

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

РАДЬ Михайло Васильович

**Управління інтелектуальним потенціалом закладу охорони
здоров'я. / Management of the intellectual potential of a health
care institution**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЗОЗзмсв - 21
М.М. Радь

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Ж.Л. Крисько

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

« ___ » _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	6
1.1. Сутність та роль інтелектуального потенціалу в організаціях охорони здоров'я	6
1.2. Механізм управління інтелектуальним потенціалом закладу охорони здоров'я	13
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	21
2.1. Організаційно-управлінська характеристика КНП «Обласна дитяча лікарня» Закарпатської обласної ради	21
2.2. Оцінка кадрового забезпечення досліджуваної медичної організації.....	27
2.3. Аудит інтелектуального потенціалу персоналу досліджуваної медичної організації.....	32
Висновки до розділу 2	40
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	41
3.1. Інтелектуалізації надання медичних послуг	41
3.2. Впровадження систем управління знаннями в медичній організації	48
Висновки до розділу 3	53
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сфера охорони здоров'я постійно еволюціонує і нові технології та методи лікування постійно виникають. Інновації та передові методи лікування надають можливість поліпшити результати охорони здоров'я. Завдяки відповідному управлінню інтелектуальним потенціалом, заклади охорони здоров'я можуть ефективно впроваджувати і використовувати ці нові розробки.

Світовий характер проблем здоров'я, таких як епідемії, вимагає спільних зусиль і співпраці між країнами і лікарнями. Управління інтелектуальним потенціалом допомагає налагоджувати міжнародну співпрацю та обмін знаннями.

Збільшення обсягу медичних даних і інформації створює можливості для аналізу та прийняття обґрунтованих рішень у лікарнях. Управління інтелектуальним потенціалом допомагає здійснювати аналітичну роботу та використовувати дані для поліпшення якості надання медичних послуг. Управління інтелектуальним потенціалом допомагає забезпечити, що медичний персонал має необхідні знання і навички для надання найвищої якості медичної допомоги та дотримання найвищих стандартів безпеки пацієнтів.

Заклади охорони здоров'я повинні конкурувати за пацієнтів та ресурси. Збереження та розвиток інтелектуального потенціалу медичного персоналу важливо для забезпечення якісної медичної допомоги. Ефективне управління інтелектуальним потенціалом допомагає залучати та утримувати висококваліфікований медичний персонал і сприяє створенню інноваційних підходів до лікування та догляду, впроваджувати програми навчання та підвищення кваліфікації медичних працівників.

Забезпечення доступної медичної допомоги є актуальною проблемою в багатьох країнах. Ефективне управління інтелектуальним потенціалом може допомогти оптимізувати процеси та ресурси для покращення доступності

лікування.

Отже, управління інтелектуальним потенціалом в закладах охорони здоров'я допомагає впроваджувати інновації, підвищувати якість медичних послуг, забезпечувати безпеку пацієнтів та оптимізувати витрати, що робить його актуальним і важливим для сучасної медицини.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Дослідження інтелектуального потенціалу в організаціях здійснювали учені: Бендіков М. А., Глізнуца М. Ю., Городянська Л. В., Джамай Е. В., Диба Л. М., Калятин В. О., Кендюхов О.В., Крайнев П. П., Крисько Ж. Л., Лаврентев В. А., Махомет Ю. В., Мойсеєнко І. П., Перерва П. Г., Ситник Й. С., Титова Е. В., Фролов О. О., Чухно А. А., Шаріна А. В.

Метою кваліфікаційної роботи є розгляд теоретичних положень щодо управління інтелектуальним потенціалом закладу охорони здоров'я і розроблення практичних рекомендацій спрямованих на удосконалення цього процесу.

Відповідно до мети поставленні такі **завдання**:

- розкрити сутність та роль інтелектуального потенціалу в організаціях охорони здоров'я;
- розкрити особливості механізму управління інтелектуальним потенціалом закладу охорони здоров'я;
- дати організаційно-управлінську характеристику КНП «Обласна дитяча лікарня» Закарпатської обласної ради;
- оцінити кадрове забезпечення досліджуваної медичної організації;
- провести аудит інтелектуального потенціалу персоналу досліджуваної медичної організації;
- розробити пропозиції з інтелектуалізації надання медичних послуг;
- надати рекомендації щодо впровадження систем управління знаннями в медичній організації.

Об'єктом дослідження є процес управління інтелектуальним потенціалом закладу охорони здоров'я.

Предмет дослідження – відносини і процеси, що складаються в умовах реалізації механізму управління інтелектуальним потенціалом закладу охорони здоров'я.

Методи «дослідження. Основу кваліфікаційної роботи становлять сукупність загальнонаукових та спеціальних прийомів і методів дослідження. Зокрема, своє застосування знайшли методи: системного аналізу; статистичний; логічний; узагальнення;» [11] порівняння.

Практична значущість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення управління інтелектуальним потенціалом закладу охорони здоров'я.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано 2 тези доповідей [45; 46].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність та роль інтелектуального потенціалу в організаціях охорони здоров'я

У світі, де знання та інформація швидко розвиваються, а конкуренція стає більш жорсткою, інтелектуальний потенціал (ІП) організації стає все більш важливим як ключовий ресурс, який дозволяє компаніям досягати конкурентної переваги, інноваційно розвиватися та пристосовуватися до змін в сучасному бізнес-середовищі.

Існують різні погляди щодо дефініції «інтелектуальний потенціал», яке є об'єктом досліджень багатьох вчених як в Україні, так і за кордоном. Слово «потенціал» має латинське походження і означає «силу» або «можливість». За сучасним українським словником потенціал розуміється як «запас чогось, резерв; приховані здатності та ресурси для певної діяльності, які можуть виявитися за відповідних умов» [6].

У науковій літературі не існує і досі єдиного загального визначення дефініції «інтелектуальний потенціал організації». Сама дефініція «інтелектуальний потенціал» виникла у 90-х роках 20 ст. Спочатку було запропоновано термін «інтелектуальна діяльність» американським академіком-економістом Дж. Гелбрейтом. Інші економісти також використовували цей термін, але з часом виникла розділеність на дві основні школи думок щодо його визначення. Одні вважали «інтелектуальну діяльність» еквівалентною «інтелектуальному потенціалу», тоді як інші визначали її як «інтелектуальний капітал». Ця дискусія призвела до появи численних груп прихильників обох визначень у науковій літературі другої половини 20 століття. Проте важко було встановити чіткі визначення обох

понять, і для багатьох економістів вони розглядалися як рівноправні, з сутністю, яка була еквівалентною «інтелектуальній діяльності».

У табл. 1.1 подано трактування дефініції «інтелектуальний потенціал організації» різними авторами.

Таблиця 1.1/

Трактування поняття «інтелектуальний потенціал організації»

Визначення	Автор
певні можливості економічного суб'єкта створювати, накопичувати та ефективно використовувати інтелектуальні ресурси з метою забезпечення високого рівня його розвитку та конкурентоспроможності	Діба Л. [9]
складова соціального інтелекту в контексті загальної соціалізації суспільства	Канигін Ю. [15]
сукупність індивідуальних особливостей працівників, їх теоретичних знань та практичного досвіду, які вони використовують для створення інновацій на різних промислових, торгових підприємствах	Лаврентєв В., Шаріна А. [25]
можливості, які можуть бути розкриті або часто не розкриті, але реально існують для виконання конкретних дій	Мойсенко І. [28]
сукупність інтелектуальних якостей (інтелектуальних ресурсів), які може бути використано системою для вирішення завдань, що стоять перед нею, по самозбереженню і розвитку	Моліна О. [27]
система знань, яка формує інноваційну економіку та нове високорозвинене суспільство, при цьому забезпечує соціально-економічний розвиток	Перерва П., Глізнуца М. [38]
приховані знання та навички економічної системи для здійснення інтелектуальної, організаційної, технічної, наукової, соціальної, управлінської діяльності, котрі можуть реалізувати себе у формі інтелектуального капіталу на ринкових засадах	Сіпнік Й. [51]
система характеристик, що визначають якість робочої сили індивідуума, сукупного працівника фірми, корпорації, країни, матеріалізуються в процесі праці на основі персоніфікованого економічного інтересу кожного суб'єкта, і їх сукупності	Титова Е. [54]

Примітка. Узагальнено.

Як бачимо, ІІ організації варто розглядати як «сукупність творчих, інформаційно-інтелектуальних, професійно-кваліфікаційних ресурсів, а також організаційних систем управління ними, які створені і використовуються як всередині організації, так і за його межами з метою формування унікальних конкурентних переваг. Наслідком реалізації інтелектуального потенціалу є трансформація інтелектуальних ресурсів (здібностей, навиків працівників) в

інтелектуальний капітал» [5].

ІІ організації є одним із ключових чинників, що визначає її конкурентоспроможність, стійкість і успіх на сучасному ринку. Сутність ІІ полягає в здатності організації генерувати, накопичувати, використовувати та розвивати знання, інформацію та інтелектуальні ресурси для досягнення стратегічних цілей. Це включає кадровий потенціал, організаційну культуру, інноваційну активність та здатність до адаптації до змін (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Складові інтелектуального потенціалу організації

Примітка. Побудовано автором.

Перш за все, ІІ організації визначається її людським капіталом. Компетентні та мотивовані працівники становлять цінний ресурс для організації, оскільки вони приносять з собою знання, досвід та творчий потенціал. Забезпечення постійного навчання персоналу та розвитку є важлива складова розвитку ІІ. Крім того, здатність до вивчення й упровадження нових технологій й методів роботи допомагає підвищити ефективність організації.

Другою важливою складовою інтелектуального потенціалу є організаційна культура. Культура організації визначає ступінь сприятливості для обміну знаннями, співпраці та інновацій. Відкрита та сприяюча навчанням

культура сприяє створенню умов для розвитку ІІІ. Організації, які заохочують співробітництво та обмін інформацією, здатні до швидкого реагування на виклики ринку.

Третім аспектом є інноваційна активність. Організації з високим інтелектуальним потенціалом вкладають у дослідження та розвиток нових продуктів, послуг й процесів. Інновації сприяють росту конкурентоспроможності та забезпечують стабільний розвиток.

Останнім аспектом є здатність до адаптації до змін. Сучасні ринкові умови вимагають від організацій швидкого реагування на нові тренди та виклики. Організації з високим інтелектуальним потенціалом мають здатність швидко перебудовувати свою стратегію та процеси для досягнення успіху в нових умовах.

Отже, ІІІ організації є ключовим фактором, який впливає на її здатність до інноваційного розвитку, конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу є завданням, яке вимагає постійної уваги та інвестицій з боку організаційного керівництва.

ІІІ організації є сукупністю знань, навичок, досвіду, інформаційних ресурсів та креативних здібностей, які належать організації або її працівникам. Він включає не лише теоретичні знання, а й практичний досвід, котрий може бути застосований для досягнення бізнес-цілей. Інтелектуальний потенціал організації створюється завдяки процесам навчання, досліджень, розробці та інноваціям.

Основними складовими ІІІ організації є люди, їх знання, навички. Співробітники, котрі мають значний досвід та глибокі знання в своїй галузі, можуть стати цінними ресурсами для компанії. Важливо розвивати цей потенціал через навчання, підвищення кваліфікації, створення умов для саморозвитку працівників.

До ІІІ також входить інформація та знання, які зберігаються в компанії. Це може бути документація, бази даних, патенти, внутрішні процедури, а також інтелектуальна власність. Вміння ефективно керувати і

використовувати цю інформацію стає важливою складовою конкурентної переваги.

ІІІ організації також включає творчість та інновації. Здатність до створення нових ідей, вирішення проблем і розробки унікальних продуктів або послуг допомагає організації залишатися актуальною та конкурентоспроможною на ринку.

Сутність ІІІ організації полягає в тому, що він є джерелом інновацій, стійкості та конкурентної переваги. Організації, які вміють залучити, розвивати, використовувати ІІІ, здатні ефективно вирішувати проблеми, адаптуватися до змін та досягати успіху в сучасному світі.

Медорганізації, як важлива складова сучасної медсистеми, надають послуги, які безпосередньо впливають на життя людей та здоров'я. Зауважимо, що вони відіграють критичну роль у забезпеченні якісної меддопомоги й здоров'я нації. Вони також стикаються зі складними викликами, такими як зростання потреб та очікувань пацієнтів, медичних технологій та посилення регулюючих вимог. ІІІ таких організацій є ключовим для забезпечення якісної медичної допомоги, вдосконалення лікування та діагностики, а також розвитку медичних наук і практики. У цьому контексті інтелектуальний потенціал медичних організацій стає надзвичайно важливим.

ІІІ медорганізацій визначає їхню здатність надавати якісні медпослуги, розвивати медичну науку та адаптуватися до змін в сучасному світі.

Сутність ІІІ медичної організації полягає в її здатності ефективно використовувати інтелектуальні ресурси, знання та інновації для покращення медичних послуг і відповіді на потреби пацієнтів. Виокремимо ключові аспекти інтелектуального потенціалу медичних організацій (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Ключові аспекти інтелектуального потенціалу медичних організацій
Примітка. Побудовано автором.

Медичні організації мають забезпечувати найвищий стандарт медпослуг, і це вимагає висококваліфікованих лікарів та медичного персоналу. Збереження, розвиток та мотивація медичних фахівців є важлива частиною інтелектуального потенціалу. Медичні організації повинні мати висококваліфікованих медичних працівників, включаючи лікарів, медсестер, фармацевтів й інших спеціалістів. Інтелектуальний потенціал у цьому випадку полягає в їх здатності до постійного навчання, адаптації до нових методів діагностики та лікування, а також дослідницької активності для вдосконалення медичної практики.

Медичні організації повинні бути спроможні здійснювати дослідження, щоб покращити методи лікування, впроваджувати нові технології та вирішувати медичні проблеми. Розвиток дослідницького потенціалу сприяє інноваціям у медицині. Медичні організації, особливо університетські лікарні та медичні центри, повинні бути активними в дослідженнях та розвитку нових методів діагностики й лікування. Це допомагає підвищити рівень медичних знань та забезпечити пацієнтам доступ до найновіших технологій та лікування.

Медична галузь стає все більш залежною від інформаційних та технологічних ресурсів. Здатність організацій збирати, аналізувати та використовувати медичні дані для ухвалення рішень є важливою для покращення якості медпослуг. Збір й аналіз медичних даних, а також використання інформаційних систем для керування медичними процесами є ключовими для забезпечення ефективності та якості меддопомоги.

Медичні організації повинні постійно вдосконалювати свої процеси та послуги, враховуючи нові стандарти лікування та очікування пацієнтів. Інтелектуальний потенціал допомагає впроваджувати кращі практики.

Сфера охорони здоров'я постійно зазнає змін у зв'язку з новими медичними відкриттями, технологічними інноваціями, демографічними та соціальними змінами. Медичні організації повинні бути готові до швидкого реагування на ці зміни та адаптації до нових умов. Крім того, медичні організації повинні бути готові відповідати на глобальні виклики, зокрема, такі, як епідемії чи пандемії. Інтелектуальний потенціал дозволяє організаціям оперативно реагувати на такі ситуації.

Таким чином, ІІ медичних організацій є важливим фактором для забезпечення високої якості медпослуг, вдосконалення методів лікування та реагування на глобальні виклики. Збереження, розвиток та ефективне використання цього потенціалу допомагають забезпечити здоров'я та добробут нації.

Отже, ІІ організації – це важливий ресурс, який дозволяє компаніям розвиватися та процвітати в умовах швидко змінного бізнес-середовища. Шлях до успіху полягає в розумному управлінні цим потенціалом, сприянні навчанню та інноваціям, а також створенні умов для розвитку творчого та креативного підходу працівників. Забезпечення розвитку ІІ медичних організацій є ключовим завданням для забезпечення здоров'я й добробуту суспільства.

За сучасних економічних умов інтелектуальний потенціал завжди має бути об'єктом спостереження, дослідження та впливу, оскільки на цій основі

формується інтелектуальний капітал організації, який фахівці розглядають як синергетичну цілісність людського капіталу, структурного капіталу і капіталу відносини.

1.2. Механізм управління інтелектуальним потенціалом закладу охорони здоров'я

У сучасному світі ІІ організації стає все важливішим фактором, що визначає її конкурентоспроможність і можливість досягнення успіху. Інтелектуальний потенціал включає знання, навички, досвід, творчий потенціал й інші ресурси, які працівники приносять у організацію. Основна мета управління ІІ полягає в створенні відповідних умов для розвитку та виявлення прихованих можливостей та ресурсів.

Управління цими ресурсами стає важливим завданням для керівників на всіх рівнях управління. Зазначимо, що управління ІІ організації є важлива складовою успіху сучасних підприємств.

У минулому, фізичні ресурси були ключовими для успіху підприємств. Однак із зростанням ролі технологій та інновацій, знання та ІІ стають головними ресурсами, які підприємства можуть використовувати для здобуття конкурентних переваг.

ІІ організації може використовуватися для збільшення продуктивності працівників та покращення ефективності операцій. Компанії, які ефективно управляють своїм інтелектуальним потенціалом, здатні швидше реагувати на зміни на ринку та досягати стратегічних цілей.

Управління ІІ допомагає створити середовище, де талановиті працівники відчувають себе важливими та задоволеними своєю роботою. Це сприяє збереженню поточного персоналу та привертанню нових талантів на ринок праці.

ІІ організації є ключовим джерелом для створення нових інновацій та

вдосконалення існуючих продуктів і послуг. Управління цим потенціалом допомагає створити сприятливі умови щоб розвивати та впроваджувати інновації.

Сучасний бізнес-світ швидко змінюється, і організації повинні бути готовими адаптуватися до нових умов. Інтелектуальний потенціал дозволяє організаціям реагувати на зміни швидше і більш ефективно.

Організації, які управляють своїм інтелектуальним потенціалом, можуть створювати унікальні конкурентні переваги, які важко скопіювати іншими гравцями на ринку.

Отже, управління ІІ організації є надзвичайно важливим аспектом сучасного управління. Для досягнення успіху підприємствам потрібно інвестувати час та ресурси у розвиток, стимулювання та ефективно управління ІІ своїх працівників. Такий підхід допоможе організаціям залишатися конкурентоспроможними в умовах швидких змін у світі бізнесу.

Зазначимо, що під інтелектуальним потенціалом медорганізації ми розуміємо не лише знання і професійні навички медичного персоналу, а й їхні особисті якості, креативність, здатність до аналізу та прийняття рішень. Інтелектуальний потенціал включає як фахову експертизу, так і соціокультурні компетенції, які дозволяють медпрацівникам ефективно взаємодіяти між собою і з пацієнтами.

В умовах сучасного інформаційного суспільства інтелектуальний потенціал стає ключовим ресурсом для успішної діяльності медичних організацій. При цьому, медорганізації зазнають значних змін у плануванні, організації та використанні інтелектуального потенціалу свого персоналу. Механізм управління ІІ медорганізації вимагає системного підходу (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Механізм управління інтелектуальним потенціалом медичних організацій

Примітка. Побудовано автором.

Перший крок – це збір інформації про ІП медичного закладу. Інформація включає оцінку кадрових ресурсів (медичних працівників), процес оцінки навчання, досвіду, навичок і здібностей особи чи групи осіб, обладнання, доступність новітніх технологій тощо.

Отриману інформацію аналізується для визначення сильних сторін і слабких медичного закладу, можливостей й загроз для розвитку ІП медичного закладу.

На основі аналізу розробляються цілі і стратегії для оптимізації і розвитку ІП медичного закладу. Цілі можуть включати покращення якості надання медпослуг, упровадження нових методів лікування, підвищення ефективності роботи медперсоналу, навичок, навчання новому, розвиток професійної кар'єри.

Розроблення планів дій для медичного закладу – створюються конкретні плани та програми дій для досягнення поставлених цілей, насамперед, через

навчання медичного персоналу, розвиток нових проєктів, модернізацію обладнання, дослідження нових методів лікування.

Виконання ініціатив у медичному закладі – реалізація планів і дій відбувається через покращення медичних послуг, навчання персоналу, розвиток, практику, упровадження нових технологій тощо.

Важливо постійно моніторити та оцінювати прогрес і результати, щоб визначити, наскільки успішно досягаються цілі і стратегії.

Коригування і оптимізація для медичного закладу. На основі отриманих даних можуть вноситися корективи до планів і стратегій для покращення роботи медичного закладу.

Інформація про стан інтелектуального потенціалу медичного закладу та досягнуті результати може бути представлена через звіти та комунікацію з учасниками процесу та пацієнтами.

Інтелектуальний потенціал стає ключовим фактором в конкурентній боротьбі і підтримці сталого розвитку організації. Відправним пунктом є розуміння, що цей ресурс може бути більш цінним і динамічним, ніж традиційні матеріальні активи. Він допомагає організації адаптуватися до змін на ринку, впроваджувати нові технології та підтримувати інноваційний розвиток.

Ефективне управління ІП вимагає певних стратегій та підходів:

I. Залучення та утримання талановитого персоналу. Організація повинна активно працювати над залученням та збереженням висококваліфікованих співробітників. Це включає створення стимулів для розвитку та росту кар'єри, а також створення комфортних умов для праці.

II. Розвиток знань й навичок. Організація повинна надавати можливості навчання й розвитку для персоналу, зокрема, включати тренінги, семінари, онлайн-курси та інші засоби підвищення кваліфікації.

III. Створення інноваційної культури. Організація повинна сприяти створенню середовища, де співробітники відчують вільність висловлювати ідеї та запускати нові проєкти. Це сприяє розвитку інновацій та підтримці

конкурентних переваг.

IV. Управління знаннями. Організація повинна мати системи для збору, збереження та розповсюдження знань всередині компанії, що допомагає уникати втрати цінних знань при виході співробітників з організації.

V. Використання інформаційних технологій. Сучасні технології, такі як інформаційні системи та інтернет, допомагають організаціям краще управляти своїм ІІІ.

Управління ІІІ потребує системи вимірювання результатів. Метрики, такі як рівень задоволеності співробітників, рівень обізнаності персоналу, кількість інноваційних проєктів, можуть допомогти визначити ефективність управління ним.

Управління ІІІ організації є ключовою складовою успішного функціонування в сучасному світі. ІІІ визначає конкурентоспроможність і можливість розвитку організації. Посильна увага до залучення талановитого персоналу, розвитку навичок та створення інноваційної культури допомагає організаціям досягати високих результатів і відкривати нові горизонти розвитку.

Механізм управління ІІІ медорганізації вимагає системного підходу та розробки стратегій, які б дозволили забезпечити ефективне використання знань й навичок медпрацівників.

Для успішного управління ІІІ медорганізації потрібно впроваджувати ряд стратегічних кроків. По-перше, важливо забезпечити набір та збереження кваліфікованих фахівців, зокрема, розвиток програм навчання, створення системи стажування та розвитку кар'єри, а також приваблення талановитих фахівців через конкурси та інші інструменти.

По-друге, важливо розвивати систему збору даних та аналізу їх. Засоби інформаційної технології допомагають відстежувати ефективність роботи медорганізації та визначати області, які потребують поліпшення. Аналітичні дані допомагають приймати обґрунтовані рішення та розвивати стратегії розвитку.

По-третє, необхідно сприяти створенню сприятливої робочої атмосфери, де працівники мають можливість розвивати ІІІ, що передбачає підтримку навчання та професійного росту, створення механізмів звітування, зворотного зв'язку, а також сприяння інноваційним ідеям та креативності.

Зауважимо, що управління ІІІ медорганізації – це постійний ітеративний процес. Суспільство постійно змінюється, і з ним змінюються і вимоги до медичних організацій. Тому механізми управління потенціалом повинні бути гнучкими і адаптивними до нових викликів і можливостей.

Загалом, механізм управління ІІІ медорганізації є важливою складовою успішної діяльності в сфері охорони здоров'я. Це вимагає не лише ефективних стратегій, але і постійного прагнення до підвищення якості роботи та розвитку персоналу. Розуміння цих аспектів допомагає медичним організаціям досягти високих результатів у місії – збереженні та покращенні здоров'я населення.

Механізм управління ІІІ медорганізації включає кілька ключових складових.

Розвиток ІІІ передбачає розробку програм навчання, тренінгів та інших заходів для підвищення кваліфікації медичного персоналу. Медичні організації повинні інвестувати в постійне навчання та розвиток свого персоналу, щоб вони могли ефективно використовувати знання й навички.

Медичні організації повинні активно збирати та аналізувати дані про діяльність та результати лікування. Це дозволяє виявити слабкі місця й можливості для покращення, а також сприяє прийняттю обґрунтованих рішень.

Створення інноваційної культури. Медичні організації повинні створити сприятливу атмосферу для інновацій та творчості. Це включає заохочення працівників до вносити нові ідеї, а також створення механізмів для їх реалізації.

Ефективне управління знаннями. Медичні організації повинні мати систему для зберігання та передачі знань та досвіду внутрішньої команди. Це допомагає зберігати та передавати цінні знання, коли працівники залишають

організацію.

Співпраця та партнерства. Медичні організації повинні активно співпрацювати з іншими організаціями та дослідницькими установами для обміну знаннями та досвідом. Це сприяє розвитку медичної науки та покращенню методів лікування.

Механізм управління ІІ медорганізації важливий щоб забезпечити високу якість медпослуг та розвиток галузі. Ефективне управління таким потенціалом допомагає медичним організаціям залишатися конкурентоспроможними в умовах постійних змін у медсфері. Без належного управління інтелектуальним потенціалом, медорганізації ризикують втратити свої позиції на ринку та не забезпечувати належну якість медичних послуг своїм пацієнтам.

Отже, механізм управління інтелектуальним потенціалом медорганізації включає ряд ключових дій, спрямованих на розвиток та оптимізацію внутрішніх ресурсів. Цей процес вимагає постійного вдосконалення та адаптації до нових викликів і може визначити успіх медичної установи в сучасному світі.

Висновки до розділу 1

У світі, де знання та інформація швидко розвиваються, а конкуренція стає більш жорсткою, ІІ організації стає важливим як ключовий ресурс, який дозволяє компаніям досягати конкурентної переваги, інноваційно розвиватися та пристосовуватися до змін в сучасному бізнес-середовищі.

Сутність ІІ полягає в здатності організації генерувати, накопичувати, використовувати та розвивати знання, інформацію та інтелектуальні ресурси для досягнення стратегічних цілей. Це включає кадровий потенціал, організаційну культуру, інноваційну активність та здатність до адаптації до змін.

Медичні організації, як важлива складова сучасної медсистеми, надають

послуги, які безпосередньо впливають на життя людей й їх здоров'я. Вони стикаються зі складними викликами, такими як зростання потреб та очікувань пацієнтів, медичних технологій та посилення регулюючих вимог. Інтелектуальний потенціал таких організацій є ключовим для забезпечення якісної медичної допомоги, вдосконалення лікування та діагностики, а також розвитку медичних наук і практики.

ІІІ медичних організацій визначає їхню здатність надавати якісні медпослуги, розвивати медичну науку та адаптуватися до змін в сучасному світі.

Основна мета управління ІІІ підприємств полягає в створенні відповідних умов для розвитку та виявлення прихованих можливостей та ресурсів.

Управління ІІІ допомагає створити середовище, де талановиті працівники відчують себе важливими та задоволеними своєю роботою. Це сприяє збереженню поточного персоналу та привертанню нових талантів на ринок праці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Організаційно-управлінська характеристика КНП «Обласна дитяча лікарня» Закарпатської обласної ради

Об'єктом дослідження є комунальне «некомерційне підприємство Обласна дитяча лікарня Закарпатської обласної ради є неприбутковим лікарняним закладом охорони здоров'я – унітарним комунальним некомерційним підприємством, а також об'єктом права спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст області, інтереси яких представляє Закарпатська обласна рада в межах повноважень, визначених законодавством України» [52].

Скорочено: КНП «ОДЛ» ЗОР».

Місцезнаходження: 89600, Закарпат. область, м.Мукачево, вул. Франка Івана, 39.

Закарпатська обласна дитяча лікарня почала свій відлік із 1950 року, коли на базі дитячого притулку «Леленц» було створено медзаклад. У вигляді комунального некомерційного підприємства обласна лікарня створена 26 вересня 2019 року (рішення Закарп. облради №1567) шляхом реорганізації (перетворення). КНП – правонаступник усього майна, прав, обов'язків обласної дитячої лікарні.

Власник КНП – Закарпатська облрада. Зауважимо, що КНП підпорядковується, підзвітне, підконтрольне Закарпатській облradі. У галузевому відношенні підпорядковано структурному підрозділу Закарп. обласної держадміністрації з питань охорони здоров'я.

Закарпатська дитяча облікарня – високоспеціалізована багатопрофільна медорганізація, основною метою діяльності якої є

забезпечити мед обслуговування дитячого населення.

Відповідно до статуту, котрий затверджено Закарпатською облрадою №1567 від 26.09.2019 р. [52], Закарпатська дитяча облікарня забезпечує виконання видів робіт, що представлено на рис. 2.1.

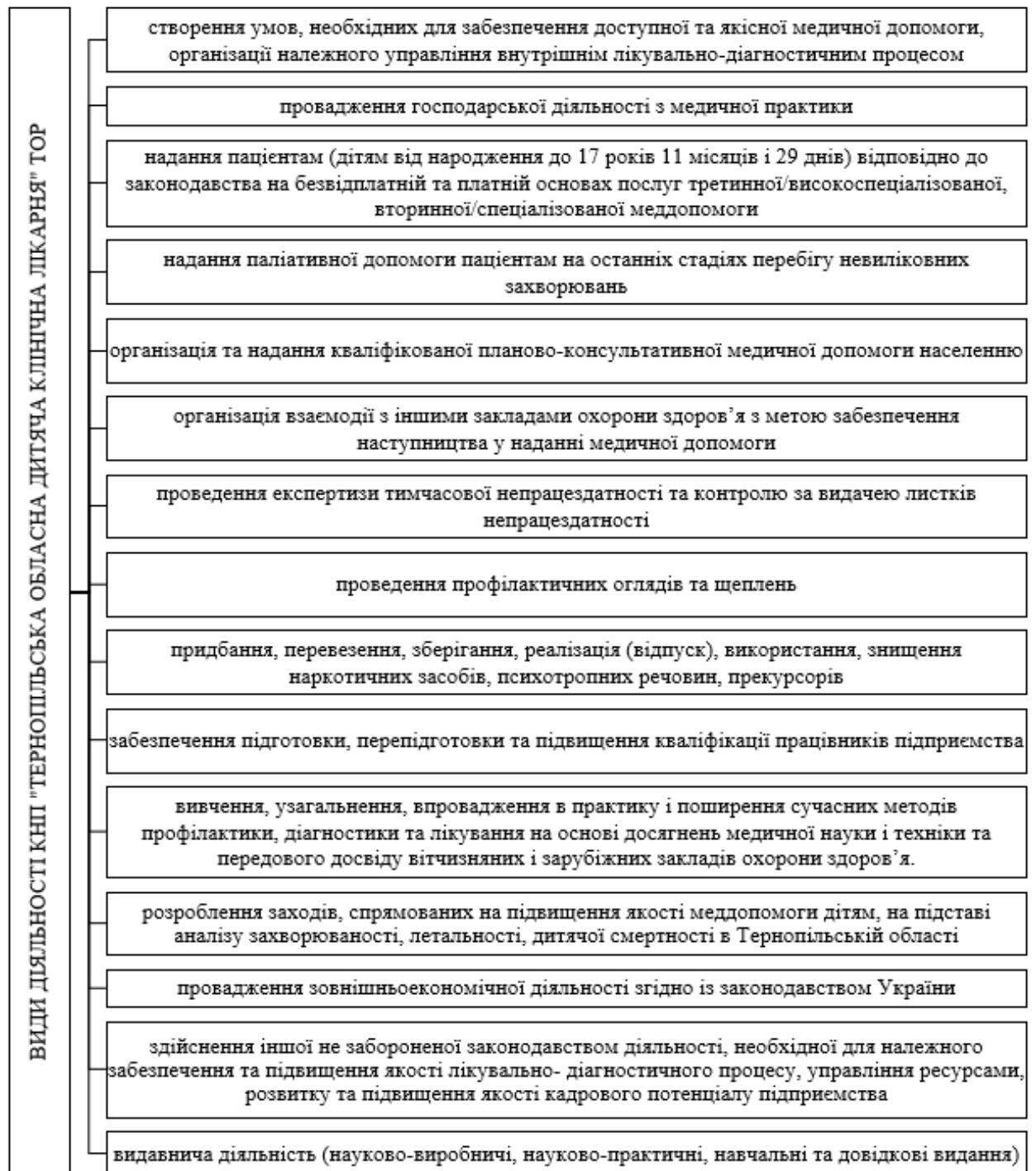


Рис. 2.1. Види діяльності КНП «Обласна дитяча лікарня» Закарпатської обласної ради

Примітка. Побудовано на основі [52].

Як бачимо, Закарпатська дитяча облікарні здійснює різні види медичної діяльності для дітей від народження до 17 років 11 міс-в і 29 дн., включаючи педіатрію (надання загальної меддопомоги дітям, включаючи діагностику та лікування загальних захворювань); неонатологію (спеціалізовану меддопомога новонародженим дітям або недоношеним); дитячу хірургію (лікування хірургічних захворювань та травм у дітей); педіатричну онкологію (лікування дітей, які страждають від раку); педіатричну неврологію (лікування неврологічних захворювань та порушень дітей); реабілітацію (надання послуг реабілітації для дітей, які відновлюються після травм або операцій); діагностику й лікування інших специфічних дитячих захворювань та станів.

Структура і підрозділи Закарпатська дитяча облікарні подані на рис. 2.2. Як бачимо, у Закарпатській дитячій облікарні функціонують різнопланові відділення, у тому числі відділення інфекційне, хірургічне, неврологічне, онко-гематологічне, новонароджених. Крім того, облікарня має ліжка для лікування матерів, молочну кухню. А ще при облікарні відкрито Центр реабілітації дітей «з органічним ураженням центрально-нервової системи (ЦНС) Росинка, котрий надає висококваліфіковану консультативно-діагностичну та лікувально-реабілітаційну допомогу дітям у віці від 0 до 18 років, що мають органічні ураження ЦНС та захворювання опорно-рухового апарату, здійснює комплекс заходів, направлених на виконання Національної програми у питаннях профілактики дитячої інвалідності та медико-соціальної реабілітації дітей з особливими потребами» [33].

Загальна кількість ліжок у Закарпатській обласній дитячій лікарні – 417. Обласна консультативна поліклініка розрахована на 480 відвідувань за зміну.

У досліджуваній облікарні упродовж 2022 року було проліковано 8,788 тис. дітей віком 0-17 років, у т.ч. віком до 1 року – 1,8 тис. дітей. Зауважимо, що 99,26 % хворих були виписані. У тому ж році 12,1 тис. дітей відвідало поліклініку.

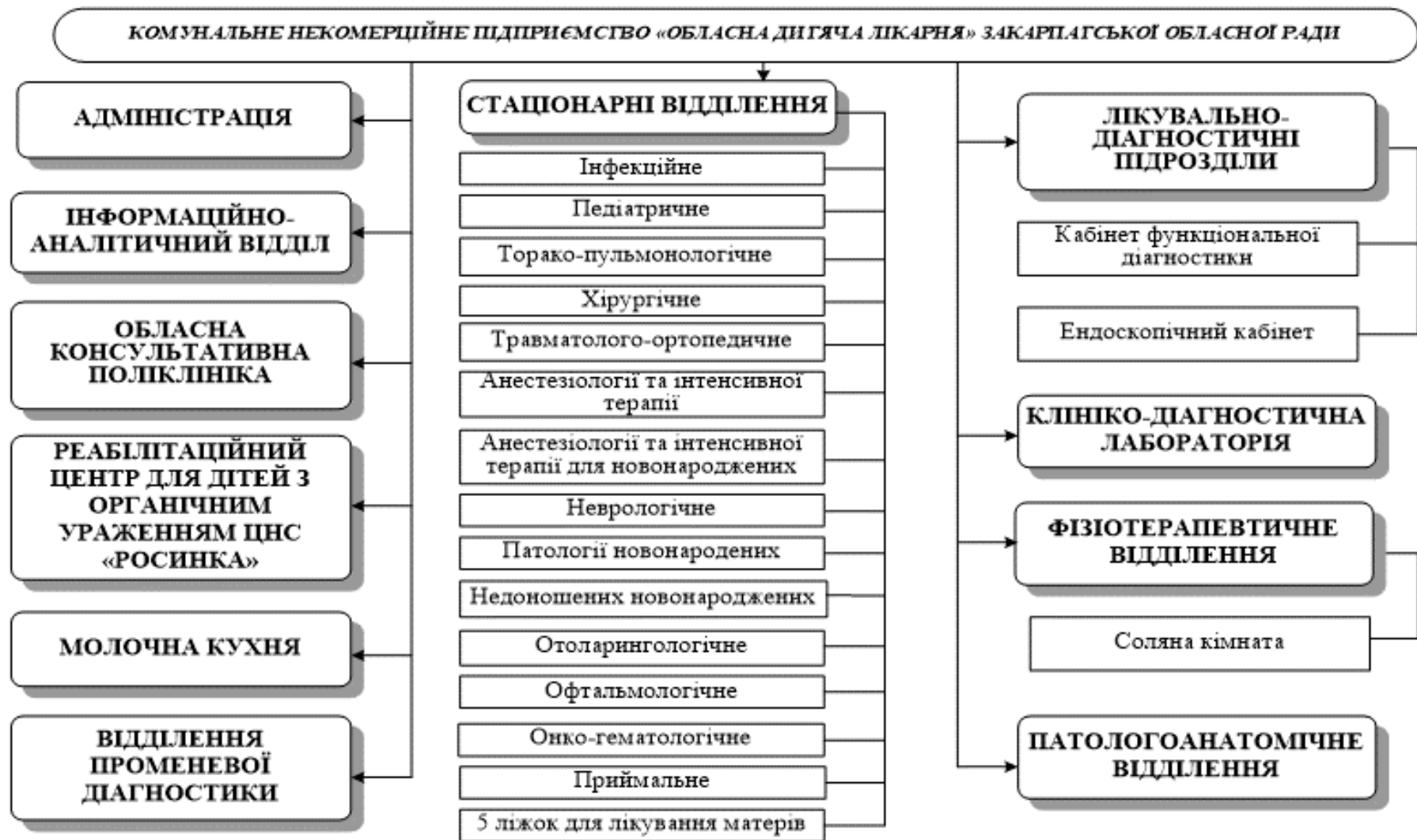


Рис. 2.2. Структура і підрозділи КНП «Обласна дитяча лікарня» Закарпатської обласної ради

Примітка. Побудовано на основі інформації медорганізації.

Закарпатська обласна дитяча лікарня є провідним дитячим закладом Закарпатськ. області.

Зазначимо, що в Україні розпочалася медична реформа, в рамках якої запущена Програма медичних гарантій в Україні. Це система державного мед страхування, яка була запроваджена в країні з метою забезпечення доступності якісних мед послуг для всіх громадян. Вона спрямована на зменшення корупції у медсфері, покращення доступності та якості медпослуг, а також на підвищення задоволення громадян медобслуговуванням. Упровадження програми медгарантій є важливим кроком в удосконаленні системи охорони здоров'я в Україні.

Кожен громадянин України має право на безкоштовний доступ до певного базового пакету мед послуг, який включає обов'язкові процедури й лікування, такі як обстеження, екстрене лікування, операції, ліки.

Програма медичних гарантій створена з метою забезпечення рівного доступу до медичних послуг для всіх громадян, незалежно від їхнього соціального статусу чи фінансового стану.

Програма фінансується з державного бюджету, а також зі страхових внесків громадян. Держава вкладає значні кошти в медсистему для забезпечення необхідних ресурсів і обладнання для медзакладів.

Програма встановлює стандарти надання медпослуг та контролює їх якість. Медорганізації повинні відповідати цим стандартам, щоб отримувати фінансування з програми медгарантій.

У рамках реформи була створена інтегрована електронна система здоров'я, яка дозволяє вести електронний медоблік та обмін даними між медзакладами, що сприяє покращенню якості надання послуг та зменшенню бюрократії.

Перелік медпослуг, котрі «надаються у рамках програми медгарантій, затверджується Міністерством охорони здоров'я України» [35].

На 2023 рік Закарпатською дитячою обллікарнею у межах програми медгарантій було законтрактовано 15 пакетів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Пакети медичних послуг за програмою медичних гарантій
КНП «Обласна дитяча лікарня» Закарпатської облради на 2023 рік**

Пакет №	Назва	Вартість
1	2	3
3	Стационарна допомога дорослим та дітям без проведення хірургічних операцій	8635 грн
	Хірургічні операції дорослим та дітям в умовах стаціонару одного дня	8635 грн
	Хірургічні операції дорослим та дітям у стаціонарних умовах	8635 грн
7	Медична допомога новонародженим у складних неонатальних випадках	135026 грн за надання меддопомоги новонародженим з масою тіла до 1500 грамів і 33073 грн за надання меддопомоги новонародженим з масою тіла 1500 грамів і більше
8	Профілактика, діагностика, спостереження та лікування в амбулаторних умовах	150 грн
9	Стоматологічна допомога дорослим та дітям	130 грн
18	Лікування пацієнтів методом перитонеального діалізу в амбулаторних умовах на день становить 1129 гривень	
29	Стационарна паліативна допомога дорослим та дітям	19101 грн
30	Мобільна паліативна допомога дорослим та дітям	19041 грн
31	Медична реабілітація немовлят, які народилися передчасно або хворими, протягом перших трьох років життя	10820 грн
19	Хіміотерапевтичне лікування та супровід пацієнтів з онкологічними захворюваннями в стаціонарних та амбулаторних умовах	капітаційна ставка – 36807 грн на рік, до якої застосовуються такі коригувальні коефіцієнти: 3,555 — за готовність надати медпослуги пацієнтам, яким не виповнилося 18 р.
21	Лікування та супровід пацієнтів з гематологічними та онкогематологічними захворюваннями	капітаційна ставка – 74429 грн на рік, із застосуванням таких коригувальних коефіцієнтів: 3,008 — за готовність надати медпослуги пацієнтам, яким не виповнилося 18 р.

Продовження табл. 2.1

1	2	3
36	Забезпечення кадрового потенціалу системи охорони здоров'я шляхом організації надання медичної допомоги із залученням лікарів-інтернів	добуток мінімальної зар. плати, визначеної ЗУ «Про Державний бюджет України на 2023 рік», та коефіцієнта 1,22
33	Реабілітаційна допомога дорослим і дітям у амбулаторних умовах	10820 грн
34	Готовність закладу охорони здоров'я до надання медичної допомоги в надзвичайних ситуаціях	глобальна ставка на місяць становить 1053510 грн
37	Секційне дослідження	1327 грн за одне секційне дослідження

Примітка. Побудовано на основі інформації медорганізації.

Отже, Закарпатська дитяча облікарня є медорганізацією, котра спеціалізується надавати медичну допомогу дітям від народження до 17 років 11 місяців 29 днів.

2.2. Оцінка кадрового забезпечення досліджуваної медичної організації

У підрозділі 1.1 було доведено, що основними складовими ІІ організації є люди, їх знання та навички. Працівники, які мають великий досвід та глибокі знання в своїй галузі, стають цінними ресурсами для організації.

Оцінка кадрового забезпечення медичної організації є важливою складовою управління в сфері охорони здоров'я. Вона допомагає визначити, наскільки ефективно медична установа може виконувати свої завдання, які включають надання якісних медичних послуг та відповідність нормативам та стандартам охорони здоров'я.

Насамперед, необхідно проаналізувати кількість та якість персоналу. Оцінка розміру та структури медичного персоналу включає аналіз лікарів, медсестер, фармацевтів та інших медичних співробітників. Важливо визначити, чи є достатньо медичних працівників, щоб відповідати потребам

пацієнтів та стандартам надання медичних послуг.

Лікарі – медичні фахівці, які здійснюють діагностику, лікування та нагляд за пацієнтами. Їхні спеціалізації можуть варіюватися від загальної медицини до спеціалізованих галузей, таких як хірургія, педіатрія, анестезіологія та інші.

Медсестри та медичні асистенти надають допомогу лікарям у виконанні процедур, нагляді за пацієнтами та веденні медичної документації.

До інших медичних фахівців належать фізіотерапевти, лікарі-спеціалісти, психологи, соціальні працівники та інші спеціалісти, які надають додаткову медичну підтримку.

Адміністративний персонал – фахівці, які забезпечують ефективне управління медорганізацією, включаючи фінансовий управління, ресурсне планування та інші адміністративні завдання.

Кількість та структура медичного персоналу у розрізі категорій у Закарпатській обл. дитячій лікарні подано в табл. 2.2 і на рис. 2.3.

Таблиця 2.2

Структура персоналу у розрізі категорій у КНП «Обласна дитяча лікарня» Закарпатської обласної ради

Категорія персоналу	Кількість штатних працівників	Частка у загальній кількості персоналу, %
Лікарі	113	17,82
Спеціалісти з вищою немедичною освітою	4	0,63
Середній медичний персонал	256	40,38
Провізори	1	0,16
Молодший медичний персонал	157	24,76
Інший персонал	103	16,25
Всього	634	100,00

Примітка. Сформовано на основі інформації медорганізації.

Дані табл. 2.2 засвідчують, що станом на 01.01.2023 року у Закарпатській дитячій обллікарні працювало 634 особи. Серед яких 17,82 % лікарів, 40,38 % медсестер, 24,76 % молодшого медперсоналу, 0,63 % спеціалістів із вищою

немедичною освітою, 0,16 % провізорів, 16,25 % іншого персоналу.

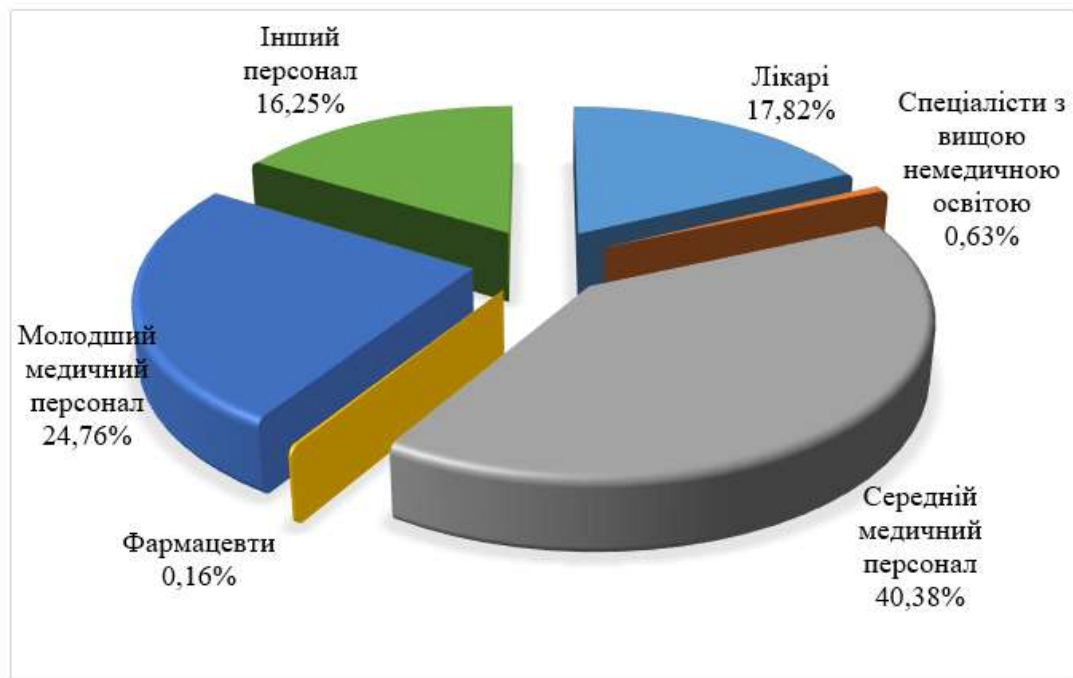


Рис. 2.3. Структура персоналу КНП «Обласна дитяча лікарня» ЗОР

Примітка. Побудовано на основі інформації медорганізації.

Для забезпечення високої якості медичних послуг та ефективної роботи медичної організації важливо мати достатню кількість кваліфікованих працівників, а також вдосконалювати їхні навички та забезпечувати належні умови для роботи. Крім того, медичні організації повинні враховувати потреби пацієнтів та специфіку медичних послуг, які вони надають, при формуванні свого кадрового потенціалу.

Оцінка кадрового забезпечення включає також виявлення вакантних посад та аналіз їхнього впливу на функціонування медичної установи. Якщо є велика кількість вакансій, це може призвести до перевантаження існуючого персоналу та погіршення якості надання послуг.

Зазначимо, що укомплектованість персоналом в медичній організації є однією з найважливіших складових успішної та ефективної роботи системи охорони здоров'я. Наявність достатньої кількості кваліфікованих медичних працівників допомагає у забезпеченні безпеки та якості медичних послуг. Медичний персонал повинен мати високий рівень знань та навичок, щоб

правильно діагностувати, лікувати та надавати догляд пацієнтам. При цьому, недостатня кількість медичного персоналу може призвести до подовження очікувань і черг для отримання меддопомоги, що, у свою чергу, призведе до погіршення стану пацієнтів та невдоволеності. Велика кількість медичного персоналу дозволяє більше уваги приділяти кожному пацієнту, що сприятиме покращенню якості догляду, забезпеченню індивідуального підходу та вирішенню проблем, пов'язаних зі здоров'ям конкретного пацієнта. Наявність кваліфікованого медичного персоналу позитивно впливає на результати лікування, бо правильний діагноз, лікування та догляд значно покращують прогнози для пацієнтів. У разі надзвичайних ситуацій, таких як епідемії або природні катастрофи, наявність достатньої кількості персоналу є критично важливою для надання швидкої меддопомоги та управління кризовими ситуаціями. Перевищення навантаженості персоналу може призвести до вигорання та зниження якості роботи. Укомплектованість достатньою кількістю співробітників дозволяє зменшити ризик подібних проблем.

Укомплектованість персоналом у досліджуваній Закарпатській дитячій облікарні подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Укомплектованість персоналом КНП «Обласна дитяча лікарня» ЗОР

Категорія персоналу	Кількість посад, затверджена штатним розписом	Фактично зайнято посад	Відхилення	
			+/-	К _{уп}
Лікарі, усього	165,50	163,50	-2,00	0,99
Спеціалісти з вищою немедичною освітою	4,25	4,25	0,00	1,00
Середній медперсонал	319,75	319,75	0,00	1,00
Провізори	1,00	1,00	0,00	1,00
Молодший медперсонал	173,00	173,00	0,00	1,00
Інший персонал	135,25	135,25	0,00	1,00
Усього посад	798,75	796,75	-2,00	0,99

Примітка. Сформовано на основі даних медорганізації.

Дані свідчать про те, що коефіц. укомплектованості працівниками КНП

«Обласна дитяча лікарня» складає 0,99. При цьому, коефіц. укомплектованості лікарями – 0,99, коефіц. укомплектованості середнім і молодшим медперсоналом – 1,00.

У Закарпатській дитячій обллікарні виявлена недоукомплектованість 2,00 штатних посад, зокрема, недоукомплектовано:

- 2,0 штатні посади інтернів.

Загалом, важливість укомплектованості персоналом в медичній організації важко переоцінити. Це стосується як кількості медичних працівників, так і їхньої кваліфікації. Забезпечення достатньою кількістю та якістю медичного персоналу є ключовим елементом покращення охорони здоров'я та задоволеності пацієнтів.

Зауважимо, що укомплектованість штатними одиницями забезпечується через сумісництво посад, що допомагає зменшити навантаження на працівників, покращити координацію та співпрацю в організації, а також зменшити зайві витрати. У табл. 2.4 подано коеф. сумісництва персоналу у досліджуваній КНП.

Таблиця 2.4

**Коефіцієнт сумісництва медичного персоналу
КНП «Обласна дитяча лікарня» Закарпатської обласної ради**

Показники	2022 рік
<i>1</i>	<i>2</i>
лікарі	
За штатним розписом	165,50
Фактично зайнято посад	163,50
Фізичних осіб	113
Коефіцієнт сумісництва	1,4646
середній медичний персонал	
За штатним розписом	319,75
Фактично зайнято посад	319,75
Фізичних осіб	256
Коефіцієнт сумісництва	1,2490
молодший медичний персонал	
За штатним розписом	173,00
Фактично зайнято посад	173,00
Фізичних осіб	157
Коефіцієнт сумісництва	1,1019

Продовження табл. 2.4

1	2
інший персонал	
За штатним розписом	135,25
Фактично зайнято посад	135,25
Фізичних осіб	103
Коефіцієнт сумісництва	1,3131
Усього медичній персонал	
За штатним розписом	798,75
Фактично зайнято посад	796,75
Фізичних осіб	634
Коефіцієнт сумісництва	1,2599

Примітка. Сформовано на основі даних ~~медорганізації~~

Дані свідчать про те, що коефіц. сумісництва станом на 31 грудня 2022 становив 1,2599. Такий коефіцієнт вказує на суміщення посад у Закарпатській обласній дитячій лікарні. А це може знизити якість надання медпослуг. З табл. 2.3 бачимо, що 798,75 штатних посад обіймає 643 фізичні особи, із них:

- 165,50 штатних посад – 113 лікарів;
- 319,50 штатних посад – 256 сер. медперсоналу;
- 173,00 штатних посад – 157 мол. медперсоналу;
- 135,25 штатних посад – 103 іншого персоналу.

Отже, загальна оцінка кадрового забезпечення медичної організації допомагає управлінню приймати рішення щодо необхідних заходів для забезпечення високої якості медичного обслуговування та задоволеності пацієнтів. Оцінка повинна бути регулярною та адаптуватися до змін у вимогах та умовах, що стосуються охорони здоров'я.

2.3. Аудит інтелектуального потенціалу персоналу досліджуваної медичної організації

Справжнім двигуном сучасної організації є інтелектуальний потенціал її працівників. Лише за умов інтенсивного розвитку освіти талантів можливе

формування нової освітньої моделі. У наш час людині недостатньо просто володіти певними знаннями, їй необхідно оволодіти самим процесом навчання, якщо організація хоче стати конкурентоспроможною, вона повинна створити умови, які сприятимуть ефективному використанню та розвитку ІІІ її персоналу через менеджмент компанії [36].

Фахівці вказують на те, що ІІІ потенціал персоналу – це «сукупність особистих інтелектуальних можливостей кожного працівника, тобто знань, досвіду, здібностей, сил і творчого мислення, здатності використовувати якісні методи оцінки якості та здатності володіти спеціальними здібностями» [28]. Ефективна робота в успішній організації призводить до підвищення продуктивності праці, позитивно впливає на якість трудового життя, тим самим формуючи в організації інтелектуальних працівників.

ІІІ персоналу організації складається з таких компонентів (субпотенціалу) (рис. 2.4):

- 1) професійно-кваліфікаційного потенціалу;
- 2) інноваційного потенціалу.



Рис. 2.4. Субпотенціали інтелектуального потенціалу персоналу

Примітка. Побудовано на основі [13].

Професійно-кваліфікаційний потенціал є сукупністю здібностей, необхідних працівникам організації щоб виконувати професійні обов'язки, це умови, створені підприємствами для вдосконалення і розвитку умінь працівників і навичок.

Зазначимо, що професійно-кваліфікаційний потенціал організації можна оцінити за такими показниками:

- статево-віковий склад;
- освітній рівень персоналу;
- досвід роботи;
- кваліфікація;
- зусилля організації щодо вдосконалення професійної підготовки власних співробітників.

Статево-віковий склад оцінюється за показниками співвідношення чоловіків й жінок, а також частка працівників у різних вікових групах, зокрема, до 25 р., 25-35 р., 35-45 р., від 45 років до пенсійн. віку, працюючі пенсіонери).

Рівень освіти оцінюється виходячи з частки працівників із такими освітніми показниками: освіта нижче повної середньої; середня; середня професійна освіта та неповна вища освіта; вища; ступінь.

Показник стажу роботи визначають виходячи з частки працівників зі стажем роботи за даною спеціальністю: до 1 року, від 1 до 3 років, від 3 до 5 років, від 5 до 10 років і більше десяти років.

Кваліфікаційний показник визначається відношенням основних працівників (за розрядами) до допоміжних (за розрядами).

Зусилля організації щодо вдосконалення професійної підготовки власних співробітників характеризується наступними показниками:

- рівень витрат «на навчання та підвищення кваліфікації одного працівника, включаючи керівників, спеціалістів;
- рівень витрат організації на придбання журналів, довідників та інших носіїв інформації для кожного працівника;
- рівень витрат організації на кожного співробітника, у т.ч. рівень витрат кожного співробітника організації (включаючи керівників і експертів) на доступ до різних виставок;
- рівень витрат організації на відвідування персоналом інші заклади у

розрахунку на одного працівника, включаючи керівників і експертів» [34].

Кількість лікарів та їх структура у Закарпатській обл. дитячій лікарні подано в табл. 2.5 і на рис. 2.5.

Таблиця 2.5

Кількість та структура лікарів КНП «Обласна дитяча лікарня» ЗОР

Найменування посад	Усього облікова кількість осіб на 31.12.22	Із загальної кількості лікарів, які мають кваліфікаційну категорію		
		вищу	I	II
Лікарі	121	72	2	7
у тому числі жінок	76	46	1	7
терапевти - усього	2	2		
кардіоревматологи дитячі	2	1		1
дитячі гастроентерологи	1	1		
дитячі ендокринологи	2	2		
дитячі алергологи	2	2		
дитячі гематологи	3	2		1
дієтологи	1	1		
фізіотерапевти	2	1	1	
з функціональної діагностики	2	1		1
дитячі хірурги	6	4		
дитячі анестезіологи	14	6	1	1
дитячі ортопеди-травматологи	7	6		
дитячі урологи	2	1		
дитячі онкологи	2	1		
дитячі стоматологи	1			
стоматологи-хірурги	1			
гінекологи дитячі	1	1		
педіатри	16	9		
педіатри-неонатологи	3	3		
рентгенологи	6	3		1
дитячі офтальмологи	3	2		1
дитячі отоларингологи	4	3		
неврологи дитячі	5	5		
дитячі психіатри	1	1		
дитячі дерматовенерологи	2	2		
дитячі патологоанатоми	1	1		
дитячі імунологи	1			
дитячі інфекціоністи	5	4		
лаборанти	4	2		1
інтерни	13			

Примітка. Наведено на основі даних медорганізації.

Як бачимо, переважають лікарі із вищою категорією – 72 особи (59,5 %).

На другому місці інтерни – 13 осіб (10,7 %). Лікарів другої категорії у Закарпатській обл. дитячій лікарні обліковується 7 осіб (5,8 %) і 2 лікарів 1-ої категорії (1,7 %).

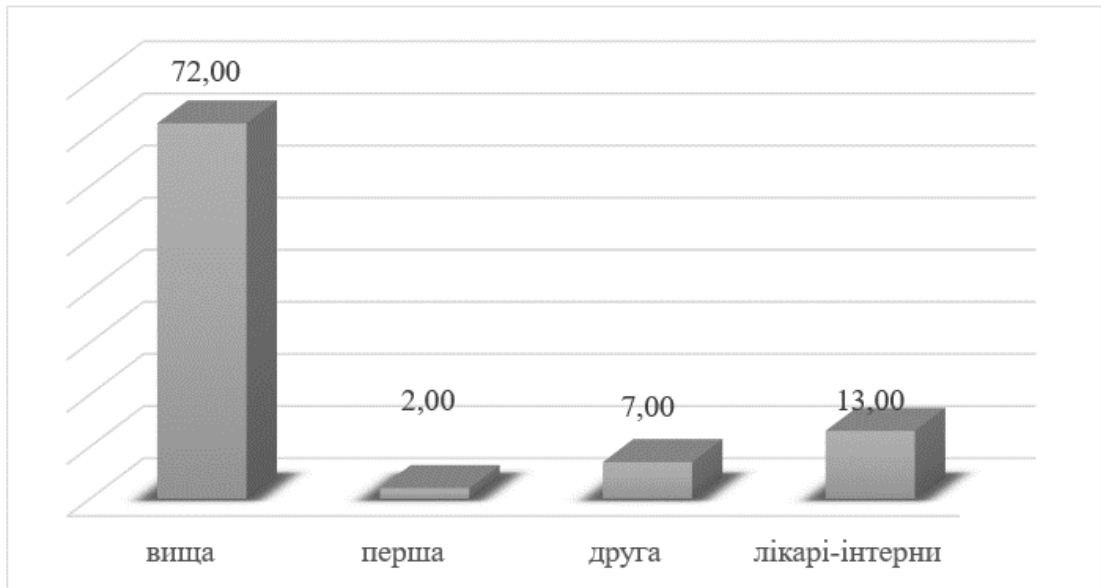


Рис. 2.5. Кількість лікарів КНП «Обласна дитяча лікарня» ЗОР за кваліфікаційною категорією

Примітка. Побудовано на основі інформації медорганізації.

Кількість середнього медперсоналу у досліджуваній обласній дитячій лікарні за кваліфікаційною категорією подано на рис. 2.6.

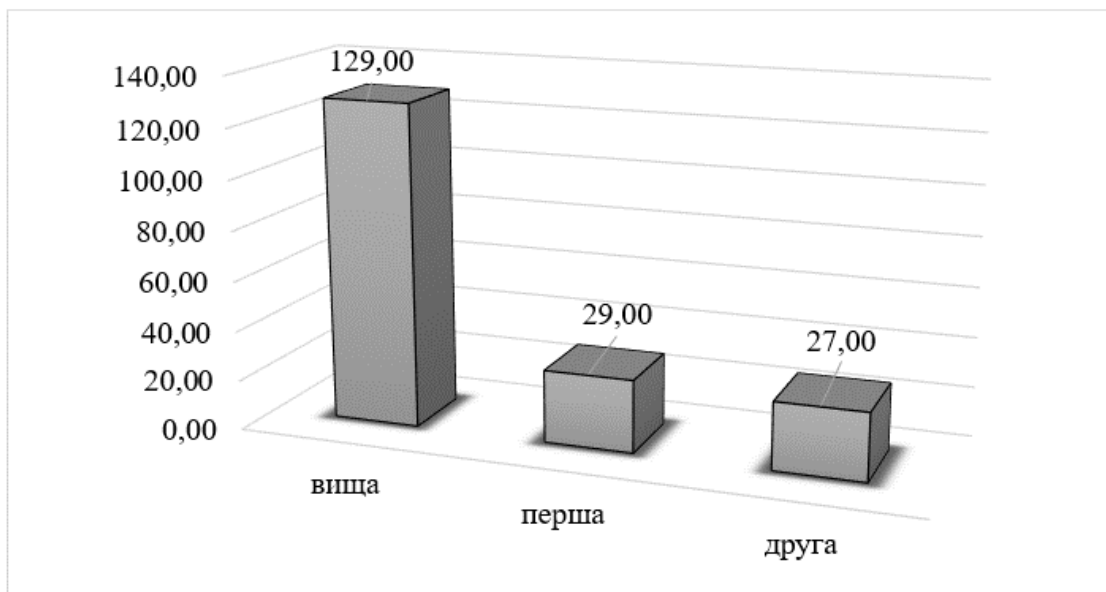


Рис. 2.6. Кількість середнього медичного персоналу КНП «Обласна дитяча лікарня» ЗОР за кваліфікаційною категорією

Як бачимо, серед середнього медперсоналу у Закарпатській обл. дитячій

лікарні найвищу кваліфікаційну категорію мають 129 осіб (48,3 %), першу кваліфікаційну категорію – 29 осіб (10,9 %), другу кваліфікац. категорію – 27 осіб (10,1 %).

Зазначимо, що ІП організації залежить від різних факторів, і вікова структура є одним із них.

Спеціалісти з різним стажем роботи мають різні рівні досвіду та знань. Старший персонал мають багатий досвід, що є корисним для розв'язання складних клінічних ситуацій. Молоді співробітники, з іншого боку, можуть приносити нові методи та підходи, що вдосконалюють медичну практику.

Крім того, різна вікова структура дозволяє співробітникам навчатися одне від одного. Старший персонал може передавати свої знання та досвід молодшим колегам, тоді як молодший персонал схильний до використання новітніх технологій та інформаційних систем, що може покращити продуктивність та якість надання послуг. Це сприяє підвищенню ІП організації.

Аналізування вікового складу медичного персоналу у Закарпатській обл. дитячій лікарні (рис. 2.7) показав, що у 2022 році лікарів пенсійного віку було 26,45 % від загального числа лікарів, що на 1,85 в.п. більше, аніж у 2021 р.



Рис. 2.7. Вікова структура медперсоналу КНП «Обласна дитяча лікарня» ЗОР, у % до відповідної загальної чисельності

Примітка. Побудовано на основі інформації медорганізації.

Щодо середнього медперсоналу, то у 2022 році працювало 7,49 % осіб

пенсійного віку до загального числа, що на 1,22 в.п. більше, аніж у 2021 році.

Зазначимо, що важливо створювати системи для збереження та передачі знань в організації, особливо коли старший персонал виходить на пенсію. Це допомагає зберегти ІІ організації.

Під ІІ як субпотенціалу інтелектуального потенціалу персоналу фахівці розуміють сукупність здатностей працівників організації ставити та вирішувати нові творчі завдання, створювати нові речі, оригінальні та унікальні, а також створювати умови для демонстрації підприємством цих творчих здібностей.

Інноваційний потенціал можна виміряти за допомогою різних показників, зокрема:

- кількості загальних патентів, грантів, винаходів, торгових марок, промислових зразків і суми, пов'язані з загальною чисельністю персоналу та із чисельністю керівників і спеціалістів;
- частки нової продукції в загальному обсязі продажів (до нової продукції відноситься продукція, освоєна і вироблена протягом трьох років; при розрахунку даний показник розраховується в загальній формі за кількістю товарних груп);
- кількості раціоналізаторських пропозицій щодо вдосконалення організаційної діяльності щодо чисельності персоналу;
- кількості заходів, які реалізуються щорічно, визначені організаційно-технічними планами та програмами.

Досвід свідчить про залучення у КНП «Обласна дитяча лікарня» грантів:

1. «Проект «Невідкладна допомога в ім'я майбутнього» згідно із Грантовою угодою від 02.12.2019 HUSKROUA\1702\8,2\0108 за Програмою транскордонного співробітництва *ENPI Hungary-Slovakia-Romania-Ukraine Programme 2014-2020* р.р. на орієнтовну суму 15,0 млн. грн.
2. Проект «Інфекційні хвороби не мають кордонів» згідно із Грантовою угодою від 27.08.2019 HUSKROUA\1702\8,2\0080 за Програмою

трансграничного співробітництва *ENPI Hungary-Slovakia-Romania-Ukraine Programme 2014-2020* р.р. на орієнтовну суму 11,062 млн. грн закінчився.

3. Проєкт «Туберкульоз немає кордонів» згідно із Грантовою угодою від 30.06.2021 HUSKROUA\1901\8.2\0067 за Програмою трансграничного співробітництва *ENPI Hungary-Slovakia-Romania-Ukraine Programme 2014-2020* р.р. на орієнтовну суму 16,051 млн. грн» [39].

Результатом ефективного використання інтелектуального капіталу персоналу є інтелектуальні продукти – результати інтелектуальної діяльності, включаючи винаходи, відкриття, патенти та інші об'єкти інтелектуальної діяльності. Оскільки обсяг інтелектуальних продуктів організації залежить від потенційних можливостей та ефективності використання інтелектуального капіталу, питання зростання інтелектуальних ресурсів організації на сьогодні стає дуже актуальним.

Зазначимо, що згідно даних у Закарпатській обласній дитячій лікарні працює 5 кандидатів медичних наук, 4 лікарів мають звання «Заслужений лікар України», 3 медичних сестер мають звання «Заслужений працівник охорони здоров'я» [39].

В досліджуваній облікарні регулярно переглядається штатний розпис та вносяться необхідні зміни. Проводиться моніторинг навантаження на медичний персонал для раціонального розподілу потоків пацієнтів. Наразі запущено правовий механізм оптимізації штатів патології новонароджених і недоношених новонароджених, загальної і молочної кухонь.

Постійне навчання й підвищення кваліфікації медперсоналу є важливим аспектом кадрового потенціалу. Нові технології, методи лікування та стандарти медичної практики постійно змінюються, тому важливо, щоб медичний персонал був завжди в курсі останніх розробок у своїй галузі.

У кожному відділенні Закарпатської обласної дитячої лікарні щорічно розробляються перспективні плани підвищення кваліфікації лікарів та середнього медперсоналу, проводяться медичні ради та оперативні наради з

керівниками структурних підрозділів.

Висновки до розділу 2

Закарпатська дитяча облікарня – високоспеціалізована багатопрофільна медорганізація, основною метою діяльності якої є забезпечити мед обслуговування дітей від народження до 17 років 11 міс-в і 29 дн., включаючи педіатрію, неонатологію, дитячу хірургію, педіатричну онкологію, педіатричну неврологію, реабілітацію, діагностику й лікування інших специфічних дитячих захворювань та станів. Тому у дитячій облікарні функціонують різнопланові відділення.

Основними складовими ІІІ організації є люди, їх знання та навички. Станом на 01.01.2023 року у облікарні працювало 634 особи. Серед яких 17,82 % лікарів, 40,38 % медсестер, 24,76 % молодшого медперсоналу, 0,63 % спеціалістів із вищою немедичною освітою, 0,16 % провізорів, 16,25 % іншого персоналу. Коефіц. укомплектованості працівниками складає 0,99.

ІІІ організації залежить від різних факторів, і вікова структура є одним із них. У 2022 році лікарів пенсійного віку було 26,45 % від загального числа лікарів, що на 1,85 в.п. більше, аніж у 2021 р. та 7,49 % осіб пенсійного віку до загального числа середнього медперсоналу, що на 1,22 в.п. більше, аніж у 2021 році.

У Закарпатській обласній дитячій лікарні працює 5 кандидатів медичних наук, 4 лікарів мають звання «Заслужений лікар України», 3 медичних сестер мають звання «Заслужений працівник охорони здоров'я».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Інтелектуалізації надання медичних послуг

У сучасному світі, де технології та інновації постійно розвиваються, важливо, щоб галузь охорони здоров'я не відставала від цього процесу. Медична сфера зазнає значних змін завдяки технологічному прогресу та впровадженню інновацій у сучасну медицину. Одним із способів досягнення цієї мети є інтелектуалізація надання медичних послуг, що передбачає застосування штучного інтелекту, аналізу даних, інформатики та інших технологій для покращення діагностики, лікування, тобто покращення якості й доступності медпослуг. Зазначимо, що інтелектуалізація позитивно впливає на сферу охорони здоров'я та призводить до поліпшення умов надання медичної допомоги.

Перш за все, інтелектуалізація медицини дозволяє покращити діагностику та лікування захворювань. Системи штучного інтелекту, засновані на аналізі медичних даних, можуть виявляти патології та ризики розвитку хвороб на ранніх стадіях, коли лікування найефективніше. Вони можуть аналізувати образи з медичних зображень, такі як рентгени, МРТ та КТ, для виявлення аномалій. Крім того, інтелектуальні системи можуть аналізувати генетичні дані пацієнтів і визначати їхню схильність до певних хвороб, що допомагає розробити індивідуальні плани профілактики та лікування.

За допомогою алгоритмів машинного навчання можна аналізувати великі обсяги медичних даних, що дозволяє точніше діагностувати різноманітні захворювання та вибирати оптимальний метод лікування. Це особливо корисно в сферах, де рішення потребують великої експертності та досвіду, таких як онкологія та неврологія. Застосування роботів та автономних

систем в хірургії дозволяє зменшити ризик людських помилок та покращити точність операцій.

Друга важлива сфера, де інтелектуалізація може зробити великий внесок, – це оптимізація управління медичними закладами та ресурсами. Системи планування та аналізу даних дозволяють вдосконалити розподіл лікарів та медичного персоналу, планування операцій та процедур, а також керування лікарським обладнанням та ліками. Це дозволяє максимально використовувати наявні ресурси та скорочувати час очікування пацієнтів на медичне обслуговування.

Крім того, інтелектуалізація сприяє покращенню комунікації між пацієнтами та медичними фахівцями. Електронні медичні записи та платформи для консультацій на відстані зробили можливим швидкий обмін інформацією між пацієнтами та лікарями. Крім того, використання чат-ботів та віртуальних асистентів допомагає пацієнтам отримувати інформацію та поради щодо свого здоров'я в будь-який час, навіть поза годинами роботи лікарів.

Інтелектуалізація також впливає на науковий розвиток в галузі медицини. Аналіз великих обсягів даних дозволяє виявляти нові закономірності, розробляти нові методи лікування та прогнозувати розвиток хвороб. Штучний інтелект може допомогти в розробці нових ліків та вакцин, вдосконаленні методів діагностики та лікування.

Інтелектуалізація надання медичних послуг, або використання інтелектуальних технологій у сфері охорони здоров'я, має свої переваги і недоліки (рис. 3.1).

Як бачимо, завдяки інтелектуальним алгоритмам та штучному інтелекту, можливо отримати більш точні та швидкі діагнози, що допомагає лікарям приймати кращі рішення щодо лікування пацієнтів. Інтелектуальні системи можуть аналізувати масиви медичних даних для вибору оптимальних методів лікування, що сприяє швидшому одужанню пацієнтів. Автоматизація рутинних завдань та обробки даних дозволяє медичному персоналу

сконцентруватися на більш важливих аспектах надання медичних послуг. За допомогою телемедицини та медичних додатків, пацієнти можуть отримати консультацію лікаря в будь-який час та з будь-якого місця. Інтелектуальні пристрої та додатки дозволяють пацієнтам вести постійний моніторинг свого стану здоров'я, що сприяє ранньому виявленню проблем та попередженню ускладнень.



Рис. 3.1. Переваги та недоліки інтелектуалізації надання медичних послуг

Примітка. Побудовано автором.

Інтелектуалізація медицини має значний потенціал для покращення якості надання медичних послуг, але вона також вимагає ретельного розгляду і управління, щоб мінімізувати її негативні наслідки. Наприклад, збір та обробка великої кількості медичних даних може порушити приватність пацієнтів та підвищити ризик витоку чутливої інформації. Розробка та впровадження інтелектуальних систем вимагає значних інвестицій та технічної підтримки. Недоліком може бути занадто велика залежність від технологій, якщо системи виявляться недостатньо надійними або вразливими до атак. Використання телемедицини та інших інтелектуальних рішень може призвести до втрати особистого контакту між лікарем і пацієнтом. Питання

етики, такі як відповідальність за помилки інтелектуальних систем, можуть виникнути у процесі надання медичних послуг.

Інтелектуалізація медицини є складним і багатограним процесом, який вимагає збалансованого підходу. Важливо враховувати інтереси пацієнтів, забезпечувати етичну та безпечну роботу систем, та підтримувати медичний персонал у процесі адаптації до нових технологій. Найкращий результат може бути досягнутий за умови, що забезпечують баланс між перевагами та недоліками та враховують інтереси пацієнтів, медичного персоналу та суспільства в цілому.

Інтелектуалізація медичних послуг передбачає застосування різних технологій та інновацій для покращення якості медичної допомоги:

1. Телемедицина. За допомогою відеоконференцій та інших технологій можна проводити консультації та віддалені прийоми лікаря, що робить медичну допомогу доступною для людей, які знаходяться в віддалених районах.

Телемедицина використовує відеоконференції та інші технології зв'язку для забезпечення віддалених консультацій та прийомів лікаря. Це особливо корисно для пацієнтів, які мешкають в віддалених районах або мають обмежену доступність до медичної допомоги. Лікарі можуть проводити діагностику, консультувати пацієнтів та навіть надавати рекомендації щодо лікування в режимі реального часу.

2. Аналітика даних у галузі охорони здоров'я. Використання штучного інтелекту для аналізу великих обсягів даних дозволяє лікарям розробляти індивідуальні плани лікування, передбачати ризики та поліпшувати діагностику.

Використання штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє обробляти великі обсяги медичних даних для виявлення паттернів та трендів. Це допомагає лікарям планувати індивідуальні схеми лікування, передбачати ризики хвороб та підвищувати точність діагностики.

3. Розумні медичні прилади. Розробка медичних приладів, які здатні

вимірювати показники здоров'я, аналізувати їх та передавати результати лікарям або пацієнтам, допомагає в реальному часі контролювати стан здоров'я.

Розумні прилади, такі як пульсометри, електрокардіографи, спірометри та інші, можуть автоматично вимірювати важливі показники здоров'я. Інтеграція цих пристроїв з мобільними додатками дозволяє відстежувати стан здоров'я, надсилати дані лікарям і отримувати поради.

4. Електронні медичні записи: Системи електронних медичних записів дозволяють лікарям зберігати, обмінюватися та аналізувати медичну інформацію ефективніше, що підвищує якість надання медичних послуг.

Системи електронних медичних записів замінюють паперові документи і дозволяють лікарям зберігати та обмінюватися медичною інформацією в електронному форматі. Це полегшує спільну роботу лікарів і пацієнтів, а також забезпечує безпеку даних.

5. Роботи-хірурги. Використання роботизованих систем для хірургічних втручань дозволяє зменшити ризик та підвищити точність операцій.

Роботизовані системи, такі як *Da Vinci Surgical System*, допомагають лікарям виконувати хірургічні операції з високою точністю та меншими ризиками для пацієнтів. Лікар керує роботом з допомогою комп'ютера, що забезпечує більшу стабільність та мінімізує пошкодження тканин.

6. Персоналізована медицина. За допомогою генетичного аналізу та інших даних можливо розробляти індивідуальні підходи до лікування та профілактики хвороб.

Генетичний аналіз дозволяє розробляти індивідуальні підходи до лікування та профілактики хвороб на основі генетичних характеристик пацієнта. Це дозволяє визначити оптимальні методи лікування та уникнути непотрібних процедур.

7. Використання штучного інтелекту для діагностики. Системи штучного інтелекту здатні виявляти ознаки хвороб на зображеннях (наприклад, рентгенівських знімках) та аналізувати медичні документи для

швидшої та більш точної діагностики.

Штучний інтелект може аналізувати медичні зображення, такі як рентгени, КТ-скани та МРТ-знімки, для виявлення ознак хвороб та діагностики. Він також може аналізувати медичну документацію для автоматичної оцінки пацієнтських історій та рецептів.

Як бачимо, інтелектуалізації надання медичних послуг свідчать про те, як технології сприяють покращенню медичної допомоги та забезпеченню більш ефективного та доступного лікування.

Ці інновації в галузі медицини інтелектуалізують надання медичних послуг, роблять їх більш доступними, точними та ефективними для пацієнтів та лікарів.

Інтелектуалізація надання медичних послуг в дитячих лікарнях також включає ряд інновацій, спрямованих на покращення медичного обслуговування дітей. На нашу думку, для досліджуваної Закарпатської обласної дитячої лікарні важливо запровадити (рис. 3.2):



Рис. 3.2. Інтелектуалізація надання медичних послуг в КНП «Закарпатська обласна дитяча лікарня» ЗОР

Примітка. Побудовано автором.

1. Телемедицина для дітей. Використання телемедицини дозволяє батькам та опікунам консультуватися з педіатрами віддалено, зокрема в ситуаціях, коли дитина має невеликі проблеми зі здоров'ям, або для отримання

консультації щодо розвитку дитини.

2. Інтелектуалізація лікування. Використання інтелектуальних систем для індивідуального планування лікування дітей. Наприклад, розробка персоналізованих схем лікування для дітей з хронічними хворобами на основі генетичних даних та інших факторів.

3. Використання віртуальної реальності та ігрових технологій для забезпечення дітей засобами розваги та забезпечення позитивного досвіду під час перебування в лікарні. Це може допомогти в зменшенні стресу та побоювань у дітей.

4. Автоматизовані системи управління лікарнями. Використання систем управління для оптимізації роботи лікарень, включаючи призначення медичного персоналу, управління запасами ліків та медичних приладів, і планування процедур та операцій.

5. Медичні роботи для дітей. Використання роботизованих систем для хірургічних втручань у дітей з високою точністю та мінімізацією травм. Це особливо важливо при проведенні складних операцій.

6. Інтерактивні педіатричні додатки. Розробка мобільних додатків для батьків та дітей, які надають інформацію про здоров'я, відповідають на запитання щодо дитячих хвороб та допомагають в реалізації плану лікування.

Вищеокресленні інновації спрямовані на покращення медичної допомоги та забезпечення комфортного та ефективного лікування дітей в дитячій лікарні. Вони сприяють зменшенню стресу та покращенню якості медичного обслуговування для дітей та їх батьків.

Отже, інтелектуалізація надання медичних послуг відкриває нові можливості для покращення охорони здоров'я. Вона дозволяє покращити діагностику та лікування, оптимізувати управління ресурсами, полегшує комунікацію між медичними фахівцями та пацієнтами, а також сприяє науковим дослідженням у медицині. Проте важливо бути уважними до етичних та приватності питань, пов'язаних із застосуванням цих технологій.

3.2. Впровадження систем управління знаннями в медичній організації

Протягом історії медицини стосунки між пацієнтами та лікарями різко змінювалися. Якщо спочатку лікарів називали цілителями, чарівниками чи навіть напівбогами, то сьогодні люди стають все більш вимогливими та очікують від медичних закладів не лише кваліфікованого лікування хвороб, а й надання якісних послуг. Кожен пацієнт, який звертається до медзакладу, розраховує на індивідуальний підхід до лікування.

Щоб задовольнити високі вимоги, медорганізації змушені не лише надавати медичну експертизу професійного рівня, але й більше орієнтуватися на клієнта.

Методи ведення бізнесу та конкуренція стали ключовими для позитивних перетворень у секторі. Довге очікування відповіді оператора поступово відходить у минуле. Державні та приватні лікарні звертаються до *CRM*-систем замість паперових документів, надають дистанційні послуги та використовують спеціалізоване програмне забезпечення для систематизації наявних знань. Наявність баз знань у медичних закладах формує ефективний інформаційний обмін між лікарями, налагоджує канали зв'язку з пацієнтами, координує загальне управління організацією.

Управління знаннями стає все більш важливим аспектом ефективної діяльності в сучасних медичних організаціях. Цей процес є ключовим для забезпечення високої якості медичної допомоги, підвищення продуктивності та розвитку медичної науки. Впровадження систем управління знаннями в медичних організаціях може призвести до значного поліпшення результатів лікування, підвищення задоволеності пацієнтів і спрощення управління медичними ресурсами.

Специфіка медичної галузі передбачає велику кількість інформації, яка постійно змінюється і розширюється. У лікарській практиці необхідно оперативно доступатися до актуальних клінічних рекомендацій, медичних

статей та даних пацієнтів. Впровадження систем управління знаннями (СУЗ) дозволяє забезпечити цей доступ, зменшити ризик помилок та покращити якість надання медичних послуг.

Однією з основних переваг впровадження СУЗ є покращення процесу прийняття рішень у медицині. Медичні працівники можуть користуватися цими системами для пошуку найактуальніших клінічних рекомендацій та підтримки в прийнятті важливих рішень щодо діагностики та лікування. Це сприяє зниженню помилок та покращенню результатів лікування пацієнтів.

Завдяки СУЗ, можна забезпечити однорідний обмін інформацією між різними лікарськими закладами та медичними спеціалістами. Це особливо важливо в сучасному світі, коли пацієнти можуть шукати медичну допомогу в різних місцях і потребують, щоб їхні дані були доступні в будь-який момент. Впровадження СУЗ спрощує обмін медичною інформацією та забезпечує її безпеку.

Крім того, СУЗ допомагають в медичних дослідженнях та навчанні. Вони дозволяють збирати, аналізувати та обробляти великі обсяги клінічних даних, що дозволить виявити нові тенденції та відкрити нові методи лікування. Крім того, медпрацівники можуть користуватися цими системами для постійного навчання та підвищення кваліфікації, що також сприяє покращенню медичної практики.

Однак важливо враховувати деякі виклики та ризики, пов'язані з впровадженням СУЗ в медичних організаціях. По-перше, необхідно забезпечити конфіденційність медичних даних пацієнтів і дотримуватися вимог щодо захисту особистої інформації. По-друге, важливо навчити медпрацівників користуватися цими системами та забезпечити їхню підтримку.

Отже, впровадження СУЗ в медичних організаціях є ключовим для поліпшення медичної допомоги, забезпечення ефективного управління ресурсами і підвищення якості медичної практики. Враховуючи сучасні вимоги та можливості інформаційних технологій, впровадження цих систем

стає необхідністю для медичних організацій, які прагнуть досягти високих стандартів надання медичної допомоги і розвитку сучасної медицини.

Впровадження СУЗ в медичній організації може мати як позитивні, так і негативні наслідки. У табл. 3.1 подані ключові переваги та недоліки такого впровадження.

Таблиця 3.1

Ключові переваги та недоліки впровадження систем управління знаннями в медичній організації

Переваги	Недоліки
1. Збільшення доступності та обміну інформацією 2. Зменшення помилок та підвищення якості догляду 3. Підвищення продуктивності 4. Покращення прийняття рішень 5. Зменшення витрат	1. Високі витрати впровадження 2. Проблеми з безпекою даних 3. Супровід та навчання персоналу 4. Можливий опір персоналу 5. Необхідність постійного оновлення

Примітка. Побудовано автором.

Так, СУЗ дозволяє медичному персоналу зберігати, обмінювати та швидко знаходити необхідну інформацію. Це поліпшує доступність медичних знань та сприяє кращому обміну даними між лікарями та іншими працівниками організації. Впровадження СУЗ може сприяти стандартизації процесів та покращувати діагностику та лікування, що зменшує ризик помилок та покращує якість медичного обслуговування. Системи управління знаннями можуть автоматизувати рутинні завдання, такі як ведення пацієнтських записів, що дозволяє медичному персоналу сконцентруватися на пацієнтах та надавати якісну медичну допомогу. СУЗ може надавати аналітичні дані та інформацію, необхідну для прийняття правильних рішень щодо лікування, а також допомагати в прогнозуванні епідемій та інших медичних подій. Впровадження СУЗ може допомогти зменшити паперову роботу та зв'язані з нею витрати, а також оптимізувати процеси управління організацією.

Зауважимо також, що перший етап впровадження СУЗ може бути

вартісним і вимагати інвестицій в інфраструктуру та навчання персоналу. Зберігання та обробка медичної інформації вимагають високого рівня захисту даних, оскільки порушення безпеки може призвести до серйозних наслідків. Впровадження СУЗ вимагає часу та зусиль для навчання медичного персоналу, щоб вони могли користуватися новими системами. Деякі працівники можуть відчувати опір до впровадження нових технологій та процесів, що може ускладнити перехід. Медичні знання постійно зростають, тому СУЗ вимагає постійного оновлення та підтримки для відображення сучасних стандартів і практик.

На нашу думку, впровадження СУЗ в медичних організаціях може призвести до покращення догляду за пацієнтами та ефективності процесів, але вимагає обережного планування та управління, щоб подолати можливі негативні аспекти. Зв'язок між перевагами та недоліками вказує на те, що впровадження СУЗ вимагає збалансованого підходу та уважного урахування всіх аспектів, щоб максимізувати позитивний вплив та мінімізувати негативні наслідки.

Лікарі та медичний персонал працюють у постійному та хаотичному потоці інформації. А тим часом від того, чи вчасно буде знайдена правильна відповідь, можуть залежати людські життя. Системи управління знаннями допомагають створювати, зберігати та обмінюватися інформацією між фахівцями-практиками та забезпечують доступність знань у всій організації. Ця база даних полегшує життя співробітникам контакт-центру. За допомогою єдиного каналу зв'язку з останньою інформацією співробітники медичних установ можуть ефективно надавати інформаційну підтримку клієнтам, які потребують дистанційної допомоги. *CRM*, кол-центри, чат-боти, веб-сайти та корпоративні додатки працюють на одному з'єднанні.

Нові знання створюються та застосовуються під час догляду за пацієнтами. Обмін отриманими знаннями здійснюється шляхом навчання, наставництва та публікації статей.

Акцент організації на управлінні знаннями дозволяє їй ефективно

ідентифікувати, фіксувати та використовувати їх для підвищення ефективності, гнучкості та адаптивності організації.

Управління інформацією повинно бути основою управління знаннями, в якому слід виділити найважливіші методи управління: навчання персоналу, наставництво, розвиток підходів проєктного планування.

Управління знаннями забезпечує збереження інтелектуального капіталу організації охорони здоров'я, тим самим підвищуючи конкурентну перевагу. Метою управління знаннями є пошук і спрямування інформації, досвіду та професіоналізму співробітників на користь організації та покращення якості обслуговування клієнтів. Інформаційні технології, як інструмент управління знаннями, не тільки зберігають знання, але й ефективно ними обмінюються.

З метою створення єдиного науково-медичного простору в досліджуваній обласній дитячій лікарні варто створити портал, який включатиме низку професійних інформаційних сервісів, зокрема:

- програмне забезпечення «Медичний портал» – це інформаційна система, в якій зберігаються персональні дані пацієнта, повний комплект медичних документів, результати досліджень, реєстри пацієнтів. Рівень доступу визначається керівництвом на основі інформації, необхідної працівнику, і займаної посади. «Оцифрування» клінічних даних пацієнтів забезпечує автоматизацію процесу оцінки та аналізу якості обслуговування пацієнтів;
- програмне забезпечення «Облік наукової діяльності» вирішує низку завдань із управління результатами діяльності наукових працівників організації. Усі створені знання, наприклад, монографії, статті, тези, доповіді, реєструються в програмі, що забезпечує прозорість виконання співробітниками різних наукових завдань і доступно в електронній формі. Можливість завантаження різноманітних форм звітності дозволяє швидко формувати відповіді на запити сторонніх організацій та своєчасно приймати рішення щодо управління науковою діяльністю;
- програмне забезпечення «Заходи та рішення» автоматизує процес

- організування різноманітних заходів та зустрічей, від їх підготовки та проведення до контролю за виконанням рішень;
- файлове сховище даних – це база даних усієї важливої інформації медорганізації, рівні доступу до яких визначаються керівництвом і надаються залежно від займаної посади;
 - система керування медичними зображеннями для багатоспіральної комп'ютерної та магнітно-резонансної томографії, рентгеноваскулярної хірургії;
 - веб-сайт призначений для взаємодії (зворотного зв'язку) та обміну інформацією та знаннями з громадянами та іншими зацікавленими сторонами.

Управління знаннями необхідне організації, щоб захистити її від втрати інтелектуального капіталу через плинність кадрів, збоїв програмного забезпечення. Крім того, це процес безперервного отримання знань завдяки бенчмаркінгу, наставництву та інноваціям. Актуальність управління знаннями в охороні здоров'я залежить від необхідності міждисциплінарної взаємодії експертів у процесі надання медпослуг, прийняття медичних рішень на основі накопиченого досвіду організації, результатів сучасної науки та з урахуванням вимог процедур та стандарти надання медичних послуг. Тому в досліджуваній обласній дитячій лікарні варто розглянути питання щодо організації кардіохірургічних оперативних втручань у дітей й офтальмологічних хірургічних оперативних втручань у дітей з ретинопатією, упровадження нових програм забезпечення дітей області з орфанними захворюваннями [39].

Отже, управління знаннями забезпечує збереження інтелектуального капіталу медичних організацій, тим самим посилюючи конкурентні переваги.

Висновки до розділу 3

Медична сфера зазнає значних змін завдяки технологічному прогресу та

впровадженню інновацій у сучасну медицину. Одним із способів досягнення цієї мети є інтелектуалізація надання медичних послуг щоб покращити діагностику та лікування захворювань

Інтелектуалізація надання медичних послуг в дитячих лікарнях включає ряд інновацій, спрямованих на покращення медичного обслуговування дітей, зокрема, телемедицина для дітей, інтелектуалізація лікування, використання віртуальної реальності та ігрових технологій, автоматизовані системи управління лікарнями, медичні роботи для дітей, інтерактивні педіатричні додатки.

Важливим аспектом ефективної діяльності в сучасних медичних організаціях є управління знаннями. Цей процес є ключовим для забезпечення високої якості медичної допомоги, підвищення продуктивності та розвитку медичної науки.

З метою створення єдиного науково-медичного простору в досліджуваних обласній дитячій лікарні варто створити портал, який включатиме низку професійних інформаційних сервісів.

Управління знаннями необхідне організації, щоб захистити її від втрати інтелектуального капіталу через плинність кадрів, збоїв програмного забезпечення. Крім того, це процес безперервного отримання знань завдяки бенчмаркінгу, наставництву та інноваціям.

ВИСНОВКИ

У світі, де знання та інформація швидко розвиваються, а конкуренція стає більш жорсткою, ІІІ організації стає важливим як ключовий ресурс, який дозволяє компаніям досягати конкурентної переваги, інноваційно розвиватися та пристосовуватися до змін в сучасному бізнес-середовищі.

Сутність ІІІ полягає в здатності організації генерувати, накопичувати, використовувати та розвивати знання, інформацію та інтелектуальні ресурси для досягнення стратегічних цілей. Це включає кадровий потенціал, організаційну культуру, інноваційну активність та здатність до адаптації до змін.

Медичні організації, як важлива складова сучасної медсистеми, надають послуги, які безпосередньо впливають на життя людей й їх здоров'я. Вони стикаються зі складними викликами, такими як зростання потреб та очікувань пацієнтів, медичних технологій та посилення регулюючих вимог. Інтелектуальний потенціал таких організацій є ключовим для забезпечення якісної медичної допомоги, вдосконалення лікування та діагностики, а також розвитку медичних наук і практики.

ІІІ медичних організацій визначає їхню здатність надавати якісні медпослуги, розвивати медичну науку та адаптуватися до змін в сучасному світі.

Основна мета управління ІІІ підприємств полягає в створенні відповідних умов для розвитку та виявлення прихованих можливостей та ресурсів.

Управління ІІІ допомагає створити середовище, де талановиті працівники відчувають себе важливими та задоволеними своєю роботою. Це сприяє збереженню поточного персоналу та привертанню нових талантів на ринок праці.

Закарпатська дитяча облікарня – високоспеціалізована багатoproфільна медорганізація, основною метою діяльності якої є

забезпечити мед обслуговування дітей від народження до 17 років 11 міс-в і 29 дн., включаючи педіатрію, неонатологію, дитячу хірургію, педіатричну онкологію, педіатричну неврологію, реабілітацію, діагностику й лікування інших специфічних дитячих захворювань та станів. Тому у дитячій облікарні функціонують різнопланові відділення.

Основними складовими ІІІ організації є люди, їх знання та навички. Станом на 01.01.2023 року у облікарні працювало 634 особи. Серед яких 17,82 % лікарів, 40,38 % медсестер, 24,76 % молодшого медперсоналу, 0,63 % спеціалістів із вищою немедичною освітою, 0,16 % провізорів, 16,25 % іншого персоналу. Коефіц. укомплектованості працівниками складає 0,99.

ІІІ організації залежить від різних факторів, і вікова структура є одним із них. У 2022 році лікарів пенсійного віку було 26,45 % від загального числа лікарів, що на 1,85 в.п. більше, аніж у 2021 р. та 7,49 % осіб пенсійного віку до загального числа середнього медперсоналу, що на 1,22 в.п. більше, аніж у 2021 році.

У Закарпатській обласній дитячій лікарні працює 5 кандидатів медичних наук, 4 лікарів мають звання «Заслужений лікар України», 3 медичних сестер мають звання «Заслужений працівник охорони здоров'я».

Медична сфера зазнає значних змін завдяки технологічному прогресу та впровадженню інновацій у сучасну медицину. Одним із способів досягнення цієї мети є інтелектуалізація надання медичних послуг щоб покращити діагностику та лікування захворювань

Інтелектуалізація надання медичних послуг в дитячих лікарнях включає ряд інновацій, спрямованих на покращення медичного обслуговування дітей, зокрема, телемедицина для дітей, інтелектуалізація лікування, використання віртуальної реальності та ігрових технологій, автоматизовані системи управління лікарнями, медичні роботи для дітей, інтерактивні педіатричні додатки.

Важливим аспектом ефективної діяльності в сучасних медичних організаціях є управління знаннями. Цей процес є ключовим для забезпечення

високої якості медичної допомоги, підвищення продуктивності та розвитку медичної науки.

З метою створення єдиного науково-медичного простору в досліджуваній обласній дитячій лікарні варто створити портал, який включатиме низку професійних інформаційних сервісів.

Управління знаннями необхідне організації, щоб захистити її від втрати інтелектуального капіталу через плинність кадрів, збоїв програмного забезпечення. Крім того, це процес безперервного отримання знань завдяки бенчмаркінгу, наставництву та інноваціям.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні питання використання світових інформаційних ресурсів Інтернет з проблем охорони здоров'я дітей та підлітків. URL: <https://books.google.com.ua/books/>
2. Арзамасова О. В., Желюк Т. Л. Концептуальні засади управління кадровим потенціалом держави в новій економіці. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2015. С. 7-17.
3. Аспекти управління інтелектуальним потенціалом промислових підприємств. URL: http://economy.kpi.ua/files/files/26_kpi_2010_7.pdf
4. Бендіков М. А., Джамай Е. В. Інтелектуальний капітал фірми: проблеми ідентифікації і виміру. *Менеджмент*. № 4. URL: http://www.smartcat/p_plant/index.shtml
5. Бикова О. М., Мусатова Ж. Б. Роль вищої школи в підготовці кадрів для інноваційної економіки. *Науковий журнал «Людський капітал і професійна освіта»*. 2012. №1. С.42-46.
6. Великий тлумачний словник сучасної української мови: 170000 слів і словосполучень. К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2004. 1440 с.
7. Горбань А. Є. Аналіз основних засобів наукової комунікації в інформаційному забезпеченні стратегії подолання ряду соціально небезпечних хвороб в Україні. *Укр. мед. часопис*. 4 (96). С. 162-166.
8. Городянська Л. В. Управління інтелектуальним капіталом і забезпечення підприємств інтелектуальними ресурсами. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №1. С. 127.
9. Диба Л. М. Сутність понять інтелектуальний потенціал та інтелектуальний капітал як економічних категорій. *Економічний вісник університету*. 2011. Вип. 17.
10. Звіти КНП «Обласна дитяча лікарня» Закарпатської обласної ради.
11. Інноваційний розвиток в Україні: наявний потенціал і ключові проблеми

- його реалізації. *Аналітична доповідь Центру Разумкова*. URL: http://www.uceps.org/additional/analytical_report_NSD55_ukr.pdf
- 12.Іноземцев В. Л. За межами економічного суспільства. Х.: Academia-Наука. 640 с.
- 13.Інтелектуальний потенціал підприємства та методи його оцінки. URL: <http://www.securities.usmdi.org/PDF/783.pdf>
- 14.Калятин В. О. Інтелектуальна власність: посібник. О.: НОРМА. 480 с.
- 15.Канигін Ю. Інтелект народу. *Вісник Академії наук України*. 1993. № 7. С. 37-47.
- 16.Кендюхов О. В. Гносеологія інтелектуального капіталу. *Економіка України*. № 4 (497). С. 28-33.
- 17.Козирев А., Макаров В. Оцінка вартості нематеріальних активів і інтелектуальної власності. Луцьк: Інтерреклама. 352 с.
- 18.Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
- 19.Корицький Г. І., Корда М. М., Гойда Н. Г., Павлишин Г. А. Медична допомога дітям в Україні: реалії та перспективи. Тернопіль: ТДМУ. 2017. 232 с.
- 20.Крайнев П. П. Інтелектуальна економіка: управління промисловою власністю. К.: Вид. дім «ІнЮре». 448 с.
- 21.Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2007.
- 22.Крисько Ж.Л. Використання менторства та наставництва в організації. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: збірник матеріалів доповідей IV науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Тернопіль, 4 травня 2023 р.)*. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. Ч. 1. С. 89-91. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48083/1/ZBIRNIK_2023_perший_04_05_2023.pdf
- 23.Крисько Ж.Л., Мокренський І.Р. Розвиток компетентностей менеджера

- нової генерації. *Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти*: збірник матеріалів VI міжн. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 28-29 вересня 2023 року). Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 210-212.
URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16914>
- 24.Кримінальний Кодекс України від 05.04.2001 р. № 2341-III. Дата оновлення: 05.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>
- 25.Лаврентев В. А., Шаріна А. В. Інтелектуальний потенціал підприємства: поняття, структура і напрямки його розвитку. *Креативна економіка*. 2009. С. 9.
- 26.Махомет Ю. В. Напрями нарощення інтелектуального капіталу підприємства. *Економічний простір*. 2010. № 36. С.191-197.
- 27.Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за ред. д.е.н. М. М. Шкільняка, д.е.н. Т. Л. Желюк. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с.
- 28.Мойсеєнко І. П. Управління інтелектуальним потенціалом: монографія. Львів: Аверс. 304 с.
- 29.Моліна О. В. Інтелектуальний потенціал регіону. *Вісник соціально-економ. дослідж.* 2020. Вип. 40. С. 365-372.
- 30.Оренков І. А., Баум П. Ф., Томілов В. В. Інноваційний потенціал фірми: стратегія розвитку. Х.: Фінанси. 122 с.
- 31.Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 р. № 2801-XII. Дата оновлення: 01.10.2023.
URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>
- 32.Офіційний сайт Всесвітньої організації інтелектуальної власності. URL: <https://geneva.mfa.gov.ua>
- 33.Офіційний сайт Комунального некомерційного підприємства «Обласна дитяча лікарня» Закарпатської обласної ради. URL: <https://zakodl.com>
- 34.Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України. URL: <http://moz.gov.ua>

35. Офіційний сайт Національної служби охорони здоров'я України. URL: <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>
36. Оцінка інтелектуального потенціалу. URL: <http://www.finauditservice/pages/otsenkaintellektualnogopotentsiala-kompanii/>
37. Перерва П. Г. Економіка та організація інноваційної діяльності: підручник. Харків НТУ «ХП», 2008. 1080 с.
38. Перерва П. Г., Глізнуца М. Ю. Бенчмаркетинг як метод оцінювання інтелектуального потенціалу регіонів. *Рівні держави, регіонів і суб'єктів господарювання*. С. 276.
39. План розвитку КНП «Обласна дитяча лікарня» Закарпатської обласної ради на 2023 рік. Мукачево. 18 с.
40. Попович Т.М., Крисько Ж.Л. Гарантії держави у наданні якісних медичних послуг. *Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я* / кол. монографія за ред. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л. Тернопіль: Крок. 2020. С.261-293. URL: http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uzoz_t.pdf
41. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. Дата оновлення: 01.01.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>
42. Про екстрену медичну допомогу : Закон України від 05.07.2012 № 5081-VI. Дата оновлення: 30.12.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5081-17#Text>
43. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 р. № 1023-XII. Дата оновлення: 19.11.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
44. Про удосконалення впровадження досягнень медичної науки у сферу охорони здоров'я: Наказ МОЗ України та НАМН від 13.11.2013 р. №969/97. URL: <http://www.moz.gov.ua>
45. Радь М. В., Губаль М. В. Забезпечення етичності роботи персоналу в

- закладі охорони здоров'я. *Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти*: збірник матеріалів VI міжн. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 28-29 вересня 2023 року). Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 204-206. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16914>
46. Радь М., Тереш В. Оптимізація управління медичною організацією через розвиток її інтелектуального потенціалу. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*: збірник матеріалів VIII наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених з міжнародною участю (м. Тернопіль, 26 жовтня 2023 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2023.
47. Реєстр галузевих нововведень МОЗ України. URL: <https://moz.gov.ua/portal/innonews>
48. Сахненко О. І. Роль людського капіталу на шляху становлення економіки знань. URL: https://khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_150/40.pdf
49. Світлична В. Л. Теоретичний базис нової парадигми суспільства – економіки знань. *Економіка: реалії часу*. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/No3/184-193.pdf>
50. Системи менеджменту якості. Настанови щодо поліпшування процесів в організаціях охорони здоров'я: Національний стандарт України (*IWA 1:2005*; ДСТУ *IWA 1:2007*). URL: <http://document.ua/sistemi-upravlinnja-jakistyu.-nastanovi-shodo-polipshuvannjastd12628.html>
51. Ситник Й. С. Інтелектуальний потенціал як фактор інтелектуалізації систем менеджменту підприємства. *Економічний вісник*. 2012. С. 277.
52. Статут КНП «Обласна дитяча лікарня» Закарпатської обласної ради. Мукачево. 18 с.
53. Технологія управління закладом охорони здоров'я: дайджест. Укладач: Г.Я. Єржак. Дніпропетровськ: ДОНМБ, 2016.
54. Титова Е. В. До питання про інноваційний розвиток і цінності інтелектуального потенціалу. *Економічні науки*. № 12(73). С. 7-12.

55. Ушенко Н. В. Людський капітал: регуляторні механізми відтворення : монографія. Донецьк: ТОВ «ЛТД». 288 с.
56. Федулова Л. І. Економіка знань : підруч. НАН України. К. 2009. 600 с.
57. Фролов О. О. Інтелектуальний потенціал та його оцінка на підприємстві.
URL:
http://www.nauka.com/16_ADEN_2011/Economics/10_88465.doc.htm
58. Цибульов П. М., Чеботарьов В. П., Зінов В. Г., Суїні Ю. Управління інтелектуальною власністю. К.: К.І.С. 448 с.
59. Цивільний Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. Дата оновлення: 05.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
60. Чухно А. А. Інтелектуальний капітал: сутність форми і закономірності розвитку. *Економіка України*. № 11. С. 48-55.
61. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 258 с.
62. Earl M. Knowledge management strategies: toward taxonomy // *Journal management information systems*. №18 (1). - 2001.
63. Handbook of Medical Informatics. Editors: J.H. van Bemmel, M.A. Musen.
URL: <http://www.mihandbook.stanford.edu>
64. Knowledge-based Economy. OECD. URL: www.oecd.org
65. Krysko Zh. Leadership in management system. *Economic trends: new opportunities and threats: II International scientific conference (November 25-26, 2022. Le Mans, France)*. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2022. PP. 76-78. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-269-2-18>
66. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.
67. Shortell S. M., Kaluzney A. D. Health Care Management: Organization Design and Behavior. 3rd ed. Albany, NY: Delmar Publishers, 1994.
68. Taylor R., Taylor S. The AUPHA Manual of Health Services Management (Chapter 2: Starkweather D. B., Shropshire D. G. «Management Effectiveness»). Gaithersburg, MD: Aspen Publishers, 1994.