**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Факультет економіки та управління**

**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**ЛЬГОВСЬКА Оксана Сергіївна**

**Формування механізму інноваційної діяльності підприємства. / Formation of the mechanism of innovative activity of the enterprise**

**"спеціальність: 073 - Менеджмент**

**освітньо-професійна програма - Менеджмент"**

**Кваліфікаційна робота**

**Виконала студентка групи МЕН-41**

**О. С. Льговська**

**Науковий керівник:**

**д.е.н., професор, П. П. Микитюк**

**ТЕРНОПІЛЬ - 2024**

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА | 6 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ | 14 |
| 2.1. Аналіз інноваційної діяльності в медичному центрі | 14 |
| 2.2. Оцінка існуючих проблем та перешкод у впровадженні інновацій | 23 |
| РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ | 31 |
| ВИСНОВКИ | 40 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 43 |

**ВСТУП**

**Актуальність теми**. Необхідність успішної роботи підприємств вимагає створення нових моделей розвитку, які базуються на інтеграції поточної виробничої діяльності з майбутніми економічними перспективами, що передбачає використання новітнього обладнання та технологій, реалізацію сучасних управлінських підходів, всебічний розвиток інновацій і впровадження змін, що сприяють інноваційному типу розвитку. Українські підприємства стикаються з викликами у сфері інновацій, особливо через зменшення державного фінансування наукових досліджень, що призводить до затримки цієї діяльності. Відповідно до нових умов, підприємства змушені перейти на самофінансування та шукати додаткові джерела коштів, включно з приватними і зарубіжними інвестиціями. Вони також усвідомлюють важливість стратегічного планування інновацій для підвищення конкурентоспроможності в ринкових умовах. Частина внутрішніх інвестицій тепер спрямовується на підтримку інноваційного розвитку, що вимагає не лише фінансів, але й компетентного управління для досягнення успішних результатів.

У сучасній економіці підприємства постійно конкурують за ринкові позиції, інновації стають ключовим фактором, який дозволяє компаніям зберігати або підвищувати свою конкурентоспроможність. Технологічний прогрес надзвичайно швидкий, що створює потребу в постійних інноваціях для впровадження нових технологій у виробництво та бізнес-процеси. Механізми управління та організації підприємства також постійно еволюціонують, інноваційний підхід до управління може значно покращити ефективність підприємства. Потреби споживачів постійно змінюються, і підприємствам необхідно інноваційно підходити до розробки нових продуктів та послуг, щоб задовольняти ці потреби. З появою нових технологій і цифрових рішень змінюються і бізнес-моделі. Підприємства повинні бути готові до інновацій у своїх бізнес-процесах і моделях для успішної адаптації до нових умов.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** показує, що проблематика формування механізму інноваційної діяльності підприємства є дослідженням як вітчизняних, так і зарубіжних учених, включно з такими авторами як О. Гавриш, Т. Гребеник, О. Данилович, Є. Діденко, О. Ємельянов, О. Іванишин, Ю. Кирилов, М. Коротун, І. Кошкалда, І. Кравчук, Т. Лисюк, М. Міщенко, О. Петрик, Н. Тюхтенко.

Отже, дослідження формування механізму інноваційної діяльності підприємства є критично важливим для його успішного розвитку та збереження конкурентоспроможності в сучасному світі.

**Мета дослідження** полягає в розробці механізму впровадження інновацій у діяльність підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Відповідно до мети були окреслені та виконанні наступні **завдання:**

* окреслити теоретичні аспекти формування механізму інноваційної діяльності підприємства;
* проаналізувати інноваційної діяльності в медичному центрі;
* провести оцінку існуючих проблем та перешкод у впровадженні інновацій;
* вироблення пропозицій щодо вдосконалення механізму інноваційної діяльності медичного центру.

**Об’єктом дослідження** є процес формування механізму інноваційної діяльності підприємства.

**Предметом дослідження** є методи, стратегії, інструменти, та інші чинники, які впливають на ефективність інноваційної діяльності підприємства.

**Методи дослідження.** Для дослідження процесу формування механізму інноваційної діяльності підприємства застосовувались наступні методи: аналіз літературних джерел та наукових публікацій, логічного аналізу, синтезу, абстрагування та узагальнення.

**Практичне значення** результатів дослідження полягає у їх використанні у діяльності підприємства з метою реалізації його інноваційної діяльності.

**Результати дослідження** були опубліковані на кафедральній науковій конференції: «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів».

**Структура роботи**. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний зміст дослідження викладено на 42 сторінках. Робота містить 7 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 37 найменувань.

**РОЗДІЛ 1**

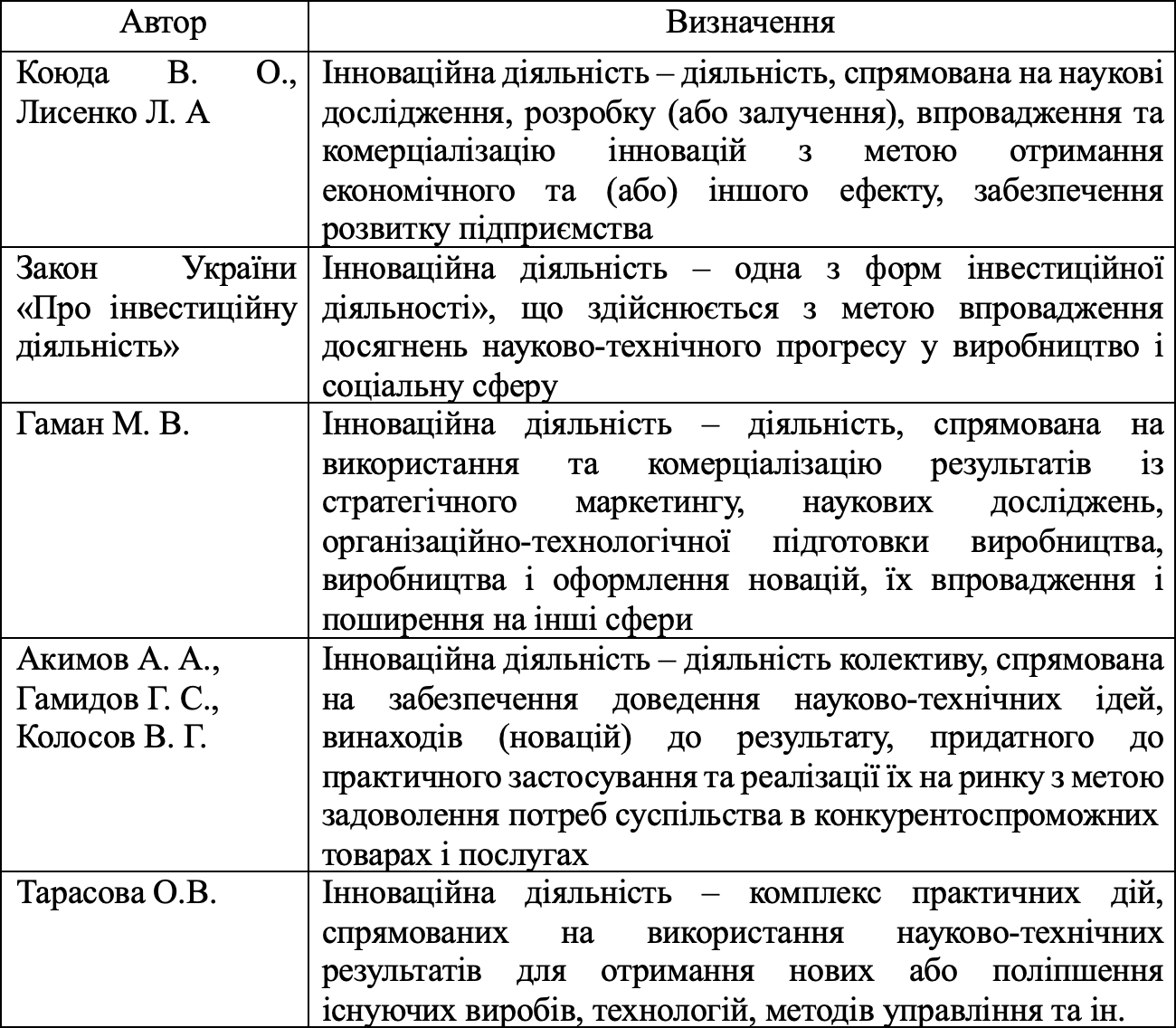
**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Основним фундаментом інноваційної діяльності в державі є інноваційна активність окремих підприємств, яка характеризується ефективністю їх інноваційних процесів. У науковій літературі не існує уніфікованого підходу до визначення понять інновацій та інноваційного розвитку. Поняття «інноваційна діяльність» має різноманітні трактування (табл. 1.1). Така діяльність на підприємстві полягає в освоєнні та комерціалізації нових продуктів чи виробничих методів, а також їх доставки та реалізації. Інноваційна діяльність є комплексною та системною, включаючи в себе пошук нових ідей, ліцензій, патентів, набір кадрів, організацію дослідницької роботи та інженерно-технічну роботу, що охоплює винахідництво, раціоналізацію, конструювання, створення інженерно-технічних об’єктів, інформаційну та маркетингову діяльність.

Головною метою інноваційної діяльності є реалізація довгострокових науково-технічних програм з метою окупності інвестицій через тривалий час, а також впровадження науково-технічних досягнень у виробництво та інші аспекти суспільного життя, що також передбачає використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, сприяючи випуску на ринок нових конкурентоспроможних продуктів та послуг. Хоча безпосередньо отримання прибутку не є основною метою цієї діяльності, фінансовий успіх може бути досягнутий у майбутньому як один з її результатів [32, с. 14].

Інноваційна діяльність представляє собою процес перетворення ідей в технологічно нові або удосконалені продукти чи послуги, які запроваджуються на ринок, у нові чи вдосконалені технологічні процеси, або нові способи надання послуг, що використовуються в практиці. Така діяльність включає комплексні наукові, технологічні, організаційні, фінансові та комерційні заходи, які спільно призводять до створення інновацій.

Таблиця 1.1

**Трактування поняття «інноваційна діяльність» [1, с. 110; 9, с. 133]**

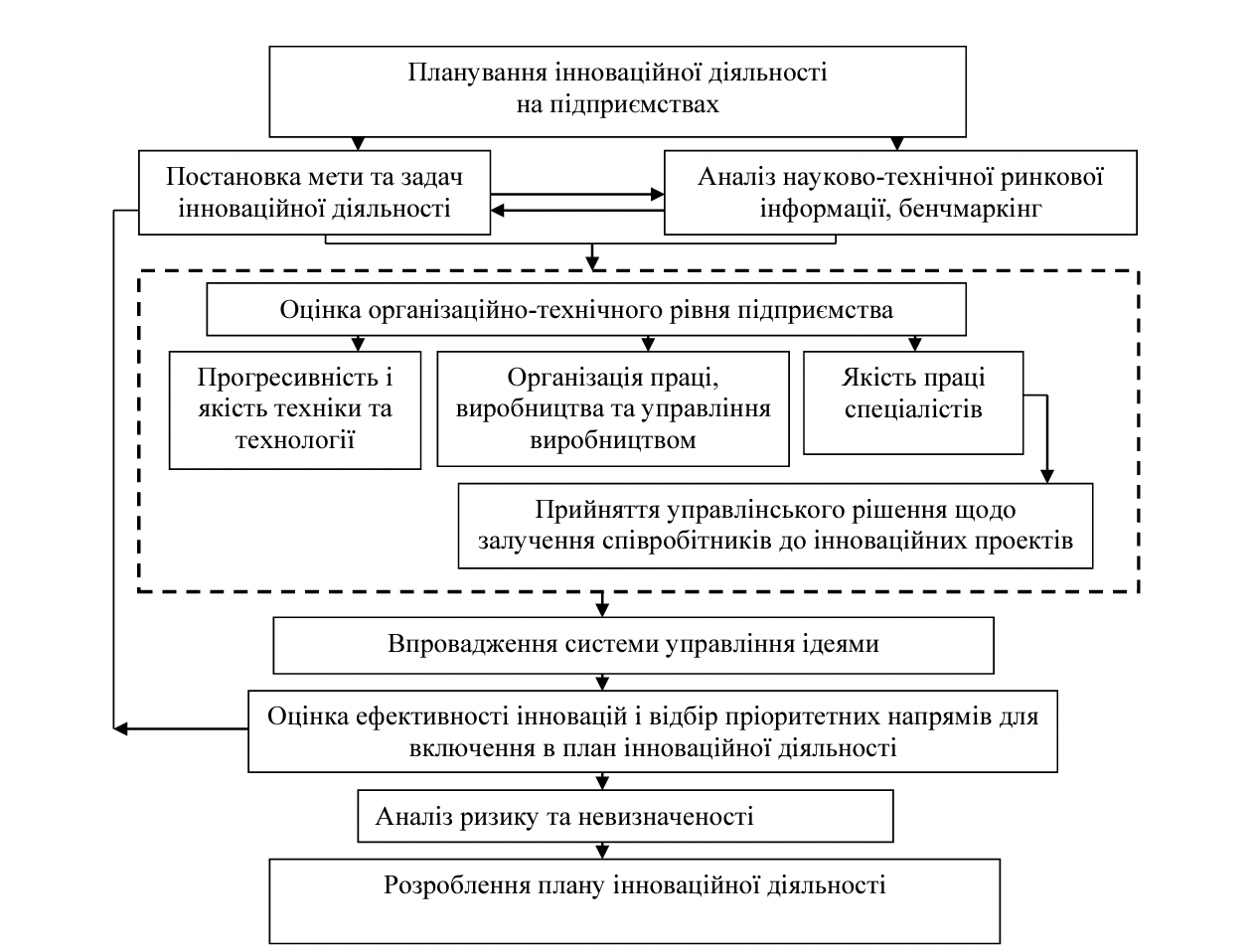
Інноваційна діяльність у сфері підприємництва має бути відповідно узгоджена з економічними цілями компанії та значенням тих цілей, що можуть бути досягнуті через інноваційний процес. Це стосується всіх аспектів інноваційного підприємництва. На практиці, як показує досвід, інноваційні цілі є множинними та різноманітними. Під час формулювання цілей для інноваційного розвитку необхідно враховувати не тільки оновлення продуктового портфоліо або розробку та впровадження нових продуктів, але й такі аспекти, як інвестиції в нове обладнання, розробка та впровадження передових технологій. Крім того, слід враховувати можливості виходу на нові ринки та застосування нових методів і форм організації виробництва.

Інноваційна діяльність підприємства включає комплексний процес створення, використання та поширення інновацій з метою забезпечення конкурентних переваг і підвищення рентабельності виробництва. У контексті ринкової економіки, інноваційна активність є ключовим фактором, який дозволяє компанії займати стабільні позиції на ринку та перевершувати конкурентів у своїй галузі. Інноваційний процес розглядається як низка послідовних етапів від генерації нових знань до впровадження і використання нововведень кінцевими споживачами.

Завданням інноваційної діяльності є підвищення конкурентоспроможності через інновації та поліпшення якості продуктів, сприяння розвитку компанії, введення інновацій у суспільне використання на основі застосування нових наукових знань, ідей, відкриттів та винаходів, а також вже існуючих високотехнологічних систем і обладнання. Інноваційна діяльність також зосереджена на реалізації окремих етапів інноваційного процесу, оптимальному використанні інноваційного потенціалу фірми, а також врахуванні потреб споживачів, науково-технічного прогресу, пропозицій постачальників та стратегій конкурентів [4, с. 37].

Система планування інноваційної діяльності в організації представляє комплекс заходів, що здійснюються керівництвом (суб'єктом управління) для впливу на інноваційний процес (об'єкт управління). Такі заходи спрямовані на забезпечення сталого і цілеспрямованого розвитку інновацій. Одними з ключових аспектів інноваційного планування є прогнозування науково-технічних трендів та вибір ефективної стратегії інноваційного розвитку, від яких залежить успішність інноваційних змін в компанії. Важливою складовою є також визначення організаційно-технічного рівня, що відповідає потребам інновацій та підтримує матеріально-технічну базу на всіх етапах виробництва, що дозволяє систематизувати інформацію, виявити ресурси для прискорення науково-технічного прогресу і визначити ключові напрями для розробки і запровадження нової техніки.

Запропонована система планування базується на принципі об'єктивного відображення потреб у технічному оснащенні, організації та управлінні виробництвом через розумне розподіл матеріальних та людських ресурсів. Водночас, система управління інноваційними ідеями спрямована на підвищення інноваційної активності співробітників, що сприяє загальному розвитку підприємства.



**Рис. 1.1. Механізм планування інноваційної діяльності на підприємствах [6, с. 35].**

Планування інноваційної діяльності має відбуватися в тісному зв'язку з аналізом та оцінкою досягнутого організаційно-технічного рівня підприємства. Однак, недостатнє теоретичне опрацювання деяких методичних аспектів оцінки ускладнює ідентифікацію потенціалу для планування. Ефективним є застосування комплексної системи інтегральних, синтезуючих, а також загальних та специфічних показників, вибір яких обумовлений їх функціональним призначенням. Система показників поділяється на три категорії: показники, що відображають технічний та технологічний рівень; показники, що відображають рівень організації праці, виробництва та управління; та показники, що оцінюють якість роботи спеціалістів. Такий підхід дозволяє не тільки оцінити загальний організаційно-технічний рівень за допомогою інтегральних та синтезуючих показників, але й детально аналізувати окремі аспекти виробництва та організації праці, виявляючи їх вплив на загальний стан підприємства [14, с. 88].

Створення механізму управління інноваційною діяльністю зорієнтоване на постійний пошук та реалізацію інноваційних можливостей у динамічних умовах зовнішнього ринку. Такий процес базується на невпинному дослідженні нових методів та областей для втілення потенціалу компанії у відповідності з її місією та стратегією. Інноваційний розвиток також пов’язаний з адаптацією до змін на ринках збуту та розвитком нових. Вважаємо, що ефективний механізм управління інноваційною діяльністю має будуватися на таких принципах:

- системність – розгляд управління як відкритої, адаптивної та динамічної системи імовірнісного характеру;

- комплексність – функціонування в межах ринкового середовища з урахуванням впливу державного та регіонального регулювання;

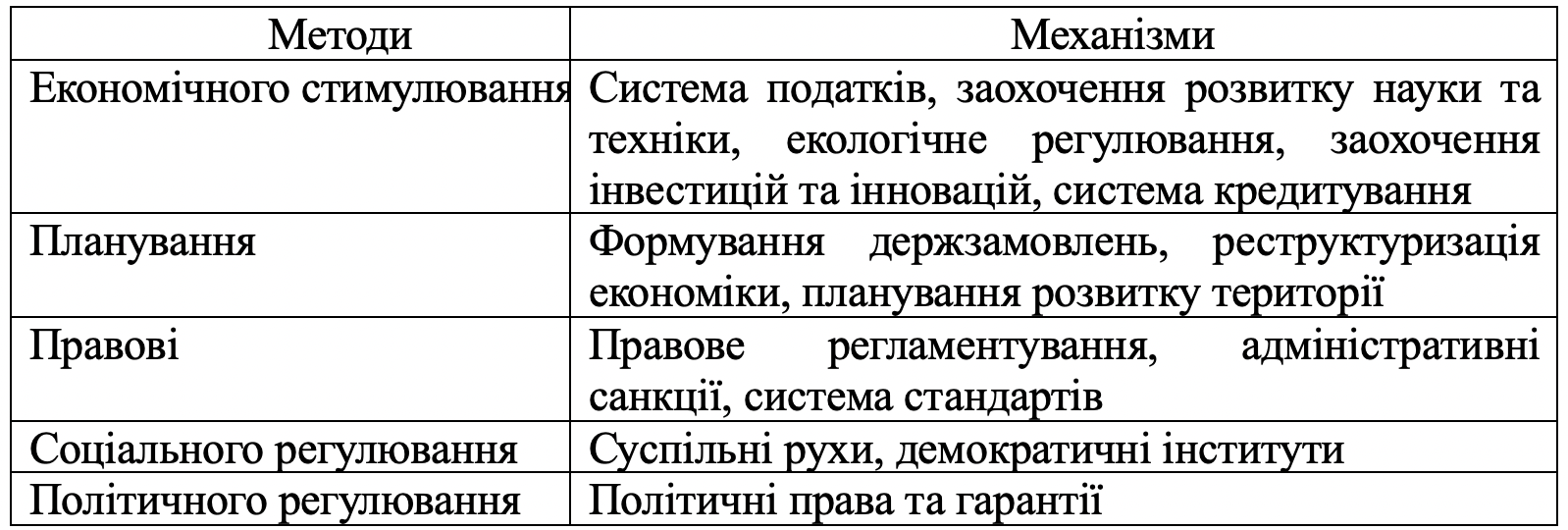
- орієнтація на інновації – забезпечення довгострокової стійкості та розвитку через постійний розвиток та впровадження нових методів та областей застосування;

- баланс інтересів – гармонізація цілей всіх учасників інноваційної діяльності.

Пропонований підхід до управління інноваційною діяльністю, що інтегрує ці принципи, має на меті створення синергетичного ефекту, що сприятиме загальному успіху інноваційних ініціатив на підприємстві.

Управління інноваційним розвитком підприємства передбачає спрямованість на досягнення конкретних цілей, таких як збільшення ринкової частки, зростання прибутку в поточному або майбутньому періоді, а також забезпечення стійкого економічного розвитку. У таких умовах важливо враховувати протиріччя між цілями власного підприємства та цілями інших учасників ринку. Це означає потребу в узгодженні власних цілей з можливостями їх досягнення. Управління на макрорівні включає різні елементи регулюючих механізмів, таких як державне регулювання ринкових процесів, правове регулювання підприємницької діяльності, соціальне та політичне регулювання тощо. Структура методів, які використовуються на рівні управління інноваційним розвитком підприємств, включає регулюючі механізми, описані у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Методи управління інноваційним розвитком підприємств на макрорівні**

Примітка. Складено автором за даними [15, с. 70]

За допомогою методів економічного стимулювання відбувається розвиток пріоритетних галузей, розвиток науки і техніки, інвестиційна й інноваційна діяльність, регулює виробництво певних видів товарів, що у свою чергу надає можливості розвитку підприємницьких структур і окремих суб’єктів господарської діяльності. Так, зокрема, екологічні податки змушують підприємства, які забруднюють навколишнє середовище знижувати викиди, як наслідок виникає потреба у відповідному контролюючому устаткуванні й обладнанні з очищення шкідливих відходів, що впроваджується ними у виробництво. Таким чином, з’являються ринкові можливості розвитку (переважного інноваційного) для підприємств – виробників цього обладнання.

Методи планування включають підходи, які передбачають проведення планових та дослідницьких заходів перед соціально-економічним розвитком. Дані методи сприяють розвитку конкретних галузей, регіонів або видів діяльності, що в свою чергу сприяє прискоренню розробки новацій різного рівня та інноваційного напрямку розвитку в цілому.

Правові методи здійснюють правове регулювання конкретних видів діяльності, встановлення системи державних стандартів та застосування прямого адміністрування. Наприклад, введення жорстких стандартів якості для продуктів харчування сприяє розвитку підприємств, які спеціалізуються на їх сертифікації.

Методи соціального регулювання впливають на розвиток ринку певних товарів через активність громадських рухів, таких як екологічні організації, або через різноманітні недержавні установи, такі як професійні асоціації. Цей вплив може бути як стимулюючим, так і протидіючим розвитку.

Методи політичного регулювання впливають на розвиток ринкових можливостей шляхом надання різних прав та свобод, таких як право на підприємницьку діяльність, право на власність, встановлення спеціального правового статусу для окремих територій (наприклад, вільні економічні зони, офшорні зони, які сприяють розвитку певних регіонів та видів діяльності), а також захист інтелектуальної власності тощо.

Організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності можна описати як взаємопов'язану систему економічних відносин, принципів, методів і форм організації, спрямованих на створення, впровадження та комерціалізацію нововведень. Цей механізм не є статичним, але є динамічною відкритою системою, яка враховує вплив різних внутрішніх і зовнішніх факторів на інноваційну діяльність підприємства.

Організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності має виконувати наступні функції [20, с. 155]:

- забезпечення конкуренції та співпраці між різними формами власності та господарювання для використання інноваційного потенціалу при виході з економічної кризи і забезпеченням економічного зростання;

- забезпечення балансу та внутрішньо-виробничої пропорційності між різними структурними ланками виробництва на основі інновацій;

- стимулювання підприємців, менеджерів та працівників для створення нових технологій, організаційних форм, маркетингових стратегій, а також для розвитку кваліфікації та творчого потенціалу;

- створення рівних економічних умов для реалізації соціально-економічного потенціалу кожної фірми та суб’єкта власності та господарювання для ефективного розвитку інноваційного процесу.

Створення механізму інноваційної діяльності підприємств надає менеджерам на різних рівнях управління чітке уявлення про майбутнє свого підприємства та сприяє розвитку його стратегічних можливостей. Це взаємозв’язок та взаємодія організаційної та економічної складових механізму: економічна складова, головним чином, спрямована на досягнення цілей, оскільки формування стратегічного потенціалу має на меті досягнення певних економічних результатів у діяльності підприємства; організаційна складова розглядається як організація досягнення економічних цілей.

**РОЗДІЛ 2**

**АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ**

**2.1. Аналіз інноваційної діяльності в медичному центрі**

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЛІК МЕД ФАРМ СЕРВІС» є підприємством, яке діє відповідно до статуту юридичної особи, зареєстровано 30.10.2018 р., код ЄДРПОУ 42581023, основним видом діяльності за КВЕДом є 86.22 Спеціалізована медична практика (основний), в своїй структурі має Медичний центр з надання медичних послуг. Юридична адреса підприємства зареєстрована за юридичним адресом: Рівненська обл., Дубровицький р-н, місто Дубровиця, вулиця Підлісна, будинок 12 співпадає з місцем впровадження медичної практики [28].

ТзОВ «ЛІК МЕД ФАРМ СЕРВІС» є успішним підприємством, яке працює на ринку Рівненської області та є одним з регіональних лідерів надання медичних послуг на ньому.

Організаційна структура ТзОВ «ЛІК МЕД ФАРМ СЕРВІС» містить підрозділи, які забезпечують ефективне функціонування медичного центру. На рисунку 2.1. наведено організаційну структури даного медичного центру.

1. Директор ТзОВ «ЛІК МЕД ФАРМ СЕРВІС». Відповідає за загальне управління медичним центром, розробку стратегії розвитку та прийняття стратегічних рішень. Забезпечує оперативне управління всіма аспектами роботи медичного центру;

2. Медичний персонал.

2.1. Спеціалізовані лікарі, які надають медичні консультації та лікування пацієнтам: гінеколог, педіатр, ендокринолог, уролог, ЛОР-лікар;

2.2. Медичні сестри, які забезпечують допомогу лікарям під час медичних процедур та догляд за пацієнтами;

3. Діагностичні та лікувальні підрозділи:

3.1. УЗД діагностика, здійснює ультразвукове обстеження для діагностики різних захворювань;

3.2. Лабораторія «Діла», виконує аналізи крові, сечі та інших біологічних матеріалів для діагностики захворювань;

4. Адміністративно-господарські підрозділи:

4.1. Бухгалтерія, відповідає за фінансове планування, облік та звітність;

4.2. Відділ кадрів, займається питаннями найму, звільнення та управлінням персоналом;

4.3. Відділ маркетингу, відповідає за просування медичного центру та розробку стратегій залучення клієнтів;

4.4. Адміністратор у діяльності медичного центру є ключовою для забезпечення ефективної та безперервної роботи медичного центру. Адміністратор встановлює та вдосконалює робочі процеси медичного центру з метою забезпечення ефективного та безперервного надання послуг пацієнтам. Адміністратор виступає як контактна особа між медичним центром та пацієнтами, страховими компаніями, лікарями та іншими зацікавленими сторонами.

5. Обслуговуючий персонал:

- прибиральниці, забезпечують чистоту та порядок у приміщеннях медичного центру;

- охорона, відповідає за забезпечення безпеки працівників та пацієнтів у приміщенні.

Така організаційна структура допомагає забезпечити ефективне функціонування медичного центру, раціональне розподіл завдань та забезпечення всіх аспектів надання якісних медичних послуг.

Основні напрямки діяльності медичного центру можна згрупувати у 3 сфери: консультації, діагностика та лікування.

Лікарі у ТзОВ «ЛІК МЕД ФАРМ СЕРВІС» проводять індивідуальні консультації з пацієнтами, оцінюють їх стан здоров'я, відбирають анамнез, встановлюють діагнози та розробляють плани лікування.

**Рис. 2.1. Організаційна структура ТзОВ «ЛІК МЕД ФАРМ СЕРВІС» [28].**

В процесі діагностування лікарі використовують різноманітні методи діагностики, такі як фізичне обстеження, лабораторні аналізи, ультразвукові дослідження, рентгенівські знімки тощо, для встановлення діагнозів та контролю за станом пацієнтів.

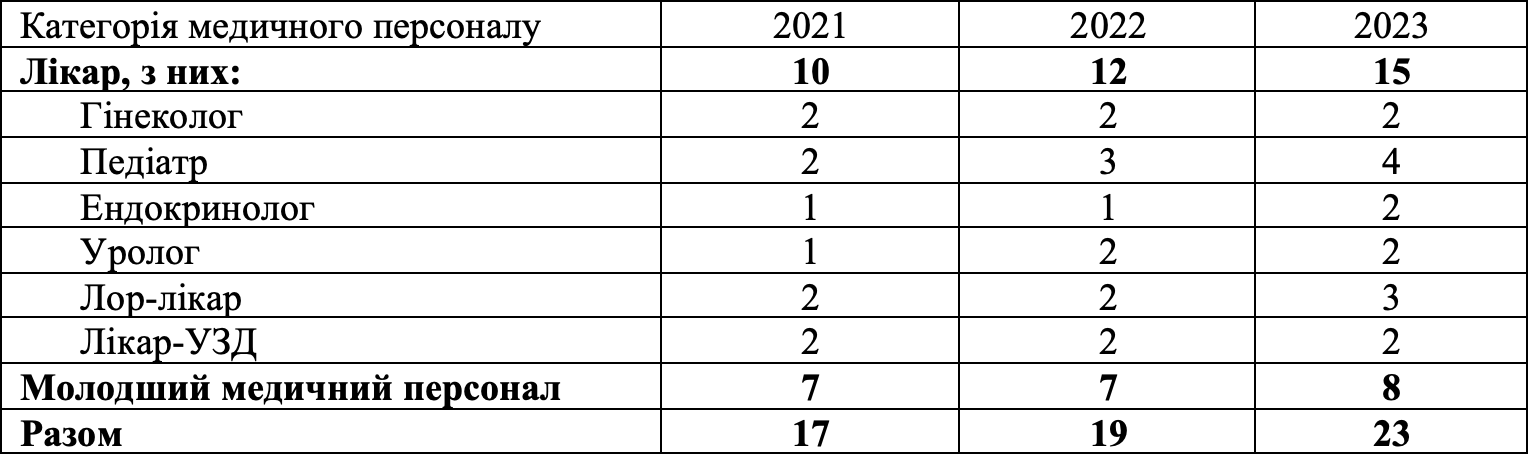
В процесі лікування надається медична допомогу пацієнтам відповідно до встановлених діагнозів та лікувальних планів. Процес лікування може включати призначення ліків, фізіотерапію, хірургічні втручання тощо.

Значну увагу в діяльності медичного центру приділяється профілактиці захворювань. Лікарі проводять профілактичні обстеження та консультації з метою попередження захворювань та підтримки загального стану здоров'я пацієнтів.

У медичному центрі працює 15 лікарів. Чисельність медичного персоналу наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Чисельність медичного персоналу у медичному центрі**

**впродовж 2021-2023 рр.\***

\*Складено автором за даними [28].

Кількісний склад лікарів у медичному центрі включає:

1. Гінекологи (2 лікарі). Гінекологи спеціалізуються на діагностиці та лікуванні захворювань жіночої репродуктивної системи. Вони надають консультації з питань здоров'я жінок, ведуть вагітності, проводять планові обстеження та лікують різноманітні гінекологічні захворювання.

2. Педіатри (4 лікарі). Педіатри спеціалізуються на медичному догляді за дітьми від народження до підліткового віку. Вони проводять профілактичні огляди, діагностичні процедури та лікування дитячих захворювань.

3. Ендокринологи (2 лікарі). Ендокринологи спеціалізуються на діагностиці та лікуванні захворювань ендокринної системи, таких як цукровий діабет, захворювання щитовидної залози, порушення обміну речовин тощо.

4. Урологи (2 лікарі). Урологи спеціалізуються на діагностиці та лікуванні захворювань сечостатевої системи у чоловіків та жінок. Вони проводять консультації та лікування різних урологічних захворювань, таких як захворювання нирок, сечового міхура, простати тощо.

5. ЛОР-лікарі (3 лікарі). ЛОР-лікарі спеціалізуються на діагностиці та лікуванні захворювань носа, горла та вуха. Вони надають консультації та лікують різноманітні проблеми, такі як ангіна, риніт, вушні захворювання тощо.

6. Лікарі-УЗД (2 лікарі). УЗД-лікарі є ключовими фахівцями в медичному центрі, оскільки їхня робота полягає в проведенні ультразвукових досліджень для діагностики різних захворювань та встановлення точних діагнозів.

Цей склад лікарів дозволяє медичному центру надавати різноманітні медичні послуги для різних категорій пацієнтів та вирішувати широкий спектр медичних проблем. Усі лікарі підтримують свої медичні знання на актуальному рівні, беручи участь у наукових конференціях, семінарах та курсах підвищення кваліфікації. Лікарі ТзОВ «ЛІК МЕД ФАРМ СЕРВІС» співпрацюють з іншими медичними спеціалістами для надання комплексної допомоги пацієнтам та вирішення складних медичних питань.

Основними інноваціями впродовж останніх років в діяльності ТзОВ «ЛІК МЕД ФАРМ СЕРВІС» є наступні:

* впровадження цифрової медицини;
* розвиток телемедицини;
* мобільні додатки для здоров'я;
* використання штучного інтелекту в діагностиці;
* програма профілактичних медичних обстежень;
* створення програми з підтримки пацієнтів з хронічними захворюваннями.

Впровадження цифрової медицини є сучасним та перспективним напрямком розвитку медичних установ. Одним з ключових аспектів цифрової медицини є удосконалення електронної медичної картки для кожного пацієнта. Ця інновація має на меті поліпшення якості надання медичних послуг та оптимізацію роботи медичного центру. Цифрова медична карта дозволяє зберігати всю інформацію про пацієнта в електронному форматі. Це включає дані про медичну історію, результати обстежень, лікування, рецепти ліків тощо. Зберігання даних в електронному вигляді робить їх легкодоступними та зручними для аналізу та використання. Електронна медична карта дозволяє легко обмінюватися інформацією між різними підрозділами медичного центру. Це дозволяє лікарям швидко отримувати доступ до актуальної інформації про пацієнта, що є важливим для прийняття обґрунтованих рішень щодо діагностики та лікування. Електронна медична карта дозволяє покращити координацію догляду за пацієнтами. Це особливо важливо в умовах, коли один пацієнт отримує медичну допомогу від кількох спеціалістів. Зручний доступ до інформації про пацієнта допомагає забезпечити єдність підходу до лікування та уникнути дублювання діагностичних процедур.

Електронна медична карта робить інформацію про стан здоров'я пацієнта більш доступною для нього самого. Пацієнти можуть отримувати доступ до своєї медичної інформації через мобільний додаток, що дозволяє їм бути більш інформованими про свій стан здоров'я та приймати участь у прийнятті рішень щодо свого лікування.

Впровадження цифрової медичної карти є важливим кроком у поліпшенні організації медичного центру, підвищенні якості медичних послуг та задоволення потреб пацієнтів.

Розвиток телемедицини є одним з найбільш перспективних напрямків у сучасній медицині. Телемедицина відкриває нові можливості для пацієнтів отримувати медичну допомогу без необхідності фізичного відвідування медичного центру. Телемедицина дозволяє пацієнтам отримувати консультації з лікарями в режимі онлайн через відеодзвінки або спеціалізований мобільний додаток. Це особливо корисно для пацієнтів, які проживають у віддалених регіонах або мають обмежені можливості для фізичного візиту до лікаря. Телемедицина може включати в себе використання дистанційних медичних приладів для вимірювання показників здоров'я та передачі даних лікарю для аналізу. Це дозволяє проводити діагностику та моніторинг стану пацієнта в реальному часі, навіть на відстані. Через телемедицину лікарі можуть надавати поради щодо лікування, призначати рецепти ліків, рекомендувати дієту та режим дня, а також проводити психологічну підтримку пацієнтів.

Телемедицина може допомогти зменшити бар'єри до отримання медичної допомоги для людей з обмеженими можливостями, людей похилого віку та тих, хто проживає у віддалених або важкодоступних регіонах.

Впровадження телемедицини може сприяти оптимізації роботи системи охорони здоров'я, зменшити навантаження на медичні установи та скоротити час очікування на прийом до лікаря.

Розвиток телемедицини має потенціал значно поліпшити доступність медичної допомоги та зробити процес лікування більш зручним та ефективним для пацієнтів та лікарів.

Мобільні додатки для здоров'я стають все більш популярними та корисними для пацієнтів, оскільки вони надають зручний доступ до медичних послуг та інформації прямо зі смартфона або планшета. Мобільні додаток, який розробляється у ТзОВ «ЛІК МЕД ФАРМ СЕРВІС» має дозволити пацієнтам переглядати свої медичні записи, результати обстежень, лікарські призначення та інші важливі дані про їх стан здоров'я. Це дозволяє пацієнтам бути більш інформованими про свій стан та контролювати своє лікування.

У цьому додатку передбачено функцію онлайн-запису на прийом до лікаря. Пацієнти можуть обирати час та дату прийому, переглядати наявність вільних місць та навіть отримувати підтвердження про запис на прийом.

Мобільний додаток надаватиме корисні поради та рекомендації щодо здорового харчування, фізичної активності, психологічного благополуччя тощо. Це допоможе пацієнтам підтримувати здоровий спосіб життя та попереджати захворювання. Також мобільний додаток дозволятиме пацієнтам відстежувати свій стан здоров'я за допомогою введення показників, таких як тиск, пульс, рівень цукру в крові тощо. Це дозволяє контролювати показники здоров'я та вчасно реагувати на будь-які зміни. Додаток надсилатиме пацієнтам нагадування про часи прийому ліків, планові обстеження та візити до лікаря. Це допомагає забезпечити дотримання лікування та регулярні медичні обстеження [30, с. 132].

Створення мобільного додатку у ТзОВ «ЛІК МЕД ФАРМ СЕРВІС» допомагатиме пацієнтам бути більш інформованими, активними учасниками свого лікування та підтримувати здоровий спосіб життя. Такі додаток стане важливим інструментом для покращення якості медичної допомоги та збереження здоров'я.

Використання штучного інтелекту (ШІ) в медицині відкриває нові можливості для покращення діагностики та лікування захворювань. Особливо ефективним використанням ШІ є аналіз медичних зображень та результатів обстежень. Системи штучного інтелекту можуть бути навчені аналізувати рентгенівські знімки, комп'ютерні томографії (КТ), магнітно-резонансні томографії (МРТ), ультразвукові зображення та інші медичні зображення. Вони можуть автоматично виявляти патологічні зміни, пухлини, аномалії та інші відхилення, що допомагає лікарям у точній діагностиці. Системи ШІ можуть працювати на рівні або навіть перевершувати людську точність у діагностиці захворювань на основі медичних зображень. Вони можуть виявляти найменші аномалії та зміни, які можуть бути легко пропущені людським око. Системи ШІ можуть аналізувати великий обсяг медичних зображень відразу та дуже швидко. Це дозволяє знизити час на діагностику та розпочати лікування якнайшвидше, що може врятувати життя пацієнтів у випадках, коли кожна мить має значення [12, с. 4].

Використання систем ШІ у діагностиці допомагає лікарям отримувати більш точні та об'єктивні результати, що полегшує їхню роботу та допомагає приймати кращі рішення. Системи ШІ можуть постійно вдосконалюватися та навчатися на основі нових медичних даних та результатів обстежень. Це дозволяє їм стати все більш ефективними та точними з часом.

Впровадження систем штучного інтелекту для аналізу медичних зображень та результатів обстежень може значно підвищити точність діагностики, зменшити час на її проведення та полегшити роботу лікарів. Це може призвести до покращення результатів лікування та підвищення якості медичної допомоги в цілому.

Запровадження програми профілактичних медичних обстежень є важливим кроком у підвищенні якості медичної допомоги та зменшенні захворюваності населення. Програма профілактики спрямована на стимулювання пацієнтів до проходження регулярних медичних обстежень та скринінгів для виявлення захворювань на ранніх стадіях.

Перший крок у запровадженні програми профілактичних обстежень – це інформаційна кампанія для пацієнтів. Важливо надати їм інформацію про важливість регулярних медичних обстежень та аналізів для виявлення різних захворювань.

Програма має стимулювати пацієнтів до регулярних візитів до лікаря навіть у відсутність симптомів захворювань. Це допомагає виявляти захворювання на ранніх стадіях, коли вони легше піддаються лікуванню.

Профілактика може передбачати знижки на медичні послуги, подарункові сертифікати або інші переваги для пацієнтів, які регулярно проходять медичні обстеження. Важливо підходити до кожного пацієнта індивідуально, враховуючи його особисті ризики та потреби. Персоналізований підхід допомагає забезпечити ефективність програми та залучення більшого числа пацієнтів.

Запровадження програми профілактичних медичних обстежень може допомогти знизити захворюваність та смертність від різних захворювань, а також покращити загальний стан здоров'я населення.

Створення програми з підтримки пацієнтів з хронічними захворюваннями є ключовим аспектом у покращенні якості життя та лікування хвороб. Ця програма має на меті забезпечити пацієнтам індивідуальні плани догляду, які враховують їхні потреби та допомагають у підтримці здоров'я. Ось деякі ключові аспекти такої програми:

Пацієнт з хронічним захворюванням потребує індивідуального підходу до догляду. Програма повинна враховувати особливості кожного пацієнта, його стан здоров'я, поточні симптоми та медичну історію. Програма повинна включати регулярний медичний нагляд з боку лікаря, який буде моніторити стан пацієнта, виявляти можливі ускладнення та коригувати лікування відповідно до потреб. Програма повинна включати рекомендації щодо здорового харчування та режиму вправ для покращення стану здоров'я [18, с. 26].

Програма з підтримки пацієнтів з хронічними захворюваннями повинна включати систему моніторингу та оцінки результатів для визначення ефективності догляду та вносити корективи в план догляду в разі необхідності.

Створення програми з підтримки пацієнтів з хронічними захворюваннями допоможе покращити якість життя цих пацієнтів, зменшити частоту загострень та ускладнень та забезпечити їм більш повне та ефективне лікування.

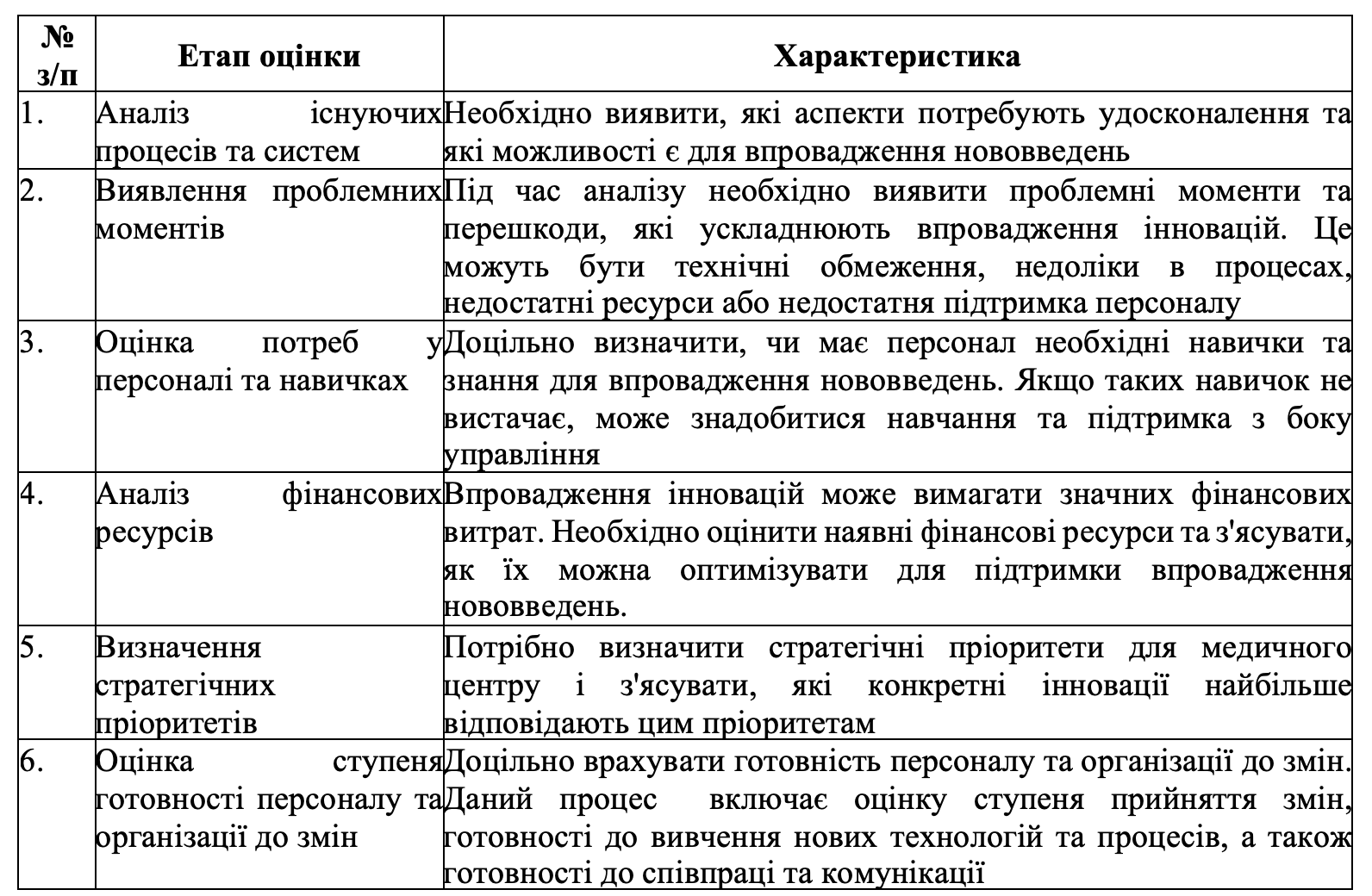
Ці інноваційні напрями покликані допомогти покращити якість медичного обслуговування та задоволення потреб пацієнтів у медичному центрі ТзОВ «ЛІК МЕД ФАРМ СЕРВІС».

**2.2. Оцінка існуючих проблем та перешкод у впровадженні інновацій**

Проведення оцінки існуючих проблем та перешкод у впровадженні інновацій у медичному центрі може допомогти з'ясувати, які аспекти потребують уваги та які кроки потрібно здійснити для успішного впровадження нововведень.

Основними етапи проведення оцінки існуючих проблем та перешкод у впровадженні інновацій у ТзОВ «ЛІК МЕД ФАРМ СЕРВІС» зображенні в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Основними етапи проведення оцінки існуючих проблем та перешкод у впровадженні інновацій у ТзОВ «ЛІК МЕД ФАРМ СЕРВІС»\***

\* Складено автором самостійно.

Детальний аналіз існуючих процесів та систем у медичному центрі є важливим кроком для з'ясування сильних сторін, слабких місць та можливостей для удосконалення.

Основний алгоритм надання медичних послуг у даному медичному центрі є наступний:

1. Реєстрація та запис на прийом. Пацієнти здійснюють реєстрацію та запис на прийом через адміністратора медичного центру.

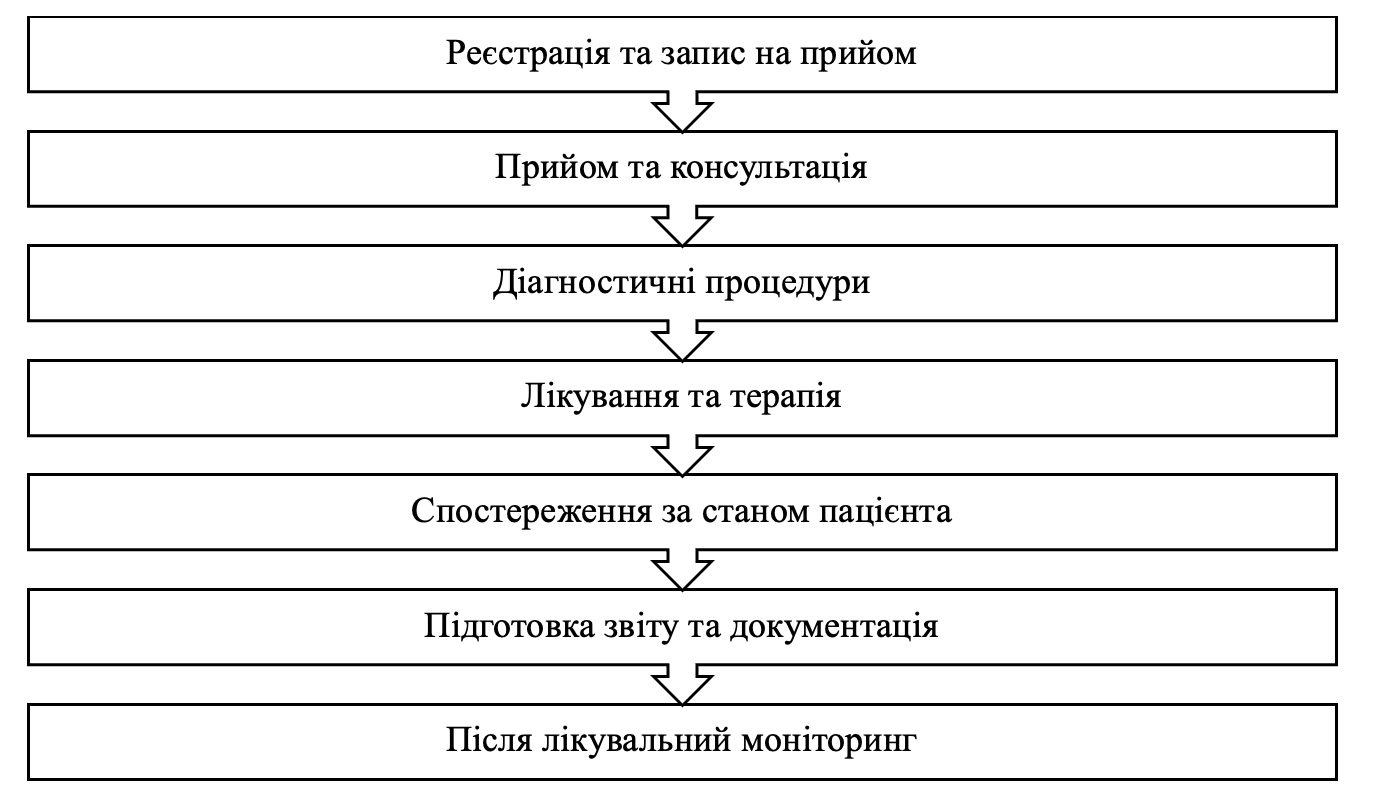
2. Прийом та консультація. Пацієнт зустрічається з лікарем для отримання медичної консультації. Лікар проводить огляд, слухає скарги, здійснює діагностику та надає рекомендації щодо лікування.

3. Діагностичні процедури. При необхідності лікар може направити пацієнта на додаткові діагностичні процедури, такі як УЗД, лабораторні аналізи тощо. Ці процедури допомагають у точній діагностиці та плануванні лікування.

4. Лікування та терапія. Після діагностики лікар призначає необхідне лікування та терапію. Це може включати призначення ліків, фізіотерапію, хірургічне втручання або інші медичні процедури.

5. Спостереження за станом пацієнта. Лікар проводить регулярне спостереження та оцінку стану пацієнта під час лікування. Він аналізує результати терапії та при необхідності коригує лікувальний план.

6. Підготовка звіту та документація. Лікар готує медичні записи, звіти та документацію про кожного пацієнта, яка зберігається в електронній медичній картці.

7. Після лікувальний моніторинг. Після завершення лікування лікар може рекомендувати пацієнтові проведення післялікувального моніторингу, щоб впевнитися в ефективності лікування та відсутності ускладнень.

**Рис. 2.2. Алгоритм надання медичних послуг ТзОВ «ЛІК МЕД ФАРМ СЕРВІС»\***

\* Складено автором самостійно.

Під час надання медичних послуг у медичному центрі можуть виникати різні проблемні моменти, які можуть вплинути на якість та ефективність надання медичної допомоги.

Основними проблемами надання медичних послуг у медичному центрі виявлені наступні:

* черги та довготривале очікування на прийом лікаря та медичні маніпуляції;
* недостатня чи неефективна комунікація між пацієнтами та медичним персоналом може спричинити непорозуміння, помилки та погіршення якості надання медичної допомоги;
* недоліки у роботі медичного обладнання, електронної медичної документації можуть призвести до затримок та помилок у діагностиці та лікуванні;
* окремі пацієнти можуть мати обмежений доступ до медичних послуг через фінансові обмеження або не можливість бути фізично присутнім;
* недостатньої координація між різними спеціалістами та послугами;
* неправильна діагностика, недостатньо ефективне лікування або відсутність вчасної реакції на симптоми можуть призвести до погіршення стану пацієнта;
* відсутність системи контролю якості.

Розв'язання цих проблем вимагає системного підходу та співпраці всіх учасників у медичному центрі, включаючи адміністрацію, медичний персонал та пацієнтів.

Однією з перешкод для впровадження інновацій є брак відповідних знань у працівників ТзОВ «ЛІК МЕД ФАРМ СЕРВІС».

Оцінка потреб у персоналі та навичках є важливим етапом для успішного впровадження нововведень у медичному центрі. Вона дозволяє визначити, чи має персонал необхідні навички та знання для ефективної роботи з новими технологіями, процедурами чи послугами.

Для реалізації зазначених вище інновацій необхідні відповідні навички та знання. В основному це стосується не професійної кваліфікації лікарів, а організації та обслуговування самого процесу надання медичної послуги.

Для успішної реалізації зазначених інновацій у медичному центрі, працівникам необхідно мати наступні спеціалізовані знання та навички:

- розуміння принципів електронної медичної документації та систем управління інформацією в охороні здоров'я;

- знання процесів цифрової обробки та зберігання медичних даних;

- навички роботи з електронними медичними записами та іншими електронними засобами комунікації;

- знання процесів віддаленої консультації та діагностики;

- навички використання відеоконференційних та інших засобів зв'язку для проведення телемедичних консультацій;

- знання процесів розробки та використання мобільних додатків для сфери охорони здоров'я;

- навички використання мобільних пристроїв та додатків для відстеження медичних показників та здорового способу життя;

- розуміння основ штучного інтелекту та машинного навчання;

- навички аналізу медичних даних та застосування алгоритмів штучного інтелекту для діагностики та прогнозування захворювань;

- знання процесів розробки та впровадження програм профілактичних обстежень;

- навички планування та організації медичних обстежень на різних рівнях;

- розуміння особливостей хронічних захворювань та їх управління;

- навички розробки індивідуальних планів догляду та підтримки пацієнтів;

- знання процесів психосоціальної підтримки та взаємодії з пацієнтами та їх родинами.

Ці знання та навички допоможуть працівникам медичного центру ефективно впроваджувати інновації та забезпечувати високий рівень медичної допомоги пацієнтам.

Проведення аналізу фінансових ресурсів та їх оптимізація для підтримки впровадження нововведень є ключовим етапом у розвитку медичного центру. Фінансові результати діяльності медичного центру за 2023 рік наведені в таблиці 2.3.

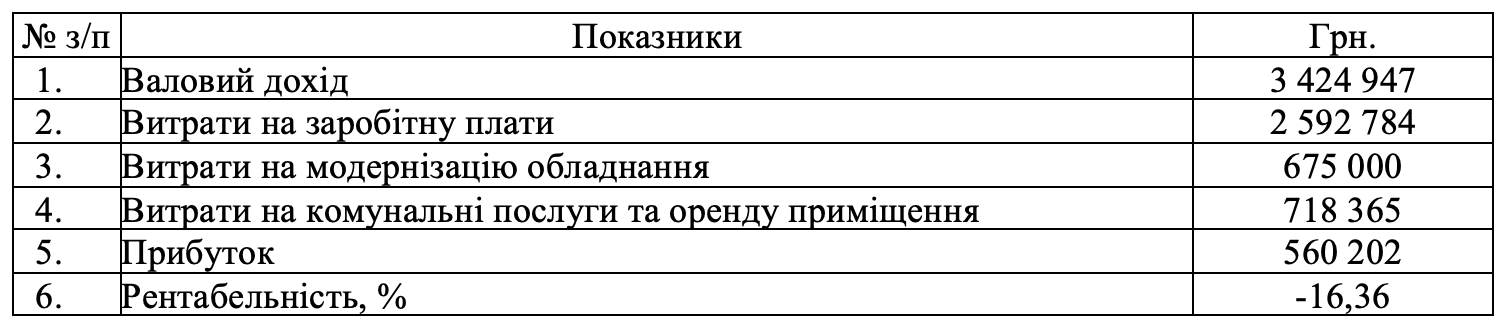
Таблиця 2.3

**Фінансові результати діяльності ТзОВ «ЛІК МЕД ФАРМ СЕРВІС» 2023 рік [28]**

Важливо проаналізувати витрати медичного центру за цей період, включаючи витрати на оплату праці, закупівлю медичного обладнання та реагентів, платежі за оренду та комунальні послуги, рекламу та маркетинг, а також інші адміністративні та операційні витрати.

На основі наданих фінансових показників медичного центру можемо зробити висновок про потребу у вдосконаленні стратегій управління фінансовими ресурсами та оптимізації витрат для забезпечення стійкого фінансового стану медичного центру.

Таблиця 2.4

**Фінансові показники діяльності ТзОВ «ЛІК МЕД ФАРМ СЕРВІС» 2023 рік [28]**

На основі проведеного аналізу можна визначити стратегії для оптимізації фінансового стану, такі як зменшення невиправданих витрат, вдосконалення процесів управління, розробка нових послуг для збільшення доходів та інші заходи для забезпечення фінансової стійкості та успішної діяльності медичного центру.

Для визначення необхідного фінансування для впровадження зазначених нововведень, потрібно ретельно розглянути їхні вимоги та можливі витрати. Розглянемо кожен пункт окремо в таблиці 2.4.

Зазначені розрахунки є приблизними і реалізація інновацій може вимагати додаткових фінансових ресурсів.

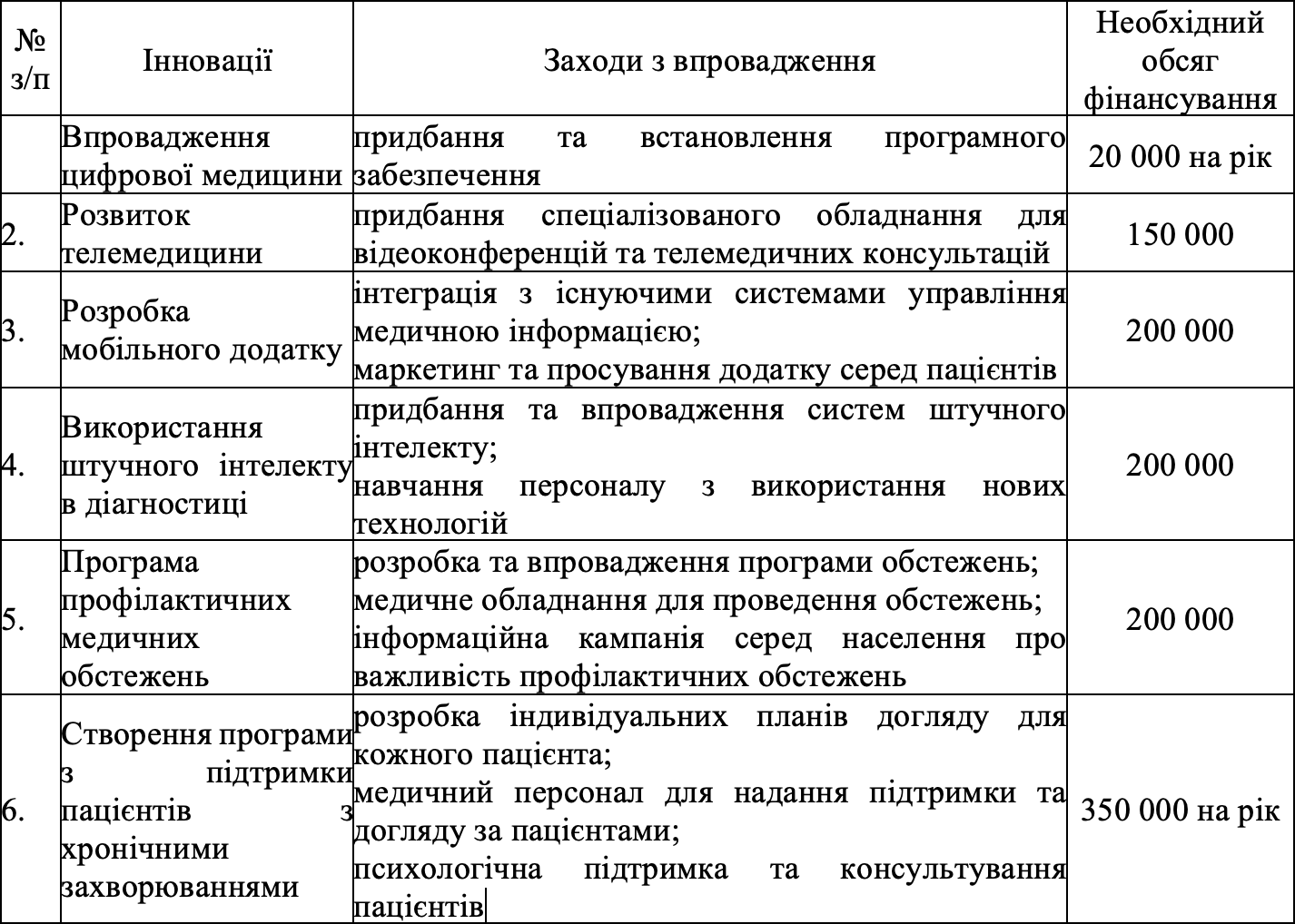
Для фінансування реалізації інновацій в ТзОВ «ЛІК МЕД ФАРМ СЕРВІС»можна розглянути наступні джерела фінансування:

- медичний центр може використати власні прибутки для фінансування інновацій, які спрямовані на поліпшення якості послуг та розвиток закладу. Проте результати діяльності у 2023 році не дають змоги фінансувати інновації;

- можна звернутися до банків або фінансових установ для отримання кредитів або позик на фінансування інноваційних проектів. Важливо обрати оптимальні умови кредитування з низькими відсотковими ставками та комісіями;

- залучення інвестицій може бути ефективним джерелом фінансування для інновацій. Інвестори можуть бути як приватними особами, так і корпоративними фондами або венчурними капіталістами;

Таблиця 2.5

**Обсяг необхідного фінансування для впровадження інновацій\***

\* Складено автором самостійно.

- ТзОВ «ЛІК МЕД ФАРМ СЕРВІС»може звернутися до приватних організацій для отримання грантів на реалізацію інноваційних проектів. Це може бути ефективним способом отримання додаткових фінансових ресурсів без необхідності повернення коштів;

Проте найефективнішим джерелом фінансування інновацій є зменшення валових витрат та отримання прибутку, який можна спрямувати на впровадження інновацій.

Проведення оцінки існуючих проблем та перешкод у впровадженні інновацій допоможе медичному центру зрозуміти свої потреби та ресурси та розробити стратегію для успішного впровадження нововведень.

**РОЗДІЛ 3**

**ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ**

У стратегії інноваційного розвитку України до 2030 року відзначається, що, незважаючи на наявність окремих складових, відсутня цілісна національна система інновацій, яка б мала на меті створення інноваційних продуктів або процесів та їх швидке впровадження на ринок. Така система, в цілому та в окремих секторах, на рівні країни та окремих підприємств, не можлива без докладно розробленого та обґрунтованого механізму управління інноваціями на основі принципів маркетингу.

Інноваційна діяльність сучасних підприємств неможлива без системи збору та аналізу інформації про поточне маркетингове оточення. Ця система дозволяє оперативно реагувати на виклики ринку, актуалізувати асортимент товарів та вдосконалювати технології, виявляти потреби аудиторії для нових продуктів. Маркетингова інформаційна система, яка підтримує інноваційні проекти, складається з фінансово-економічних даних, науково-технічної інформації та аналізу впливу маркетингового середовища. Під час розробки інноваційних проектів важливо забезпечити інтегроване рішення, включаючи створення продукту, належні ресурси, кваліфікований персонал, передові технології та маркетингову стратегію. Це допоможе уникнути зайвих витрат на розробку та впровадження інновацій, а також зменшить ризики як на етапі розробки, так і під час виходу продукту на ринок [15, с. 69].

Розвиток приватної медицини в Україні нерозривно пов'язаний з впровадженням інноваційних процесів та технологій, які ґрунтуються на стратегічному плануванні та застосуванні стратегічного маркетингу. За висновками дослідників, стратегія розвитку медичного сектору тісно пов'язана з перехідним процесом галузей та підприємств на високотехнологічну основу. Це передбачає активне використання інтелектуальних компонентів управління виробництвом для досягнення ефективності та інноваційного розвитку.

Для успішного розвитку інновацій в медичній сфері необхідно керуватися певними принципами та стратегічними підходами:

1. Фокус на потреби споживачів. Ефективні інновації вимагають ретельного вивчення та врахування потреб та очікувань клієнтів у сфері медичних послуг.

2. Оптимізація використання ресурсів. Потрібно ефективно розподіляти та використовувати всі наявні ресурси, такі як фінанси, персонал та обладнання, для досягнення максимальних результатів в інноваційній діяльності.

3. Зниження собівартості медичних послуг та зменшення витрат. Інноваційні рішення повинні спрямовуватися на оптимізацію виробничих процесів та зменшення витрат, щоб забезпечити доступність та якість медичних послуг.

Дослідження маркетингового середовища є ключовим етапом у стратегічному плануванні на підприємстві. Початковий етап цього дослідження вимагає чіткого визначення управлінської проблеми, що потребує розв'язання на основі зібраної інформації. Також важливо перетворити цю управлінську проблему на конкретне завдання маркетингового дослідження. Наприклад, маркетингове дослідження може бути спрямоване на вивчення попиту на інноваційні продукти та аналіз впливу факторів середовища на інноваційну діяльність.

Дослідження управління інноваційною діяльністю на медичних підприємствах свідчить про недостатню ефективність системи маркетингових досліджень та неузгодженість інтеграції функцій планування, організації, мотивації та контролю інноваційних процесів. Брак реалізації цих функцій є однією з ключових причин недостатньої обґрунтованості інноваційних проєктів (рис. 3.1).

Такий стан речей свідчить про необхідність створення адекватного організаційно-економічного механізму для планування інноваційної діяльності підприємств медичного сектору як невід'ємної складової управління. Це підтверджується такими фактами [13, с. 129]:

- більшість інноваційних проєктів, що були запроваджені на медичних підприємствах України протягом останніх років, мали формальний характер і не супроводжувалися достатнім маркетинговим, фінансово-інвестиційним обґрунтуванням та мотивацією працівників;

- брак або недостатність маркетингових і планово-економічних відділів у структурі управління медичними організаціями призводить до ігнорування пріоритетності інноваційних змін у розвитку;

- працівники багатьох медичних центрів не проявляють зацікавленості в реалізації інноваційно-інвестиційних проектів та не можуть досягти встановлених цілей через неефективну структуру управління та відсутність мотивації.

Більшість приватних медичних установ мають негативний досвід реалізації інноваційних проектів через неправильні фінансові рішення менеджерів.

Проведення аналізу маркетингових досліджень щодо потреб споживачів і факторів маркетингового оточення, разом з впровадженням ефективного механізму управління інноваційною діяльністю підприємств медичної галузі, дозволить належним чином реагувати на неочікувані виклики бізнес-середовища в умовах нестабільності ринків (табл. 3.1).

На основі вивчення різноманітних джерел [22, с. 45; 23, с. 4] було встановлено, що системний підхід до забезпечення управління інноваційною діяльністю сприяє максимальній її ефективності. Одним із ключових кроків у створенні та реалізації механізму управління інноваційною діяльністю на підприємствах сфери охорони здоров’я сектору є розробка методичних засад його формування. Ця ініціатива створить основу для застосування обґрунтованих практичних рекомендацій, новітніх форм та методів в інноваційній діяльності цих підприємств.

Необхідність проведення ма- ркетингових досліджень

Необхідність залучення до- даткових інвестицій

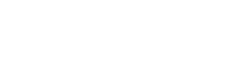
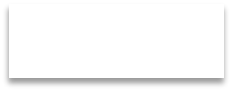
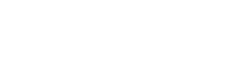
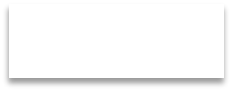
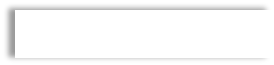
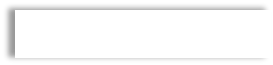
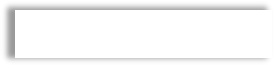
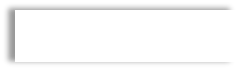
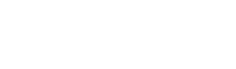
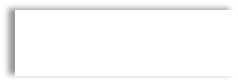
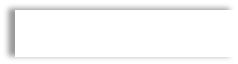
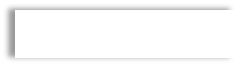
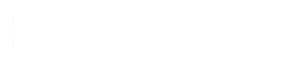
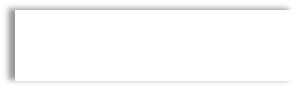
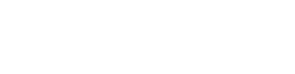
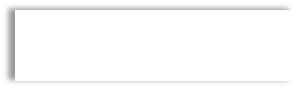
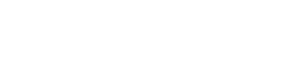
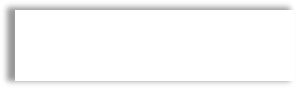
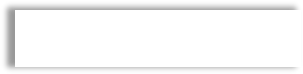
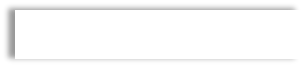
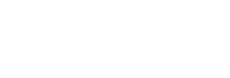
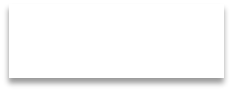
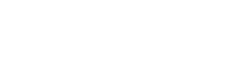
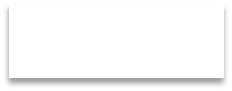
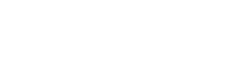
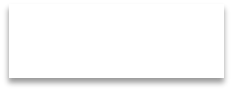
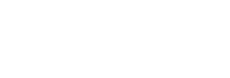
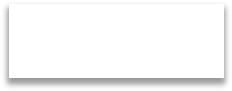
Необхідність посилення мо- тивації праці в інноваційних проєкта

Невідповідність діючої системи управління підприємством вимо- гам інноваційного розвитку

Внесення змін в інноваційні проєкти під час їх втілення

Узгодження маркетингової стратегії, цілей та завдань інноваційного розвитку

**Головні проблеми функціонального забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємств медичної сфери України**



Причини неефективного планування ІД Доцільність формування механізму інноваційного розвитку Засадничі принципи механізму управління інновацій-

ним розвитком

Зміна організаційних структур Стандартизація інноваційної діяльності

*Функціональний* – для виконання конкретних функцій і досягнення результатів

Брак досвіду та кваліфікації персоналу

Відсутність системного підходу

шляхом нормування окремих дій

та операцій

*Елементний* – спрямований на взаємо- дію всіх елементів системи управління інноваціями

Етапи інноваційного планування

Функції і задачі інноваційної діяльності

*Процесний* – спрямований на послідо- вне прийняття адекватних інновацій- них рішень

Брак інформації про найбільш впливові чинники бізнес-середовища

Спротив змінам

Конфлікт інтересів менеджерів і працівників

|  |  |
| --- | --- |
|  | Реорганізація і реінжиніринг бізнес-процесів |
|  |
| Створення підрозділів іннова- ційного управління |
|  |
| Матричні методи стратегіч- ного аналізу, програмно-ці- льовий метод |
|  |
| Мотивація працівників та ко- нтроль якості |
|  |

**Організація ефективної взаємодії елементів системи управління інноваційною діяльністю медичних підприємств**



Управління структурою

інноваційної діяльності

Маркетингове та інформаційне забезпечення Концепція організації інноваційної діяльності на принципах маркетингу Організаційна структура підприємств

Кадрове забезпечення інноваційного процесу

Технологія інноваційної діяльності

Методика проведення інноваційних дій

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| Фінансове забезпечення проєктів |  |
|  |
| Оцінка ефективності інноваційних проєктів |
|  |
| Бізнес-процеси |
|  |

Диджиталізація бізнес-процесів

Маркетингове та матеріально-технічне

забезпечення

**Корегування управлінням інноваційним розвитком**

**Рис. 3.1. Механізм функціонального забезпечення системи управління інноваційною діяльністю підприємств на засадах маркетингу [24, с. 65].**

Таблиця 3.1

**Причини неефективних рішень при плануванні інноваційної діяльності на підприємствах [27, с. 57].**



Таким чином, створення організаційно-економічного механізму для забезпечення функціональності інноваційної діяльності медичних підприємств створить підґрунтя для: дотримання принципів інноваційної діяльності у медичній сфері; визначення ринкових цілей та завдань; розробки алгоритмів для пошуку та впровадження нововведень; а також оцінки ефективності інновацій з точки зору їх впливу на прибутковість та вартість медичних підприємств як ринкових учасників.

З погляду стратегічного управління підприємствами, яке включає в себе планування інноваційної діяльності, та з огляду на маркетингову спрямованість, рекомендується вносити зміни в структуру та методи управління на підприємствах медичної сфери для досягнення високих економічних результатів, зокрема, для впровадження ефективного маркетингового планування та успішної реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів. Отже, для реалізації організаційно-економічного механізму забезпечення інноваційної діяльності підприємствам медичної сфери варто розробляти сценарії реагування на зовнішні фактори, які відповідали б динаміці турбулентних змін на ринках України. Виклики, що виникли унаслідок війни та економічного кризу, поставили українські підприємства перед необхідністю радикальних змін у системі управління. Це вимагає проведення високоякісних маркетингових досліджень ринку, планування, організації та контролю інноваційної діяльності [30, с. 132].

Враховуючи аналіз, який було проведено вище, рекомендуємо розробити логічну модель організаційно-економічного механізму, який забезпечуватиме функціональне управління системою інноваційної діяльності на підприємствах медичної сфери (рис. 3.2.). Ця модель включає тривимірний підхід до розподілу функцій інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств за декількома напрямами. Наведений перелік функцій є лише частковим та може бути уточнений. Наприклад, у межах функції 2.5 – «Фінансове планування» можна врахувати планування витрат, грошових потоків, план доходів та витрат, а також показники економічної ефективності інноваційного проєкту. Зазначені функції можна вважати базовими для створення адекватної моделі організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю медичних підприємств України.

3.7

3.6

3.5

3.4

3.3

3.2

3.1

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

2.7

1.1 1.2 1.3 1.4 1.5 1.6 1.7

**Рис. 3.2. Тривимірна модель механізму інноваційного планування на приватних медичних підприємствах на засадах маркетингу\***

\* Складено автором самостійно.

1. Функції у процесі планування інноваційно-інвестиційної діяльності:

1.1. Розробка організаційного механізму для планування інновацій.

1.2. Проведення маркетингових досліджень.

1.3. Генерація ідей для інноваційної діяльності.

1.4. Пошук та оцінка нових технологій.

1.5. Розробка інвестиційного плану.

1.6. Залучення інвестора та наукове обґрунтування проєкту.

1.7. Контроль за впровадженням інноваційно-інвестиційного проєкту та його коригування.

2. Етапи процесу планування інновацій:

2.1. Аналіз ситуації та визначення маркетингових і виробничих проблем.

2.2. Встановлення цілей та завдань, визначення шляхів їх вирішення.

2.3. Розробка плану маркетингових заходів.

2.4. Планування виробничої програми.

2.5. Фінансове планування.

2.6. Оцінка ризиків.

2.7. Оцінка економічної ефективності інноваційного проєкту.

3. Елементи організаційно-економічного механізму:

3.1. Інформаційне забезпечення.

3.2. Відбір персоналу і формування команди.

3.3. Організаційна структура управління.

3.4. Фінансові ресурси.

3.5. Методика планування.

3.6. Технологія планування.

3.7. Автоматизація процесів планування.

Запропонована модель складається з 343 комірок, кожна з яких асоційована з трьома аспектами планування, що дозволяє керувати інноваційною діяльністю певного медичного закладу. Ця модель ілюструє складність та різноманітність взаємозв'язків між елементами планування інноваційної діяльності на підприємстві, вимагає системного підходу та дає можливість оцінити вплив різних факторів середовища на обґрунтованість інноваційного проєкту. Наприклад, комірка 1.5-2.3-3.1 відображає інформаційну підтримку розробки маркетингового плану в контексті розрахунків інноваційного плану та визначення можливостей збільшення прибутковості підприємства. Цей етап описує обробку та формалізацію даних маркетингових досліджень з різних джерел та їх використання при розробці маркетингового плану для конкретного інноваційного проєкту. Крім того, комірка 1.3-2.2-3.3 дозволяє враховувати відповідність організаційної структури управління на підприємстві процесу визначення цілей та завдань його інноваційної діяльності.

При організації інноваційного планування у медичних підприємствах, важливо враховувати основні принципи формування організаційно-економічного механізму для забезпечення ефективного управління інноваційною діяльністю. Ці принципи включають цілеспрямованість, системність, ефективне використання ресурсів, оптимальність, комплексність заходів, гнучкість, надійність, наукову обґрунтованість, автоматизацію бізнес-процесів та аналітичні розрахунки. Створення такого організаційно-економічного механізму можна уявити як концепцію впровадження науково обґрунтованих методик у межах стратегічного маркетингового управління на підприємствах медичної сфери України [34, с. 49].

Отже, ефективний організаційно-економічний механізм, що забезпечує інноваційну діяльність у підприємствах медичної сфери, ґрунтується на систематичних маркетингових дослідженнях, які надають інформацію про потреби споживачів і вплив маркетингового середовища. Для досягнення цілей інноваційного розвитку у медицині необхідно дотримуватися принципів: орієнтації на цільового споживача, ефективного розподілу та використання ресурсів і скорочення витрат. Причини неефективних рішень у процесі планування інноваційної діяльності включають відсутність системного підходу до планування, недостатність маркетингових досліджень для обґрунтування рішень, недостатню залученість та мотивацію працівників, відсутність досвіду, опір змінам та недооцінку впливу зовнішнього середовища. Розроблений механізм функціонального забезпечення системи управління інноваційною діяльністю підприємств медичної сфери повинен включати блоки для виявлення проблем, організації ефективної взаємодії елементів системи управління інноваційною діяльністю підприємств та коригування управління інноваційним розвитком на маркетингових засадах.

**ВИСНОВКИ**

Інноваційна активність підприємств є основним фундаментом інноваційної діяльності в державі. У науковій літературі відсутній уніфікований підхід до визначення термінів "інновації" та "інноваційний розвиток", які мають різноманітні трактування. Інноваційна діяльність на підприємстві включає в себе освоєння, комерціалізацію нових продуктів чи виробничих методів, а також їх доставку та реалізацію. Інноваційна діяльність є комплексною та системною, охоплюючи пошук нових ідей, організацію дослідницької та інженерно-технічної роботи, а також інформаційну та маркетингову діяльність.

Основною метою інноваційної діяльності є реалізація довгострокових науково-технічних програм та впровадження науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя. Розуміння суті та мети інноваційної діяльності є ключовим для розвитку та впровадження інновацій у практиці та забезпечення стабільного розвитку економіки.

Інноваційна діяльність у підприємництві повинна відповідати економічним цілям компанії та значенню цих цілей, включаючи множинні аспекти інноваційного процесу. Створення, використання та поширення інновацій є ключовими завданнями інноваційної діяльності підприємства, спрямованими на забезпечення конкурентних переваг та підвищення рентабельності. Інноваційна діяльність зосереджена на розвитку технологій, поліпшенні якості продукції та впровадженні новацій у суспільне використання. Система планування інноваційної діяльності включає прогнозування технічних трендів, вибір стратегій розвитку та організаційно-технічний рівень для підтримки інновацій. Ефективне управління інноваційними ідеями сприяє загальному розвитку підприємства та забезпечує стійкість та розвиток інноваційного процесу.

Механізм управління інноваційною діяльністю спрямований на пошук та втілення інноваційних можливостей у динамічних умовах ринку, базуючись на постійному дослідженні та адаптації до змін. Ефективний механізм управління має базуватися на принципах системності, комплексності, орієнтації на інновації та балансі інтересів учасників інноваційної діяльності.

Запропонований підхід до управління інноваційною діяльністю має на меті створення синергетичного ефекту, що сприятиме загальному успіху інноваційних ініціатив на підприємстві. Управління інноваційним розвитком підприємства передбачає досягнення конкретних цілей, а також врахування протиріччя між цілями власного підприємства та інших учасників ринку. На макрорівні методи управління інноваційним розвитком включають економічне стимулювання, планування, правове, соціальне та політичне регулювання, що сприяє стабільності та розвитку інноваційного процесу.

ТзОВ «ЛІК МЕД ФАРМ СЕРВІС» є успішним підприємством, яке працює на ринку Рівненської області та є одним з регіональних лідерів надання медичних послуг на ньому. Організаційна структура ТзОВ «ЛІК МЕД ФАРМ СЕРВІС» включає різні підрозділи, які забезпечують ефективне функціонування медичного центру. Ця структура включає в себе директора, медичний персонал, діагностичні та лікувальні підрозділи, адміністративно-господарські підрозділи та обслуговуючий персонал. Ключову роль у забезпеченні ефективності медичного центру відіграє адміністратор, який встановлює та вдосконалює робочі процеси. Організаційна структура спрямована на забезпечення всіх аспектів надання якісних медичних послуг та раціональний розподіл завдань. Медичний центр надає широкий спектр послуг, включаючи консультації, діагностику та лікування, забезпечуючи індивідуальний підхід до кожного пацієнта. Основними інноваціями впродовж останніх років в діяльності ТзОВ «ЛІК МЕД ФАРМ СЕРВІС» є наступні: впровадження цифрової медицини; розвиток телемедицини; мобільні додатки для здоров'я; використання штучного інтелекту в діагностиці; програма профілактичних медичних обстежень; створення програми з підтримки пацієнтів з хронічними захворюваннями.

Основними проблемами надання медичних послуг у медичному центрі є: черги та довготривале очікування на прийом лікаря та медичні маніпуляції; недостатня чи неефективна комунікація між пацієнтами та медичним персоналом може спричинити непорозуміння, помилки та погіршення якості надання медичної допомоги; недоліки у роботі медичного обладнання, електронної медичної документації можуть призвести до затримок та помилок у діагностиці та лікуванні; окремі пацієнти можуть мати обмежений доступ до медичних послуг через фінансові обмеження або не можливість бути фізично присутнім; недостатньої координація між різними спеціалістами та послугами; неправильна діагностика, недостатньо ефективне лікування або відсутність вчасної реакції на симптоми можуть призвести до погіршення стану пацієнта; відсутність системи контролю якості.

Для реалізації організаційно-економічного механізму забезпечення інноваційної діяльності підприємствам медичної сфери варто розробляти сценарії реагування на зовнішні фактори, які відповідали б динаміці турбулентних змін на ринках України. Виклики, що виникли унаслідок війни та економічного кризу, поставили українські підприємства перед необхідністю радикальних змін у системі управління. Це вимагає проведення високоякісних маркетингових досліджень ринку, планування, організації та контролю інноваційної діяльності.

Ефективний організаційно-економічний механізм, що забезпечує інноваційну діяльність у підприємствах медичної сфери, ґрунтується на систематичних маркетингових дослідженнях, які надають інформацію про потреби споживачів і вплив маркетингового середовища. Для досягнення цілей інноваційного розвитку у медицині необхідно дотримуватися принципів: орієнтації на цільового споживача, ефективного розподілу та використання ресурсів і скорочення витрат. Причини неефективних рішень у процесі планування інноваційної діяльності включають відсутність системного підходу до планування, недостатність маркетингових досліджень для обґрунтування рішень, недостатню залученість та мотивацію працівників, відсутність досвіду, опір змінам та недооцінку впливу зовнішнього середовища.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Гавриш О.М., Пильнова В.П., Пісковець О.В. Інноваційне підприємництво: сутність, значення та проблеми в сучасних умовах функціонування. Економіка та держава. № 12. 2020. С. 109−113.
2. Гнатишин Л., Ханас В. Сутність інноваційних процесів у діяльності сільськогосподарських підприємств. Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія : Економіка АПК. 2023. № 30. С. 16-20.
3. Гребеник Т. В., Самусь Г. І., Весперіс С. З. Інноваційна діяльність як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\_2023\_5\_34.
4. Данилович О. Т. Методичні засади оцінювання ефективності інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності підприємств. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2023. № 5(1). С. 36-41.
5. Данилович О. Т. Роль інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності підприємств у подоланні перешкод на її шляху. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2023. № 10(1). С. 86-91.
6. Данилович О. Т. Склад організаційно-ресурсної бази провадження інноваційної діяльності підприємств. Grail of Science. 2023. № 31. С. 34-38.
7. Діденко Є. О., Моторна Ю. С. Процес інноваційного розвитку підприємства та його особливості. Ефективна економіка. 2019. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\_2019\_1\_37.
8. Ємельянов О. Ю., Данилович О. Т. Перешкоди, що постають при здійсненні інноваційної діяльності підприємств, та напрями їх подолання. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2023. № 9(1). С. 42-48.
9. Іванишин О. В. Особливості та результати інноваційної діяльності підприємства. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2020. Т. 25, Вип. 6. С. 132-137.
10. Іпполітова І. Я. Управління інноваційною діяльністю підприємства: процесний підхід. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2020. Т. 25, Вип. 6. С. 143-149.
11. Каражия Е.А. Процесно-орієнтоване управління інноваційною діяльністю підприємств України. Агросвіт. 2021. № 16. С. 69–76.
12. Кирилов Ю. Є., Грановська В. Г. Забезпечення конкурентних переваг аграрних підприємств шляхом впровадження технологічних інновацій у виробничі процеси. Агросвіт. 2019. № 23. С. 3–7.
13. Ковбатюк Г. О. Роль інформаційних технологій та інновацій в управлінні зовнішньоторговельною діяльністю підприємств. Economic synergy. 2023. № 4. С. 128-146.
14. Коротун М. В. Інноваційно-інвестиційна діяльність підприємництва будівельної галузі в умовах запровадження режиму воєнного стану. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2023. № 11(2). С. 87-97.
15. Кошкалда І. В. Методичні принципи визначення ефективності інноваційної діяльності в сільськогосподарських підприємствах. Науковий погляд: економіка та управління. 2022. № 3. С. 68-76.
16. Кошкалда І. В., Гнатишин Л. Б., Прокопишин О. С. Інноваційно-інвестиційний шлях відтворення виробничого потенціалу як фактор впливу на конкурентоспроможність фермерських господарств. Аграрна економіка. 2019. Т. 12, № 1–2. С. 82–91.
17. Кравчук І. Вплив інноваційної діяльності на фінансову ефективність підприємства. Економічний форум. 2022. № 3. С. 172-178.
18. Левицький В., Радинський С., Дячун О. Нормативно-правове забезпечення інноваційної та інвестиційної діяльності промислових підприємств України. Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 2. С. 25-34.
19. Лисюк Т. В. Технологічні інновації у діяльності вітчизняних туристичних підприємств. Бізнес-навігатор. 2021. Вип. 1. С. 76-81.
20. Маркова С. В. Інноваційна складова життєзабезпечення діяльності промислових підприємств в умовах сучасних трансформацій. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Вип. 6. С. 155-161.
21. Міньковська А. В., Молчанов А. С. Теоретичні аспекти інноваційного менеджменту в підвищенні ефективності діяльності аграрного підприємства/ Бізнес Інформ. 2023. № 8. С. 295-300.
22. Міщенко М. І. Формування безпекового механізму антикризового управління фінансами інноваційно орієнтованого підприємства в умовах діджиталізації та адаптування зовнішньоекономічної діяльності. Агросвіт. 2023. № 7-8. С. 45-52.
23. Надточій І.І. Сутнісно-змістова характеристика бізнес-процесів та особливості управління ними. Вісник ХНАУ, 2020. № 4. Т. 2. С. 3–15.
24. Новальська Н. І. Інвестиційно-інноваційна діяльність транспортно-логістичних підприємств в умовах сучасного бізнес-середовища. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2021. Т. 32(71), № 4. С. 64-69.
25. Петрик О., Пацарнюк О. Методичні аспекти розробки та аналізу інноваційної стратегії малих і середніх підприємств. Економічний аналіз. 2020 рік. Том 30. № 4.С.164–172.
26. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. Відомості Верховної Ради України. 2002. № 36. Ст. 266. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text
27. Руснак А. В. Формування процесної моделі системи управління інноваційною діяльністю підприємств. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2023. № 1. С. 56-61.
28. Статистична та фінансова звітність ТзОВ «ЛІК МЕД ФАРМ СЕРВІС».
29. Стретович О. А. Фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств України. Економіка і управління бізнесом. 2023. Т. 14, № 2. С. 21-32.
30. Токмакова І. В. Управління інноваційною діяльністю підприємств залізничного транспорту як інструмент забезпечення їх збалансованого розвитку. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 78-79. С. 131-140.
31. Тюхтенко Н. А. Управління якістю в умовах забезпечення інноваційної стратегії діяльності підприємства. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2023. Т. 28, Вип. 2. С. 59-64.
32. Харів П.С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 326 с.
33. Харчук С.А. Стан інвестиційної діяльності підприємств України в умовах економічної нестабільності. Економiка та держава. 2020. № 1. С. 66–72.
34. Христенко О. В. Управління інноваційною діяльністю сучасного підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. Вип. 4. С. 48-54.
35. Черноусова Ж. Т. Економіко-математичне моделювання інноваційної діяльності підприємства в сучасних умовах. Підприємництво та інновації. 2022. Вип. 24. С. 129-137.
36. Шатіло О. В. Роль персоналу в реалізації інноваційних процесів транспортних підприємств. Вісник Житомирського державного технологічного університету: Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 2. С. 82–86.
37. Юдіна О. І. Оцінка впливу інвестиційно-інноваційних витрат на ефективність адміністративно-збутової діяльності підприємств готельно-ресторанних послуг. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 21. С. 13-18.