

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки і управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Андрій Ткач

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

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

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЕН-21
А.І. Ткач

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, П.І. Заставнюк

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__р.

Завідувач кафедри
_____ М.М. Шкільняк
підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2023

ЗМІСТ

| | |
|---|-----------|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я..... | 6 |
| 1.1. Сутність управлінського потенціалу закладу охорони здоров'я... | 6 |
| 1.2. Особливості формування та розвитку управлінського потенціалу закладу охорони здоров'я..... | 12 |
| Висновки до розділу 1..... | 19 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КРЕМЕНЕЦЬКА ОПОРНА ЛІКАРНЯ» КРЕМЕНЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ..... | 20 |
| 2.1. Загальна характеристика функціонування Комунального некомерційного підприємства «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради..... | 20 |
| 2.2. Оцінка процесу формування та розвитку управлінського потенціалу КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради..... | 27 |
| 2.3. Дослідження рівня сформованості професіоналізму кадрового потенціалу досліджуваного закладу охорони здоров'я..... | 32 |
| Висновки до розділу 2..... | 40 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМУ КОМПЕТЕНТНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я..... | 42 |
| 3.1. Організаційно-економічні засади механізму формування управлінського потенціалу в закладах охорони здоров'я..... | 42 |
| 3.2. Обґрунтування актуальних складових професійної компетентності менеджменту закладу охорони здоров'я..... | 48 |
| Висновки до розділу 3..... | 53 |
| ВИСНОВКИ..... | 55 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 57 |

ВСТУП

Актуальність теми. Останні роки характеризуються технологічними та структурними змінами у сфері охорони здоров'я. Відтак зростання завдань та обов'язків в процесі управління потребує високої кваліфікації та актуальних компетентностей управлінського потенціалу закладу охорони здоров'я. Глобальна пандемія COVID-19 визначила нові виклики для системи охорони здоров'я. У нинішніх умовах управлінський персонал має справлятися з невизначеністю, адаптуватися до стрімкого зростання навантаження та ефективно керувати наявними обмеженими ресурсами (людськими, фінансовими, технічними). Ефективне управління є ключовим фактором для досягнення високих стандартів надання медичних послуг.

Застосування сучасних технологій, управлінських методів та стратегій є важливим для досягнення високих показників якості, пацієнто-орієнтованості та конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я. Розвиток управлінського потенціалу є стратегічною вимогою для забезпечення стабільності та розвитку закладу охорони здоров'я. Отже, дослідження процесів формування та розвитку управлінського потенціалу в закладах охорони здоров'я є важливим для вдосконалення системи управління, забезпечення надання якісної медичної допомоги та впровадження інновацій для вирішення сучасних викликів у галузі охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Механізм врегулювання міжособистісних конфліктів в трудовому колективі закладу охорони здоров'я, зокрема його методичні та прикладні аспекти достатньо висвітлені у працях багатьох вітчизняних та закордонних науковців: О. Баєвої, В. Брича, Ю. Вороненка, Т. Кристопчук, Л. Круп'як, І. Кузнецової, Т. Курило, О. Поживілова, Й. Ситника, І. Чухно.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо формування та розвитку управлінського потенціалу закладу охорони здоров'я.

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

- обґрунтовано сутність управлінського потенціалу закладу охорони здоров'я;
- визначено особливості формування та розвитку управлінського потенціалу закладу охорони здоров'я;
- приведено загальну характеристику функціонування Комунального некомерційного підприємства «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради;
- здійснено оцінку процесу формування та розвитку управлінського потенціалу КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради;
- проведено дослідження рівня сформованості професіоналізму кадрового потенціалу досліджуваного закладу охорони здоров'я;
- приведено організаційно-економічні засади механізму формування управлінського потенціалу в закладах охорони здоров'я;
- обґрунтовано актуальні складові професійної компетентності менеджменту закладу охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є механізм формування та розвитку управлінського потенціалу закладу охорони здоров'я.

Предметом дослідження є – теоретичні засади та методичне забезпечення механізму формування та розвитку управлінського потенціалу закладу охорони здоров'я.

Методи дослідження. Методичною основою випускної кваліфікаційної роботи є загальнонаукові методи дослідження, зокрема: абстрактно-логічний метод, методи порівняльних характеристик, аналізу і синтезу, статистичні методи.

Наукова новизна полягає у розвитку теоретичних положень щодо механізму формування та розвитку управлінського потенціалу закладу охорони здоров'я.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що окремі методичні підходи та теоретичні положення щодо механізму формування та розвитку управлінського потенціалу закладу охорони здоров'я,

запропоновані в роботі, доведено до рівня конкретних практичних рекомендацій. Зокрема, запропоновано організаційно-економічні засади механізму формування управлінського потенціалу в закладах охорони здоров'я.

Апробація результатів роботи. Основні результати дослідження доповідалися та дістали схвальну оцінку на науково-практичній конференції: За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: Оцінювання роботи персоналу закладу охорони здоров'я. Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з Міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». 4 травня 2023 р. Тернопіль. ЗУНУ. Тези доповідей на тему: Тенденції формування управлінського потенціалу закладу охорони здоров'я. VIII Науково-практична конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі. 26 жовтня 2023 р. Тернопіль. ЗУНУ.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 62 сторінках, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури із 51 найменування, містить 8 таблиць, 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність управлінського потенціалу закладу охорони здоров'я

Управлінський потенціал закладу охорони здоров'я представляє собою сукупність ресурсів, які можна використовувати для досягнення стратегічних цілей та оптимізації роботи установи, в тому числі в галузі охорони здоров'я. Цей потенціал включає різні аспекти, які визначають ефективність та результативність управління закладом.

Управлінський потенціал організації представляє собою сукупність ресурсів, навичок, знань та стратегічних можливостей, які організація може мобілізувати та використовувати для досягнення своїх цілей і успішного функціонування. Це поняття включає в себе людський капітал, технічні ресурси, фінансові можливості, а також системи управління та стратегічне бачення, які спрямовані на оптимізацію діяльності та розвиток організації в довгостроковій перспективі. Управлінський потенціал визначає ефективність організації в умовах конкурентного середовища та здатність до адаптації до змін.

Управлінський потенціал організації також охоплює системи управління, стратегічне планування та розробку, спроможність до інновацій, комунікаційні процеси та здатність до вирішення проблем. Збалансований управлінський потенціал дозволяє організації ефективно використовувати свої ресурси, адаптуватися до змін в економічному оточенні та досягати стратегічних цілей.

Це передбачає також наявність відповідного лідерства, яке має здатність мобілізувати та вдосконалювати внутрішні ресурси організації, створювати стимули для творчості та співпраці серед персоналу, а також розвивати стратегічний вектор розвитку.

Управлінський потенціал є не лише інструментом для оптимізації внутрішніх процесів організації, але й ключовим елементом для формування конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Здатність ефективно управляти ресурсами та пристосовуватися до змін визначає успіх сучасної організації в умовах швидкої та постійної трансформації бізнес-середовища.

Управлінський потенціал організації також включає в себе розвиток корпоративної культури, яка визначає цінності, підходи до співпраці та етику в організації. Ефективне використання управлінського потенціалу дозволяє створити мотивовану та високопродуктивну робочу атмосферу.

Досягнення синергії між різними компонентами управлінського потенціалу, такими як інтелектуальний капітал, інноваційність та лідерські якості, може значно підсилити конкурентоспроможність організації. Здатність адаптуватися, вчасно реагувати на ринкові та технологічні зміни, а також управляти ризиками, є важливими аспектами управлінського потенціалу в епоху постійних змін.

Узагальнюючи, управлінський потенціал організації – це комплексна система, що охоплює різні аспекти управління та розвитку, спрямована на досягнення стратегічних цілей та забезпечення сталого успіху в динамічному бізнес-середовищі.

Об'єктами управління в цілому є всі ресурси та потенціал організації. Проте об'єкт також може розглядатися як самостійний ресурс. Кожна організація самостійно обирає об'єкт управління та керується цілями, що визначені в сфері управління ресурсним потенціалом [7]. Управління ресурсним потенціалом організації представляє собою складний процес, який включає в себе систему упорядкованих дій.

Управлінський потенціал організації також передбачає постійний моніторинг та оновлення стратегій відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Важливо розвивати системи управлінської ефективності, щоб забезпечити оптимальне використання ресурсів та пристосування до нових викликів.

Управлінський потенціал є ключовим фактором для створення конкурентної переваги, інноваційного розвитку та забезпечення сталої позиції на ринку. Це вимагає не лише ефективного використання наявних ресурсів, але й створення сприятливого середовища для творчості, вдосконалення та розвитку персоналу.

У сучасних умовах, коли швидкі технологічні зміни та глобальні виклики визначають умови гри, управлінський потенціал стає важливим рушійним механізмом для забезпечення адаптації та успіху організації в невизначеному майбутньому.

Вважаємо за необхідне розглянути більш детально складові ресурсного потенціалу організації.

Фінансові ресурси організації охоплюють «кошти, які перебувають в розпорядженні організації і використовуються для здійснення поточних витрат, виконання фінансових зобов'язань та економічного стимулювання працівників. Ці кошти призначені для конкретних цілей і також можуть використовуватися для утримання та розвитку невикористаних об'єктів, споживання, зберігання та формування спеціальних резервних фондів» [3].

Інноваційні ресурси визначаються як «ресурси, які надають можливість для інновацій. У широкому контексті це можуть бути матеріально-технічні, трудові, фінансові, інтелектуальні та інформаційні ресурси. Строго кажучи, до інноваційних ресурсів відносяться новий технологічний та організаційний рівень ключових продуктивних інновацій, відповідність організаційних структур і систем управління завданням розвитку інноваційного процесу, кодифіковані знання організацій в області нематеріальних активів (патенти, ноу-хау, прототипи, програмне забезпечення), науково-технічні досягнення у вигляді незавершених інноваційних проєктів, фінансове забезпечення інноваційної діяльності, а також працівники організації, що займаються інноваційною діяльністю» [18, с. 24].

Механізм управління ресурсами організації включає в себе такі компоненти [26, с. 10]:

- суб'єкти та об'єкти управління;
- основні етапи впровадження системи менеджменту;
- загальні функції управління ресурсами;
- принципи та методи управління ресурсами.

Відтак на рис. 1.1 нами приведено технологію менеджменту, яка базується на функціях менеджменту, управлінських рішеннях та методах управління.

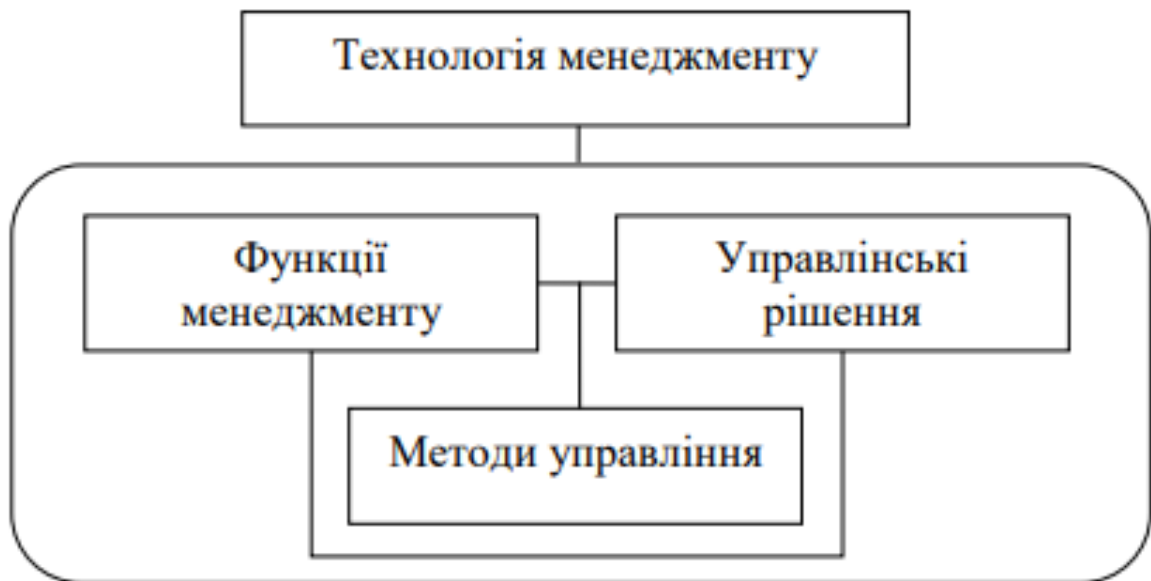


Рис. 1.1. Основні складові технології менеджменту

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Управління ресурсним потенціалом організації представляє собою «складний і динамічний процес, який включає розробку та впровадження системи управлінських рішень. Ці рішення спрямовані на раціональне використання, збільшення та оптимізацію ресурсного потенціалу організації з метою досягнення конкретних цілей. Основна мета полягає в забезпеченні ефективного функціонування та стійкого розвитку організації» [43].

Управління організаціями в сучасних економічних умовах передбачає постійний аналіз та вдосконалення методів оцінки наявних ресурсів і їх ефективного перерозподілу відповідно до стратегії розвитку організації. У

табл. 1.1. розглянемо основні аспекти управління ресурсами організації з урахуванням їх компонентів.

Таблиця 1.1

Складові і напрями управління ресурсним потенціалом організації

| Складові частини | Напрями управління |
|--------------------------|---|
| Фінансові ресурси | Ефективний фінансовий контроль ресурсного забезпечення та фінансове планування ресурсного потенціалу; оптимізація структури фінансування; координація фінансових підрозділів організації. |
| Інформаційні ресурси | Створення системи збирання, оброблення та аналізування інформації щодо ресурсного забезпечення; автоматизація системи збирання інформації; моніторинг інформаційних ризиків. |
| Виробничі ресурси | <i>Матеріальні:</i> забезпечення ефективної безперебійної системи поставок матеріальних ресурсів; забезпечення системи якісного постачання різних видів сировини, матеріалів, палива, енергії тощо. <i>Трудові:</i> забезпеченість трудовими ресурсами відповідно до потреб організації; аналіз кадрової політики та її постійне вдосконалення; ефективна система стимулювання праці. <i>Основні засоби:</i> забезпечення своєчасного відновлення та підвищення ефективності використання основних засобів; підвищення якості ремонтів та обслуговування обладнання. |
| Інноваційні ресурси | Забезпечення збалансованості ресурсів, необхідних для реалізації інноваційних проєктів; створення сприятливого інноваційного клімату, а також умов для адаптації організації до нововведень; прийняття рішень, спрямованих на стимулювання інноваційної активності організації; навчання й самоосвіта персоналу організації задля отримання нового рівня професійної підготовки. |
| Підприємницька здатність | Ефективна організація взаємодії основних економічних ресурсів для здійснення господарської діяльності; реалізація на свій страх і ризик нових винаходів, ідей шляхом здійснення самим нововведення (інновації). |

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

У процесі здійснення управління ресурсним потенціалом організації використовуються управлінські функції, які сприяють формуванню методів

впливу на управління і відображають характер та зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2

Управління ресурсним потенціалом через призму загальних функцій управління

| Функція управління | Характеристика функції |
|--------------------|---|
| Планування | Управління через встановлення цілей і розроблення стратегії, необхідної для досягнення зазначених цілей, а також збирання й аналізування необхідної інформації щодо ресурсного потенціалу організації. Ця функція має посідати центральне місце в управлінні, адже регламентує поведінку об'єкта управління в процесі реалізації поставлених перед ним цілей, вимагає врахування всіх наявних ресурсів організації, вартості їх придбання, постачання, розподілу та раціонального використання. |
| Організація | Включає визначення необхідних дій та ресурсів, які знадобляться для реалізації розробленого плану, а також прийняття рішень щодо розподілу повноважень, обов'язків та відповідальності на різних рівнях управління. Сюди входить сукупність прийомів та методів найраціональнішого поєднання елементів і ланок керуючої системи у її взаємозв'язку з керованим об'єктом та іншими керуючими системами. |
| Мотивація | Впровадження прогресивних форм організації праці та ефективної системи її мотивації (моральної та матеріальної), тобто встановлення чіткого переліку форм матеріального та морального стимулювання; доступної для всіх працюючих сукупності умов отримання того чи іншого заохочення. |
| Реалізація | Здійснюється задля забезпечення погодженої, безперебійної роботи в процесі виконання поставлених завдань виробничих і функціональних підрозділів організації. |
| Контроль | Реалізується на основі зібраної інформації про хід виконання поставлених завдань (оперативних, статистичних, бухгалтерських даних) та характеризується виявленням відхилень від встановлених показників роботи, аналізом причин цих відхилень, а також їх усуненням. |

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Досягнення найвищого рівня управління ресурсним потенціалом організації є можливим лише в разі, коли кожна функція управління виконується гармонійно та ефективно. Лише за умови взаємодії та організаційної єдності всіх функцій управління можна досягти конкретного і ефективного впливу на об'єкти управління в системі управління ресурсним потенціалом організації [43].

В заключення важливо відзначити, що «сьогодні дуже важливо, щоб організації визначали адекватну систему та якість управління, взаємодіючи

різними факторами, такими як технічне забезпечення, використання технологій, рівень кваліфікації трудових ресурсів, фінансове становище, рівень матеріального забезпечення, що визначають умови формування ресурсного потенціалу та його розвитку, і досягання цілей організації» [51].

Отже, потенціал ресурсів є основою економічного потенціалу та відображає потенціал організації. Економічний потенціал включає в себе реалізацію виявлених потенційних можливостей, які виражаються в досягненні економічного ефекту. Стан ресурсного потенціалу є необхідною умовою для досягнення високої конкурентоспроможності організації. Зазначена система управління ресурсами забезпечує стабільне виробництво високоякісної продукції чи послуг та сприяє оптимізації фінансових витрат, не ушкоджуючи якість продукції.

1.2. Особливості формування та розвитку управлінського потенціалу закладу охорони здоров'я

Формування та розвиток управлінського потенціалу в закладі охорони здоров'я мають свої особливості, які визначаються специфікою цієї сфери. Послуги в галузі медицини, які надаються населенню, входять до компетенції закладів охорони здоров'я і можуть бути розподілені відповідно до форм власності наступним чином (рис.1.2.):

Державні заклади охорони здоров'я, створені на основі розпоряджень центральних органів виконавчої влади, перебувають у державній власності та фінансуються з державного бюджету.

Комунальні заклади охорони здоров'я, засновані згідно з розпорядженнями органів місцевого самоврядування, є власністю територіальних громад та отримують фінансування з місцевого бюджету.

Приватні заклади охорони здоров'я, які діють як приватні підприємства, спрямовані на здобуття прибутку.

Заклади, створені за сумісною формою власності, утворюються з підтримкою окремих міністерств, відомств, державних служб або підприємств, що мають державну чи комунальну власність, з метою обслуговування працівників відповідних установ.



Рис. 1.2. Розподіл закладів охорони здоров'я

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Згідно з наказом Міністерства охорони здоров'я України [44, с. 218], заклади охорони здоров'я поділяються на чотири основні групи: санітарно-профілактичні, лікувально-профілактичні, фармацевтичні (аптечні) заклади та заклади медико-соціального захисту [44, с. 218] (табл. 1.3.).

Питаннями охорони здоров'я громадян займаються різноманітні заклади, такі як лікувально-профілактичні, санітарно-профілактичні, санаторно-курортні, аптечні, фізкультурно-оздоровчі, науково-медичні та інші установи охорони здоров'я.

Під час здійснення своєї діяльності заклади охорони здоров'я керуються такими принципами, як:

- забезпечення доступності;
- досягнення результативності;
- виявлення професійної компетентності;
- забезпечення безпечності;
- розвиток особистих взаємин;
- досягнення економічної ефективності;

- забезпечення зручності;
- забезпечення високої якості;
- забезпечення безперервності та послідовності.

Таблиця 1.3

Перелік закладів охорони здоров'я

| | | | |
|--|-----------------------------------|--|------------------------------------|
| Лікувально-профілактичні заклади | Лікарняні заклади | Багатопрофільні | Госпіталь ветеранів війни |
| | | | Дитяча лікарня |
| | | | Дільнична лікарня |
| | | | Лікарня |
| | | | Лікувально-діагностичний центр |
| | | | Медичний центр |
| | | | Перинатальний центр зі стаціонаром |
| | | | Пологовий будинок |
| | | | Територіальне медичне об'єднання |
| | | | Дерматовенерологічна лікарня |
| | Однопрофільні | Інфекційна лікарня | |
| | | Косметологічна лікарня | |
| | | Онкологічний диспансер | |
| | | Протитуберкульозний диспансер | |
| | | Офтальмологічна лікарня | |
| | | Отоларингологічна лікарня | |
| | Спеціалізовані | Фізіотерапевтична лікарня | |
| | | Гастроентерологічний диспансер | |
| | | Дерматовенерологічна лікарня | |
| | | Інфекційна лікарня (у т.ч. дитяча) | |
| | | Кардіологічний диспансер | |
| | | Косметологічна лікарня | |
| | Особливого типу | Лікарсько-фізкультурний диспансер | |
| | | Лікарня "Хоспіс" | |
| | | Патолого-анатомічне бюро | |
| | | Українська алергологічна лікарня | |
| | Амбулаторно-поліклінічні заклади | | Український лепрозорій |
| Центр реабілітації репродуктивної функції людини | | | |
| Амбулаторія загальної практики - сімейної медицини | | | |
| Дитяча міська поліклініка | | | |
| Стоматологічна поліклініка | | | |
| Діагностичний центр | | | |
| Жіноча консультація | | | |
| Пункт охорони здоров'я (здоровпункт) | | | |
| Сільська лікарська амбулаторія | | | |
| Санітарно-епідеміологічні заклади | Санітарно-епідеміологічні заклади | Фельдшерсько-акушерський пункт | |
| | | Центр первинної медико-санітарної допомоги | |
| Санітарно-профілактичні заклади | | Дезінфекційна станція | |
| | | Санітарно-епідеміологічна станція | |
| | | Заклади санітарної просвіти | |
| | | Аптека | |
| Фармацевтичні (аптечні) заклади | | База (склад) медичної техніки | |
| | | Лабораторія з аналізу якості лікарських засобів | |
| | | Магазин (медичної техніки, медичної оптики) | |
| | | Будинок дитини | |
| Заклади медико-соціального захисту | | Обласний центр (бюро) медико-соціальної експертизи | |

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Принцип доступності передбачає надання медичних послуг без перешкод, незалежно від місцезнаходження отримувачів цих послуг та впливу різних факторів, таких як економічні, соціальні, культурні, мовні чи організаційні [29, с. 14].

Принцип результативності визначає основну мету діяльності закладів охорони здоров'я: поліпшення стану здоров'я пацієнта або досягнення іншого бажаного результату [10, с. 14].

Принцип професійної компетентності є одним із ключових і вимагає високого рівня навичок та вмінь, які застосовуються у процесі діяльності персоналу, що залучений до надання медичних послуг [10, с. 14].

Принцип безпечності передбачає зменшення ризиків пошкоджень, інфікування та інших негативних наслідків, як для пацієнтів, так і для медичних працівників під час надання медичної допомоги [11, с. 54].

Принцип взаємодії в особистих відносинах є ключовим в аспекті надання медичних послуг закладами охорони здоров'я, виявляючи значний вплив на задоволення пацієнтів, які користуються медичним обслуговуванням. Цей принцип реалізується шляхом взаємодії між установами охорони здоров'я та споживачами послуг, а також між керівництвом та прямими постачальниками медичної допомоги [10, с. 55].

Принцип досягнення економічної ефективності полягає в створенні оптимального балансу між потребами в медичних послугах та наявними ресурсами, необхідними для їх надання. Цей принцип передбачає забезпечення населенню доступу до найкращих медичних послуг при обмежених ресурсах. Іншими словами, ресурси використовуються максимально ефективно та безпечно з урахуванням медичних потреб користувачів послуг, забезпечуючи проведення профілактичних заходів та лікування без зайвих витрат [14, с. 35].

Принцип забезпечення зручності позитивно впливає на задоволення пацієнтів. Рівень комфорту визначається зовнішнім виглядом та чистотою використовуваних приміщень, доступністю сучасного обладнання та

кваліфікацією персоналу. Заходи, спрямовані на забезпечення комфорту та зручності, відіграють ключову роль в задоволенні медичних потреб пацієнтів, забезпечуючи ефективність та високу якість надання медичних послуг [18, с. 45].

Принцип забезпечення якості медичної допомоги реалізується через взаємодію між лікарем та пацієнтом, при цьому високий рівень кваліфікації лікаря сприяє зменшенню ризику розвитку захворювань та інших патологічних процесів. Якість медичних послуг виявляється у покращенні стану здоров'я пацієнта та відповідає конкретному рівню обслуговування, що надається закладами охорони здоров'я, і відповідає їхнім потребам.

Принцип безперервності та послідовності передбачає надання пацієнтам необхідних медичних послуг без переривань у часі, уникаючи повторних обстежень чи лікування [7].

У процесі дослідження нами виокремлено наступні ключові аспекти, які можуть впливати на ефективність управлінського потенціалу закладу охорони здоров'я:

- специфіка галузі охорони здоров'я: формування управлінського потенціалу пов'язане з розумінням особливостей охорони здоров'я, включаючи медичні процеси, структуру закладу та регулюючі норми;
- необхідність медичної експертизи: управлінський персонал повинен мати адекватні знання про медичні аспекти, щоб ефективно координувати та вдосконалювати процеси у закладі охорони здоров'я;
- динамічність змін у сфері охорони здоров'я: управлінський потенціал повинен адаптуватися до постійних змін у медичній технології, стандартах надання послуг, а також до вимог законодавства;
- співпраця з медичним персоналом: ефективне управління вимагає співпраці з лікарями, медсестрами та іншими медичними працівниками, враховуючи їхній професійний досвід і потреби;

- фінансовий аспект: управлінський потенціал повинен ефективно розпоряджатися фінансовими ресурсами, забезпечуючи необхідність медичні послуги при раціональному використанні коштів;
- якість та безпека надання послуг: важливо забезпечити високу якість та безпеку надання медичних послуг, що вимагає вдосконалення систем контролю та забезпечення якості;
- розуміння потреб пацієнтів: управлінці повинні бути чутливими до потреб та очікувань пацієнтів, щоб забезпечити задоволеність та високий рівень обслуговування;
- інформаційні технології та електронна медицина: використання сучасних інформаційних технологій та електронної медицини дозволяє оптимізувати процеси управління, збільшувати ефективність та забезпечувати точність обміну інформацією між різними відділами та медичним персоналом;
- кадровий потенціал: залучення та розвиток висококваліфікованого медичного та управлінського персоналу визначає успіх управлінського потенціалу закладу охорони здоров'я. Кадрові резерви, навчання та розвиток забезпечують постійну доступність компетентних спеціалістів;
- стратегічне планування та аналіз: важливим елементом управлінського потенціалу є розробка та впровадження стратегій розвитку, а також систематичний аналіз результатів для виправлення можливих проблем та оптимізації процесів;
- культура безпеки та якості: сприяння культурі безпеки та високої якості послуг є важливим етапом у формуванні управлінського потенціалу. Приділення уваги вдосконаленню процедур та стимулювання відповідальності за якість надання медичних послуг;
- співпраця з громадськістю та пацієнтами: залучення громадськості та пацієнтів до управлінських процесів сприяє більш ефективному впровадженню послуг та формуванню позитивного іміджу закладу охорони здоров'я;

- фінансовий менеджмент: ефективне управління фінансовими ресурсами є ключовим аспектом у формуванні управлінського потенціалу. Систематичний аналіз фінансових показників, раціональне використання бюджету та пошук додаткових джерел фінансування сприяє стабільності та розвитку закладу;

- маркетингові стратегії: застосування маркетингових стратегій у сфері охорони здоров'я сприяє залученню більшого числа пацієнтів, покращенню іміджу та розширенню спектру послуг. Маркетинг дозволяє ефективно взаємодіяти з громадськістю та конкурувати на ринку з іншими закладами охорони здоров'я;

- інноваційні технології в медицині: залучення інноваційних технологій у надання медичних послуг покращує якість діагностики та лікування, що в свою чергу позитивно впливає на репутацію та конкурентоспроможність закладу;

- ефективне управління часом: оптимізація робочих процесів та правильне розподілення часу медичного та адміністративного персоналу допомагає підвищити продуктивність та забезпечити якісне надання послуг;

- активна участь у медичних програмах та ініціативах: залучення до участі у медичних програмах та ініціативах, які підтримують здоров'я громади, сприяє не лише формуванню позитивного іміджу, але і розвитку спільноти навколо закладу охорони здоров'я.

Ці аспекти допомагають формувати і розвивати управлінський потенціал закладу охорони здоров'я, що в свою чергу сприяє покращенню надання медичних послуг та задоволенню потреб пацієнтів. Україна впроваджує нові стратегічні підходи до функціонування закладів охорони здоров'я, спрямовані на підвищення доступності та якості надання медичних послуг, а також на зниження фінансових ризиків для населення. Формується нова модель медичної допомоги, яка спрямована на підняття діяльності всіх закладів охорони здоров'я на новий якісний рівень обслуговування відповідно до сучасних європейських стандартів.

Висновки до розділу 1

У сучасних умовах, коли швидкі технологічні зміни та глобальні виклики визначають умови гри, управлінський потенціал стає важливим рушійним механізмом для забезпечення адаптації та успіху організації в невизначеному майбутньому. Управлінський потенціал є ключовим фактором для створення конкурентної переваги, інноваційного розвитку та забезпечення сталої позиції на ринку. Це вимагає не лише ефективного використання наявних ресурсів, але й створення сприятливого середовища для творчості, вдосконалення та розвитку персоналу.

Управління ресурсним потенціалом організації представляє собою «складний і динамічний процес, який включає розробку та впровадження системи управлінських рішень. Ці рішення спрямовані на раціональне використання, збільшення та оптимізацію ресурсного потенціалу організації з метою досягнення конкретних цілей. Основна мета полягає в забезпеченні ефективного функціонування та стійкого розвитку організації».

Під час здійснення своєї діяльності заклади охорони здоров'я керуються такими принципами, як: забезпечення доступності; досягнення результативності; виявлення професійної компетентності; забезпечення безпечності; розвиток особистих взаємин; досягнення економічної ефективності; забезпечення зручності; забезпечення високої якості; забезпечення безперервності та послідовності.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ
УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОМУНАЛЬНОГО
НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КРЕМЕНЕЦЬКА ОПОРНА
ЛІКАРНЯ» КРЕМЕНЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Загальна характеристика функціонування Комунального некомерційного підприємства «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради

Комунальне некомерційне підприємство (КНП) «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради є комунальним унітарним некомерційним підприємством, що спеціалізується на наданні послуг вторинної медичної допомоги відповідно до визначених законодавством України норм та відповідними положеннями Статуту.

Засновником КНП «Кременецька опорна лікарня» є Кременецька міська рада, згідно з рішенням третьої сесії VIII скликання Кременецької міської ради № 49 від 24.12.2020, що стало чинним з 01.01.2020. Медичний заклад є правонаступником усіх прав, майна та обов'язків КНП «Кременецька районна комунальна лікарня», утвореної 14.02.2019 року за рішенням Кременецької районної ради Тернопільської області № 473 згідно із Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні». Це стало можливим завдяки об'єднанню Кременецької районної комунальної лікарні та Кременецької районної комунальної стоматологічної поліклініки на її базі [35].

Медичний заклад перебуває у підпорядкуванні Кременецької міської територіальної громади через представницький орган – Кременецьку міську раду. Власність закладу є комунальною та перебуває у власності громади, яка є його власником.

Заклад охорони здоров'я визнається однією з важливих соціальних структур, де взаємодія між науковою та практичною сферами сприяє розробці

та впровадженню державної стратегії щодо збереження та поліпшення здоров'я населення. Галузева медична наука володіє значним та вагомим потенціалом.

У наш час, у світлі нових економіко-політичних та еколого-соціальних викликів, особливо у зв'язку з появою та поширенням вірусної інфекції COVID-19, важливим стає завдання не лише щодо розвитку, а й щодо збереження поточного кадрового потенціалу в галузі медицини. Медичні працівники знаходяться в умовах постійного високого ризику та надмірного робочого навантаження, що приводить до збільшення кількості захворювань серед медичного персоналу. Основні виклики, що стоять перед системою охорони здоров'я України, наведено на рис. 2.1.

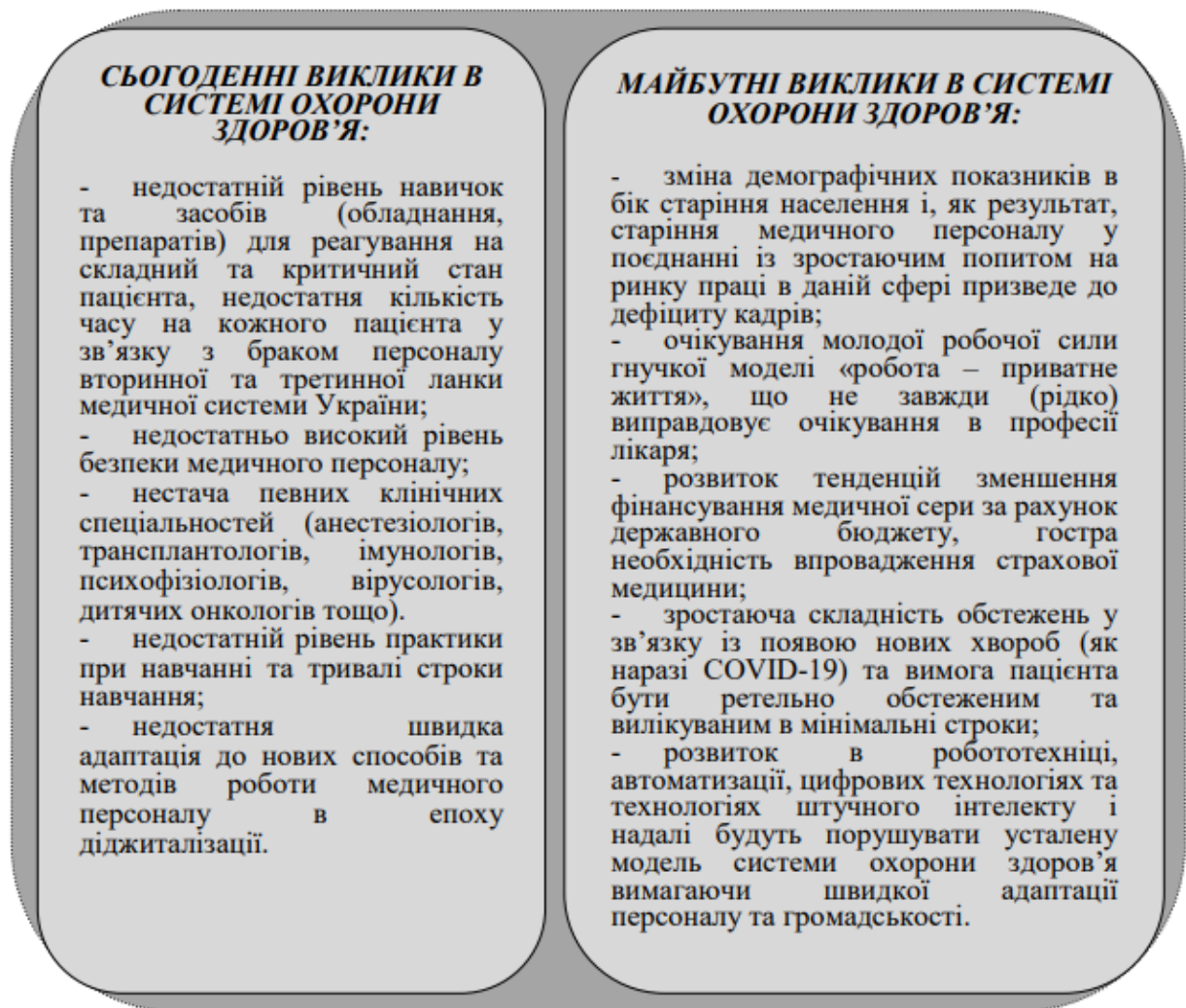


Рис. 2.1. Сучасні виклики в системі охорони здоров'я

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Дані рис. 1.1. наочно демонструють, що серед проблем, що виникають у сучасній системі охорони здоров'я України, є збільшення частки працівників, які перебувають на пенсії. Це обставина вже на сьогодні вимагає пошуку можливостей для підготовки нового медичного персоналу. Ще однією проблемою є відтік медичних кадрів, особливо тих, які мають високу кваліфікацію. Протягом останніх 30 років у країнах Західної Європи помітно зросла потреба в медичних працівниках, особливо в спеціалізаціях з вузьким профілем. Такі тенденції також характерні для України. Для країни ця ситуація означає додаткові витрати на підготовку медичних кадрів та необхідність перерозподілу кількості студентів у відповідності з можливим вибором спеціалізацій. Умови ринкової конкуренції без заохочення, такого як надання бюджетних місць в університетах для цих спеціальностей та спеціалізацій, роблять це майже неможливим завданням.

Комунальне некомерційне підприємство «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради активно займається господарською діяльністю, спрямованою на досягнення соціальних та інших результатів, не маючи при цьому на меті - отримання прибутку. Організація веде незалежне виробництво продукції (робіт і послуг) і реалізує їх за цінами, визначеними відповідно до чинного законодавства України. Основною метою діяльності КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради є надання населенню доступної та високоякісної медичної допомоги, відповідно до вимог ліцензії, яка діє згідно із чинним законодавством [35].

Управління діяльністю медичного закладу базується на принципах ієрархічного управління, згідно з чинним законодавством. Структура рівнів управління та їх функції КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради відображені схематично, на рис. 2.2.

Структура управління закладом охорони здоров'я може варіюватися залежно від розміру та типу закладу, його функціональності, а також від національних та регіональних нормативів [35].

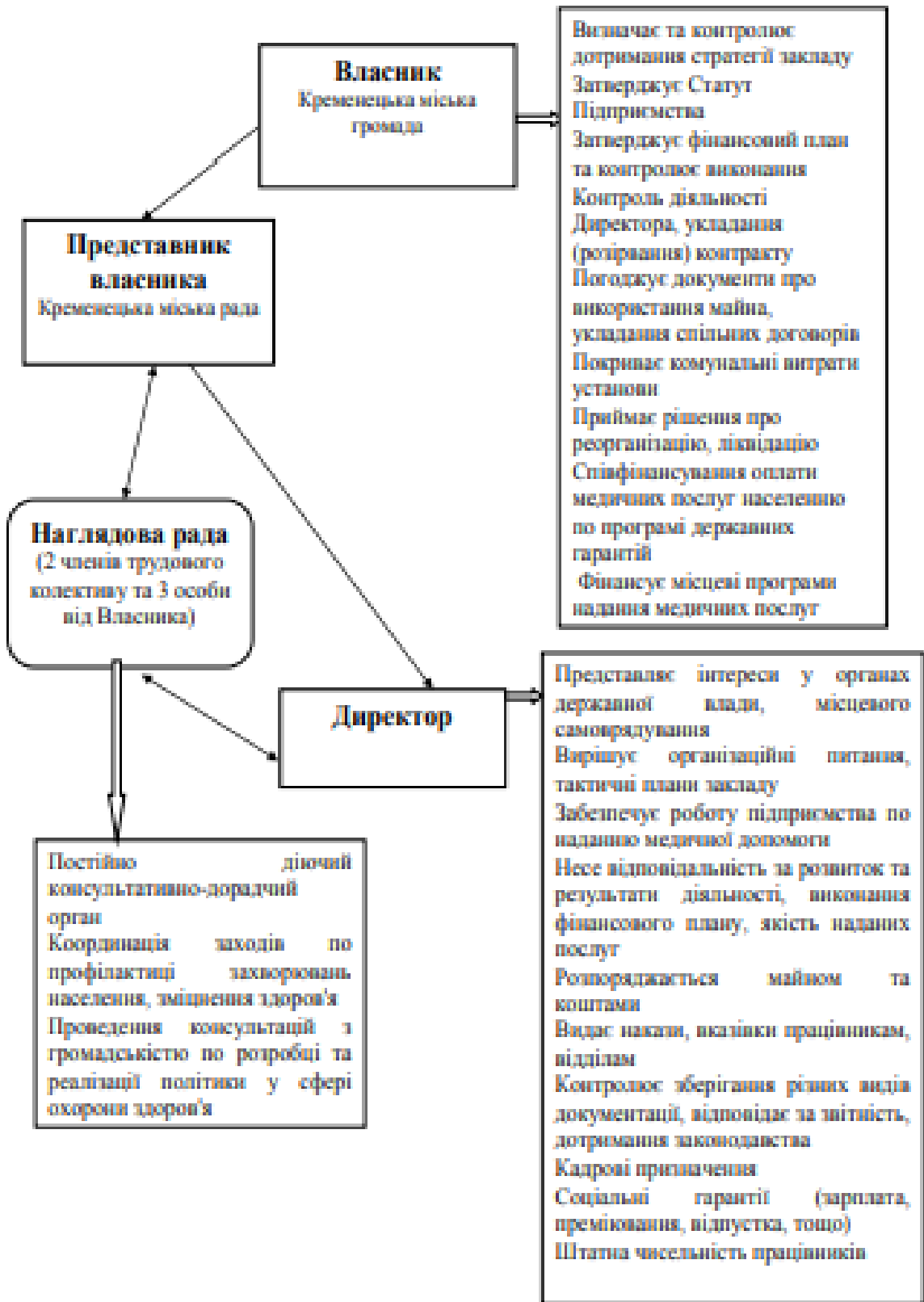


Рис. 2.2. Формування та функції рівнів управління КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради

Примітка. Розроблено автором на основі проведених досліджень.

Керівництво виконує Директор, який має трьох заступників і одного медичного директора. В структурі установи присутні наступні підрозділи: адміністративно-управлінський персонал, лікувально-профілактичні відділи та допоміжні підрозділи, включаючи технічні (рис. 2.3.).



Рис. 2.3. Структура КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради

Примітка. Розроблено автором на основі проведених досліджень.

Відповідно до покладених завдань, заклад охорони здоров'я забезпечує надання медичних послуг у галузі вторинної амбулаторної медичної допомоги як на платній, так і на безоплатній основі, дотримуючись вимог чинного законодавства. Також він забезпечує надання послуг спеціалізованої стаціонарної медичної допомоги та контролю за перебігом вагітності та пологів населенню.

Установа активно займається професійним розвитком наявного персоналу, спрямованого на забезпечення високої якості медичних послуг в умовах трансформації медичної галузі. Медичні послуги вторинної допомоги, які надаються населенню, забезпечуються кваліфікованими фахівцями зі стаціонарного та поліклінічного секторів лікувально-профілактичного підрозділу закладу. Згідно з штатним розписом, загальна кількість працівників у закладі складає 426 осіб. Інформацію про укомплектованість персоналу закладу можна знайти в таблиці 2.1. [35].

У 2021 р. КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради забезпечене персоналом на рівні 95% від штатної норми, що становить 438,5 одиниць. Кількість вакантних посад у лікарні складала 27,75 од. Високий рівень дефіциту персоналу, а саме 27%, виявлений у допоміжних підрозділах закладу охорони здоров'я. Така ситуація пов'язана із сезонними роботами господарської служби (кочегари котельні) та режимом роботи, який ускладнений обмежувальними карантинними заходами у зв'язку з COVID-19, що включає в себе відставки за бажанням та оптимізацію штату [35].

Вторинна амбулаторна медична допомога доступна у консультативно-діагностичному центрі, де необхідні обстеження та інші медичні послуги надаються в діагностичному відділенні, де штат заповнений на 99%. Проте для повноцінного консультування та використання алгоритмів вторинної спеціалізованої допомоги необхідно додатково забезпечити медичний заклад лікарями, такими як: 1 вакантна посада лікаря-кардіолога та епідеміолога, 1,25 ставки лікаря-травматолога, 0,75 ставки лікаря-ревматолога, 0,5 ставки лікаря-хірурга та 1,5 ставки лікаря-невролога [35].

У загальному, лікувальний заклад має достатню кількість персоналу, включаючи середній та молодший медичний персонал, для повноцінного забезпечення вторинної стаціонарної допомоги пацієнтам із профільними захворюваннями, яких приймають на госпіталізацію.

Таблиця 2.1

**Укомплектованість працівників КНП «Кременецька опорна лікарня»
Кременецької міської ради станом на 24.05.2021 р.**

| № п/п | Структурна одиниця підприємства | Штатних посад всього | Зайнятих посад (з декрет.) | Вакантних посад | Фізичних осіб | Дефіцит фізичних осіб | % укомплектованості |
|-------|--|----------------------|----------------------------|-----------------|---------------|-----------------------|---------------------|
| | Підприємство | 438,5 | 419,75 | 27,75 | 426 | 12,5 | 95 |
| 1. | Адміністративно-управлінський персонал | 49 | 47 | 3,5 | 47 | 2 | 95 |
| 2. | Допоміжні підрозділи | 61,5 | 45 | 5,75 | 45 | 6 | 73 |
| 3. | Лікувальне відділення консультативно-діагностичного центру | 82,75 | 76,25 | 6,5 | 76 | 6,75 | 92 |
| 4. | Діагностичне відділення консультативно-діагностичного центру | 42,5 | 42,5 | | 42 | 0,5 | 99 |
| 5. | Приймальне відділення | 25,5 | 25 | 0,5 | 25 | 0,5 | 98 |
| 6. | Загальнотерапевтичне | 17,25 | 17,25 | | 21 | 3,75 | 122 |
| 7. | Акушерсько-гінекологічне | 38,75 | 37 | 1,75 | 40 | 1,25 | 103 |
| 8. | Загальнохірургічне відділення | 32,25 | 31,75 | 3,5 | 32 | 3,25 | 91 |
| 9. | Дитяче відділення | 16,5 | 16,5 | | 16 | 0,5 | 97 |
| 10. | Неврологічне відділення | 15,75 | 15,75 | | 15 | 0,75 | 95 |
| 11. | Інфекційне відділення | 16,5 | 15,5 | 1 | 18 | 1,5 | 109 |
| 12. | Відділення інтервенційної кардіології | 19,5 | 16,25 | 3,25 | 15 | 4,5 | 77 |
| 13. | Відділення анестезіології | 42,75 | 39,25 | 3,5 | 41 | 1,75 | 96 |
| 14. | Відділення гемодіалізу | 14,5 | 13 | 1,5 | 11 | 3,5 | 76 |

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

З метою забезпечення надання високоякісних медичних послуг у медичному закладі, 56% лікарів успішно підвищили свою кваліфікацію, отримавши вищу категорію, 23% отримали першу категорію, а 21% отримали другу категорію. Зокрема, серед середнього медичного персоналу 80% підняли свою кваліфікацію на вищу категорію, 11% на першу, та 9% на другу [35].

Отже, для поліпшення обслуговування пацієнтів у КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради важливо забезпечити належну кількість лікарів для консультативно-діагностичного центру, що сприятиме розширенню обсягів вторинної амбулаторної допомоги. Серед пріоритетних завдань визначається заповнення вакантних посад лікарів у відділеннях закладу охорони здоров'я.

2.2. Оцінка процесу формування та розвитку управлінського потенціалу КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради

Аналіз формування та розвитку управлінського потенціалу Комунального некомерційного підприємства «Кременецька опорна лікарня» в межах Кременецької міської ради є важливим аспектом ефективності функціонування закладу. Оцінка цього процесу дозволяє визначити, наскільки ефективно управлінський потенціал сприяє досягненню мети та завдань закладу охорони здоров'я.

На даний момент оцінка формування та розвитку управлінського потенціалу включає в себе кілька ключових аспектів:

- кваліфікація керівництва: оцінка рівня компетентності, професійної підготовки та лідерських якостей керівного складу лікарні;
- структура управління: аналіз організаційної структури, визначення ролей та функцій керівництва, ефективності комунікації в межах управлінського колективу;
- управлінські стратегії та інновації: оцінка використання сучасних методів управління, впровадження інновацій у діяльність лікарні для оптимізації процесів та покращення результативності;

- ефективність фінансового управління: аналіз фінансових показників, визначення ефективності використання бюджетних коштів та можливостей залучення додаткових ресурсів;
- управлінська культура: визначення цінностей, підходів та стилю управління, які визначають корпоративну культуру лікарні;
- звітність та взаємодія з громадою: оцінка системи звітності перед громадськістю, рівень взаємодії та співпраці з місцевим населенням.

Цей комплексний підхід дозволяє отримати об'єктивний аналіз ситуації та визначити напрямки подальшого розвитку управлінського потенціалу КНП «Кременецька опорна лікарня» [35].

У процесі створення моделі розвитку управлінського потенціалу рекомендується використовувати стратегію SMART-планування та впроваджувати систему збалансованих показників. Цей підхід дозволяє розробити комплекс інструментів для стратегічного управління та впровадження бізнес-процесів, враховуючи відповідне фінансове забезпечення. Власне модель SMART охоплює створення загальної структури цілей розвитку управлінського потенціалу закладу охорони здоров'я, як в цілому, так і за окремими компонентами. Крім того, вона враховує розгортання кожної компоненти, визначення та аналіз необхідних показників для оцінки розвитку управлінського потенціалу.

При здійсненні аналізу прогнозування від провідної консалтингової компанії Gartner можна визначити, що розвиток методологій управління персоналом базується на таких пріоритетних напрямках, як управління талантами та розвиток лідерських якостей. За даними компанії, основні завдання на 2023 рік включають формування критичних навичок та компетенцій, організаційну реструктуризацію, впровадження змін та розвиток лідерства. Ці пріоритети відповідають нашим підходам до розвитку компонентів управлінського потенціалу організацій [39, с. 255].

Отримані ними результати проведеного опитування серед 800 лідерів управління свідчать про необхідність розширення показників витрат на

розвиток персоналу та поліпшення операційної досконалості персоналу. Це підтверджує потребу в поєднанні процесного та проектного підходів до управління розвитком управлінського потенціалу організації.

У зведеному огляді Gartner висвітлюється важливість удосконалення системи реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Наприклад, Марк Вітл, віце-президент та консультант компанії Gartner, підкреслює, що «організації, переходячи від початкової пандемічної реакції до більш стійких операцій, намагаються вбудувати стійкість в усе, від стратегії до проектування роботи, з метою забезпечення можливості організації, її керівництву та працівникам неодноразово відчувати зміни та ефективно реагувати на них».

Дослідження Gartner вказують на те, що керівники відділу кадрів повинні приділяти увагу динамічному підходу до процесів перекваліфікації та розподілу талантів, впроваджуючи як формальні, так і неформальні методи навчання. Більшість світових корпорацій вже мають спеціалізовані засоби для визнання неформальної освіти та ефективні інструменти для визначення необхідних навичок та знань для кандидата на посаду, незалежно від отриманого диплома [39, с. 255].

У систему управління КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради впроваджено процесові та проектні методології з метою зменшення конфліктів у процесі оцінки діяльності управлінських кадрів. Це дозволяє проводити оцінку ефективності та досягнень окремого керівника не лише на рівні конкретного відділу, але й як індивіда, що може проявлятися в проєктах та успішно виконує необхідні управлінські процеси. Встановлення взаємозв'язку між отриманими показниками та результатами діяльності управлінських кадрів є складним завданням, яке кожне підприємство розв'язує відповідно до встановлених стандартів корпоративних цінностей, особливостей галузі та інших факторів.

Нами досліджено поширену модель вимірювання досягнень, що застосовується в численних зарубіжних закладах охорони здоров'я, яка складається з наступних етапів [39, с. 255]:

1. Категорія вимірювання визначає основні напрямки діяльності.
2. Напрямок вимірювання визначає цілі для кожного напрямку.
3. Показники вимірювання призначаються для кожної цілі, встановлюючи один або декілька індикаторів, які найточніше відповідають стратегії досягнення мети.

Ця модель може бути використана для відстеження досягнень цілей розвитку компонентів управлінського потенціалу досліджуваного закладу охорони здоров'я, спрямованих на досягнення визначеного рівня для кожної складової. Такий підхід вже успішно впроваджено в окремих зарубіжних закладах охорони здоров'я, який базується на взаємній оцінці між структурними підрозділами за надані послуги один одному. Зазначена модель включає шість етапів:

1. Опис процесів.
2. Визначення параметрів вимірювання процесів.
3. Процедура вимірювання процесів.
4. Вимірювання стикових (між підрозділами) процесів та операцій.
5. Порівняння з критеріями якості.
6. Розрахунок інтегрованих показників.

Варто зазначити, що оцінка якості результатів впровадження проєктів здійснюється відповідно до вимог міжнародного стандарту РМВОК [43].

Отже, поєднання міжнародних стандартів систем управління якістю та управління проєктами дозволяє уникнути конфліктів між процесним та проєктним підходами та створити систему впровадження змін шляхом реалізації проєктів, що призводить до оновлення управлінських процесів.

У таблиці 2.2 подано порівняльний аналіз витрат організацій, направлених на розвиток персоналу у різних країнах світу [43].

З інформації, поданої в таблиці, можна визначити, що найвищі розходи на щомісячному рівні фіксуються у закладах Японії та Великої Британії, а за ними йдуть Сполучені Штати Америки, Франція і Німеччина. Наприклад, згідно з експертними оцінками, американські організації річними

інвестиціями в розвиток персоналу на суму 50 млрд доларів США забезпечують організаціям прибуток у розмірі 33 доларів за кожен долар інвестицій.

Таблиця 2.2

Витрати підприємств країн світу на розвиток персоналу

| Країна | Середній відсоток від фонду оплати праці, % | Загальні витрати на розвиток персоналу, млрд дол. США | Середній розмір витрат на місяць на 1 працівника, дол. США |
|-----------------|---|---|--|
| США | 5–10 | 50 | 1 252 |
| Японія | 10–20 | 80 | 1 670 |
| Франція | 2–5 | 30 | 1 085 |
| Німеччина | 2–5 | 20 | 970 |
| Велика Британія | 6–8 | 40 | 1 355 |

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Основна увага при цьому приділяється впровадженню системи неперервного навчання працівників щодо імплементації нових технологій та організаційних форм праці з метою максимального використання потенціалу персоналу та удосконалення систем управління.

Також в організаціях широко застосовується як формальне, так і неформальне навчання. До формального відносяться підвищення кваліфікації та професійне навчання. До неформального входить навчання м'яким навичкам, використання елементів гейміфікації, наставництво, а також застосування кращих практик та інших методів. Неформальне навчання може охоплювати різноманітні компетенції, необхідні для персоналу. Основна мета полягає в тому, щоб заклади охорони здоров'я мали можливість визначити потрібні навички та знання, що реалізується через впровадження спеціалізованих навчальних та тестових платформ.

Для реалізації концепції постійного навчання використовують корпоративні інструменти, які інтегруються в універсальну інформаційну систему або діють самостійно. В останній період відзначаються зміни у

трендах та викликах, пов'язаних із розвитком людського капіталу та підходами організацій до інвестицій у цю область. Керівники організацій усвідомлюють необхідність таких інвестицій, зокрема у контексті переходу з офлайн-формату навчання на онлайн [44, с. 218].

Організації Великої Британії, які вже мають визнану систему управління якістю відповідно до стандартів ISO 9001 та ISO 14001, розширюють її впровадженням стандарту «Інвестори в людей». Застосування стандартів якості регламентує процес оцінювання управлінського потенціалу в рамках реалізованих процесів з участю їхніх власників та учасників, а також визначає області для удосконалення процесів та навчання персоналу.

В організаціях Німеччини отримує популярність залучення працівників до участі в управлінні діяльністю організації, спільне ухвалення управлінських рішень та підтримка соціальної інфраструктури підприємства [43].

Систематичне проведення оцінки управлінського потенціалу дозволяє визначити сильні та слабкі сторони системи управління закладом охорони здоров'я. Це надає можливість керівництву концентрувати зусилля на покращенні ключових аспектів. Адже управлінський потенціал нерозривно пов'язаний з розвитком кадрів. Систематичні програми навчання та відвідування тренінгів можуть допомогти управлінському персоналу оволодіти новими навичками та методами, що сприятимуть підвищенню ефективності та інноваційності діяльності.

2.3. Дослідження рівня сформованості професіоналізму кадрового потенціалу досліджуваного закладу охорони здоров'я

Вміння та лідерські характеристики керівництва закладу охорони здоров'я впливають на його успішне функціонування, саме тому актуалізується процес систематичної оцінки наявного кадрового потенціалу.

У процесі нашого дослідження нами проведено оцінку ключових компетенцій керівництва досліджуваного закладу охорони здоров'я, які можна умовно розподілити на дві групи: базові та професійні (див. рис. 2.4.).

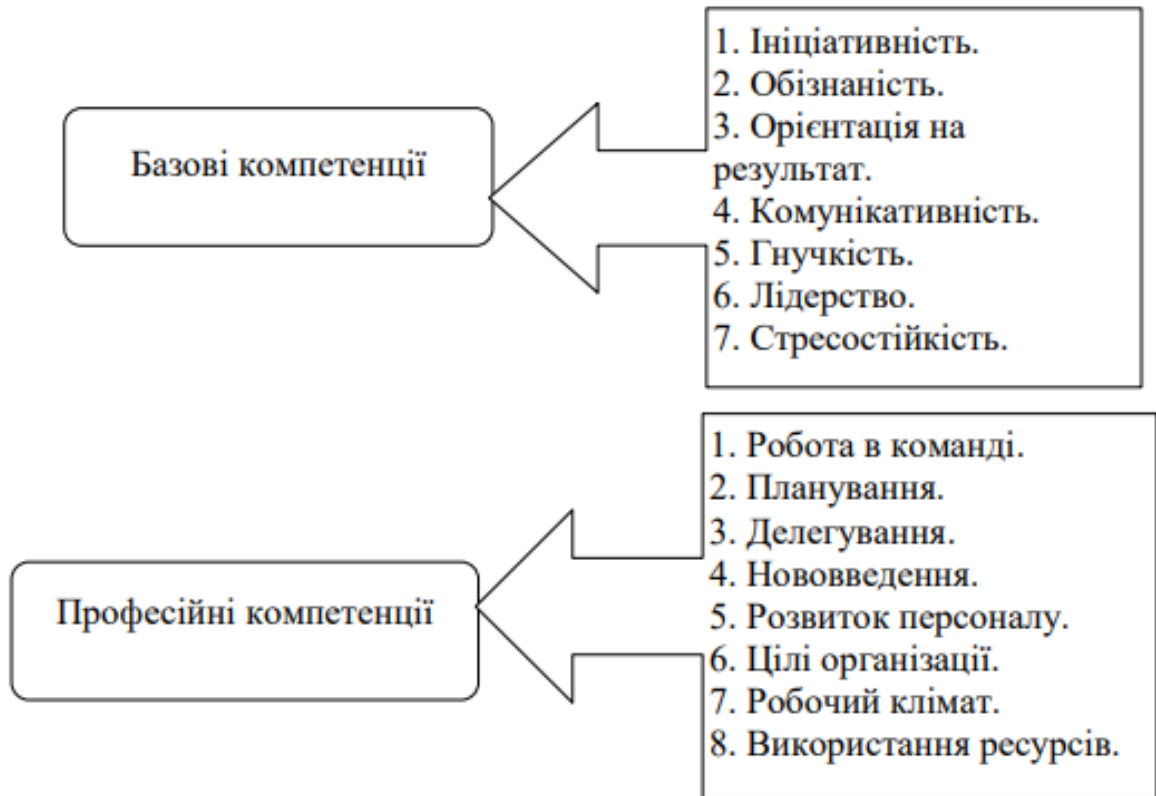


Рис. 2.4. Структура компетентності керівника закладу охорони здоров'я
Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Здійснений аналіз зазначених вище груп компетентностей керівництва досліджуваного закладу охорони здоров'я, стає очевидним, що, незважаючи на певні відмінності, ці групи володіють багатьма спільними рисами і включають приблизно однаковий перелік професійних компетенцій, необхідних для ефективного управління.

Нами розроблена модель оцінки компетентностей керівництва досліджуваного закладу охорони здоров'я є зручною і адаптованою як для самооцінки, так і для оцінки з боку персоналу та вищого управління медичного закладу.

При визначенні рівня розвитку компетенцій керівництва ми використовували шкалу від 1 до 5, де 1 – «абсолютно не розвинене», а 5 – «розвинене дуже сильно». Результати цього аналізу подано в табл. 2.3. у вигляді середнього балу (від 1 до 5) і відсотків в порівнянні з максимальним балом, наданим респондентами. Працівники досліджуваного закладу охорони здоров'я оцінили розвиток професійних компетенцій керівництва, як показано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Ступінь розвитку компетенцій (на думку персоналу закладу охорони здоров'я)

| Компетенція керівника | Бал | % |
|------------------------------|------------|----------|
| Ініціативність | 4,4 | 88,2% |
| Обізнаність | 3,9 | 78,9% |
| Робота в команді | 4,7 | 94,5% |
| Орієнтація на результат | 4,4 | 88,2% |
| Комунікативність | 4,3 | 85,7% |
| Гнучкість | 4,1 | 81,5% |
| Лідерство | 4,4 | 88,0% |
| Планування | 4,3 | 85,7% |
| Стресостійкість | 4,1 | 82,4% |
| Делегування повноважень | 4,2 | 84,0% |
| Нововведення | 4,3 | 86,5% |
| Розвиток персоналу | 4,3 | 86,5% |
| Цілі організації | 4,3 | 86,5% |
| Робочий клімат | 4,4 | 87,4% |
| Використання ресурсів | 4,4 | 88,1% |
| Середній бал | 4,3 | – |

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Отже, згідно проведеного опитування, найбільш розвиненими є наступні компетенції, зокрема такі як вміння ефективно працювати в команді (94,1%) і виражене лідерство (88,9%), тоді як найменш розвиненими вони вважають компетенції у сфері ділової обізнаності (78,5%) і гнучкості (81,5%).

Слід відзначити, що здатність ефективно працювати в команді вважається однією з ключових компетенцій керівника, оскільки він повинен

не лише керувати командою підлеглих, а й бути активною частиною колективу.

Високий рівень розвитку базових компетенцій у керівників, за висновками заступників та керівників відділень, представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Ступінь розвитку компетенцій (на думку заступників та завідувачів відділень)

| Компетенція керівника | Бал | % |
|------------------------------|------------|----------|
| Ініціативність | 3,3 | 66,2% |
| Обізнаність | 3,3 | 66,7% |
| Робота в команді | 3,3 | 65,5% |
| Орієнтація на результат | 3,6 | 71,9% |
| Комунікативність | 3,4 | 68,3% |
| Гнучкість | 3,5 | 69,8% |
| Лідерство | 3,1 | 61,2% |
| Планування | 3,3 | 66,9% |
| Стресостійкість | 2,9 | 57,4% |
| Делегування повноважень | 3,0 | 59,8% |
| Нововведення | 3,2 | 64,5% |
| Розвиток персоналу | 3,2 | 64,5% |
| Цілі організації | 3,3 | 66,2% |
| Робочий клімат | 3,3 | 66,9% |
| Використання ресурсів | 2,9 | 58,1% |
| Середній бал | 3,24 | – |

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Аналіз табл. 2.4. дає можливість зробити наступні висновки, зокрема: найвищий рівень розвиненості спостерігається у таких компетенціях керівників, як орієнтація на результат (71,9%) і гнучкість, тобто здатність адаптуватися до різних ситуацій, не втрачаючи ефективності (69,8%). З іншого боку, менш розвиненими компетенціями для них є використання ресурсів (58,1%) та стресостійкість (57,7%).

Додатковий аналіз даних вказує, що при самооцінці, коли керівництво закладу охорони здоров'я оцінює свій власний розвиток у певних навичках,

їхні оцінки є вищими у порівнянні з оцінками персоналу закладу охорони здоров'я (рис. 2.5.).

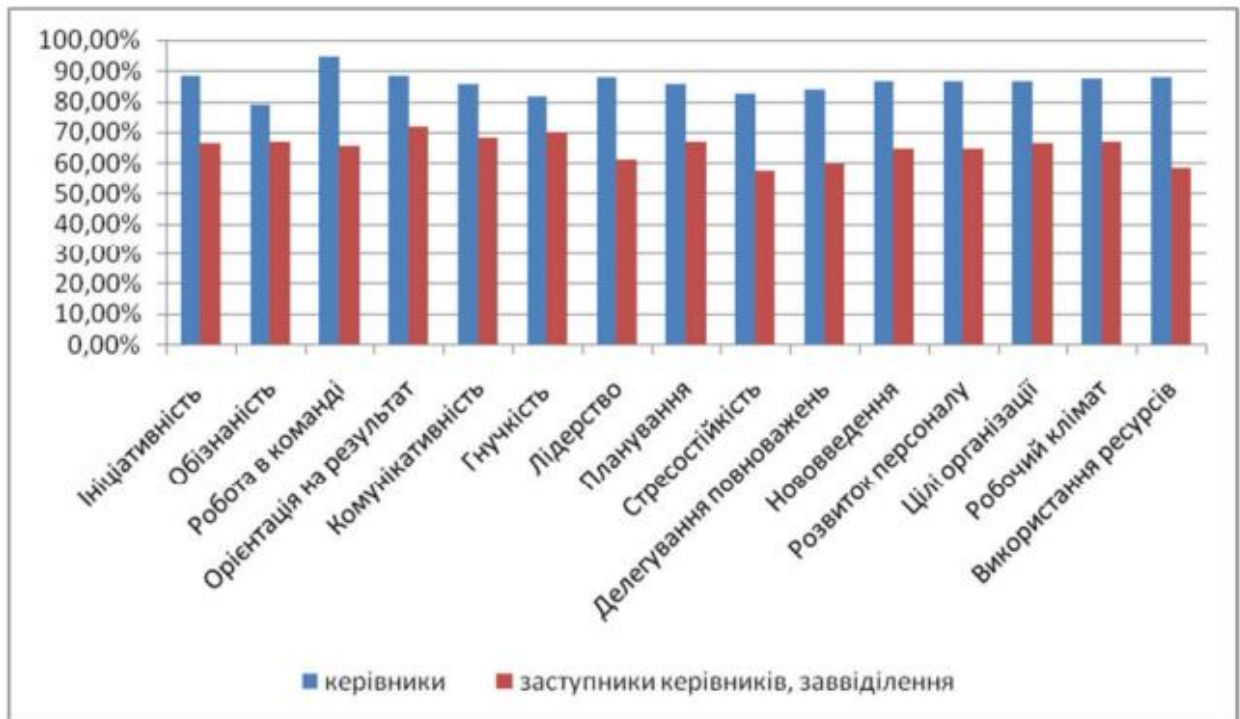


Рис. 2.5. Ступінь розвитку базових компетенцій у керівників медичних закладів

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Так, середній рівень розвитку оцінених компетенцій персоналом закладу охорони здоров'я склав 4,3 бали (що вказує на те, що компетенції розвинені на 86%).

Далі нами використано ранжування за критеріями, які ми пропонували:

- високий рівень розвитку компетенцій – 100–76%;
- середній – 75–51%;
- низький – 50% і менше.

Даний розподіл був визначений на основі використання шкали розвитку компетенцій керівника від 1 до 5 – від «абсолютно не розвинене» до «розвинене дуже сильно».

Отже, згідно з результатами, базові компетенції керівника закладу охорони здоров'я є на високому рівні розвитку, тоді як персонал вважає, що компетенції керівництва розвинені на достатньому рівні.

Проведені дослідження дозволили нам розрахувати середній бал розвитку компетенцій керівництва, враховуючи оцінки всіх респондентів (табл.2.5.).

Таблиця 2.5.

Середні показники розвитку компетенцій керівників

| Компетенція керівника | Бал | % |
|-------------------------|-----|-------|
| Ініціативність | 3,6 | 71,4% |
| Обізнаність | 3,5 | 69,5% |
| Робота в команді | 3,6 | 72,4% |
| Орієнтація на результат | 3,8 | 75,9% |
| Комунікативність | 3,6 | 72,6% |
| Гнучкість | 3,6 | 72,6% |
| Лідерство | 3,4 | 67,9% |
| Планування | 3,6 | 71,5% |
| Стресостійкість | 3,2 | 63,4% |
| Делегування повноважень | 3,3 | 65,8% |
| Нововведення | 3,5 | 69,9% |
| Розвиток персоналу | 3,5 | 69,9% |
| Цілі організації | 3,6 | 71,2% |
| Робочий клімат | 3,6 | 71,9% |
| Використання ресурсів | 3,3 | 65,4% |
| Середній бал | 3,5 | – |

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Як видно з таблиці 2.6, найвищий рівень розвитку спостерігається у компетенції орієнтації на результат (75,9%), в той час як стресо-стійкість (63,4%) і використання ресурсів (65,4%) визначаються як менш розвинені.

Отже, середній бал розвитку основних компетенцій складає 3,5 бала, що свідчить про те, що ці компетенції розвинені на рівні 70,1%. Таким чином, базові компетенції керівництва закладу охорони здоров'я характеризуються середнім рівнем розвитку.

З урахуванням ступеня розвитку різних компетенцій керівництва закладу охорони здоров'я, одержаних у нашому дослідженні, була створена схема, яка візуалізує рівень розвитку їхніх компетенцій (рис. 2.6.).

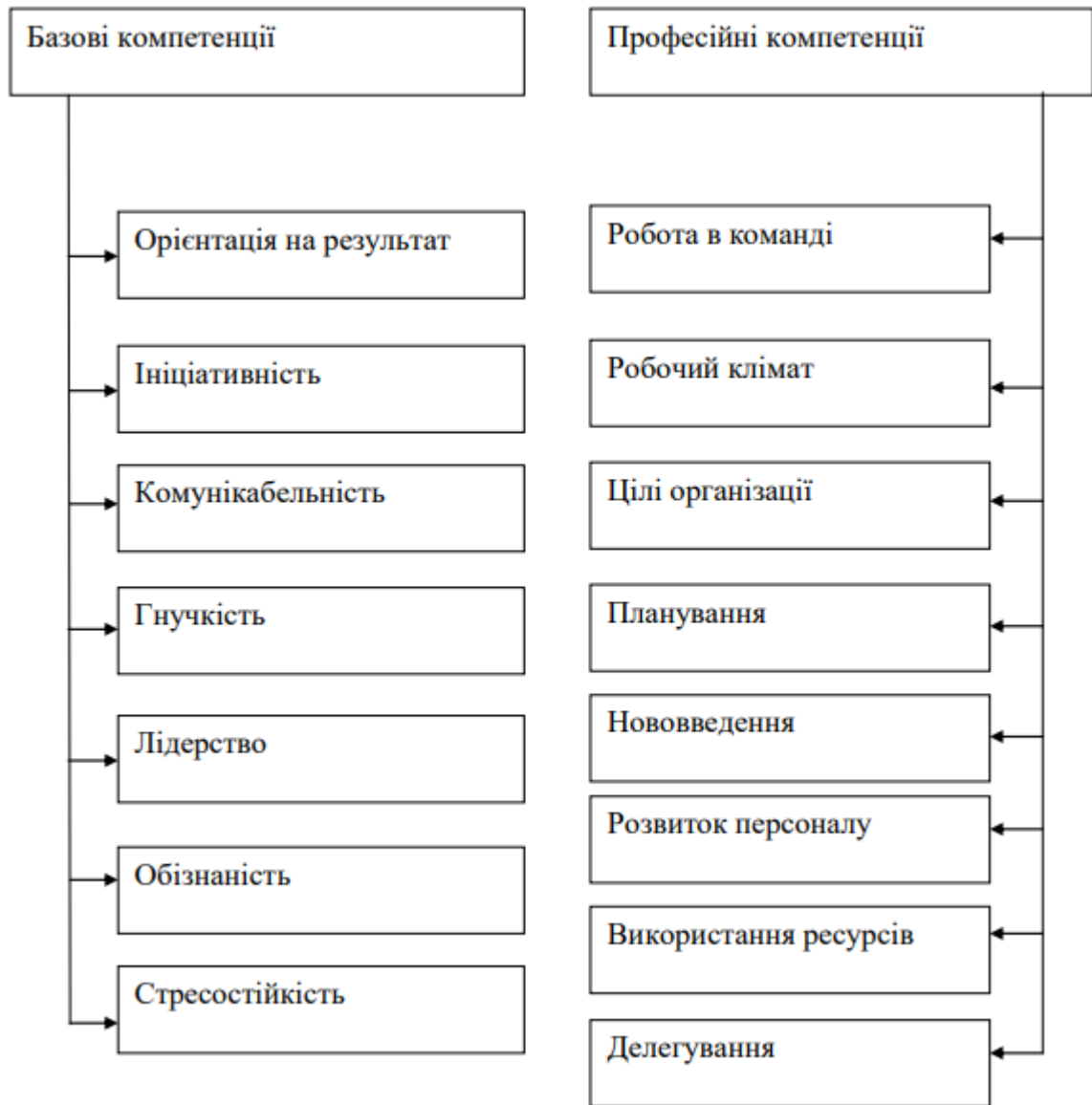


Рис. 2.6. Ранжування ступеня розвитку компетенцій керівництва за результатами дослідження

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Подальше створення моделі оцінки та розвитку основних і професійних компетенцій працівників закладу охорони здоров'я сформовано нами і представлено на рис. 2.7.

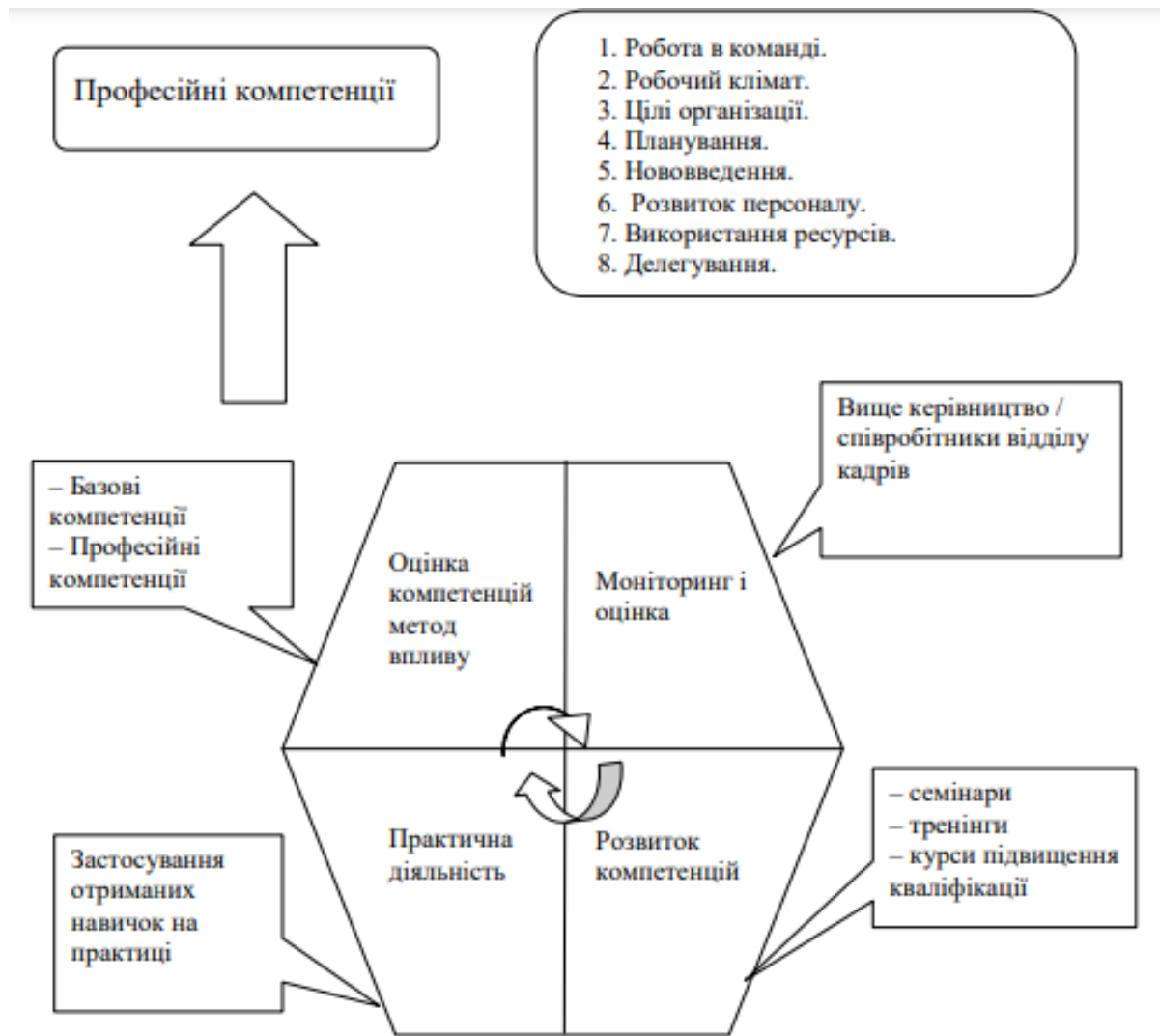


Рис. 2.7. Модель оцінки та розвитку компетенцій керівництва закладу охорони здоров'я

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Приведена модель оцінки та розвитку компетентностей складається з циклічного процесу, який включає чотири етапи.

Зокрема, на першому етапі проводиться оцінка розвитку основних і професійних компетенцій. Цю оцінку можна проводити як самооцінку, так і отримувати від колег, відділу кадрів, менеджерів з персоналу або представників вищого керівництва. Нами враховано запропоновані 15 компетенцій. Другий етап включає оцінку даних, де необхідний вплив для підвищення рівня розвитку базових або професійних навичок. На цьому етапі визначається ступінь впливу, обираються методи та засоби для підвищення

розвитку співробітників. У цьому процесі можуть брати участь безпосередні керівники, представники відділу кадрів, а також враховується думка самого співробітника при визначенні стратегії його розвитку та професійного зростання.

Наступним кроком є проходження необхідного навчання та атестації, відповідно до обраної стратегії розвитку фахівця. Тип навчання визначається з урахуванням конкретних потреб освіти. Це може бути короткострокове навчання у формі тренінгів, семінарів та майстер-класів, або довгострокове, яке передбачає підвищення кваліфікації та спеціалізацію за обраною професійною лінією.

На четвертому етапі отримані знання та навички використовуються на практиці. Ключовим елементом цього етапу є оцінка ефективності навчання, оскільки вона дозволяє визначити сильні та слабкі сторони програм, оцінити досягнення поставлених цілей та якість навчання, а також оцінити загальну якість організації процесу навчання. Критерії оцінки ефективності навчання включають засвоєння навчального матеріалу, зміни у вчинках, робочі результати та ефективність витрат.

Результати проведеного дослідження свідчать, що більшість з опитаних керівників сприймає свою роботу як керівництво процесами в установі, розуміє свою роль та функції, і свідомо визначає найбільш важливі компетенції.

Висновки до розділу 2

Об'єктом даного дослідження є Комунальне некомерційне підприємство «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради, що спеціалізується на наданні послуг вторинної медичної допомоги відповідно до визначених законодавством України норм та відповідними положеннями Статуту. Засновником КНП «Кременецька опорна лікарня» є Кременецька міська рада, згідно з рішенням третьої сесії VIII скликання Кременецької міської ради №

49 від 24.12.2020, що стало чинним з 01.01.2020. Медичний заклад перебуває у підпорядкуванні Кременецької міської територіальної громади через представницький орган – Кременецьку міську раду. Власність закладу є комунальною та перебуває у власності громади, яка є його власником.

Комунальне некомерційне підприємство «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради активно займається професійним розвитком наявного персоналу, спрямованого на забезпечення високої якості медичних послуг в умовах трансформації медичної галузі. Медичні послуги вторинної допомоги, які надаються населенню, забезпечуються кваліфікованими фахівцями зі стаціонарного та поліклінічного секторів лікувально-профілактичного підрозділу закладу. Згідно з штатним розписом, загальна кількість працівників у закладі складає 426 осіб.

У процесі створення моделі розвитку управлінського потенціалу рекомендується використовувати стратегію SMART-планування та впроваджувати систему збалансованих показників. Цей підхід дозволяє розробити комплекс інструментів для стратегічного управління та впровадження бізнес-процесів, враховуючи відповідне фінансове забезпечення. Власне модель SMART охоплює створення загальної структури цілей розвитку управлінського потенціалу закладу охорони здоров'я, як в цілому, так і за окремими компонентами. Крім того, вона враховує розгортання кожної компоненти, визначення та аналіз необхідних показників для оцінки розвитку управлінського потенціалу.

Слід відзначити, що здатність ефективно працювати в команді вважається однією з ключових компетенцій керівника, оскільки він повинен не лише керувати командою підлеглих, а й бути активною частиною колективу. Отже, згідно проведеного опитування, найбільш розвиненими є наступні компетенції, зокрема такі як вміння ефективно працювати в команді (94,1%) і виражене лідерство (88,9%), тоді як найменш розвиненими вони вважають компетенції у сфері ділової обізнаності (78,5%) і гнучкості (81,5%).

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗИТКУ МЕХАНІЗМУ КОМПЕТЕНТНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Організаційно-економічні засади механізму формування управлінського потенціалу в закладах охорони здоров'я

Формування управлінського потенціалу в закладах охорони здоров'я базується на комплексі організаційно-економічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління та якості медичних послуг. Нижче наведено основні організаційно-економічні засади механізму формування управлінського потенціалу в закладах охорони здоров'я:

Стратегічне управління: формування стратегічного напрямку діяльності організації, що базується на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, дозволяє визначити ключові напрямки розвитку, місію та візію закладу охорони здоров'я.

Фінансове управління: раціональне використання фінансових ресурсів, ефективне планування та бюджетування дозволяють підтримувати фінансову стійкість закладу та забезпечувати необхідні ресурси для надання медичних послуг.

Кадрове управління: створення ефективної системи управління персоналом, зокрема рекрутинг, навчання, мотивація та управління відділом здоров'я, дозволяє забезпечити належний рівень кваліфікації та мотивації медичного персоналу.

Інформаційне управління: впровадження сучасних інформаційних технологій для оптимізації управлінських процесів, ефективного обліку пацієнтів та медичних послуг, а також забезпечення конфіденційності та безпеки інформації.

Маркетингове управління: визначення потреб ринку та розробка стратегій просування медичних послуг, що дозволяє привертати пацієнтів та конкурувати на ринку охорони здоров'я.

Якість та безпека медичних послуг: забезпечення високого стандарту надання медичних послуг, впровадження системи контролю якості та безпеки, а також постійне вдосконалення медичних процесів.

Здоров'я та безпека на робочому місці: забезпечення безпечних умов праці для медичного персоналу та впровадження заходів для профілактики професійних ризиків.

Партнерство та співпраця: розвиток партнерських відносин з іншими закладами охорони здоров'я, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами для спільного вирішення проблем та обміну досвідом.

Неперервне навчання та розвиток: здійснення систематичних навчань та професійного розвитку персоналу для адаптації до новітніх медичних технологій та стандартів.

Ефективна система управлінського обліку та звітності: впровадження сучасних методів обліку та звітності для забезпечення прозорості фінансових процесів, аналізу ефективності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Робота з пацієнтами та громадськістю: залучення пацієнтів до процесів управління, отримання їхнього фід-беку, а також активна взаємодія з громадськістю для підтримки громадського здоров'я та вирішення спільних проблем.

Гнучкість та адаптивність: здатність швидко реагувати на зміни в умовах навколишнього середовища, розвивати та впроваджувати нові методи та стратегії управління.

Етичність та соціальна відповідальність: дотримання етичних стандартів у медичній практиці, а також врахування соціальних аспектів управління, зокрема доступу до медичних послуг для всіх верств населення.

Інновації та дослідження: підтримка науково-дослідницької роботи та впровадження інноваційних методів лікування для підвищення рівня медичної допомоги та конкурентоспроможності закладу.

Страховання та ризик-менеджмент: застосування ефективних стратегій страхування та управління ризиками для забезпечення фінансової стабільності та зменшення впливу непередбачених обставин на діяльність закладу охорони здоров'я.

Ці організаційно-економічні засади утворюють цілісний механізм, спрямований на підвищення управлінського потенціалу закладів охорони здоров'я та покращення результативності їхньої діяльності. Також вони створюють стійку систему управлінського потенціалу в закладах охорони здоров'я, спрямовану на досягнення стратегічних цілей та забезпечення якісної та ефективної медичної допомоги.

Оцінка рівня розвитку компетенцій управління на підставі отриманих результатів дослідження дозволяє провести ранжування керівництва за їхнім рівнем експертизи та вмінь у сфері управлінської діяльності. Цей процес включає в себе аналіз отриманих даних та визначення ієрархії компетенцій, що є ключовими для ефективного керівництва. Ранжування може враховувати різноманітні аспекти, такі як стратегічне мислення, комунікаційні навички, здатність до прийняття рішень, лідерські якості та інші, що визначають успішність керівницької ролі.

Результати ранжування ступеня розвитку компетенцій надають можливість виокремлення лідерів, які володіють високим рівнем управлінської експертизи, а також визначення областей для подальшого розвитку та підвищення компетентностей у тих, хто може потребувати додаткового навчання чи підтримки. Цей підхід допомагає керівництву закладів охорони здоров'я удосконалювати свої керівні кадри та забезпечувати ефективне управління в контексті постійних змін та викликів у бізнес-середовищі. На рис. 3.1. нами приведено ранжування ступеня розвитку компетенцій керівництва за результатами проведено дослідження.

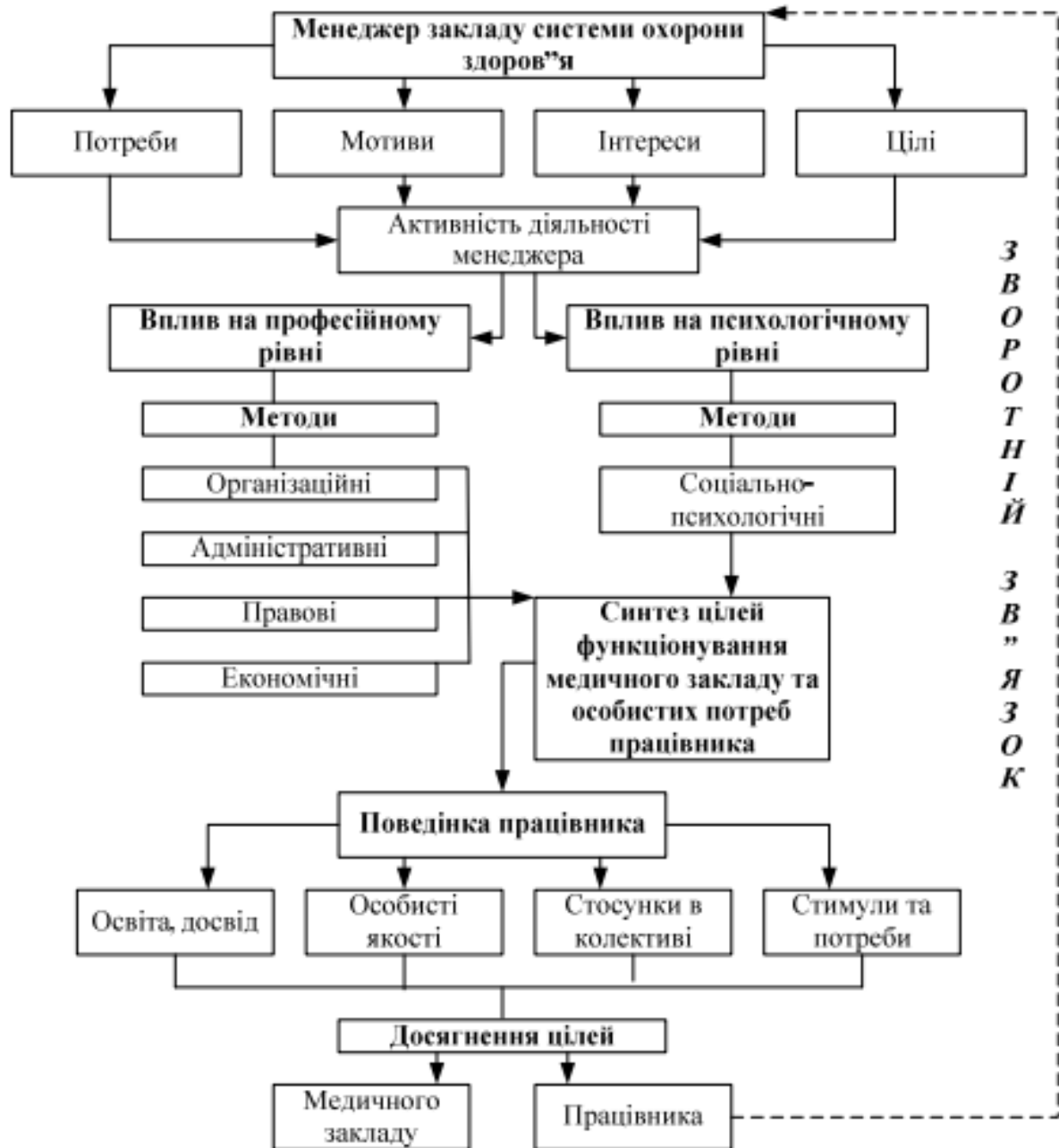


Рис. 3.1. Ранжування ступеня розвитку компетенцій керівництва за результатами дослідження

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Ефективність функціонування закладу охорони здоров'я в значній мірі залежить від здатності її керівництва створювати ефективну систему управління, яка успішно адаптується до постійно мінливих обставин. Впровадження нових технологій, що підвищують очікування пацієнтів,

обмежені ресурси, конкуренція та ринкові умови, вимагають постійної адаптації, раціональності і передбачуваності в системі охорони здоров'я.

Відтак сьогодні функціонування закладів охорони здоров'я базується на розвитку нових компетентностей у сфері управління. Здатність розуміти зміни та ефективно ними управляти залежить від того, як менеджери сприймають проблеми, з якими стикаються заклади охорони здоров'я, і від їхнього уявлення про оптимальні методи подолання труднощів в складному середовищі.

Нами з'ясовано, що отримані під час проведеного дослідження висновки, вказують на те, що більшість осіб, які займають посаду керівників у закладах охорони здоров'я, сприймають свою роль в першу чергу як управлінську. Вони адекватно розуміють свої обов'язки та функції, систематично визначають найбільш важливі компетенції. Учасники опитування виразили невдоволення щодо свого рівня управлінської компетентності, визнають необхідність розвитку навичок, пов'язаних із використанням сучасних методів та технологій управління, і схильні вважати курси підвищення кваліфікації та стажування найбільш ефективними засобами досягнення цієї мети. Загалом респонденти високо оцінюють свою здатність впливати на людей та інші ключові компетенції. Більшість учасників дослідження володіють об'єктивною самооцінкою, а також виявляють високий рівень самокритичності та ставлять високі вимоги до власних дій.

Мета стратегічно-компетентнісного підходу до розвитку компетентностей управлінського персоналу закладу охорони здоров'я досягається шляхом виконання основних завдань, зокрема:

- залучення управлінського персоналу до змін та сприяння його більшій відкритості та готовності до нововведень стає ключовим чинником для підвищення їхньої компетентності та інтересу до впровадження змін;
- визначення найактивніших учасників управлінського персоналу в програмах розвитку компетентностей для подальшого довіреного залучення їх у процеси змін;

- підсилення мотивації управлінського персоналу через участь у розвивальних програмах, які надають чіткі напрямки для діяльності та стимулюють працівників, сприяючи їхній впевненості у власних здібностях та стимулюючи продуктивну працю;
- підвищення лояльності управлінського персоналу до своєї організації через участь у програмах розвитку персоналу;
- підвищення якості виконання обов'язків через навчання та розвиток компетентностей, що сприяє підвищенню кваліфікації менеджерів та ефективному її застосуванню на робочих місцях;
- забезпечення відповідності якісних характеристик менеджерів вимогам їхніх робочих посад;
- стимулювання мотивації управлінського персоналу до підвищення рівня кваліфікації;
- збереження професійного персоналу, передача практичного досвіду;
- своєчасне врахування потреб у кадрах;
- створення кадрового резерву.

Таким чином, нами досліджено організаційно-економічні засади механізму формування управлінського потенціалу в закладах охорони здоров'я. Визначено, що ефективне управління в цьому секторі вимагає не лише високих професійних якостей керівників, але й стабільної організаційно-економічної бази. В результаті аналізу виявлено, що оптимальний механізм формування управлінського потенціалу включає в себе раціональний розподіл ресурсів, систему мотивації та стимулювання керівництва, а також постійний моніторинг та адаптацію до змін у сфері організаційного управління.

Зазначено, що динамічний характер сфери охорони здоров'я вимагає гнучкості та інновацій в механізмах формування управлінського потенціалу, щоб забезпечити високий рівень адаптивності та ефективності управлінських кадрів. Ефективне формування управлінського потенціалу у закладах охорони

здоров'я є стратегічно важливим елементом для досягнення поставлених цілей та забезпечення високого рівня якості надання медичних послуг.

3.2. Обґрунтування актуальних складових професійної компетентності менеджменту закладу охорони здоров'я

Забезпечення високої якості надання медичних послуг та ефективності функціонування закладу охорони здоров'я неможливе без належного рівня професійної компетентності медичного персоналу. Відтак актуальними є питання здійснення детального обґрунтування та аналізу актуальних складових професійної компетентності, які визначають ефективність кадрового потенціалу закладу охорони здоров'я.

Ключовим елементом професійної компетентності є володіння медичним персоналом клінічними навичками та високим рівнем медичної експертизи. Обґрунтовується важливість цих аспектів для надання якісної медичної допомоги та ефективного взаємодії з пацієнтами.

Особливу увагу слід акцентувати на ролі комунікаційних та міжпрофесійних навичок у взаємодії медичного персоналу. Адже успішна співпраця та здатність ефективно спілкуватися є критичними для оптимального функціонування закладу. При цьому актуалізується важливість володіння та активного використання сучасних медичних технологій. Обґрунтовується, що це сприяє поліпшенню точності діагностики та забезпеченню ефективного лікування. Також розглядаються фактори, що впливають на обґрунтування актуальності професійної компетентності, зокрема динаміка змін у медичній галузі, регуляторні вимоги та зростаючі потреби пацієнтів.

Механізм оцінки професійної компетентності менеджерів в галузі охорони здоров'я слід розглядати як комплексну систему, яка включає безпосереднє ресурсне забезпечення, а також функціональні та цільові

компоненти. Ці компоненти включають різні організаційні та економічні аспекти, які мають вплив на ефективність діяльності менеджерів на різних рівнях у системі охорони здоров'я, таких як медичні заклади та установи.

Інформаційна система, яка підтримує механізм оцінки компетентності менеджерів, включає в себе рішення щодо зберігання та організації інформації, яка обробляється в процесі функціонування цього механізму. Ця система охоплює нормативно-довідкову і оперативну інформацію.

Проблема збору та обробки інформації є ключовою для аналізу компетентності менеджерів на різних рівнях. Без повної інформаційної картини стосовно рівня компетентності менеджерів, процес створення ефективного організаційно-економічного механізму для підтримки їхньої компетентності в системі охорони здоров'я не може бути логічно завершеним.

Оцінка якісного рівня управлінського кадрового забезпечення виступає основою для розробки стратегій підвищення його компетентності. Так «інформаційна база компетентності управлінського кадрового забезпечення», визначає обсяг інформації, що належить до складу управлінського персоналу, діючого в медичному закладі, та обробляється протягом конкретного періоду часу. Якість та обсяг інформації, що обробляється, визначатимуть досягнення цілей механізму розвитку компетентності менеджерів у системі охорони здоров'я. На рис. 3.2. розглядаються методи збору інформації для прийняття рішень щодо впровадження механізму, з урахуванням трьох типів систем збору даних.

Для отримання достовірної інформації про рівень компетентності менеджерів на різних рівнях необхідно систематично проводити збір необхідних даних та проводити їх подальший аналіз. Виявлені помилки на будь-якому етапі процесу можуть призвести до втрати часу і можливостей для досягнення поставлених цілей.

При визначенні стратегій та прийнятті рішень рекомендується користуватися актуальними комп'ютерними та інформаційними технологіями, такими як нові засоби комунікацій на базі локальних та

розподілених мереж ЕОМ; сучасні засоби обробки інформації на спеціалізованих автоматизованих робочих місцях; інноваційні інструменти для підтримки прийняття рішень, використовуючи засоби штучного інтелекту, такі як бази знань, експертні оцінки та системи моделювання; а також ефективні системи зберігання інформації, такі як машинна пам'ять та бази даних.



Рис. 3.2. Системи отримання інформації для прийняття рішень стосовно оптимізації професійної компетентності менеджменту закладу охорони здоров'я

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Оптимізація інформаційного забезпечення механізму розвитку компетентності керівників у галузі охорони здоров'я може бути здійснена через управлінсько-інформаційне забезпечення, що базується на сучасних засобах організаційної техніки (рис. 3.3). Зазначена система повинна забезпечити повну інформаційну основу для управління кадрами. Головною метою розробки є створення об'ємного комплексу даних, який можна використовувати не лише для формування звітів, але й для прийняття стратегічних управлінських рішень. Ця система має функціонувати на основі таких принципів: єдності структури інформаційної бази; комплексності та взаємодії інформації на різних рівнях управління; одноразового введення даних з можливістю багаторазового використання (принцип нових завдань);

постійного розвитку системи; системного підходу до проектування; надійності та узгодженості пропускної здатності різних елементів системи.

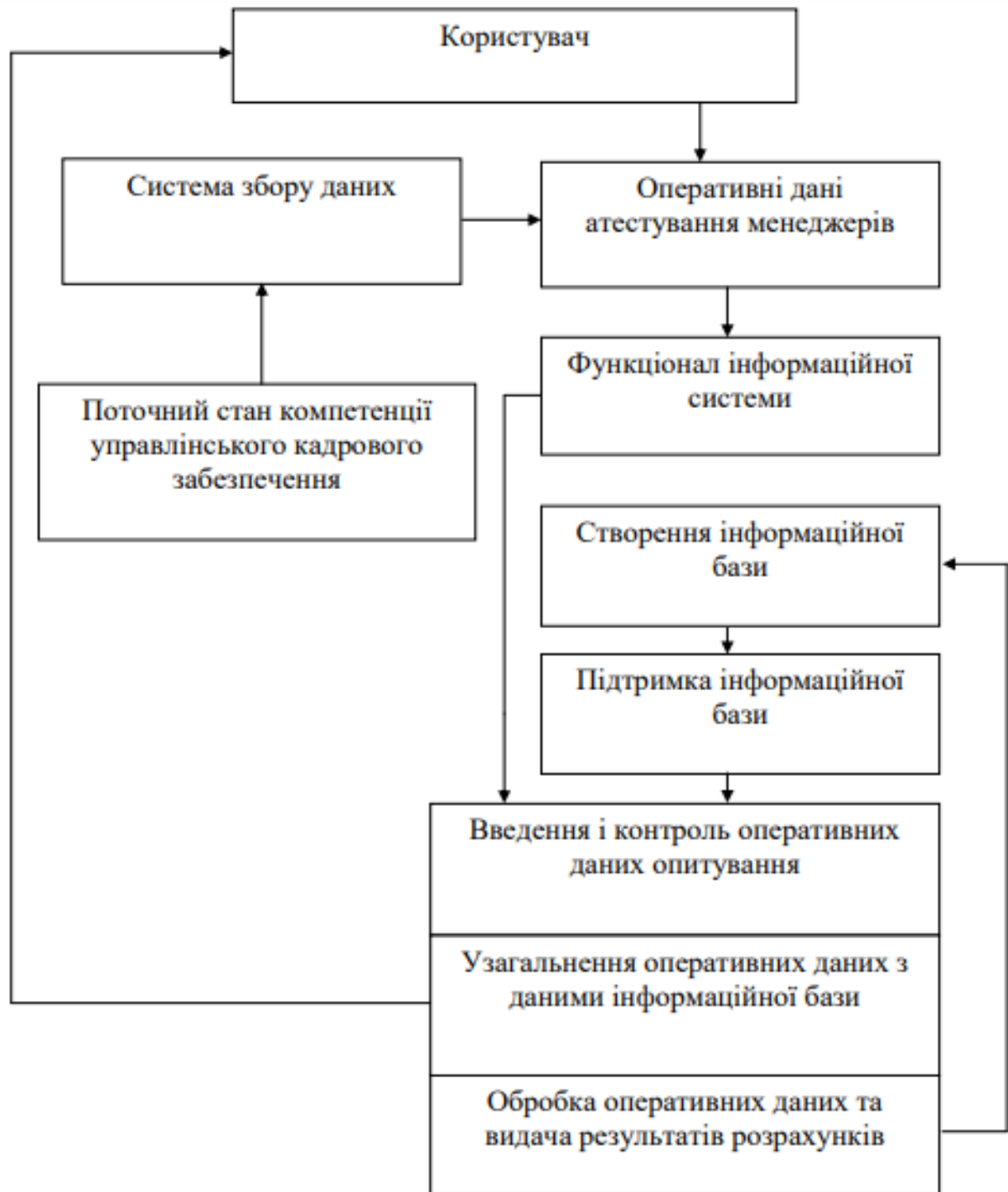


Рис. 3.3. Структурна схема інформаційного забезпечення механізму компетентності менеджерів закладу охорони здоров'я

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

На основі обґрунтування актуальних складових професійної компетентності, розробляються конкретні рекомендації для розвитку кадрового потенціалу закладу охорони здоров'я. Зазначаються можливі курси підвищення кваліфікації, тренінги та інші ініціативи, спрямовані на підвищення рівня професійної майстерності персоналу. Також висвітлюються перспективи розвитку професійної компетентності в контексті швидкозмінюваних технологічних та медичних тенденцій. Слід також розглядати можливості адаптації персоналу до нових викликів і удосконалення його навичок.

Отже, розвиток ефективного кадрового управління та оптимізація процесів надання медичних послуг в закладах охорони здоров'я вимагає ретельного вивчення та розробки стратегій, спрямованих на підвищення якості та ефективності. З метою досягнення поставлених цілей доцільно здійснити наступне:

1. Впроваджувати системи навчання та підвищення кваліфікації кадрового потенціалу закладу охорони здоров'я з урахуванням актуальних технологічних та медичних тенденцій;
2. Запроваджувати програми стажування та менторингу для нового медичного персоналу;
3. Впроваджувати системи стимулювання та преміювання за досягнення в роботі та підвищення професійного рівня;
4. Створювати командні заходи та формувати систему заохочень для підвищення емоційного клімату в колективі;
5. Забезпечити розробку іміджу роботодавця для збільшення привабливості закладу охорони здоров'я для фахівців;
6. Впроваджувати ефективну систему адаптації та оцінки роботи персоналу;
7. Запроваджувати сучасні медичні інформаційні системи для поліпшення обліку та доступу до медичної інформації;

8. Впроваджувати елементи теле-медицини для забезпечення дистанційного надання консультацій;
9. Визначати та оптимізувати ключові етапи надання медичних послуг;
10. Розробити системи моніторингу та оцінки якості надання послуг;
11. Зміцнення співпраці між лікарськими спеціальностями;
12. Впровадження інтегрованих медичних програм для комплексного обслуговування пацієнтів.

Таким чином, розроблені стратегії розвитку кадрового управління та надання медичних послуг є ключовим елементом для досягнення високого рівня якості медичного обслуговування та оптимізації функціонування закладів охорони здоров'я. Постійне адаптування до сучасних викликів та вдосконалення професійної компетентності персоналу є важливими завданнями для забезпечення найкращого результату в медичній сфері.

Висновки до розділу 3

Розвиток компетентностей управлінського персоналу в закладі охорони здоров'я вимагає стратегічного та комплексного підходу. Формування системи, яка охоплює різні аспекти управлінської діяльності, є важливим напрямком функціонування та розвитку закладу охорони здоров'я. Застосування сучасних інформаційних технологій є ключовим елементом в оптимізації механізму компетентності. Впровадження систем управлінсько-інформаційного забезпечення може значно полегшити процеси аналізу та прийняття рішень.

Активна участь у професійних програмах та проектах змін сприяє підвищенню компетентностей медичного персоналу. Створення мотивуючого середовища та збільшення активності персоналу важливі для успішного впровадження змін. Розробка індивідуальних стратегій для кожного рівня

управління та врахування конкретних особливостей закладів охорони здоров'я є необхідністю для ефективного розвитку компетентностей. Механізм професійної компетентності менеджменту закладу охорони здоров'я повинен бути узгодженим та надійним. Важливо створити систему, яка не лише відповідає поточним вимогам, але й готова до майбутніх викликів у сфері управління в охороні здоров'я. Отже, розвиток ефективного кадрового управління та оптимізація процесів надання медичних послуг в закладах охорони здоров'я вимагає ретельного вивчення та розробки стратегій, спрямованих на підвищення якості та ефективності.

ВИСНОВКИ

Управлінський потенціал є ключовим фактором для створення конкурентної переваги, інноваційного розвитку та забезпечення сталої позиції на ринку. Це вимагає не лише ефективного використання наявних ресурсів, але й створення сприятливого середовища для творчості, вдосконалення та розвитку персоналу. Управління ресурсним потенціалом організації представляє собою «складний і динамічний процес, який включає розробку та впровадження системи управлінських рішень. Ці рішення спрямовані на раціональне використання, збільшення та оптимізацію ресурсного потенціалу організації з метою досягнення конкретних цілей. Основна мета полягає в забезпеченні ефективного функціонування та стійкого розвитку організації».

Об'єктом даного дослідження є Комунальне некомерційне підприємство «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради, що спеціалізується на наданні послуг вторинної медичної допомоги відповідно до визначених законодавством України норм та відповідними положеннями Статуту. Засновником КНП «Кременецька опорна лікарня» є Кременецька міська рада, згідно з рішенням третьої сесії VIII скликання Кременецької міської ради № 49 від 24.12.2020, що стало чинним з 01.01.2020. Медичний заклад перебуває у підпорядкуванні Кременецької міської територіальної громади через представницький орган – Кременецьку міську раду. Власність закладу є комунальною та перебуває у власності громади, яка є його власником.

Комунальне некомерційне підприємство «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради активно займається професійним розвитком наявного персоналу, спрямованого на забезпечення високої якості медичних послуг в умовах трансформації медичної галузі. Медичні послуги вторинної допомоги, які надаються населенню, забезпечуються кваліфікованими фахівцями зі стаціонарного та поліклінічного секторів лікувально-профілактичного підрозділу закладу. Згідно з штатним розписом, загальна кількість працівників у закладі складає 426 осіб.

Здатність ефективно працювати в команді вважається однією з ключових компетенцій керівника, оскільки він повинен не лише керувати командою підлеглих, а й бути активною частиною колективу. Отже, згідно проведеного опитування, найбільш розвиненими є наступні компетенції, зокрема такі як вміння ефективно працювати в команді (94,1%) і виражене лідерство (88,9%), тоді як найменш розвиненими вони вважають компетенції у сфері ділової обізнаності (78,5%) і гнучкості (81,5%).

Розвиток компетентностей управлінського персоналу в закладі охорони здоров'я вимагає стратегічного та комплексного підходу. Формування системи, яка охоплює різні аспекти управлінської діяльності, є важливим напрямком функціонування та розвитку закладу охорони здоров'я. Застосування сучасних інформаційних технологій є ключовим елементом в оптимізації механізму компетентності. Впровадження систем управлінсько-інформаційного забезпечення може значно полегшити процеси аналізу та прийняття рішень.

Механізм професійної компетентності менеджменту закладу охорони здоров'я повинен бути узгодженим та надійним. Важливо створити систему, яка не лише відповідає поточним вимогам, але й готова до майбутніх викликів у сфері управління в охороні здоров'я. Отже, розвиток ефективного кадрового управління та оптимізація процесів надання медичних послуг в закладах охорони здоров'я вимагає ретельного вивчення та розробки стратегій, спрямованих на підвищення якості та ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баєва О. В. Менеджмент в галузі охорони здоров'я. URL: http://pidruchniki.ws/1781040937372/meditsina/menedzhment_u_galuzi_ohoroni_zdorovya_-_bayeva_ov
2. Баєва О. Формування державних освітньо-кваліфікаційних вимог до підготовки фахівців з менеджменту підприємств і організацій у сфері охорони здоров'я. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2009. Вип. 4. С. 231 – 238.
3. Банчук М. В. Проблеми вдосконалення державного управління освітою керівників галузі охорони здоров'я України. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_du/2010_3/files/DU310_02.pdf.
4. Брич В. Я. Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я : моногр. / В. Я. Брич, Л. В. Лішчаба, П. П. Микитюк. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. – 192 с.
5. Вересюк Т., Мельник Р. Сучасні технології оцінювання роботи персоналу закладу охорони здоров'я. VIII Науково-практична конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі. 26 жовтня 2023 р. Тернопіль. ЗУНУ.
6. Вороженко Ю. В. Кваліфікаційні вимоги та професійна модель сучасного керівника військово-медичної служби. *Укр. мед. часоп.* 2009. № 1 (69) С. 56 – 61.
7. Гладун З. С. Державна політика охорони здоров'я в Україні (адміністративно-правові проблеми формування і реалізації) [Електронний ресурс] : моногр. Тернопіль: Економічна думка, 2005. 460 с. URL: http://www.library.tane.edu.ua/files/EVD/mg_drozou.pdf.
8. Глузман О. В. Базові компетентності : сутність та значення в життєвому успіху особистості. Педагогіка і психологія. 2009. № 2. С. 51 – 61.

9. Державна політика з охорони громадського здоров'я в Україні: Навч. посіб. / За ред. І. М. Солоненка, Л. І. Жаліло. К.: Вид-во НАДУ. 2004. 116 с.
10. Державне управління у сфері охорони здоров'я: суспільні потреби та підготовка кадрів : метод. рек. / авт. кол. : І. М. Солоненко, Л. І. Жаліло, О. І. Мартинюк та ін. ; за заг. ред. д-ра мед. наук І. М. Солоненка. К. : НАДУ, 2010. 56 с.
11. Дивак М. Використання властивостей інтервальних моделей в задачах послідовного планування оптимальних експериментів. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2001. № 418. С. 53 – 58.
12. Дивак М. П., Крамар О. Б. Ідентифікація параметрів моделі на основі аналізу інтервальних даних. Вісник Тернопільського державного технічного університету. 1999. Т. 4, № 1. С. 76 – 80.
13. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників галузі охорони здоров'я / розроб. Підаєв А. В. та ін. К.: МОЗ України, Мін-во праці та соц. політики. 2004. 229 с.
14. Євменюк О. Л. Підходи до визначення профілю професійних компетентностей керівника сфери охорони здоров'я. Завдання держави у забезпеченні ефективної кадрової політики галузі охорони здоров'я / Матеріали наук.-практ. конф. Київ. 2015. С. 34 – 36.
15. Єрмаков І., Софій Н. Життєва компетентність особистості: від теорії до практики : наук.-метод. зб. Запоріжжя : Центріон, 2005. 640 с.
16. Ждан В. М., Скрипник І. М., Марченко А. В. Проблема кадрової політики медичної галузі в розрізі часу. Завдання держави у забезпеченні ефективної кадрової політики галузі охорони здоров'я / Матеріали наук.практ. конф. Київ. 2015. С. 37 – 39.
17. Заставнюк Л.І. Зарубіжний досвід організації системи медичного страхування. Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Модернізація менеджменту системи

охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи». Тернопіль – Кам'янець-Подільський. (12-13 грудня 2018 р.). ТНЕУ. С. 125-128.

18. Кадрова політика і державна служба : комплекс лекцій / уклад. : В. М. Сороко. К. : НАДУ, 2009. 104 с.

19. Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук, Н. А. Леповська та ін. ; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.

20. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку / М. М. Білінська, Н. О. Васюк, Я. Ф. Радич, І. В. Рожкова // Державна політика у сфері охорони здоров'я : кол. моногр. : у 2 ч. кол. авт.; упоряд. проф. Я. Ф. Радич ; передм. та заг. ред. проф. М. М. Білінської, проф. Я. Ф. Радича. К. : НАДУ, 2013. С. 284 – 319.

21. Катяшва А. О. Характерологічна обумовленість розвитку компетенцій менеджерів. Правничий вісник Університету «КРОК». 2014. Вип. 18. С. 133 – 139.

22. Кристошук Т. Є. Компетентнісний підхід: європейський вимір. Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Змільницького. Серія педагогіка. 2011. № 6. С. 33 – 41.

23. Крут'як Л.Б., Крут'як І.Й. Кадрове забезпечення закладів охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. (Кам'янець-Подільський, 12-13 грудня 2018 року). 349 с. С. 118-121.

24. Кузнцова І. О. Модель компетенцій менеджера як складова ключової здібності підприємства. Сталій розвиток економіки. 2011. № 2. С. 228 – 234.

25. Курято Т. М. Державне управління підготовкою керівників для охорони здоров'я України в умовах європейської інтеграції : автореф. дис.... канд. держ. упр. : 25.00.02 / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К., 2006. 20 с.

26. Лавишев Е. Е. Управління кадровими ресурсами вітчизняної галузі охорони здоров'я на шляху до європейської інтеграції. Одеський медичний журнал. 2005. № 1 (87). С. 109-115.
27. Левченко Ф. М., Метель В. П., Радши Я. Ф. Професійна модель керівника військово-медичної служби. Військ. медицина України. 2004. № 4 (4). С. 9-15.
28. Ліцтаба Л. В. Управління персоналом як провідна функція менеджера в сфері охорони здоров'я. Галицький економічний вісник. 2016. №1(50). С. 163 - 169.
29. Льтовий В. І. Компетентності та компетенції: поняття о-термінологічний екскурс. Вища освіта України. 2009. № 3. С. 8-14.
30. Мартинюк О. І., Жаліло Л. І. Системно-синергетичний підхід до підготовки кадрового потенціалу реформування системи охорони здоров'я в Україні. Стратегія державної кадрової політики – основа модернізації країни: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 31 трав. 2012 р.: : до 15-річчя галузі науки «Державне управління». К.: НАДУ, 2012. С. 255 – 257.
31. Мельник Р., Тех А. Оптимізація роботи персоналу закладу охорони здоров'я. *Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та крібічного управління в умовах сучасних викликів»*. 4 травня 2023 р. Тернопіль. ЗУНУ.
32. Менеджмент персоналу: наук. посіб. / за заг. ред. д.е.н., проф. В. Я Брица. - Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 520 с.
33. Нисеняк В.М., Харун О.А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія / В. М Нисеняк, О. А. Харун. Зблельницький : ЗНУ, 2011. 210 с.
34. Отрок В. А. Віж В. В., Філюк І. А. Підвищення кваліфікації керівників сфери охорони здоров'я як один із напрямів зростання їх управлінської компетентності. Професійний менеджмент в сучасних умовах

36. Поживітлова О. В., Радич Я. Ф., Васюк Н. О., Пажовченко Л. А. Фактори у галузі управління охороною здоров'я України: пошук моделі. Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 19. С. 76 – 83.
37. Радич Я. І. Із досвіду формування професійної моделі керівника системи охорони здоров'я. Охорона здоров'я України. 2002. № 3/4. С. 25 – 29.
38. Рожкова І. В. Конкурентоспроможність регіонального управління охороною громадського здоров'я в умовах суспільних трансформацій в Україні. К. : Фенікс, 2009. 372 с.
39. Романюк М. Д. Соціальні аспекти розвитку регіону за умов економічної кризи / Місцями Дніпрокин Романюк // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред.: М. І. Звєржкова (голов. ред.) та ін. (ISSN 91 2313-4569). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2015. Вип. 1. № 56. С. 254–259.
40. Смичек Й. С. Управління знаннями як складова процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. URL: <http://economyandsociety.in.ua>.
41. Статут КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради
42. Тези А Тенденції формування управлінського потенціалу зведеної охорони здоров'я. VIII Науково-практична конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі. 26 жовтня 2023 р. Тернопіль. ЗУНУ.
43. Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я : код моногр. / О. В. Базва, М. М. Білянська, Л. І. Жаліло та ін. ; за ред. О. В. Базвої, І. М. Солоненка. К. : МАУП, 2007. 376 с.

44. Хожито І. І., Акуленко О.В. Атестація як технологія формування компетентності керівників органів управління охороною здоров'я. Державне будівництво. 2010. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DaBu_2010_1_24.
45. Чуєво І. А. Професійна компетентність керівника в сфері охорони здоров'я в сучасних умовах. Формування національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики : матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 12 березня 2015 р. / ред. кол. : А.С. Намченко та ін. Ж. : Вид-во НфаУ, 2015. С. 218– 219.
46. Шкільняк М. М., Кривокульська Н. М. Діагностика середовища функціонування закладу охорони здоров'я як передумова проведення змін. Соціально-економічні проблеми і держава. 2018. Вип. 2 (19). С. 151-159.
47. Шкільняк М.М. Вектори модернізації менеджменту закладу охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. Мат. доп. Всеукраїнської наук.-практ. конференції з міжнародною участю. Тернопіль – Кам'янець-Подільський: TNEУ, 2018. С. 332-336
48. Шкільняк М.М., Овсянко-Бердальна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
49. Шокін Г.В. Соціальна теорія та кадрова політика : монографія. К.: МАУП, 2000. 576 с.
50. Щорічна доповідь про стан здоров'я населення, санітарно-епідемічну ситуацію та результати діяльності галузі охорони здоров'я України. 2014 рік / за ред. О. Квітчиніні; МОЗ України, ДУ «УІСД МОЗ України». К., 2015. 460 с.
51. Щорічна доповідь про стан здоров'я населення, санітарно-епідемічну ситуацію та результати діяльності галузі охорони здоров'я України. 2015 рік / за ред. В. В. Шафранського. К., 2016. 452 с.
52. Шур О. Визначення та оцінка компетенцій, що зумовлюють ефективність працівника. Практика управління. березень. 2007. URL: www.hr.kavjatnia@gmail.com.