини і забезпечення простого доступу до нового обладнання; надання державної фінансової підтримки для різновидів медичної допомоги, яка надається безкоштовно; сприяння вільному доступу до своєчасної медичної допомоги для всіх соціальних груп суспільства; створення конкурентоспроможного ринку через розширення кількості медичних закладів; фінансове заохочення та мотивація медичних працівників для забезпечення надання високоякісної медичної допомоги; вдосконалення системи страхування медичної галузі; співпраця із медичним сектором приватної форми власності.

Аналіз основних результатів діяльності КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР свідчить про те, що інноваційний напрям розвитку на сучасному етапі є найбільш відповідальним і перспективним. Саме цей шлях забезпечить ефективне функціонування, дозволить утримувати довгострокову активність та стійкість на ринку. Одним з ключових чинників, який визначає успішність інноваційних ініціатив, це активізація людського потенціалу, що можливе лише за умови створення в колективі закладу охорони здоров'я сприятливого мікроклімату, - тобто імплементація мотиваційного механізму.

З'ясовано, що ефективність та результативність інформаційно-комунікативної системи КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР в значній мірі залежать від ефективності та якості функціонування загальної інформаційної системи закладу охорони здоров'я, рівня технічного оснащення підприємства, а також від кваліфікації медичного персоналу. Ми пропонуємо покращувати інформаційно-комунікативну систему КНП поетапно на трьох основних рівнях: організаційна система; комунікативна система; технологічна система.

Удосконалення системи інформаційно-комунікативного забезпечення діяльності ЗОЗ включає в себе оптимізацію комунікативного взаємодії не лише з пацієнтами, але й з усіма цільовими сегментами. Таким чином, в сучасних умовах важливо сформулювати таку ефективну інформаційно-комунікаційну систему в КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР, яка б враховувала всі сучасні методи та засоби ефективного обміну інформацією, беручи до уваги потреби та матеріальні можливості цільових сегментів населення.

ВИСНОВКИ

Управління інноваційними процесами в сфері публічного управління є ключовим елементом для досягнення високої ефективності та розвитку організацій в даному контексті. Основна мета управління інноваційними процесами полягає в розробці та впровадженні новаторських ідей і рішень для поліпшення надання публічних послуг, оптимізації внутрішніх процесів та забезпечення високої якості обслуговування громадян. Основними механізмами управління інноваційними процесами є стратегічне планування, створення інноваційної культури, фінансування інновацій, управління змінами, співпраця та партнерство.

Вивчення досвіду інших країн щодо управління інноваційними процесами в галузі охорони здоров'я відіграє важливу роль у запозиченні та впровадженні найкращих світових практик у національну систему охорони здоров'я. Досліджено, що зарубіжні країни зосереджують увагу на впровадженні цифрових технологій та систем електронного здоров'я. Це включає в себе використання електронних медичних записів, телемедицини, мобільних додатків та інших інновацій, що полегшують доступ пацієнтів до медичних послуг та покращують обмін інформацією між медичними установами. Ефективне управління інноваціями в системі охорони здоров'я вимагає системного та гнучкого підходу, враховуючи специфіку галузі та потреби пацієнтів.

Об'єктом даного дослідження є Комунальне некомерційне підприємство «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради, що є сучасним медичним і науковим закладом системи охорони здоров'я. Основна мета діяльності КНП полягає у забезпеченні медичного обслуговування населення Хмельницької області шляхом надання медичних послуг в обсязі та порядку, передбаченому чинним законодавством України.

У структурі ЗОЗ зосереджено понад тридцять відділень різного профілю. На основі проведеного аналізу, констатуємо, що у стаціонарних відділеннях КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР протягом 2021 р.

отримали лікування 22 865 хворих, що становить майже 5% більше, ніж у попередньому році. Загалом, протягом 2021 р. пацієнти провели в досліджуваному закладі охорони здоров'я 176 024 ліжко-дні, що на кілька відсотків перевищує показники 2020 р. Середній термін перебування пацієнта у КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР під час лікування у 2021 р. становив 7,8 днів.

Інноваційність у діяльності закладів охорони здоров'я значною мірою залежить від: результативності діяльності науково-дослідних установ, зокрема, оптимізації і реструктуризації їх структури та основних напрямів досліджень; сприяння подальшому розвитку пріоритетних фундаментальних та прикладних досліджень, які здійснює національна академія медичних наук України; підтримки українських наукових шкіл та підвищення вимог до підготовки наукових кадрів для сфери охорони здоров'я, раціональне використання науково-інформаційних ресурсів; активізації роботи, яка спрямована забезпечити розвиток міжнародного науково-технічного співробітництва, що у свою чергу сприятиме зростанню авторитету вітчизняної медичної науки та її інтеграції у світову спільноту.

Удосконалення системи інформаційно-комунікативного забезпечення діяльності КНП включає в себе оптимізацію комунікативного взаємодії не лише з пацієнтами, але й з усіма цільовими сегментами. Таким чином, в сучасних умовах важливо сформулювати таку ефективну інформаційно-комунікаційну систему в КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР, яка б враховувала всі сучасні методи та засоби ефективного обміну інформацією, беручи до уваги потреби та матеріальні можливості цільових сегментів населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барзилович А. Д. Реформування системи охорони здоров'я в Україні: стратегічні аспекти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. С. 134–140. http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2020/23.pdf
2. Богомаз В.М. Індикатори якості медичної допомоги та їх роль в управлінні охороною здоров'я. *Український медичний часопис*. 2010. № 1 (75) I–II. С. 12–26.
3. Борщ В. І. Ринок охорони здоров'я України: аналіз сучасного стану та тенденції розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Том 19. Вип. 1 (44). С. 132–147. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/198360/201446>.
4. Вовк С. М. Механізми державного управління системними змінами у сфері охорони здоров'я. Дис. ... д. н. держ. упр.-ня 25.00.02 / Донецькій державний університет управління, Маріуполь, 2019. 510 с.
5. Вовк С. М., Половян Н. С., Вовк Т. В. Особливості трансформації механізмів управління якістю надання медичних послуг. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 3 (26). С. 32–37.
6. Вовк С.М. Системні трансформації охорони здоров'я : монографія ; Донецький державний університет управління, МОН України. Кривий Ріг: вид. Р.А. Козлов, 2017. 315 с.
7. Гаєвська Л.М. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2017. № 15. С. 192–196.
8. Данько В.В. Удосконалення системи управління закладами охорони здоров'я на інноваційних засадах. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія : Економіка і управління. 2019. Т. 30 (69). № 2. С. 102–110.
9. Дергачова В. В., Кузнецова К. О. Державно-приватне партнерство як інституціональний інструмент інвестування економіки країни *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 111–116.

10. Барзилович А. Д. Реформування системи охорони здоров'я в Україні: стратегічні аспекти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. С. 134–140. http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2020/23.pdf
11. Богомаз В.М. Індикатори якості медичної допомоги та їх роль в управлінні охороною здоров'я. *Український медичний часопис*. 2010. № 1 (75) I–II. С. 12–26.
12. Борщ В. І. Ринок охорони здоров'я України: аналіз сучасного стану та тенденції розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Том 19. Вип. 1 (44). С. 132–147. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/198360/201446>.
13. Вовк С. М. Механізми державного управління системними змінами у сфері охорони здоров'я. Дис. ... д. н. держ. упр.-ня 25.00.02 / Донецькій державний університет управління, Маріуполь, 2019. 510 с.
14. Вовк С. М., Половян Н. С., Вовк Т. В. Особливості трансформації механізмів управління якістю надання медичних послуг. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 3 (26). С. 32–37.
15. Вовк С.М. Системні трансформації охорони здоров'я : монографія ; Донецький державний університет управління, МОН України. Кривий Ріг: вид. Р.А. Козлов, 2017. 315 с.
16. Гаєвська Л.М. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2017. № 15. С. 192–196.
17. Данько В.В. Удосконалення системи управління закладами охорони здоров'я на інноваційних засадах. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія : Економіка і управління. 2019. Т. 30 (69). № 2. С. 102–110.
18. Дергачова В. В., Кузнєцова К. О. Державно-приватне партнерство як інституціональний інструмент інвестування економіки країни *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 111–116.

20. Долгих М.В. Проблеми формування механізмів публічного управління системою охорони здоров'я: огляд дискусійного поля. *Аспекти публічного управління*. 2019. № 12. Том 7. С. 16–27.

21. Долгих М. В. Модернізація управління системою охорони здоров'я: теоретичний аспект. *Європейський вимір реформування публічного управління в Україні: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (22 листопада 2019 року) / за заг. ред. О. І. Пархоменко-Куцевіл. Київ: МАУП, 2019. С. 26–30.*

22. Звітні матеріали діяльності КНП «Хмельницька обласна лікарня» КОР за 2018 р.

23. Звітні матеріали діяльності КНП «Хмельницька обласна лікарня» КОР за 2019 р.

24. Звітні матеріали діяльності КНП «Хмельницька обласна лікарня» КОР за 2020 р.

25. Звітні матеріали діяльності КНП «Хмельницька обласна лікарня» КОР за 2021 р.

26. Карлаш В. В. Державне регулювання реформуванням системи охорони здоров'я України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 15. С. 121–124.

27. Карлаш В. В. Державне регулювання сучасним станом охорони здоров'я України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 161–164. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2020/28.pdf

28. Краснова О. І., Плужнікова Т. В. Особливості механізму державного регулювання сфери охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 7. С. 46–48.

29. Кузьмінська Н.Л., Місяйло О.В. Основні тенденції розвитку фармацевтичного ринку в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. №6(17). С. 787-791.

30. Литвиненко М. В. Механізми реалізації державної політики реформування системи охорони здоров'я в Україні: визначення і складники

31. Теорія та практика державного управління. 2018. № 3(62). URL: http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2018-3/doc/2/2_3.pdf
32. Литвинова О. Інновації в управлінні охороною здоров'я – боротьба чи єдність протиріч? URL: <https://www.vz.kiev.ua/innovatsiyi-v-upravlinniohoronoju-zdorov-ya-borotba-chy-yednist-protyrich>.
33. Марченко О. І. Саєнко Я. П. Огляд підходів до визначення поняття «інновація». Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10(2). С. 17–21.
34. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я : кол. монографія / за ред. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л. Тернопіль. Крок, 2020. 560 с.
35. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Желюк Т.Л., Дудкіна О.П., Монастирський Г.Л., Чикало І.В., Котис Н.В. Структурні трансформації в національній економіці: проблеми діагностики та інституційного забезпечення : монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2012. 532 с.
36. Мочалов Ю. Інноваційна діяльність у роботі закладів охорони здоров'я. Практика управління медичним закладом. 2014. № 3. С. 28–37. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/23597/1/Pages%20from%20Mediki_3_2014_inet.pdf
37. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України 19.11.1992 № 2801-ХІІ. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>.
38. Офіційний сайт КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР URL: <http://hol.com.ua>
39. Організація діяльності закладу охорони здоров'я. Навч. посібник / за ред. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 2021. 438 с.

40. Паршикова А. Міжнародний досвід реформування системи охорони здоров'я (досвід країн Європейського Союзу). Інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно-дослідницьким центром на запит народного депутата України. URL: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29185.pdf>.

41. Перелік закладів охорони здоров'я: наказ Міністерства охорони здоров'я України 28.10.2002 р. Наказ Міністерства охорони здоров'я України 28.10.2002 №385 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-02#n28>.

42. Петрух О. А. Інноваційний розвиток сфери охорони здоров'я України. Економіка та держава. 2018. Вип. 10. С. 81–83.

43. Петрух О.А. Державне регулювання інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я України: дис. ... к.е.н.: 08.00.03 / Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів, 2019. 243 с.

44. Петрух О.А., Юринець З.В. Напрями державного регулювання інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я України. Інвестиції: практика та досвід. 2018. Вип. 21. С. 83–86.

45. Попова Т., Гавкалова Н. Публічно-приватне партнерство в галузі охорони здоров'я. Економічний аналіз. 2021. Том 31. № 2. С. 126–135.

46. Радиш Я. Ф., Васюк Н.О., Мельник Л.А. Менеджмент в охороні здоров'я. Управління організаціями у сфері охорони здоров'я : конспекти лекцій. Київ. НАДУ, 2015. 92 с.

47. Свінціцький А. С., Висоцька О. І. Актуальні питання щодо впровадження медичних інноваційних технологій у закладах охорони здоров'я. *Практикуючий лікар*. 2015. № 1. С. 7–13. 34.

48. Статут КНП «Хмельницька обласна лікарня» ХОР.

49. Ткачова Н. М. Напрями реформування державної політики в сфері охорони здоров'я. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 8. http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2018/19.pdf 37. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 1.07.2010 р. № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>

50. Ткачова Н. М. Напрями реформування державної політики в сфері охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 8. С. 81–92. http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2018/19.pdf
51. Турчак Д.В. Проблеми реалізації механізмів державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я. *Економіка і держава*. 2019. № 2. С. 81–85.
52. Турчак Д.В. Суть та значення державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. № 10. С. 127–131.
53. Цимбалістий Ю.В. Інновації в функціональній діяльності організації публічної сфери : Матеріали доповіді науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, ФЕУ, 24 листопада 2023 р.)
54. Юринець З. В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика. Львів: СПОЛОМ, 2016. 412 с.
55. Танасюк І.М., Кіршо С.М. Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 310-315.
56. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль, 2017. 252 с.
57. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: Крок. 2022. 252 с.
58. Офіційний сайт Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL: <http://www.euro.who.int/>.
59. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua>.
60. Офіційний сайт Національної служби охорони здоров'я України. URL: <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>.
61. Офіційний сайт Центру медичної статистики МОЗ України. URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>