

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО – НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНИХ ОСВІТНІХ
ТЕХНОЛОГІЙ

Кафедра менеджменту,
публічного управління та персоналу

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ
ОРГАНІЗАЦІЄЮ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ НА ЗАСАДАХ
СТІЙКОГО РОЗВИТКУ

Спеціальність «Публічне управління та адміністрування»

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Студентка спеціальності
«Публічне управління та
адміністрування»
Хлібейчук Г.

(підпис)

Науковий керівник,
к.е.н., доц. Попович Т.М.

(підпис)

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту

«__» _____ 2023 року

Зав. кафедри, д.е.н., професор

Шкільняк М.М.

Прізвище, ініціали

(підпис)

Тернопіль – 2023

Зміст

Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРТИЧНІ ОСНОВИ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ЯК ВЕКТОРУ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	
1.1. Необхідність орієнтації охорони здоров'я як частини публічного управління на забезпечення сталого розвитку.....	6
1.2. Управління організацією публічної сфери на засадах стійкого розвитку як системна діяльність	12
Висновки до розділу 1.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ НА ЗАСАДАХ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ	
2.1. Аналіз організаційно-функціональних основ управління організацією публічної сфери в контексті досягнення стійкого розвитку.....	19
2.2. Оцінка методів та інструментів управління організацією публічної сфери на засадах стійкого розвитку.....	25
2.3. Фактори впливу на діяльність закладу охорони здоров'я в контексті його орієнтації на забезпечення стійкого розвитку	31
Висновки до розділу 2.....	40
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ НА ЗАСАДАХ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ	
3.1. Використання маркетингових підходів для вдосконалення управління досліджуваною організацією публічної сфери на засадах стійкого розвитку.....	41
3.2. Вдосконалення мотиваційного механізму управління досліджуваною організацією публічної сфери на засадах стійкого розвитку.....	47
Висновки до розділу 3.....	54
Висновки.....	55
Список використаних джерел.....	57

ВСТУП

У широкому розумінні сталий розвиток розкривається через: подолання негативних соціальних, економічних, екологічних та інших ризиків і тенденцій; спроможність досягати збалансованого покращення і вдосконалення діяльності об'єкта. Це вимагає використання відповідного ресурсного супроводу. Основу сталого розвитку об'єкта складає встановлення соціальних, екологічних і економічних цілей та окреслення необхідних умов для їх досягнення.

На сучасному етапі розвитку України спостерігається політична, суспільно-економічна нестабільність й екологічна криза, що негативно впливає на реалізацію реформ та забезпечення основних прав і свобод громадян. Особливе значення серед цих прав приділяється праву людини і громадянина на охорону здоров'я, медичне обслуговування та медичне страхування. Незважаючи на прийняття ряду нормативно-правових актів в цьому напрямку, важливою проблемою залишається низька якість і обмежена доступність медичних послуг для населення. Всі ці явища посилюються умовами повномасштабної війни з росією і поглиблюються збитками і проблемами економічного, соціального і екологічного характеру.

Усе викладене актуалізує питання реформування охорони здоров'я в орієнтації на забезпечення сталого розвитку. На це також вказують положення стратегічних документів держави «Стратегія сталого розвитку «Україна-2020» та Стратегія сталого розвитку України до 2030 року.

Ступінь висвітлення в літературі. Механізми реалізації концепції стійкого (сталого) розвитку на загальнодержавному, регіональному і місцевому рівнях досліджувались багатьма теоретиками і практиками, серед яких – такі: О.Амоша, В.Антонюк, В.Вдовин, С.Ковалівська, О.Кузьмін, А.Лелеченко, В.Лехан, Т.Панчинин, В.Поліщук, Т.Попович, Т.Сабецька, Л.Стефанишин, Ю.Швець, М.Шкільняк та інші. Проте сьогодні необхідним є проведення наукових розвідок щодо розвитку стратегічної архітектури публічного управління сталим розвитком. Доцільно більше уваги приділити

дослідженню процесу реформування медичної галузі України в контексті забезпечення її сталого розвитку та вдосконаленню механізмів управління організаціями публічної сфери на засадах стійкого розвитку.

Метою роботи є розвиток теоретичних основ і напрацювання практичних пропозицій і рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління організацією публічної сфери на засадах стійкого розвитку.

Відповідно до визначеної мети були поставлені наступні **завдання**:

- обґрунтувати значимість орієнтації охорони здоров'я на забезпечення сталого розвитку;
- довести, що управління організацією публічної сфери на засадах стійкого розвитку є системною діяльністю;
- проаналізувати організаційно-функціональне забезпечення управління організацією публічної сфери в контексті досягнення стійкого розвитку;
- здійснити оцінку методів та інструментів управління організацією публічної сфери на засадах стійкого розвитку;
- визначити фактори, які чинять вплив на діяльність закладу охорони здоров'я в контексті його орієнтації на забезпечення стійкого розвитку;
- визначити напрями використання маркетингових підходів для вдосконалення управління досліджуваною організацією публічної сфери на засадах стійкого розвитку;
- аргументувати доцільність активізації мотиваційного напрямку роботи підприємства в контексті його орієнтації на стійкий розвиток.

Об'єктом дослідження є процес управління організацією сфери публічного управління з орієнтацією на забезпечення сталого розвитку.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади вдосконалення механізму управління організацією публічної сфери на засадах стійкого розвитку.

Для досягнення поставленої мети у роботі використовувались такі **методи дослідження**: системного аналізу (для: представлення механізму управління організацією публічної сфери на засадах стійкого розвитку, як тринаправленої системи її розвитку - розділ 1); факторного аналізу (для виокремлення факторів,

які чинять вплив на діяльність закладу охорони здоров'я в контексті його орієнтації на забезпечення стійкого розвитку - розділ 2); структурного аналізу (для визначення структури організаційно-функціонального забезпечення управління організацією здравооохоронної галузі в контексті досягнення стійкого розвитку - розділ 2).

Теоретична новизна роботи полягає у розвитку теоретичних положень орієнтації сфери публічного управління та її організацій на забезпечення сталого розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що сформульовані та обґрунтовані у роботі наукові положення і наведені практичні рекомендації щодо вдосконалення механізму управління організацією публічної сфери на засадах стійкого розвитку є основою для вирішення науково-практичних проблем КНП «Обласна клінічна лікарня Івано-Франківської обласної ради».

Апробація. Результати роботи апробовані на двох конференціях і опубліковані в збірниках тез їх доповідей [45-46].

Структура і обсяг роботи. Робота складається з трьох розділів, списку використаних джерел із 53 найменувань. Робота розміщена на 63 сторінках, ілюстрована 30 рисунками і 16 таблицями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРТИЧНІ ОСНОВИ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ЯК ВЕКТОРУ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Необхідність орієнтації охорони здоров'я як частини публічного управління на забезпечення сталого розвитку

«Оскільки публічність – це прояв відкритості й доступності, а громадяни стали тими, заради кого працюють органи влади, то впровадження в їхню практичну діяльність рамкового стандарту стратегічної архітектури системи публічного управління, а також стандартів діяльності суб'єктів публічного управління, орієнтованих на забезпечення сталого розвитку, дасть змогу забезпечити збалансованість економічних, екологічних і соціальних процесів, розвиток людського капіталу, підвищення якості життя громадян» [16].

Тобто стандартизація є рамковою умовою діяльності організацій публічної сфери (рис. 1.1).

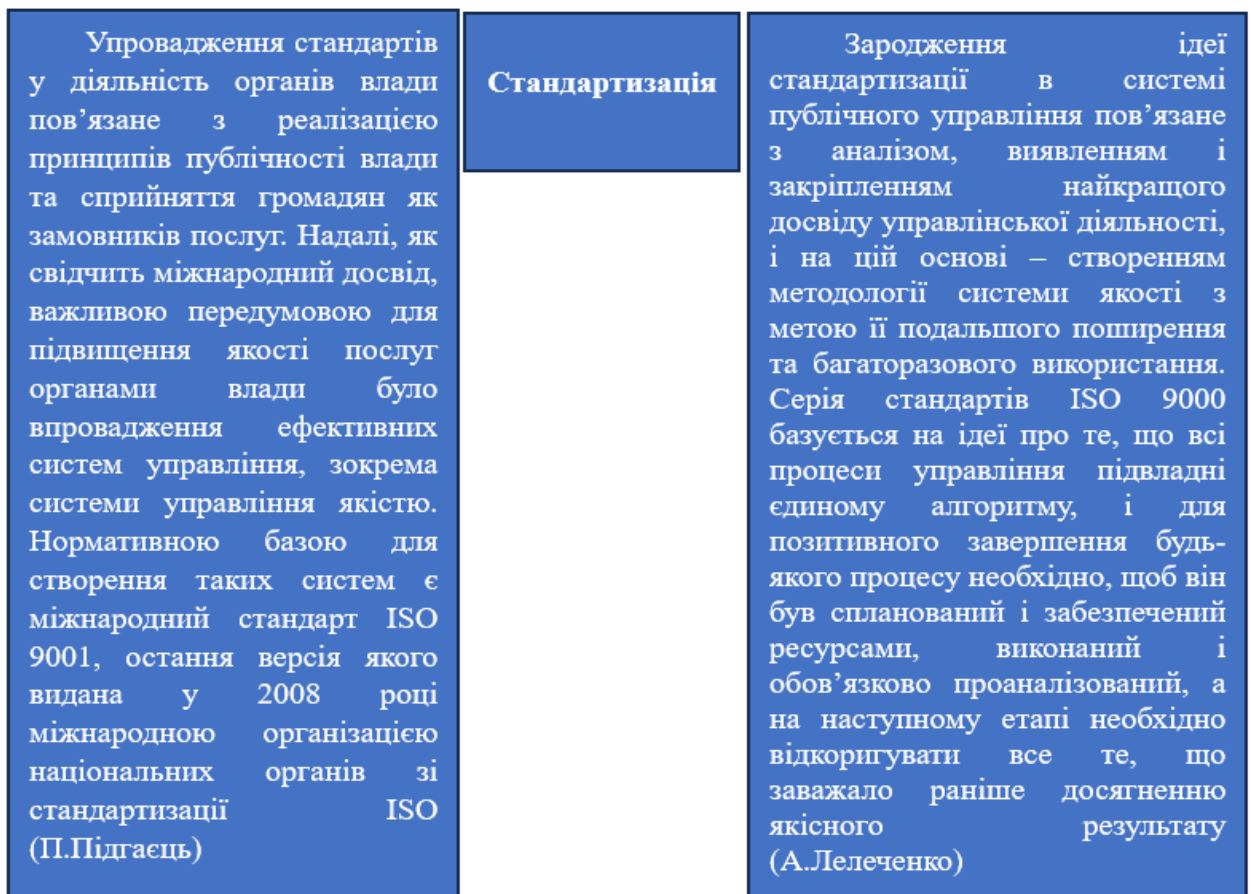


Рис. 1.1. Стандартизація як рамкова умова у діяльності організацій публічної сфери у баченні різних авторів

Примітка. Сформовано на основі джерел [16; 26]

Однак стандарт ISO 9001:2015 «орієнтований тільки на забезпечення системи оцінки та контролю якості надаваних послуг, тоді як рамковий стандарт стратегічної архітектури системи публічного управління соціально-економічним розвитком передбачає охопити значно ширше коло компонентів: формальні інститути, включно з інститутами розвитку; пріоритетні процеси та ключові стратегічні ресурси, інфокомунікаційні системи; професійні компетенції суб'єктів публічного управління, орієнтовані на управління інноваційними, інвестиційними, освітніми, науково-дослідними, бюджетно-фінансовими та іншими процесами, що протікають на території публічно-правової освіти» [16].

Публічному управлінню й адмініструванню в сфері охорони здоров'я притаманні проблеми і недоліки, які ілюструє табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Проблеми і недоліки, притаманні публічному управлінню й адмініструванню в сфері охорони здоров'я

№ з/п	Проблеми й недоліки
1	2
1	Інституційний та правовий механізми забезпечення належного стану охорони здоров'я в Україні характеризуються казуїстичними тенденціями невідповідності існуючого стану здоров'я населення до моделі системи охорони здоров'я, яку намагаються впровадити в останні роки.
2	Негативними ознаками публічного адміністрування в сфері охорони здоров'я передусім є відсутність чіткого алгоритму притягнення до відповідальності суб'єктів публічного адміністрування. Зокрема, це стосується закладів охорони здоров'я та відсутності структуризації охорони здоров'я за конкретними напрямками досягнення такого стану.
3	У той час, коли міжнародна спільнота ставить за мету вирішення таких глобальних проблеми охорони здоров'я населення, як забезпечення належного стану екології та безпечних для здоров'я харчових продуктів, мінімізація вірусних захворювань, дотримання лікувальних протоколів з урахуванням вікових, статевих, національних та особистісних факторів, вирішення психологічних порушень, пов'язаних з «ігроманією» та депресивними станами, вироблення нових архетипів свідомості як щодо конкретних захворювань, типу деменції, так і індивідуальної відповідальності за стан здоров'я, Україна намагається переформатувати національну систему охорони здоров'я на основі застарілого управлінського апарату та негативного асоціювання громадянами порядку та якості отримання медичних послуг.
4	Публічне адміністрування в сфері охорони здоров'я не може розвиватися та функціонувати ізольовано від проблем сьогодення та наслідків суспільного розвитку. Необхідним є вироблення як довгострокової концепції сталого розвитку системи охорони здоров'я, так і постійного моніторингу існуючих та виникаючих проблем у цій сфері.

Примітка. Сформовано на основі джерела [16]

Дослідження питання необхідності орієнтації охорони здоров'я як елемента публічного управління на забезпечення сталого розвитку вимагає розкриття змісту поняття «сталий розвиток» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Зміст поняття «сталий розвиток» у наукових розвідках

№ з/п	Зміст поняття «сталий розвиток»
1	2
1	Найпоширенішим є визначення «сталого розвитку», що було запропоновано у звіті комісії Брундтланд «Наше спільне майбутнє» та озвучене на конференції в Ріо-де-Жанейро у 1992 році в рамках прийняття «Порядку денного на XXI століття» та означає «розвиток, що задовольняє потреби теперішнього часу, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби».
2	У своїх дослідженнях В.Поліщук зазначає, що у світі на початку 90-х років ХХ ст. було понад 60 визначень понять «сталий розвиток», і на сьогоднішній день їх кількість зростає, і різні науковці трактують це визначення по-своєму, що впливає на подальшу його практичну реалізацію. Термін «сталого розвитку» озвучений на конференції в Ріо-де-Жанейро набув поширення і став загальноживаним в Україні. Англomовний термін, запропонований на конференції в Ріо-де-Жанейро, – «sustainable development» – означає «підтримуваний розвиток», французький варіант терміну – «development durable» – означає «довгостроковий розвиток», італійський – «sviluppo sostenibile» – «розвиток, що заслуговує на підтримку», німецький – «nachhaltige entwicklung» – «тривалий розвиток», шведський – «en stadig utveckling» – «стійкий розвиток», норвезький – «en holdbar utvikling» – «міцний розвиток», японський – «jizoki-tekina kai hatsu» – «тривалий розвиток». Отже, термін «сталий розвиток» з різних мов перекладається по-різному, але під ним розуміється та ж концепція, що була запропонована на конференції в Ріо-де-Жанейро.

Примітка. Сформовано з використанням джерел [26; 29]

Схематичне представлення змісту поняття «сталий розвиток» подане на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Схематичне представлення змісту поняття «сталий розвиток»
Примітка. Сформовано автором

Взаємозв'язок поняття «сталий розвиток» з сферою охорони здоров'я та іншими сферами ілюструє рис. 1.3.



Рис. 1.3. Взаємозв'язок поняття «сталый розвиток» з сферою охорони здоров'я

Примітка. Сформовано за [29]

Розуміючи під сталим розвитком – розвиток, що задовольняє потреби теперішнього часу, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби, акцентуємо увагу на значимості збереження й розвитку людського капіталу, основною складовою якого є здоров'я населення. Адже «кожна людина має природне невід'ємне і непорушне право на охорону здоров'я. Суспільство і держава відповідальні перед сучасним і майбутніми поколіннями за рівень здоров'я і збереження генофонду народу України, забезпечують пріоритетність охорони здоров'я в діяльності держави,

поліпшення умов праці, навчання, побуту і відпочинку населення, розв'язання екологічних проблем, вдосконалення медичної допомоги і запровадження здорового способу життя» [22].

Тому, сьогодні визначені пріоритетні напрями реформування здравооохоронної сфери (рис. 1.4).

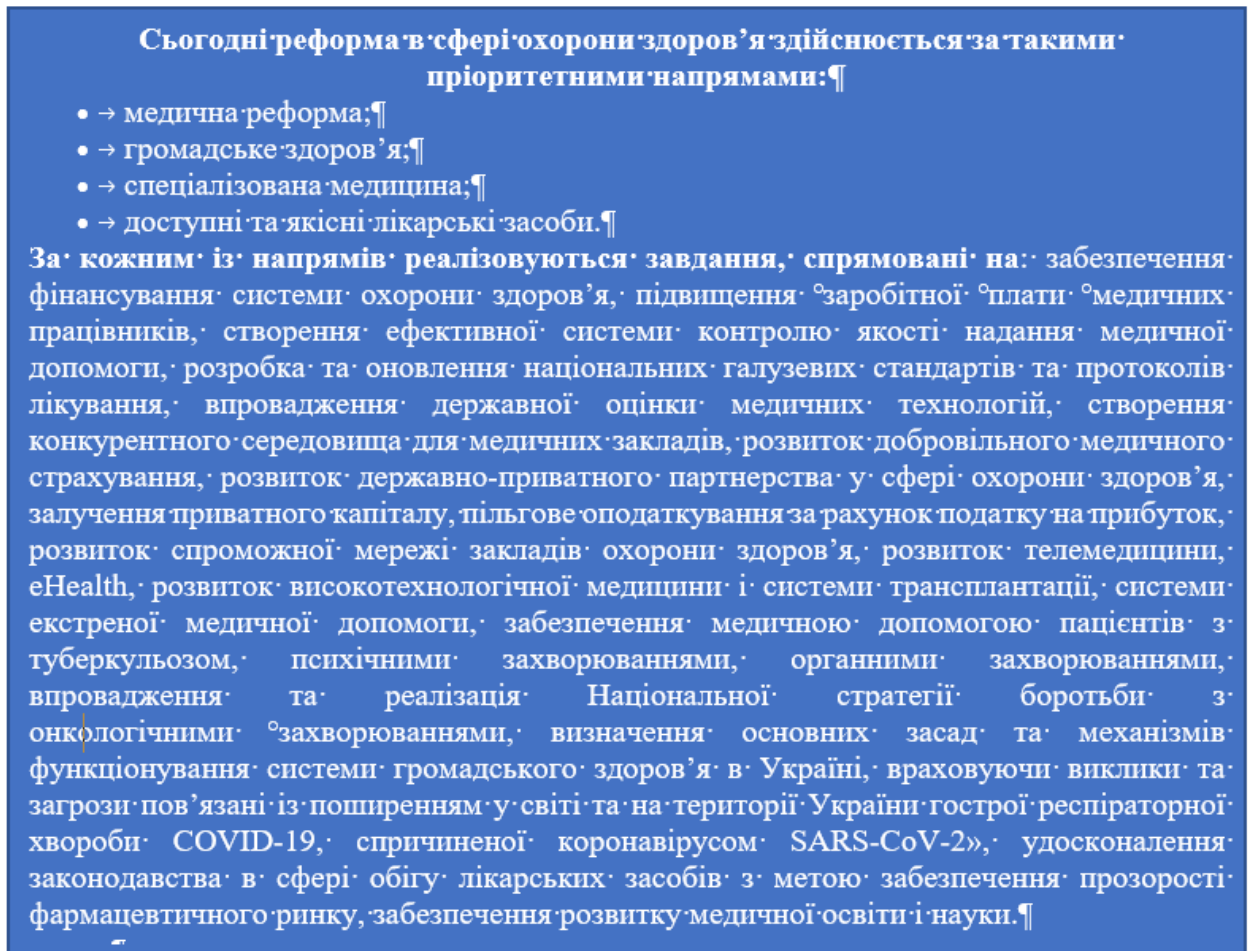


Рис. 1.4. Пріоритетні напрями реформування здравооохоронної сфери

Примітка. Сформовано за [19]

Поряд із цим, системі охорони здоров'я притаманна множина проблем, які обумовлюють значимість питання її реформування та публічного управління нею й її організаціями в напрямі забезпечення сталого розвитку (табл. 1.3).

Прогрес у поліпшенні стану здоров'я людського суспільства й його загального благополуччя ускладнюється рядом факторів, таких як:

- екологічні проблеми (забруднення атмосферного повітря і водних систем);

- надзвичайні ситуації (військового характеру, природні);
- соціальні негаразди (міграційні та інші процеси);
- економічна криза.

Таблиця 1.3

Множина проблем, які обумовлюють значимість питання управління сферою публічного управління й її організаціями в напрямі забезпечення сталого розвитку

№ з/п	Проблеми
1	2
1	Загальні Сьогодні у суспільстві формуються такі виклики, які мають різний характер: різке постаріння населення, епідемія хронічних неінфекційних захворювань, збільшення поширеності чинників ризику, підвищення агресивності чинників навколишнього середовища, проблеми фінансування в умовах обмежених ресурсів, швидка поширеність хвороб через високу мобільність населення, підвищення вимог до доступності та якості медичної допомоги, зростання вартості послуг, що формують здоров'я.
2	Економічні Збільшення ВВП на душу населення зумовлює зростання вимог до якості медичної допомоги, впровадження нових медичних технологій, що, в кінцевому рахунку, призводить до збільшення вартості послуг. Все вищенаведене пояснює зростання витрат на охорону здоров'я на одного мешканця та збільшення потреби у фінансових ресурсах в умовах їх обмеженої кількості.
3	Соціальні Стратегічними соціальними цілями функціонування усіх систем охорони здоров'я є доступність і якість медичних послуг. Проте значна частина населення стикається з проблемами доступу до служб охорони здоров'я. Відомо, що жінки з найбільш вразливих 20% населення у 20 разів рідше отримують допомогу кваліфікованого медичного працівника при пологах, ніж із заможних. Частка пологів, прийнятих кваліфікованим медичним персоналом у країнах, що розвиваються, становить лише 65%. Частка жінок, які отримали хоча б одну кваліфіковану консультацію впродовж вагітності в країнах, що розвиваються, становить 80%. 11% людей у світі зазнають серйозних фінансових перешкод у доступі до медичного обслуговування, 5% — зазнають злиднів через оплату медичного обслуговування. Витрати на транспорт становлять 10% витрат громадян на медичне обслуговування.
4	Екологічні Екологічні загрози, притаманні системі охорони здоров'я, пов'язані з наслідками інтенсивного використання екологічних систем. Їх характеризують: значне забруднення довкілля, деградація, прояви зміни клімату, негативно впливають на здоров'я, що, у свою чергу, призводить до зростання екологічно залежної патології, значних медичних та соціально-економічних збитків для суспільства.

Примітка. Сформовано з використанням [1]

Відповідним чином реагуючи на ці виклики, здоровоохоронна система стикається з обмеженими фінансовими ресурсами, кадровими проблемами та іншими труднощами, що вимагають перегляду стратегій розвитку сфери

охорони здоров'я та її закладів, вдосконалення структури й функцій суб'єктів охорони здоров'я.

Підвищені вимоги, які ставить держава до якості й безпеки медичного обслуговування та послуг, глобалізація, інформатизація, технологізація зумовлюють необхідність адаптування системи здравооохорони в контексті забезпечення її сталого розвитку.

1.2. Управління організацією публічної сфери на засадах стійкого розвитку як системна діяльність

Організаціями публічної сфери є заклади охорони здоров'я. Вони створюються з метою виконання покладених на них державою функцій і завдань (табл. 1.4)

Таблиця 1.4

Поняття, які вказують на зміст діяльності закладів охорони здоров'я

№ з/п	Дефініція і її зміст
1	2
1	охорона здоров'я - система заходів, спрямованих на збереження та відновлення фізіологічних і психологічних функцій, оптимальної працездатності та соціальної активності людини при максимальній біологічно можливій індивідуальній тривалості її життя. Такі заходи здійснюють органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи, заклади охорони здоров'я; фізичні особи - підприємці, які зареєстровані у встановленому законом порядку та одержали ліцензію на право провадження господарської діяльності з медичної практики; медичні та фармацевтичні працівники, фахівці з реабілітації, громадські об'єднання і громадяни;
2	заклад охорони здоров'я - юридична особа будь-якої форми власності та організаційно-правової форми або її відокремлений підрозділ, що забезпечує медичне обслуговування населення на основі відповідної ліцензії та професійної діяльності медичних (фармацевтичних) працівників і фахівців з реабілітації;
3	медична допомога - діяльність професійно підготовлених медичних працівників, спрямована на профілактику, діагностику та лікування у зв'язку з хворобами, травмами, отруєннями і патологічними станами, а також у зв'язку з вагітністю та пологами;
4	медичне обслуговування - діяльність закладів охорони здоров'я, реабілітаційних закладів, відділень, підрозділів та фізичних осіб - підприємців, які зареєстровані та одержали відповідну ліцензію у встановленому законом порядку, у сфері охорони здоров'я, що не обов'язково обмежується медичною допомогою та/або реабілітаційною допомогою, але безпосередньо пов'язана з їх наданням;
	послуга з медичного обслуговування населення (медична послуга) - послуга, у тому числі реабілітаційна, що надається пацієнту закладом охорони здоров'я, реабілітаційним закладом або фізичною особою - підприємцем, яка зареєстрована та одержала в установленому законом порядку ліцензію на провадження господарської діяльності з медичної практики, та оплачується її замовником. Замовником послуги з медичного обслуговування населення можуть бути держава, відповідні органи місцевого самоврядування, юридичні та фізичні особи, у тому числі пацієнт

Примітка. Сформовано за [22]

У контексті питання управління організацією публічної сфери (закладом охорони здоров'я) на засадах стійкого розвитку як системної діяльності, звернемось до документу [42], який визначає вектори розвитку й безпеки нашої держави (рис. 1.5).

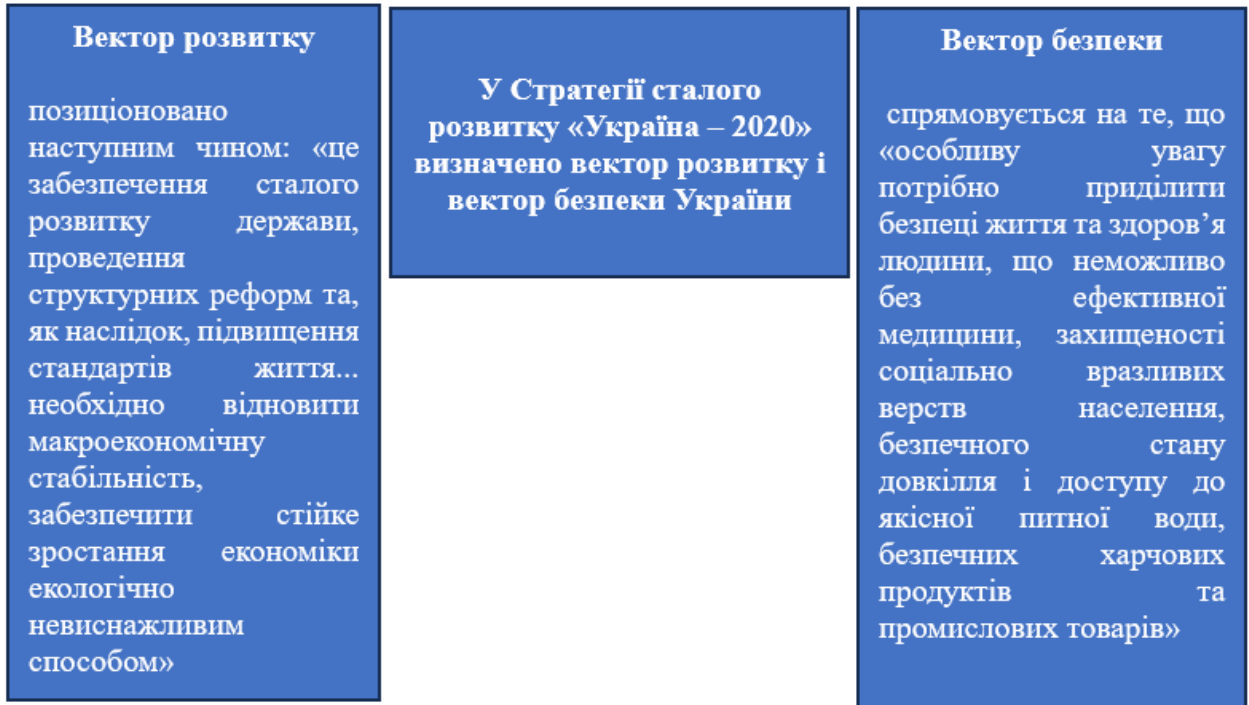


Рис. 1.5. Вектори розвитку й безпеки нашої держави

Примітка. Наведено за [42]

Здійснення цілеспрямованої діяльності за цими векторами реалізується через системну роботу усіх систем і суб'єктів публічного управління (на загальнодержавному, регіональному, місцевому рівнях й на рівні суб'єктів господарювання).

Тому, питання управління публічною сферою і її організаціями на засадах стійкого розвитку як системної діяльності уточнюються і деталізуються через стратегічні документи сфери охорони здоров'я й стратегічні документи розвитку регіонів і територіальних громад. Адже, врахування екологічної, соціальної й економічної складової у взаємовідносинах (соціально-економічного, організаційно-економічного, еколого-економічного характеру) пов'язані з організацією здоровоохоронних процесів на різних рівнях та

способами управління ними задля реалізації інтересів держави, її територій, організацій (у нашому випадку сфери охорони здоров'я).

Звернення до документу [39] вказує його актуальність і мету прийняття (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні позиції документу [39]

№ з/п	Позиції документу
1	2
1	Аргументи на користь важливості прийняття документу. Сьогодні перед системою охорони здоров'я України стоїть багато викликів, тож потрібна консолідація зусиль уряду, а також усього суспільства для досягнення амбітного прориву в удосконаленні системи охорони здоров'я для задоволення потреб населення, зміцнення здоров'я та благополуччя. Крім того, з початком пандемії COVID-19 національна система охорони здоров'я зазнала безпрецедентного тиску, що вимагало швидких об'єднаних зусиль, а також виявляло прогалини, що їх необхідно усунути для покращення готовності до майбутніх загроз та створення стійкої системи готовності та реагування.
2	Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року (далі — Стратегія) спрямована вдосконалення та розвитку системи охорони здоров'я населення, зокрема гарантування доступності та раціонального використання в державі ефективних та безпечних лікарських засобів належної якості, та забезпечення доступу населення України до якісних послуг охорони здоров'я.
3	Метою Стратегії є сприяння здоров'ю та добробуту громадян шляхом забезпечення справедливого доступу до якісних медичних послуг, побудови стійких систем охорони здоров'я та забезпечення участі суспільства в їхній діяльності.

Примітка. Сформовано за джерелом [39]

Позиції документу [40] також свідчать про актуальність його прийняття (табл. 1.6).

Таким чином, питання публічного управління організаціями здравооохоронної сфери на засадах стійкого розвитку є частиною публічного управління на вищих рівнях (на рівні держави, регіону, територіальної громади). Усі ці види різнорівневого публічного управління мають орієнтуватись на досягнення стійкого (сталого) розвитку.

Позиції документу [40], які свідчать про актуальність його прийняття

№ з/п	Аргументи
1	2
1	Стратегія розвитку медичного закладу має відповідати вимогам суспільства щодо досягнення високого рівня громадського здоров'я, тому основним орієнтиром під час її розроблення має бути загальнонаціональна стратегія розвитку медичної галузі, яка визначає основні орієнтири й напрями розвитку ресурсного потенціалу сфери охорони здоров'я, а також стратегії розвитку системи охорони здоров'я на регіональному та муніципальному рівнях, які враховують інфраструктурні й ресурсні можливості того чи іншого регіону та орієнтовані на специфічні потреби населення в медичному обслуговуванні
2	Питання «забезпечення рівного доступу, підвищення якості медичних, освітніх послуг та розвиток спорту в громадах» визначено як операційна ціль 3.1. у Стратегії розвитку Івано-Франківської області на 2021-2027 роки і сформульоване наступним чином: «Зважаючи на основні проблеми, які стримують ефективний розвиток людського потенціалу в області, основними напрямками спрямування спільних зусиль у найближчій перспективі повинні стати: покращення стану здоров'я населення, у т.ч. шляхом підвищення доступності та ефективності медичного обслуговування з урахуванням потреб усіх груп населення... Слідуючи сучасним принципам формування здорового регіону, в Івано-Франківській області (поряд із модернізацією медичної інфраструктури та підвищенням якості медичних послуг) першочерговими мають стати заходи щодо профілактики, виявлення на ранніх стадіях та лікування найбільш поширених в регіоні соціально небезпечних хвороб, охорони материнства та дитинства, а також активна популяризація здорового способу життя». Як видно з операційної цілі 3.1. векторами діяльності в сфері охорони здоров'я є: підвищення доступності та ефективності медичного обслуговування з урахуванням потреб усіх груп населення, що, в цілому, вказує на клієнтоорієнтованість здоровоохоронної сфери. Разом з тим, у операційній цілі 3.1. не враховані питання, які стосуються якості кадрового складу цієї сфери, вдосконалення мотиваційного механізму впливу на медичний персонал. Ці питання сьогодні повинні стояти на порядку денному одним із перших.

Примітка. Сформовано з використанням джерел [35; 40]

Більше того, стаття 32 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» закріплює «повноваження у сфері освіти, охорони здоров'я, культури, молодіжної політики, фізкультури і спорту, утвердження української національної та громадянської ідентичності» [31] (рис. 1.6).

**Власні і делеговані повноваження органів місцевого
самоврядування в сфері охорони здоров'я**

№ з/п	До відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належать:
1	2
1	Власні (самоврядні) повноваження: - управління закладами освіти, охорони здоров'я, культури, фізкультури і спорту, оздоровчими закладами, молодіжними центрами, які належать територіальним громадам або передані їм, молодіжними підлітковими закладами за місцем проживання, організація їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення; - організація медичного обслуговування та харчування у закладах освіти, культури, фізкультури і спорту, оздоровчих закладах, які належать територіальним громадам або передані їм; - сприяння роботі творчих спілок, національно-культурних товариств, асоціацій, інших громадських та неприбуткових організацій, які діють у сфері охорони здоров'я, культури, фізкультури і спорту, молодіжної політики.
2	Делеговані повноваження: - забезпечення в межах наданих повноважень доступності і безоплатності освіти і медичного обслуговування на відповідній території, можливості отримання освіти державною мовою; - забезпечення відповідно до закону розвитку всіх видів освіти і медичного обслуговування, розвитку і вдосконалення мережі освітніх і лікувальних закладів усіх форм власності, фізичної культури і спорту; - забезпечення відповідно до законодавства пільгових категорій населення лікарськими засобами та виробами медичного призначення; - внесення пропозицій до відповідних органів про ліцензування індивідуальної підприємницької діяльності у сфері охорони здоров'я.

Примітка. Складено на основі [31]

Цінність і важливість публічного управління здоров'я охоронною сферою, здійснюваного на засадах збалансованого розвитку, в тому числі, закладами охорони здоров'я, є незаперечною. Вони обумовлюються необхідністю:

- здійснення соціально відповідальної діяльності. Заклади охорони здоров'я повинні спрямовувати власну діяльність на задоволення соціальних потреб і очікувань споживачів. Це передбачає забезпечення доступності медичних послуг для всіх верств населення, адаптацію до культурних особливостей та сприяння соціальній справедливості;

- реалізації економічно ефективної діяльності закладів охорони здоров'я (досягнення фінансової стійкості, раціональне використання бюджетних коштів, застосування ефективних систем управління ресурсами);

- забезпечення екологічної стійкості у роботі закладів охорони здоров'я через мінімізацію негативного впливу такої діяльності на довкілля (раціональне використання енергії, впровадження екологічно чистих технологій, застосування прогресивних систем управління відходами);

- забезпечення якості медичних послуг шляхом впровадження системи контролю якості, постійного навчання медичного персоналу та використання сучасних методів діагностики й лікування;

- побудови співпраці на засадах партнерства, яка виявляється у залученні всіх зацікавлених сторін, таких як пацієнти, громадські організації, бізнес та уряд до спільного вирішення проблем у сфері охорони здоров'я й її медичних організацій;

- інноватизації управління охороною здоров'я (функцій такого управління, професіоналізація медичних кадрів, використання передових медичних і діагностичних технологій тощо);

- забезпечення збалансованості й гнучкості публічного управління з метою адаптування до змін у суспільстві, технологіях та економіці, забезпечуючи при цьому баланс між всіма аспектами діяльності закладів охорони здоров'я.

Здійснення публічного управління здоровоохоронною сферою й її організаціями за такими напрямками дозволить забезпечити стійкий розвиток закладів охорони здоров'я, їх гармонію в економічному, соціальному й екологічному аспектах.

Висновки до розділу 1

1. Усунення існуючих різнорівневих проблем у сфері охорони здоров'я, необхідність дотримання підвищених вимог держави до медичної допомоги й послуг (якість, безпека, доступність, справедливість), значимість врахування існуючих тенденцій і викликів (глобалізація, децентралізація влади й управління, інформатизація суспільства, інноватизація діяльності зумовлюють

необхідність адаптування системи здравооохорони в контексті забезпечення її сталого розвитку та стійкого розвитку її організацій.

2. Організаціями публічної сфери є заклади охорони здоров'я. Вони створюються з метою виконання покладених на них державою функцій і завдань. З позиції системного підходу вони є частиною сфери публічного управління та системи охорони здоров'я. Відповідно, модернізування і вдосконалення їх діяльності з орієнтацією на стійкий розвиток повинно бути як причинно-наслідковим, так і системним процесом. Тобто йдеться про системну і синхронну побудову діяльності сфери охорони здоров'я як елементу публічного управління на засадах сталості.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ НА ЗАСАДАХ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ

2.1. Аналіз організаційно-функціональних основ управління організацією публічної сфери в контексті досягнення стійкого розвитку

КНП «Обласна клінічна лікарня Івано-Франківської обласної ради» й управління нею на засадах стійкого розвитку є об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Скрін-шот зовнішнього вигляду КНП «Обласна клінічна лікарня Івано-Франківської обласної ради»

Примітка. Сформовано на основі [11]

Коротка інформація про підприємство, розміщена на її сайті, подана на рис. 2.2.

Коротка інформація про Комунальне некомерційне підприємство «Обласна клінічна лікарня Івано-Франківської обласної ради»
Комунальне некомерційне підприємство «Обласна клінічна лікарня Івано-Франківської обласної ради», заклад вищої акредитаційної категорії, надає висококваліфіковану, спеціалізовану стаціонарну і консультативну медичну допомогу за 36 спеціальностями. Вона заснована в 1949 році, обслуговує 1 млн. 100 тис дорослого населення області, є базовою координаційною установою щодо впровадження і розвитку передових медичних технологій, інновацій в управлінні, науково-практичною базою для кафедр медичного університету та медичного коледжу. Медичний заклад працює в режимі 24/7 і забезпечує спеціалізовану медичну допомогу для населення області. КНП «Обласна клінічна лікарня Івано-Франківської обласної ради» є найбільшим в області надавачем медичних послуг та тісно співпрацює з Національною службою здоров'я України по підписанню договорів на медичне обслуговування населення. 2023 року обслуговування здійснюється за 24 напрямками, в т.ч. медична допомога при гострих мозкових інсультах, лікування пацієнтів методом екстракорпорального гемодіалізу та перитонеального діалізу в амбулаторних умовах; лікування та супровід дорослих і дітей з гематологічними та онкогематологічними захворюваннями в амбулаторних та стаціонарних умовах, хірургія 1-го дня, медична реабілітація в амбулаторних та стаціонарних умовах, ендоскопічні методи досліджень – фіброгастродуоденоскопія, бронхоскопія, цистоскопія, гістероскопія.

Рис. 2.2. Коротка інформація про досліджуване підприємство

Примітка. Сформовано на основі [11]

Організаційно-функціональні основи управління КНП «Обласна клінічна лікарня Івано-Франківської обласної ради» в контексті досягнення стійкого розвитку розглядаємо як:

- системну і структуровану, а також впорядковану організаційно функціональну діяльність;
- діяльність, яка регламентується;
- цілеспрямований, структурно і нормативно врегульований процес оновлення організаційно-функціональної роботи підприємства (табл. 2.1) з метою досягнення цілей медичної реформи і власної діяльності.

Організаційна частина управління підприємством відображається, передусім, у формуванні його «структури управління».

Таблиця 2.1

**Організаційно-функціональний базис управління підприємством,
який структурно і нормативно рамкується**

№ з/п	Назва підходу	Зміст підходу
1	2	3
1	Структурний	- організаційна структура управління підприємством як системою, її риси, а також функції і завдання відповідних структурних підрозділів в межах цієї структури; - сукупність документів, що регламентують побудову і роботу системи управління підприємством, права та обов'язки її персоналу, мотивацію і оцінку його роботи;
2	Нормативний	узгодження за часовим фактором і метою спільного функціонування організаційних підсистем досліджуваного підприємства, колективів його працівників і окремих виконавців, яке забезпечується відповідними регламентами;
3	Процесний	- система заходів, що реалізуються керівництвом підприємства як суб'єктом управління у відповідності до його цілей, завдань і функцій, і які організовані у відповідності до діючого законодавства та враховують сформовану ситуацію; - створення всіх необхідних умов для нормального функціонування підприємства як системи, її кадрового забезпечення, в тому числі, щодо мотивації і оплати праці персоналу.

Примітка. Сформовано автором

Причому, об'єктом структуризації можуть виступати:

- по-перше, безпосередньо підприємство (йдеться про структуру організації). Організаційно лікарня представлена множиною наступних структурних підрозділів: адміністрацією; стаціонаром; обласною консультативною поліклінікою; лікувально-діагностичними відділеннями та допоміжними службами; організаційно-методичним відділом; відділом інформаційних технологій; господарською службою;

- по-друге, окремі його підрозділи або ж керівний апарат (йдеться про структуру медичних кадрів чи структуру керівництва). Так, штатна чисельність працівників лікарні за станом на 01.01.2022 року склала 1658 посад. З них: 464 – лікарських; 699 – середнього медичного персоналу; 159 – молодшого медичного персоналу; 311 – інших посад.

- по-третє, кожна частина як підприємства, так і апарату управління ним (структура функцій управління, які презентують предмет діяльності підприємства (рис. 2.3), кадрова структура, інструментальна структура тощо).

Мета і предмет діяльності підприємства, які визначені і закріплені його статутом, наведені на рис. 2.3.

Мета і предмет діяльності досліджуваного підприємства
Мета: - забезпечення медичного обслуговування населення шляхом надання йому медичних послуг в порядку та обсязі, встановлених законодавством, спрямованих на збереження та відновлення здоров'я; - здійснення іншої діяльності для належного забезпечення профілактики, діагностики і лікування хвороб; - організація взаємодії з іншими закладами охорони здоров'я з метою забезпечення наступництва у наданні медичної допомоги на різних рівнях та ефективного використання ресурсів системи медичного обслуговування
Предметом діяльності підприємства є: - здійснення медичної практики для забезпечення медичного обслуговування населення Івано-Франківської області шляхом надання йому доступної та третинної (спеціалізованої) амбулаторно-поліклінічної допомоги, цілодобової стаціонарної та невідкладної медичної допомоги населенню, організація належного управління внутрішнім лікувально-діагностичним процесом та ефективного використання майна та інших ресурсів лікарні; - надання медичних та інших послуг фізичним та іншим юридичним особам на безоплатній та платній основі у випадку та на умовах, визначених відповідними законами України, нормативно-правовими актами Кабінету Міністрів України та виданими на їх виконання нормативними актами місцевих органів виконавчої влади, а також на підставі та умовах, визначених договорами про медичне страхування згідно чинного законодавства України; - впровадження в практику роботи нових передових форм медичного обслуговування, в тому числі автоматизованого електронного реєстру та документообігу, сучасних методів діагностики, профілактики, лікування та реабілітації, а також наукової організації праці; - забезпечення дотримання стандартів та уніфікованих клінічних протоколів медичної допомоги, міжнародних клінічних протоколів тощо

Рис. 2.3. Мета і предмет діяльності підприємства

Примітка. Сформовано за інформацією підприємства

Як частина системи здравооохоронної сфери, яка реформується (за напрямками: оптимізації організаційної структури; впровадження нового механізму фінансування медичних послуг; переходу до державно-громадської моделі управління), досліджуване підприємство також покращує власну діяльність. На це вказує документ [34] (табл.2.1).

Витяг із документу [34]

Протокол № 21 засідання постійної комісії обласної ради з питань охорони здоров'я та соціальної політики від 17 лютого 2022 року
1
Слухали: Про проект рішення обласної ради “Про програму соціально-економічного та культурного розвитку області на 2022-2024 роки”. Виступили: Яворський Андрій, Сірко Людмила. Вирішили: 1) Пункт 3.3. розділу 1 “Охорона здоров'я” Програми викласти в такій редакції: Охорона здоров'я. Головні цілі на 2022-2024 роки 1. Забезпечення надання населенню області доступної і якісної медичної допомоги для досягнення максимально можливого рівня здоров'я жителів Івано-Франківської області незалежно від віку, статі, фінансового та соціального статусу. 2. Збереження і зміцнення здоров'я населення Івано-Франківської області, зниження рівня захворюваності, інвалідності та смертності шляхом визначення комплексу організаційних, освітніх та економічних заходів в медичній системі області. 3. Розвиток діалогу серед державних, комунальних, приватних та відомчих медичних закладів з метою побудови на території області “єдиного медичного простору” задля ефективного розвитку діючої мережі медичних закладів та забезпечення якості медичних послуг в них. 4. Формування культури здоров'я в населення.
Основні завдання та заходи на 2022-2024 роки: – активна та продуктивна комунікація з Міністерством охорони здоров'я України та Національною службою здоров'я України задля ефективного розвитку мережі медичних закладів та підвищення якості медичних послуг в них; – забезпечення керованості процесу реформування і діяльності медичної системи в області; • підтримка розвитку системи громадського здоров'я в регіоні з метою продуктивної взаємодії у сфері контролю за хворобами та біобезпеки; • активна промоція вакцинальної кампанії проти COVID-19 та інших вакцинокерованих інфекцій; • забезпечення якості безперервного професійного розвитку медичних працівників (БПР), посилення комунікації з провайдерами БПР; • оновлення медичного обладнання; • забезпечення функціонування електронної системи охорони здоров'я в закладах, закупівля медичних інформаційних систем та комп'ютерного обладнання; – виконання заходів місцевих програм з питань забезпечення цільових груп населення лікарськими засобами та виробами медичного призначення поза межами Пакетів медичних гарантій; • реалізація завдань, визначених регіональними програмами в галузі охорони здоров'я; • розвиток мережі закладів, які надають послуги з медичної реабілітації та паліативної допомоги; • реформування мережі закладів санаторного типу, в тому числі з пріоритетним розвитком реабілітаційної допомоги окремим категоріям громадян; • забезпечення надійності та безпеки експлуатації будівель підприємств; • забезпечення функціонування систем пожежної безпеки в медичних закладах області; • сприяння формуванню позитивного ставлення населення, медичної спільноти, владних структур різних рівнів до змін у галузі охорони здоров'я.
Очікувані результати у 2022-2024 роках: – підвищення спроможності закладів охорони здоров'я Івано-Франківської обласної ради та забезпечення якості, доступності і своєчасності при наданні медичної допомоги населенню; – досягнення наступних медичних показників населення в системі охорони здоров'я (шляхом підвищення якості освітніх послуг медичних працівників в системі БПР – особливо працівників первинної ланки та удосконалення механізмів профілактичних оглядів і впровадження інноваційних методів лікування); – підвищення показника виявлення захворювання на туберкульоз до 28,0 на 100 тис. населення; – зменшення кількості випадків ускладнень цукрового діабету, що призводять до інвалідизації, та зниження показника смертності на 5,0%; – здійснення ранньої реабілітації пацієнтів з перенесеними інсультами (відновлення неврологічних функцій), зменшення рівня смертності та інвалідизації на 2,5%, в тому числі за рахунок застосування дороговартісних препаратів (ботуліністичний токсин А, актилізе); – зменшення частки занедбаних форм онкопатології до 21,0%; – безперебійне функціонування в закладах, які надають допомогу пацієнтам із коронавірусною хворобою, систем централізованого підведення кисню та забезпечення таких закладів киснем на рівні не менше 80% ліжкового фонду, виділеного для госпіталізації пацієнтів із COVID-19;

1
– розвиток централізованого киснепостачання в закладах охорони здоров'я області (лікарнях/відділеннях), які не входять до закладів, що надають допомогу хворим на COVID-19, за прикладом кращих світових практик; – забезпечення належних умов надання медичної допомоги в закладах охорони здоров'я області: – проведення капітальних ремонтів та реконструкції; – постійне проведення поточних ремонтів приміщень; – оновлення медичного та діагностичного обладнання відповідно до нових методик в лікуванні чи діагностиці; • забезпечення своєчасних розрахунків комунальних некомерційних підприємств охорони здоров'я області з бюджетами всіх рівнів; • забезпечення пожежної безпеки будівель, приміщень і споруд закладів охорони здоров'я Івано-Франківської обласної ради. Прийняте рішення: Погодити проект рішення обласної ради “Про програму соціально-економічного та культурного розвитку області на 2022-2024 роки” з врахуванням пропозицій та рекомендувати для розгляду на президії і сесії обласної ради.

Примітка. Сформовано за [34]

Про вдосконалення діяльності підприємства, наприклад, свідчить те, що через зміну в системі госпіталізації та пріоритетність ургентних і невідкладних станів, структура госпіталізованої захворюваності зазнала змін (рис. 2.4).

Структура госпіталізованої захворюваності			
1.Новоутворення –	12,6	проти 14,0%	(2020р. - 16,2%)
2.Хвороби органів травлення –	13,25	проти 13,5	(17,4%.)
3.Травми та отруєння –	10,0	проти 11,3	(15,6%.)
4.Хвороби системи кровообігу –	13,25	проти 12,7	(17%)
5.Хвороби органів дихання –	10,0	проти 9,5	(12,9%)
6.Хвороби кістково-м'язової системи -	10,75	проти 9,9	(13,4%).

Рис. 2.4. Структура госпіталізованої захворюваності

Примітка. Сформовано за інформацією підприємства

Отже, організаційно-функціональні основи управління КНП «Обласна клінічна лікарня Івано-Франківської обласної ради» в контексті досягнення стійкого розвитку включають в себе ряд ключових напрямків (організаційного і функціонального) і процесів (регламентування, інформаційних, комунікаційних (субординація, координація)), спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства.

2.2. Оцінка методів та інструментів управління організацією публічної сфери на засадах стійкого розвитку

Управління закладом охорони здоров'я на засадах стійкого розвитку вимагає використання специфічних методів та інструментів, спрямованих на забезпечення ефективності, екологічної відповідальності та соціальної справедливості. Методами й інструментами, які можуть бути використані в процесі такого управління, та стан їх застосування досліджуваним підприємством ілюструє в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Результати аналізу використання методів та інструментів управління підприємством на засадах стійкого (сталого) розвитку

№	Методи й інструменти	Стан використання
1	2	3
1	Стратегічні управління й планування , які розкриваються у: - розробці стратегій, програм і планів діяльності; - визначенні ключових напрямків розвитку, які враховують потреби підприємства, економічні чинники його діяльності та екологічні аспекти.	+ / -
2	Екологічні інструменти управління , зміст яких полягає у моніторингу і зменшенні впливу закладу на довкілля, включаючи управління відходами та раціональне використання енергії.	+ / -
3	Соціальна відповідальність . Проявом соціально відповідальної діяльності є: - доступність і якість медичних послуг для всіх верств населення; - врахування вимог різних соціальних груп; - інформування громадськості про виконану соціально і екологічно орієнтовану роботу й ефективність діяльності; - участь у соціальних програмах та ініціативах для поліпшення здоров'я жителів громади.	+ / -
4	Інновації в охороні здоров'я , які охоплюють такий інструментарій: - впровадження новітніх технологій та методів діагностики та лікування; - підтримання наукових досліджень і розробку інновацій у сфері медицини.	+
5	Фінансове управління . Його зміст розкривається через: - ефективне використання фінансових ресурсів для покращення якості медичних послуг та їх доступності; - впровадження фінансових механізмів, що враховують складову сталості розвитку.	+
6	Партнерство та співпраця . Вона полягає у: - співпраці з іншими закладами охорони здоров'я, неприбутковими організаціями та громадськістю для спільного вирішення проблем; - взаємодії з місцевими органами влади та територіальною громадою для визначення пріоритетів і потреб споживачів медичних послуг.	+
7	Моніторинг та оцінка результативності . Їх завданнями є: - визначення ключових показників ефективності та стійкого розвитку; - регулярне оцінювання впливу діяльності закладу на територіальну громаду, її довкілля й економіку.	-
8	Участь громади , яка виявляється у: - залученні громади до процесів прийняття рішень та участі у формуванні програмних документів розвитку підприємства; - врахуванні думки та побажань пацієнтів й їхніх родин у процесі організації надання медичної допомоги.	+ / -

Примітка. Сформовано автором самостійно

Деталізуємо інформацію табл. 2.2.

У визначенні ключових напрямків розвитку, які враховують потреби підприємства, економічні чинники його діяльності підприємство опирається на стратегічні і програмні документи. Екологічні аспекти у них відсутні.

Причому, навіть нова Програма розвитку та фінансової підтримки комунальних некомерційних підприємств охорони здоров'я Івано-Франківської обласної ради на 2022–2023 роки [32] не враховує екологічної складової діяльності.

Обґрунтування доцільності розроблення документу [32] представлено на рис. 2.5.

Обґрунтування	
	Програму створено з метою реалізації державної політики та покращення надання послуг у сфері охорони здоров'я. Здоров'я людини є головною цінністю держави та має важливе значення в житті кожної людини, надає можливість досягнути індивідуального і суспільного добробуту та благополуччя. Тому одним з основних напрямків завдань органів виконавчої влади та місцевого самоврядування є створення умов для ефективного та доступного для всіх громадян медичного обслуговування. Доступність, якість, сучасність, функціональність, ефективність, ресурсна забезпеченість та своєчасність надання медичної допомоги є основою для забезпечення високого рівня здоров'я та покращення якості життя населення. Для забезпечення повноцінного функціонування комунальних некомерційних підприємств, беручи до уваги необхідність поліпшення якості надання та доступності медичної допомоги населенню Івано-Франківської області, зміцнення матеріально-технічної бази та створення сприятливих умов для здійснення модернізації галузі охорони здоров'я області, виникає потреба у додатковому фінансовому ресурсі. Основною проблемою, на яку буде спрямована Програма, є проблема фінансового характеру – недостатній рівень фінансового забезпечення місцевих бюджетів коштами для вирішення питань з оплати поточних видатків медичних закладів, для поповнення матеріально-технічної бази

Рис. 2.5. Обґрунтування доцільності розроблення документу [32]

Примітка. Сформовано на основі [32]

Стратегічно орієнтованим регламентуючим документом в діяльності лікарні, який дає їй право здійснювати свою господарську діяльність з медичної практики, є ліцензія. Підприємство отримало дві ліцензії за видами

діяльності: господарська діяльність медичної практики; господарська діяльність з обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів.

Не зважаючи на те, що у стратегічних документах і регламентах підприємства відсутні позиції екологічного характеру, а також на те, що результати роботи підприємства не чинять істотного впливу на довкілля, однак у практичній роботі яскраво простежуються напрямки роботи екологічного спрямування (підприємство намагається ефективно використовувати теплову й електричну енергію тощо) (рис. 2.6).

Відображення екологічних аспектів діяльності підприємства
В лікарні ведеться робота по зменшенню енергоспоживання. Проводиться заміна люмінесцентних ламп денного світла на енергозберігаючі лампи світлодіодного типу. Оновлюється комп'ютерна та офісна техніка на більш сучасну. У 2021 році лікарня використала: - Активна електрична енергія- 1 467 183 кВт*г - Теплова енергія - 2 433,58 Гкал 1) Обсяги використання та забруднення водних ресурсів. Вода в лікарні використовується виключно для санітарно-гігієнічних та побутових потреб приміщення. Водопостачання складає за 2021 рік – 47 978 м. куб. Водовідведення складає за 2021 рік – 51 963,308 м. куб. 2) Використання транспортних засобів. Для забезпечення роботи транспорту лікарня закуповує тільки високоякісне, сертифіковане паливо відповідно до державних норм і стандартів. Штрафи та пеня за недотримання екологічного законодавства не нараховувались. Витрати на поліпшення технічного оснащення та використання екологічно безпечних технологій, інші природоохоронні заходи лікарні. У 2021 році для реалізації стратегії управління довкілля в лікарні здійснено утилізацію автомобільних шин, ртутних термометрів, гігроментів, ртутнозмішувачів ламп, вироби медичного призначення а також списані основні засоби.

Рис. 2.6. Інформація щодо застосування екологічних інструментів у діяльності підприємства

Примітка. Сформовано за інформацією підприємства

Щодо соціально відповідальної діяльності підприємства, вкажемо на те, що її проявом є доступність і якість медичних послуг для всіх верств населення

і їх непряма екологічна зорієнтованість (на надання послуг в умовах надзвичайних ситуацій) (рис. 2.7).

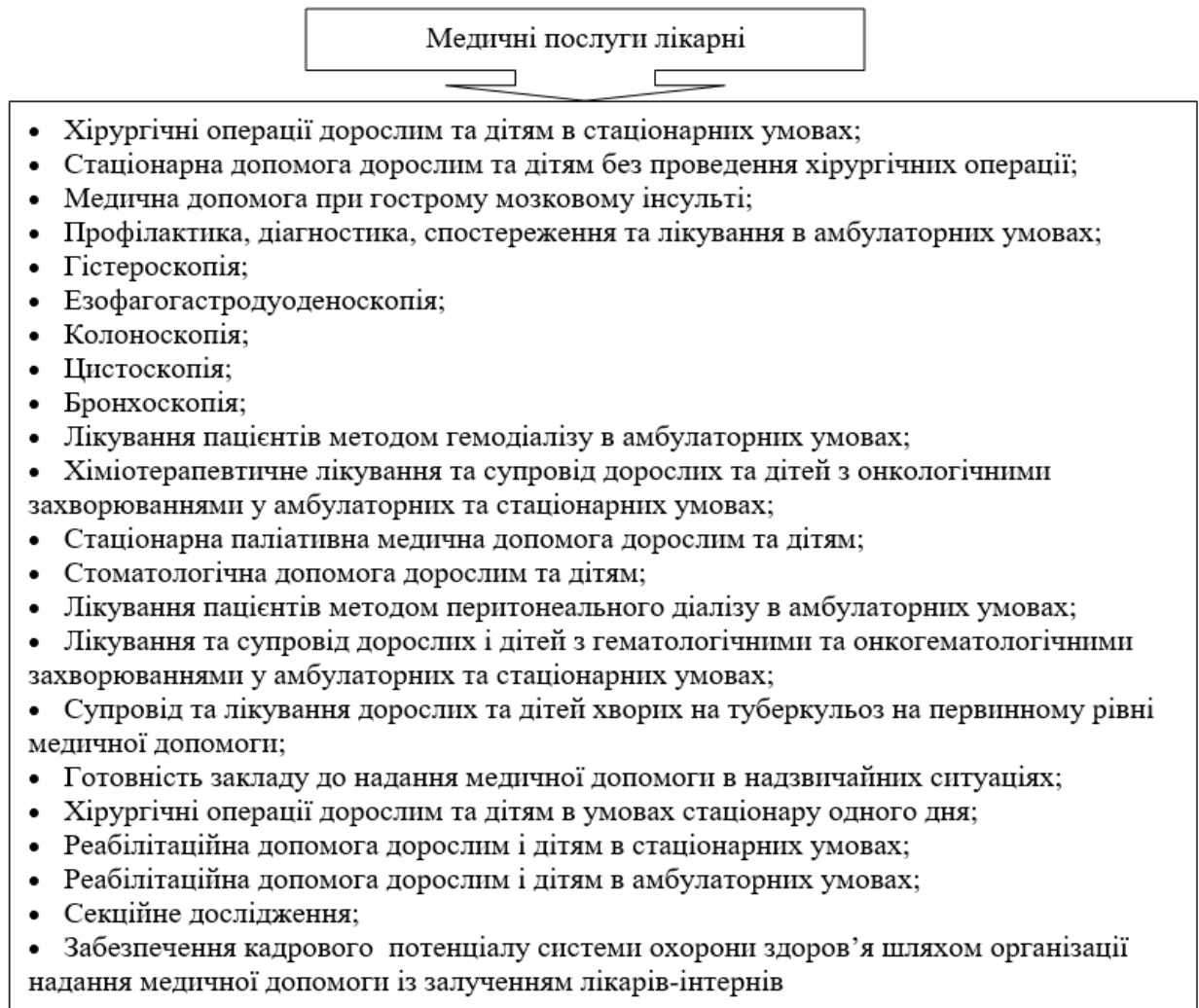


Рис. 2.7. Медичні послуги, які надає КНП «Обласна клінічна лікарня Івано-Франківської обласної ради» у відповідності до вимог НСЗУ по 21 пакету цих послуг

Примітка. Сформовано за інформацією лікарні

Недоліком у здійсненні соціально відповідальної діяльності підприємства є відсутність інформування громадськості про виконану соціально і екологічно орієнтовану роботу й ефективність діяльності.

Інноваційні інструменти у діяльності підприємства охоплюють такий інструментарій як: впровадження новітніх технологій та методів діагностики та лікування; підтримання наукових досліджень і розробку інновацій у сфері медицини та інші. Так, використання новітніх медичних технологій дозволило

відкрити на базі профільних відділень ряд спеціалізованих центрів: Центр інтервенційної кардіології, рентгенендоваскулярної діагностики та лікування, Центр нефрології, діалізу та трансплантології, Центр діагностики та лікування бронхолегеневих захворювань, клінічної імунології та алергології, Центр фізичної та реабілітаційної медицини, Центр ендоскопії.

Інструменти фінансового управління підприємством використовуються для ефективного використання фінансових ресурсів з метою покращення якості пропонованих пацієнтам медичних послуг та забезпечення їх доступності.

Доходи і витрати підприємства станом на 01.01.2022 року представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Доходи і витрати КНП «Обласна клінічна лікарня Івано-Франківської обласної ради» за 2021 рік

Доходи за 2021 рік: 569 211,4 тис. грн.	
Види доходу	Сума, тис. грн.
Дохід від реалізації послуг (робіт, послуг)	361 115,2
Інший операційний дохід	176 431,8
Неопераційний дохід	31 664,4
Витрати за 2021 рік: 561 788,6 тис. грн.	
Види витрат	Сума, тис. грн.
Матеріальні витрати	258 698,7
Витрати на оплату праці	200 935,7
Витрати на соціальні заходи	43 179,9
Соціальне забезпечення	792,4
Амортизація	44 206,4
Інші операційні витрати	13 975,5

Примітка. Сформовано за [8]

Як показують дані табл. 2.3, 63,4% доходів досліджуваного підприємства формуються завдяки доходам від реалізації робіт і послуг. Видаткова частина характеризується переважанням таких видів витрат як: матеріальні витрати (46,1%); витрати на оплату праці (35,8%).

У структурі витрат підприємства відсутні витрати на природоохоронні заходи, що вказує не недосконалість його екологічної політики та неврахування у регламентах складової сталості розвитку.

Інформаційні дані щодо застосування підприємством інструментів співпраці (підтримання наукових досліджень) подані на рис. 2.8.

Інформаційні дані щодо застосування інноваційних інструментів (підтримання наукових досліджень)	
Нещодавно міжнародний онкологічний журнал «Oral Oncology» опублікував результати п'ятирічного наукового дослідження, в якому взяли участь лікарі обласної клінічної лікарні. Група прикарпатських медиків стала частиною великої команди лікарів та науковців з понад 20 країн Європи та США. Масштабна робота на базі Івано-Франківської обласної клінічної лікарні тривала п'ять років і була проведена у співпраці отоларингологів Наталії Комашко, В'ячеслава Ванченка, Ярослави Генік і медсестри Галини Крушк. Вони зазначають: «Ми застосовували певні лікарські засоби для пацієнтів, хворих на метастатичний рак голови та ший, досягли успіхів у лікуванні й наші результати увійдуть до міжнародних протоколів для лікування онкохворих з цією патологією, – розповідає учасниця проекту Наталія Комашко. – Ми дійшли висновку, що це не безнадійна хвороба, тож надалі маємо бути уважними до діагностики раку й рухатися в напрямку покращення якості життя пацієнтів та його продовження».	

Рис. 2.8. Інформація про застосування лікарнею інструментів співпраці в контексті підтримання наукових досліджень

Примітка. Представлено на основі джерела [10]

Інструментом управління підприємством на засадах стійкого розвитку є участь громади, яка виявляється у врахуванні думки та побажань пацієнтів й їхніх родин у процесі організації надання медичної допомоги. Поряд із цим, доцільно залучати громадськість до процесів прийняття рішень та до участі у формуванні програмних документів розвитку підприємства. Це дозволить

отримати множину позитивів як для підприємства (репутація лікарні і її персоналу, конкурентоспроможність та ін.), так і для пацієнтів (якість і доступність послуг тощо).

Отже, проведена оцінка методів та інструментів управління організацією публічної сфери на засадах стійкого розвитку показала, що використовуваний інструментарій є різноманітним. Однак, акценти у його застосуванні зміщуються у бік економічних інструментів.

2.3. Фактори впливу на діяльність закладу охорони здоров'я в контексті орієнтації на забезпечення стійкого розвитку

На діяльність і розвиток лікарні значний вплив здійснюють внутрішнє і зовнішнє середовища.

Внутрішнє середовище включає вплив на діяльність підприємства: цілей, завдань, організаційної структури, використовуваних технологій і персоналу.

Цілі, завдання і організаційна структура визначені і закріплені Статутом підприємства. Стан їх реалізації під різними кутами зору проаналізовано у параграфах 2.1. та 2.2. До цього додамо, що цілі і поставлені завдання трансформуються у відповідний результат (використання ліжкового фонду, лікарняна летальність та інші) (рис. 2.9).

Структура лікарняної летальності
- на I місці по кількості випадків - хвороби системи кровообігу – 186 проти 118 (33%); - на II місці - травми та отруєння 81 проти 69 (14,5%). - на III – інфекційні та паразитарні хвороби 77 проти 36 (13,75%) за рахунок коронавірусної інфекції. - на IV - злоякісні новоутворення 68 проти 42 (12,5%). - на V – хвороби органів травлення – 59 (10,5%). Далі – хвороби органів дихання – 37 (6,6%), захворювання сечовидільної системи – 15 (2,7%).

Рис. 2.9. Структура лікарняної летальності

Примітка. Сформовано за даними лікарні

Слід вказати на те, що в рамках організації управління крім побудови організаційної структури, налагодження внутрішньо- і

зовнішньоорганізаційних взаємодій важливим є створення і забезпечення лікувально-охоронного режиму (рис. 2.10), оскільки його недотримання може зумовити негативні наслідки для хворого. Ця частина організації роботи підприємства входить до складу обов'язків всього медичного персоналу.

Структура лікувально-охоронного режиму
1. Санітарно-гігієнічний режим медичних закладів (розташування лікарні та її корпусів, внутрішнє обладнання приміщень, оснащення палат, меблі, освітлення, опалення, вентиляція, чистота). 2. Санітарно-протиепідемічні заходи, спрямовані на запобігання виникненню і поширенню внутрішньолікарняної інфекції, забезпечення санітарно-гігієнічного режиму у відділеннях. 3. Заходи з дезінфекції предметів догляду за пацієнтами. Санітарно-гігієнічні вимоги передбачають достатню кількість дезінфекційних засобів, маркірованого посуду, матеріалів для прибирання приміщень, належне їх зберігання; наявність інструкцій з поточного та генерального прибирання лікувально-діагностичних і допоміжних приміщень; правила приготування і зберігання дезінфекційних розчинів. 4. Комплекс заходів, які забезпечують особисту гігієну пацієнтів та медичних працівників. 5. Індивідуальний режим пацієнтів (ліжковий, суворий ліжковий, напівліжковий, активний). 6. Внутрішньолікарняний режим – відповідний порядок, встановлений в закладі. 7. Правила внутрішнього розпорядку дня визначають відповідний час для харчування пацієнтів, обходу лікаря, виконання лікувально-діагностичних процедур, санітарно-гігієнічних заходів, відвідування рідними та близькими.

Рис. 2.10. Структура лікувально-охоронного режиму підприємства

Примітка. Сформовано автором

Формування лікувально-охоронного режиму є свідченням орієнтації КНП «Обласна клінічна лікарня Івано-Франківської обласної ради» на забезпечення сталого розвитку. Це обумовлюється тим, що такий режим спрямований на забезпечення безпеки медичного персоналу і пацієнтів.

Доповнюючи інформацію рис. 2.10, зазначимо, що внутрішньолікарняні регламенти щодо етики та деонтології медичних працівників на підприємстві відсутні. Це послаблює організаційну культуру закладу, упускає важливість розвитку комунікативних компетентностей медичних працівників, не сприяє етизації взаємовідносин як між працівниками, так і працівників з пацієнтами.

Технології управління досліджуваним підприємством представлені: медичними, управлінськими, інформаційними технологіями, персонал-

технологіями тощо. Прикладом використання медичних технологій є теза лікаря-хірурга підприємства наступного змісту: «Складні високотехнологічні операції, зокрема, на сонних артеріях та висічення аневризми аорти, – це наша щоденна робота, – говорить судинний хірург Володимир Гінчицький. Проте вивчення нових методик діагностики та лікування судинних захворювань – це наш обов’язок і турбота про майбутнє, в якому українська медицина має гідно конкурувати у європейському контексті, адже рівень хірурга визначають як персоналізований підхід до потреб пацієнта, так і рівень складності операцій» [євро].

Кадрова підсистема є головним фактором забезпечення результативної роботи лікарні. Тому, робота її працівників повинна здійснюватись в рамках цілеспрямованої і різноаспектної кадрової політики, підлягати всеохоплюючому регламентуванню і включати напрацювання дієвих інструментів впливу на них (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Інформація щодо наявних регламентів здійснення лікарнею
кадрової політики**

Елементи кадрової політики	Необхідні нормативні документи	Наявність нормативних документів
Стратегічне кадрове планування	Кадрова політика (концепція, стратегія, програма)	-
Прийом на роботу	КЗпП, Інструкція по кадровому діловодству	+
Кадрове діловодство	КЗпП, Інструкція по кадровому діловодству	+
Розміщення кадрів та внутрішнє переміщення	Кадрова політика	-
	Положення про переведення на іншу посаду та відповідні зміни в оплаті праці	+
Навчання персоналу	План навчання персоналу	+
Система мотивації	Положення про стимулюючі виплати, матеріальне та нематеріальне стимулювання	-
Оцінка персоналу	Положення про атестацію персоналу	-
	Професійні стандарти	+
Адаптація персоналу та залучення молодих спеціалістів	Положення про адаптацію (система наставництва)\	-
	Договір про співробітництво з навчальними закладами	-

Примітка. Сформовано автором з використанням методологічного підходу [49]

Освітній рівень працівників підприємства ілюструє рис. 2.11.



Рис. 2.11. Освітній рівень працівників підприємства

Примітка. Сформовано за інформацією підприємства

Якщо оцінювати процес управління персоналом підприємства, то з усіх етапів його реалізації найбільш недосконалим є етап оцінювання результатів працівника і його внеску у загальний результат роботи закладу.

Крім того, системі оплати праці медичного персоналу притаманні наступні недоліки (рис. 2.12).

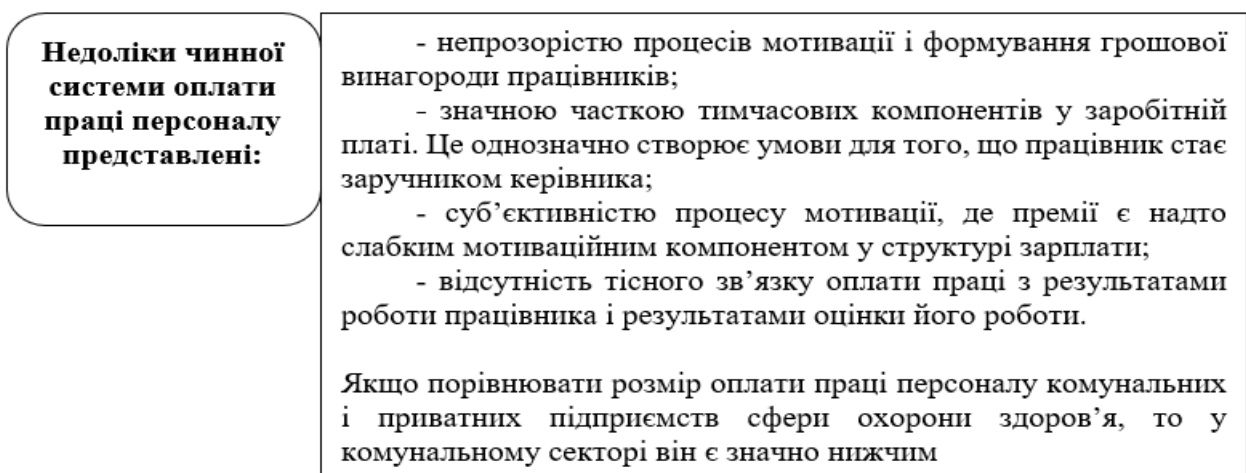


Рис. 2.12. Недоліки чинної системи оплати праці медичних працівників

Примітка. Складено автором

Складові зовнішнього середовища ілюструє рис. 2.13.

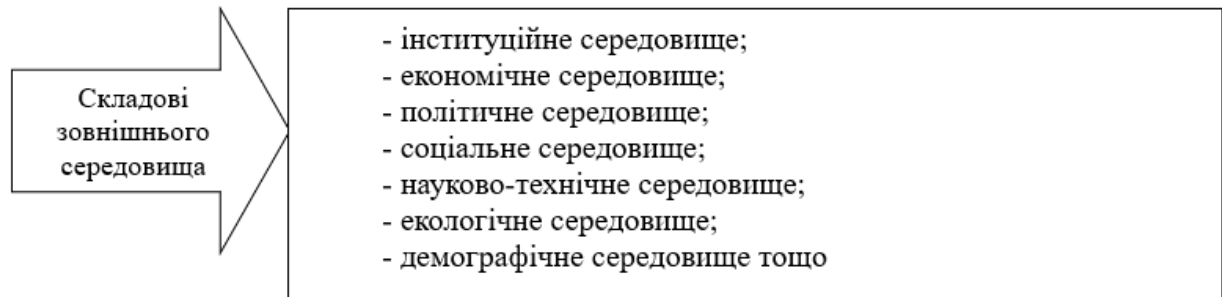


Рис. 2.13. Складові зовнішнього середовища, які чинять вплив на діяльність і розвиток підприємства

Примітка. Сформовано автором

Інституційне середовище утворюють правове середовище функціонування підприємства і суб'єкти управління й регулювання здоровоохоронної сфери.

Досліджуване підприємство є організацією публічної сфери, а тому повинно провадити свою діяльність в рамках визначеного державою правового коридору, який повинен вдосконалюватись.

Так, наприклад, «в Україні необхідне комплексне застосування сучасних теоретико-методологічних підходів до формування інституціональних передумов сучасних конкурентоспроможних метрополій, здатних збалансовано надавати якісну і доступну медичну допомогу, насамперед високоспеціалізовану. Використання нормативного методу дасть змогу на законодавчому, урядовому та місцевому рівнях створити необхідні правові умови для розвитку метрополій як нових адміністративно-територіальних одиниць, а також розпочати синхронізацію законодавства України із європейською базою» [44].

Стратегічними напрямками реалізації пріоритетів і завдань, які визначено в документі [41], є: врядування у сфері охорони здоров'я; універсальне охоплення послугами охорони здоров'я; громадське здоров'я; залученість людей та громад; кадрові ресурси.

«На формування Стратегії реформування системи охорони здоров'я в Україні вплинули такі фактори як: необхідність визначення основних

стратегічних цілей державної політики у сфері охорони здоров'я; пошук правових шляхів подолання проблеми надання неякісної медичної допомоги населенню та захист прав пацієнтів; протидія та запобігання корупції у галузі охорони здоров'я, зокрема у сфері публічних державних закупівель; створення єдиної трирівневої системи медичних закладів; регулювання фармацевтичного ринку; необхідність впровадження «е-медицини»; фінансування за системою «гроші йдуть за пацієнтом»» [5].

Переважає більшість цих факторів справила вплив на визначення КНП «Обласна клінічна лікарня Івано-Франківської обласної ради» стратегічних напрямів свого розвитку. Ці напрями сьогодні зафіксовані регламентами і реалізуються через політику підприємства (рис. 2.14).

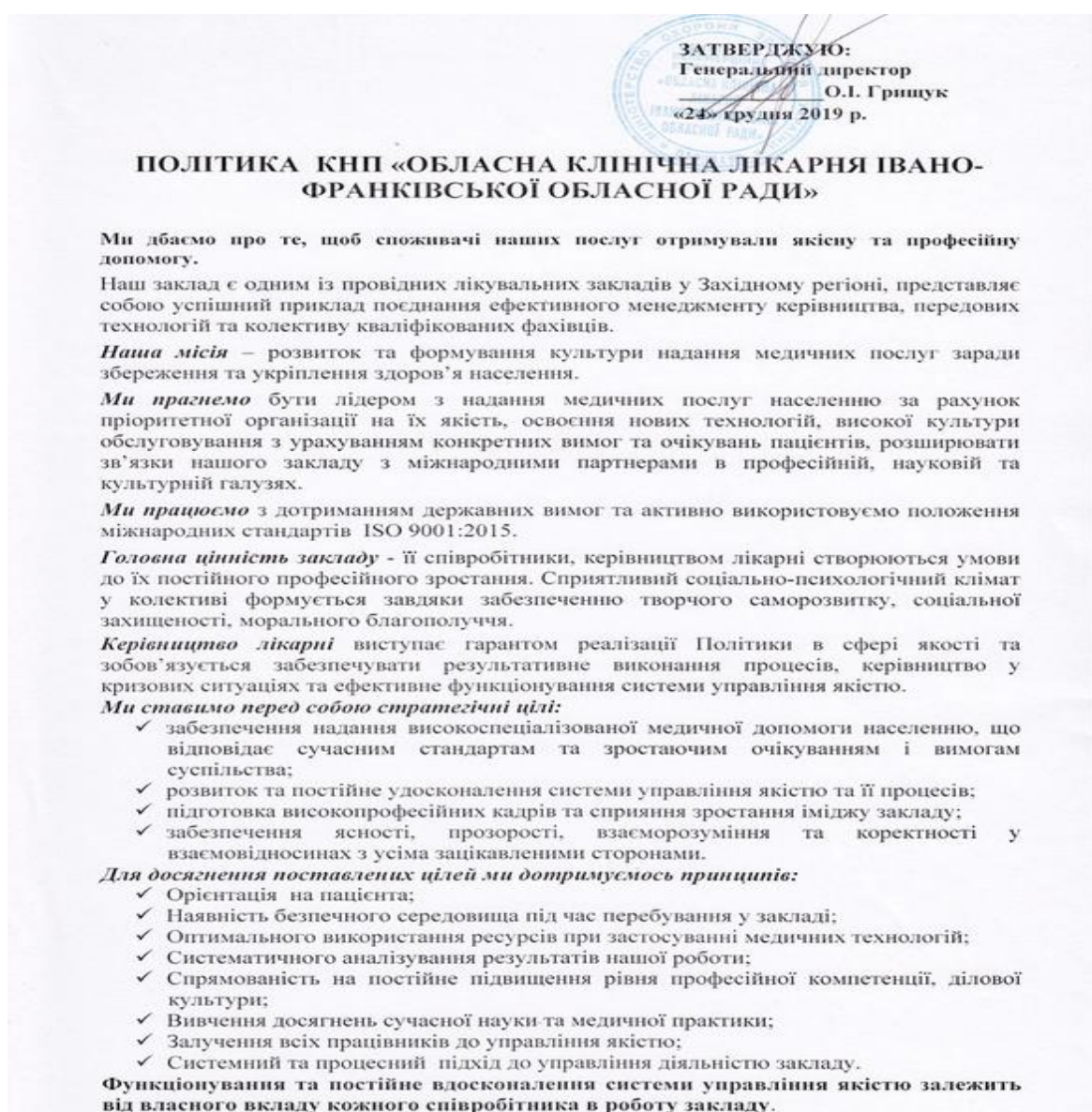


Рис. 2.14. Політика досліджуваного підприємства

Примітка. Сформовано за інформацією лікарні

Крім того, як видно із політики лікарні (див. рис. 2.14) стратегічні напрями реалізації пріоритетів і завдань, позиціонованих [41], розкриваються через місію, цілі і цінності закладу. Тому, можемо констатувати закріплення у регламентах економічної і соціальної компонент. І хоча політика досліджуваного підприємства не містить прямого закріплення екологічної складової розвитку, констатація того, що в основу його діяльності покладено принцип системності, дозволяє стверджувати, що така складова у роботі лікарні присутня і враховується.

Вплив соціального середовища на діяльність підприємства є незаперечним.

«Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) виділяє 4 основних блоки факторів впливу на здоров'я населення і приблизно розподіляє їх вклади наступним чином: соціальний - 50%, біологічний - 20%, антропогенний - 20%, медичне обслуговування - 10%» [3].

Звертаючись до документу [8], представимо загальне середовище діяльності підприємства станом на сьогодні наступним чином (рис. 2.14).

Існуючі умови діяльності підприємства
Підприємство здійснює свою діяльність в умовах фінансово-економічної кризи, через запровадження 24.02.2022р. в Україні військового стану. В результаті нестабільної ситуації в Україні діяльність Підприємства супроводжується ризиками. Вплив економічної кризи та військових дій, які тривають в Україні, а також їхнє остаточне врегулювання неможливо передбачити з достатньою вірогідністю і вони можуть негативно вплинути на економіку України та операційну діяльність Підприємства. Введення військового стану в Україні через агресію Російської Федерації зумовили виникнення додаткових ризиків діяльності суб'єктів господарювання. Передбачити масштаби впливу ризиків на майбутню діяльність Підприємства на даний момент з достатньою достовірністю неможливо. Тому фінансова звітність не містить коригувань, які могли би бути результатом таких ризиків.

Рис. 2.14. Сучасні умови функціонування лікарні

Примітка. Сформовано за джерелом [8]

Крім того, як зазначає О.Смик «Більше 90% молодих людей вважають, що у "справедливому" суспільстві має бути гарантоване задоволення основних потреб людини - тобто потреб у харчуванні, житлі, одягу, освіті, охороні

здоров'я. Це потребує від держави відродження повноцінного функціонування мережі закладів соціально-культурного призначення, підвищення доступності та якості медичних послуг» [37].

У контексті орієнтації на забезпечення стійкого розвитку підприємства наскрізним є вплив інформаційного фактору. Такий вплив відображається через: правове, регламентне, документаційне і методичне забезпечення діяльності; складання підприємством статистичної звітності; побудову комунікаційних зв'язків як в межах, так і поза межами закладу тощо.

До прикладу, у своїй діяльності КНП «Обласна клінічна лікарня Івано-Франківської обласної ради» використовує різні форми інформаційно-комунікативного супроводу, однією з яких є офіційна веб-сторінка лікарні, яка складається з розділів, що ілюструє рис. 2.15.

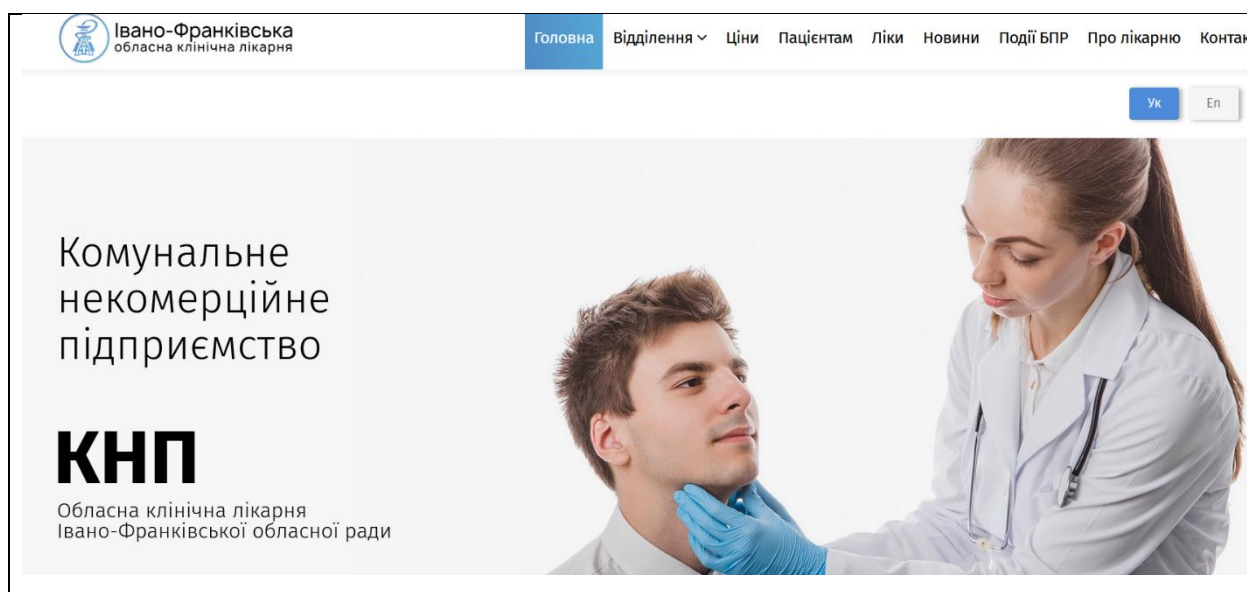


Рис. 2.15. Офіційна веб-сторінка КНП «Обласна клінічна лікарня Івано-Франківської обласної ради»

Примітка. Наведено за [11]

Інформація, розміщена на сайті підприємства є свідченням побудови її діяльності на принципах відкритості і прозорості, доступності даних для пацієнта.

Також формою інформаційно-комунікативного супроводу діяльності лікарні є інформаційна платформа на Фейсбук (рис. 2.16).



Рис. 2.16. Інформаційна платформа лікарні на Фейсбук

Примітка. Наведено за [12]

Актуальна інформація розміщується також на сайті досліджуваної лікарні у закладках «пацієнтам» (рис. 2.17)., «ціни», «ліки», «контакти».



Рис. 2.17. Інформація пацієнтам, розміщені на офіційній сторінці лікарні

Примітка. Наведено за [11]

Отже, орієнтацію підприємства на забезпечення стійкого розвитку визначають такі фактори впливу як: інституційний, правовий, соціальний, інформаційний, науково-технічний, демографічні процеси і захворюваність населення, екологічний стан Івано-Франківського регіону та інші.

Висновки до розділу 2

1. Встановлено, що в контексті досягнення стійкого розвитку КНП «Обласна клінічна лікарня Івано-Франківської обласної ради» побудовані організаційно-функціональні основи лікарні включають в себе однойменні напрями діяльності (організаційний і функціональний), будуються з використанням регламентуючих, інформаційно-комунікаційних, субординаційних, координаційних процесів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства.

2. Як виявила проведена у роботі оцінка використовуваних методів та інструментів управління досліджуванім підприємством на засадах стійкого розвитку, вони є різноманітними (регламенти, стратегічні документи (плани і програми), штатний розпис, кошторис, заробітна плата, віт про фінансові результати та ін.), однак, їх акцент уваги зміщується на користь економічних інструментів.

3. З позиції системного підходу досліджуване підприємство є відкритим утворенням. Крім того, воно є частиною системи публічного управління і належить до організацій публічної сфери. Це багато в чому визначає особливості впливу на лікарню факторів внутрішнього і зовнішнього її середовищ й її орієнтацію на забезпечення стійкого розвитку. Особливо істотний вплив чинять фактори інституційного, правового, соціального, інформаційного, науково-технічного характеру.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ НА ЗАСАДАХ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ

3.1. Використання маркетингових підходів для вдосконалення управління досліджуваною організацією публічної сфери на засадах стійкого розвитку

Маркетинг повинен відігравати ключову роль у сприянні стійкого розвитку КНП «Обласна клінічна лікарня Івано-Франківської обласної ради». Це обумовлюється перевагами, які він може створити для підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Переваги застосування маркетингових підходів в управлінні підприємством в контексті забезпечення його стійкого розвитку

Переваги використання маркетингових підходів в управлінні підприємством на засадах стійкого розвитку
1
Сталі відносини з клієнтами. Маркетинг спрямований на задоволення потреб і очікувань клієнтів. Організації, які відзначаються стійким розвитком, акцентують увагу на довгострокових відносинах із клієнтами та їх задоволенні. Це вказує на впровадження у практику їх роботи клієнтоорієнтованого підходу.
Етичність та відповідальність. Маркетинг підтримує і рекламує етичні практики, а також послуги, які сприяють сталому розвитку і екологічній відповідальності.
Позиціонування продукту. Підприємство може використовувати маркетинг для позиціонування своїх продуктів чи послуг як соціально- і екологічно відповідальних.
Залучення стейкхолдерів. Маркетинг дозволяє взаємодіяти з різними стейкхолдерами, зокрема, споживачами медичних послуг, громадськими організаціями, приватними структурами з тим, щоб враховувати їхні потреби та очікування.
Ефективне використання ресурсів. Маркетингові стратегії спрямовуються на забезпечення зменшення витрат, оптимізацію організаційних процесів та використання ресурсів, що сприяє економічній ефективності.
Стійкість у конкурентному середовищі. Маркетинг дозволяє створювати стратегії, що дозволяють організації виживати та ефективно функціонувати в умовах змін і нестабільності.
Інновації та диференціація медичних послуг. Маркетингові стратегії стимулюють інновації у процесах і послугах, що враховують екологічні й соціальні виклики, та дозволяють задовольняти потреби у медичних послугах різних соціальних груп і споживачів.
Комунікації в контексті сталого розвитку. Маркетингові комунікаційні кампанії підвищують свідомість споживачів в питаннях сталого розвитку.
Аналіз ринкових тенденцій, прогнозування та адаптація. Маркетинговий аналіз дозволяє виявляти тенденції, зокрема в сфері сталого розвитку, та адаптувати стратегії підприємства під нові умови.

Примітка. Сформовано автором

Доповнюючи і деталізуючи дані табл. 3.1, зазначимо, що в сучасних умовах вкрай актуальним є завдання побудови діяльності КНП «Обласна клінічна лікарня Івано-Франківської обласної ради» на засадах клієнтоорієнтованого підходу. Тому, маркетинговий підхід і застосування маркетингових технологій мають орієнтуватися на потреби споживача. Розвиваючи таку думку, звернемось до джерела [24], де вказано наступне: «для закладів охорони здоров'я актуальними є дві технології маркетингу медичних послуг. Технологію маркетингу, спрямовану на залучення нових відвідувачів, можна визначити як зовнішній маркетинг, а технологію, спрямовану на утримання активних пацієнтів, – як внутрішній» [24].

Маркетингова діяльність тісно корелює з якістю надання медичних послуг, що вказує на важливість проектування цієї діяльності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Найбільш поширені способи внутрішньої організації і проектування медичних послуг та маркетингової діяльності у світовій практиці

№ з/п	Спосіб і його зміст
1	2
1	Звичайне управління (не обов'язкове для всіх лікувальних закладів). Це набір дій, що ґрунтується на внутрішньому плануванні діяльності і реалізації його на основі ухваленого бізнес-плану, розробці стратегії, здійсненні специфікації послуг і операцій на основі підписаного договору з покупцем користі для здоров'я (медичне страхування). Досягнення коротко- і довготермінових цілей, визначення специфікації послуг та проектування медичного страхування не насаджується згори, а пропонується лікарняними відділеннями. Проте діяльність у подальшому визначається підписаними контрактами та недоторканістю ієрархії управлінської команди. При такому способі діяльності маркетинг показує нові можливості для діяльності менеджерів та окреслює нові цілі, що їх необхідно реалізувати. Попри те, що в ієрархії управлінських кадрів не відбулося змін, трансформувалася позиція маркетингу в системі охорони здоров'я. З метою реалізації відповідного рівня маркетингової діяльності, які будуть діяти згідно із затвердженою маркетинговою стратегією, необхідно забезпечити лікувальний заклад кадрами на всіх функціональних рівнях.

2	Даний спосіб передбачає підтримку описаного вище методу на основі управління із застосуванням кіл якості, реалізацію стратегії, що ґрунтується на заздалегідь визначених стандартах якості медичного обслуговування. "Кола якості" складаються з людей, котрі регулярно зустрічалися на добровільній основі з метою обговорення поточної діяльності і поліпшення медичного обслуговування. Умовами виникнення кіл якості для досягнення успіху є: - низька плінність кадрів із моменту утворення кіл якості; - високий рівень моральності персоналу; - чітко визначені обов'язки і визначений напрямок діяльності окремих кіл якості; - масштабне впровадження кіл якості для визначення найменших помилок і недоліків; - сильні, незалежні управлінські кадри, що не бояться ризикувати, тримаючи загальний контроль і забезпечуючи належне функціонування відділів. Крім загального моніторингу кадрів, управлінці повинні: - підтримувати діяльність кіл якості, попри співпрацюючи при цьому із кадрами середнього рангу; - координувати діяльність кіл якості на території лікарні; - публічно презентувати досягнутий успіх; - провадити експериментальні дослідження для перевірки припущень на практиці; - постійно навчати лідерів робочих кіл якості, вибраних з-поміж працівників із метою розвитку комунікабельності й управлінських навичок; - оприлюднювати досягнення і винагороджувати за успіх.
3	Наступний метод – це внутрішній маркетинг. Головна ідея полягає у встановленні галузей маркетингової взаємодії учасників процесу надання послуг.
4	Функціонування груп покращення якості (ГПЯ). Ці групи створені для покращення маркетингу чи покращення якості медичних послуг, що надаються. Вони самостійно проводять дослідження ринку. Висновки, яких вони дійшли у своїх дослідженнях, передаються до менеджерів та керівника відділу, де функціонує група. При цьому спостерігається чіткий розподіл на медичний та управлінський персонал. Перший має більше можливостей пізнати потреби пацієнтів та оцінити, наскільки добре на практиці використовуються медичні процедури. Групи формуються для виконання конкретних проблем, які постійно працюють і виконують ширші функції, ніж кола якості.
5	Його називають методом "впровадження системних структур". Функціональні структури лікувального закладу самостійно запровадженні, незалежні та не нав'язані ззовні. Найбільшу популярність цей метод здобув у лікувальних закладах охорони здоров'я Великобританії. Він полягає у впровадженні описаної вище встановленої політики діяльності лікувальних закладів на всіх її напрямках: це може бути політика проектування специфікації і проектування якості з метою досягнення встановленого рівня надання медичних послуг.

Примітка. Сформовано за [47].

У контексті реалізації різних видів маркетингу найбільш часто застосовуваними ними інструментами є такі (рис. 3.1).

Найбільш часто застосовувані інструменти внутрішнього і зовнішнього маркетингу
- паблік рілейшнз (зв'язки з громадськістю); - встановлення цін на послуги та розширення їх асортиментної структури; - інформаційні інструменти (реклама, створення закладами охорони здоров'я власних сайтів, формування анкет для опитування споживачів медичних послуг щодо їх задоволеності якістю послуг); - діагностику морально-психологічного клімату у колективі працівників, формування анкет для опитування працівників закладів охорони здоров'я щодо їх задоволеності працею; - формування маркетингових стратегій; - застосування нових медичних технологій.

Рис. 3.1. Найбільш часто застосовувані закладами здравооохоронної сфери інструменти внутрішнього і зовнішнього маркетингу

Примітка. Сформовано автором

Маркетинг відіграє не тільки головну роль у сприянні і у забезпеченні стійкого розвитку КНП «Обласна клінічна лікарня Івано-Франківської обласної ради», а й є інноваційним інструментом діяльності підприємства. На це вказують інноваційні компоненти маркетингової діяльності, спрямованість яких також свідчить про напрям руху лікарні з векторністю на стійкий розвиток (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Інноваційні компоненти маркетингової діяльності

У маркетинговій діяльності закладів охорони здоров'я простежуємо інноваційну складову, яка має різні змістові характеристики, зокрема:
1
- технологічні , спрямовані на формування нових пакетів медичних послуг, використання нових медичних технологій і матеріалів;
- виробничі , орієнтовані на посилення ресурсного потенціалу закладів охорони здоров'я (виробничого, кадрового та ін.);
- економічні , націлені на зміну способів планування діяльності закладів (наприклад, через формування: маркетингової стратегії, стратегії розвитку закладу охорони здоров'я), зниження витрат на виробництво медичних послуг, розвиток матеріального стимулювання персоналу;
- торговельні , які ґрунтуються на використанні нових методів проведення цінової політики, нових форм співпраці з постачальниками ресурсів;
- соціальні , які пов'язані з покращенням морально-психологічного клімату в колективі працівників, розширенням їх можливостей навчатися і саморозвиватися;
- управлінські , які спрямовані на оптимізацію організаційної структури, розвиток лідерських компетентностей медичних кадрів і їх професіоналізацію, модернізацію інформаційних технологій, використання електронного документообігу тощо.

Примітка. Сформовано автором

Маркетингові підходи повинні поширюватись не тільки на споживача медичних послуг і задоволення його потреб, а й на медичний персонал підприємства. Тобто досліджуваному підприємству слід активно застосовувати маркетинг персоналу (рис. 3.2). Це дозволить забезпечити вмотивованість, впевненість, етичність персоналу.



Рис. 3.2. Схематична ілюстрація здійснення процесу маркетингу персоналу

Примітка. Сформовано за [43]

Завдання і переваги для КНП «Обласна клінічна лікарня Івано-Франківської обласної ради» в результаті використання маркетингу персоналу представлені на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Завдання і переваги для КНП «Обласна клінічна лікарня Івано-Франківської обласної ради» в результаті використання маркетингу персоналу

Примітка. Сформовано з використанням інформації джерела [43]

У контексті забезпечення стійкого розвитку значимим є зв'язок маркетингу персоналу з безпекою підприємства і його працівників (рис. 3.4).

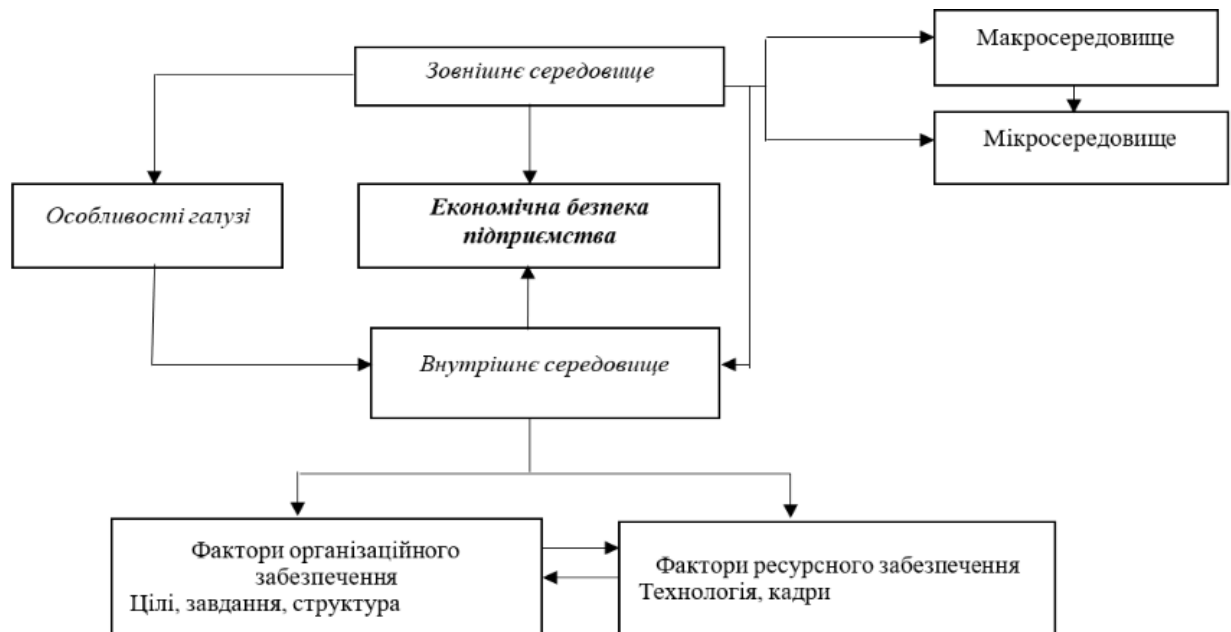


Рис. 3.4. Зв'язок маркетингу персоналу з безпекою підприємства і його працівників

Примітка. Сформовано за [2]

Маркетингова підсистема «через застосування відповідних інструментів здатна підтримувати попит на продукцію, коригувати поведінку суб'єкта господарювання на ринку та, як наслідок, сприяти отриманню певного фінансового результату. Саме за таких умов маркетинг набуває нового функціонального наповнення, яке полягає у виявленні та моніторингу загроз, обумовлених ринковою діяльністю й можливостей для розвитку суб'єкта господарювання в умовах трансформації бізнес-середовища» [2].

Маркетинг персоналу є частиною медичного маркетингу, який дозволяє отримати переваги не тільки щодо управління кадровим складом, а й переваги у вигляді покращеного іміджу підприємства, продукуваних ним медичних послуг, підвищення репутації персоналу, інноваційних методик лікування й проведення досліджень та ін. (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Видові елементи медичного маркетингу

Примітка. Сформовано за [20].

Загалом, для того, щоб маркетинг активно сприяв досягненню стійкого розвитку КНП «Обласна клінічна лікарня Івано-Франківської обласної ради», він обов'язково повинен охоплювати: визначення цільової аудиторії; формування маркетингових стратегій з чіткими критеріями оцінювання їх ефективності; реалізацію діяльності, спрямованої на формування бренду підприємства; застосування інструментарію соціальних медіа й онлайн-маркетингу; просування пропонованих медичних послуг через мережу Інтернет.

3.2. Вдосконалення мотиваційного механізму управління досліджуваною організацією публічної сфери на засадах стійкого розвитку

Незаперечним є те, що в основі вдосконалення механізму управління досліджуваною організацією публічної сфери на засадах стійкого розвитку повинна лежати мотиваційна складова. Вона повинна бути представлена такими компонентами (табл. 3.4).

Доповнюючи інформацію табл. 3.4, зазначимо, що такі елементи мотиваційного механізму управління досліджуваним підприємством на засадах стійкого розвитку як професійний розвиток, стимулювання ініціативи, інфраструктурний супровід роботи персоналу є вкрай важливі і необхідні.

Елементи мотиваційної складової вдосконалення механізму управління досліджуванним підприємством на засадах стійкого розвитку

Елементи мотиваційної складової
1
1. Місія та цінності. Формулювання чіткої місії та цінностей, пов'язаних із стійким розвитком згуртовуватиме персонал на спільну мету, що включає досягнення як економічних, так і соціальних і екологічних цілей діяльності.
2. Етика та соціальна відповідальність. Вони повинні орієнтуватися на створення програм і регламентів, які підтримують етичні та соціально відповідальні практики, що сприятиме формуванню відчуття значущості та мотивації у медичного персоналу.
3. Система винагород та визнання. Така система повинна опиратися на дієвий мотиваційний механізм впливу на медичних працівників, а також множинну винагород, яка враховує реальний вклад працівника у загальний результат діяльності досліджуваного підприємства. Це стане джерелом особистої мотивації для працівника.
4. Професійний розвиток. Забезпечення співробітникам можливостей для навчання та розвитку в питаннях сталого розвитку може стати додатковим стимулом для працівників.
5. Участь у прийнятті рішень. Вона розкривається через залучення працівників до процесу прийняття рішень. Забезпечення можливостей для участі співробітників у процесі прийняття рішень, особливо в питаннях, пов'язаних із сталим розвитком, може підвищити їхню внутрішню мотивацію.
6. Командний менеджмент. Організація командних заходів і колективних дій, спільних ініціатив, спрямованих на досягнення цілей соціального, економічного і екологічного розвитку, сприятиме формуванню командного духу і згуртованості працівників підприємства.
7. Креативний менеджмент і стимулювання ініціативи. Спрямований на забезпечення відкритості до ідей та заохочення ініціатив співробітників щодо управління досліджуванним підприємством на засадах сталого розвитку.
8. Інфраструктурний супровід діяльності медичних кадрів та дієвість безпекового механізму сприятимуть створенню комфортного та безпечного робочого середовища діяльності медичних та інших працівників, що впливає на загальний рівень мотивації.

Примітка. Сформовано автором самостійно

Це підтверджує емоційна характеристика працівників КНП «Обласна клінічна лікарня Івано-Франківської обласної ради». Так, у процесі неформального спілкування з працівниками досліджуваної лікарні ми виявили, на роботу із задоволенням йдуть лише 51,1% лікарів і 33% медичних сестер. Крайнє пригнічення і небажання працювати на підприємстві відзначили близько 25% лікарського персоналу й медичних сестер.

Схожою, наприклад, є емоційна структура лікарів і медичних сестер щодо своєї роботи (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Емоційна структура лікарів і медичних сестер щодо своєї роботи
Примітка. Сформовано за джерелом [47]

Причинами, які викликають небажання медичних працівників КНП «Обласна клінічна лікарня Івано-Франківської обласної ради» йти на роботу, є:

- недосконалий мотиваційний механізм (передусім, низька зарплата);
- відсутність сформованих на підприємстві критеріїв оцінювання вкладу працівника у результат роботи відділення або закладу;
- незначна можливість працівників долучитися до прийняття рішень, які стосуються розвитку лікарні;
- слабка перспектива кар'єрного зростання.

Враховуючи ці та інші причини, виявлені нами в процесі неформального спілкування з працівниками підприємства, систематизуємо потреби й мотиви персоналу до праці так: фінансові мотиви (заробітна плата, премія, надбавки) і їх прив'язка до результатів роботи працівника; матеріально-соціальні (наявність місця роботи і соціального статусу, імідж і репутація закладу, репутація лікаря тощо); потрібність і допомога людям; визнання заслуг, професійних досягнень у роботі, повага колег; перспектива кар'єрного росту.

Їх доповнюють та уточнюють стимули, які, на переконання лікарського персоналу лікарні, сприятимуть покращенню їх емоційного і діяльнісного стану, а також більш результативній роботі (рис. 3.7).

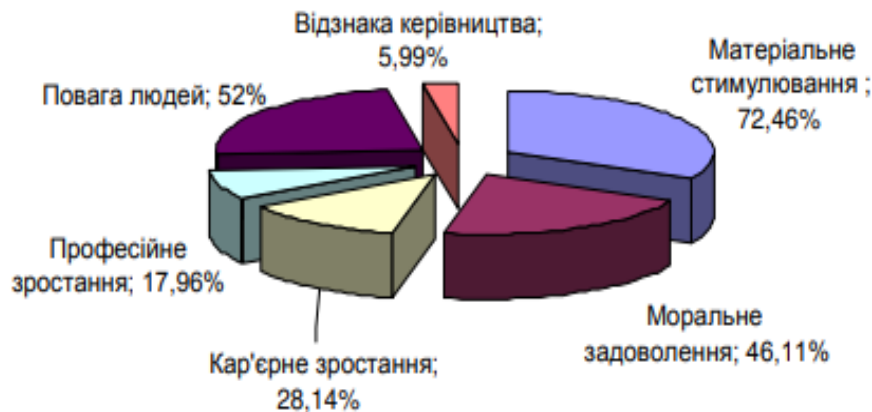


Рис. 3.7. Стимули, які, на переконання лікарського персоналу лікарні, сприятимуть покращенню їх емоційного і діяльнісного стану, а також більш результативній роботі

Примітка Сформовано автором

З огляду на те, що матеріальна мотивація і однойменний вплив на кадровий склад підприємства є відносно обмеженим на противагу моральному, то активним має бути застосування морального впливу і нематеріальної мотивації (рис. 3.8). Це стане стимулом для: професійної діяльності й професійного розвитку медичних працівників; розширення їх знань,

поглиблення вмінь і навичок; забезпечення розвитку підприємства в напрямі стійкості.



Система нематеріальної мотивації працівників досліджуваного підприємства може включати:

- 1) публічну похвалу працівника, вручення працівникам грамот або символічних подарунків;
- 2) навчання працівників та підвищення їх кваліфікації. Наприклад, в якості мотиваційного впливу можна запропонувати адміністративному або медичному працівнику за підсумками місячної результативної роботи пройти курси за рахунок досліджуваного підприємства.

Примірна тематика курсів для головного лікаря (генерального директора) така: «Як передати лабораторні дослідження на аутсорсинг: від пошуку контрагента до побудови логістики», «Юридичний супровід роботи медичного закладу: прораховуємо ризики» тощо.

Примірна тематика курсів для кращого лікаря така: «Як налагодити клієнтський сервіс», «Як поліпшити репутацію медичного закладу», «Дайджест змін у медичному законодавстві» тощо.

Примірна тематика курсів для кращої медичної сестри така: «Безпечна робота з інструментами: зберігання й санепідрезим», «Наркотичні засоби та прекурсори: як не порушити законодавство під час роботи з ними» та ін.

Ці курси дозволять кожному медичному працівнику опанувати нові знання, розібратися в складних питаннях медичного законодавства та підвищити кваліфікацію, отримати документ про навчання і додати його до свого освітнього портфолію;

- 3) проведення внутріорганізаційних конкурсів серед лікарів (наприклад, за найвищий чек, більшу кількість обслужених пацієнтів чи наданих послуг). Конкурси допоможуть підтримувати корпоративний дух та створювати атмосферу здорової конкуренції;

- 4) досліджуване підприємство також може використовувати як мотивацію **кар'єрне зростання**. Лікарям, які регулярно підвищують кваліфікацію та дотримуються показників ефективності, можна не лише збільшувати заробітну плату, а й пропонувати нові посади.

Важливо!!!

Пропонована структура нематеріальної мотивації повинна опиратись на такі правила:

- медичному персоналу має бути зрозуміла система нематеріальної мотивації та оцінювання діяльності;
- використовувані підприємством заохочення мають бути значущими для кадрового складу;
- у процесі нематеріальної мотивації працівників досліджуваного підприємства має застосовуватись індивідуальний підхід, що, власне, й дозволить визначити значущість і цінність заохочень;
- заохочення повинні бути застосовні до усіх медичних працівників підприємства

Рис. 3.8. Пропонована структура нематеріальної мотивації працівників лікарні
Примітка. Сформовано автором

Як ми уже зазначали вище, складовою потреб і мотивів персоналу підприємства до праці, є імідж і репутація закладу. Їх формування й розвиток

стане надійним аргументом стосовно того, що підприємство розвивається на засадах сталості (рис. 3.5).

Таблиця 3.5

Зміст окремих концепцій управління іміджем

№	Концепція	Характеристика
1	2	3
1	Концепція управління корпоративним іміджем М. Вишнякової	Висновки обґрунтовані на принципі відповідності, згідно з яким імідж підприємства визначається як результат кореляції між уявленням, яке підприємство хоче створити про себе у потенційного клієнта, і уявленням про підприємство, яке є насправді
2	Концепція управління корпоративним іміджем О. Сітнікова.	Автор концепції презентує свою методику управління іміджем, де до основних цільових груп відносить: ЗМІ, державну владу, регіональну владу, населення, акціонерів, співробітників, економічних контрагентів. Пропонує розмежовувати зовнішній та внутрішній імідж. До основних елементів іміджу належать: ділова репутація, інформаційна політика, образ керівництва, образ персоналу, політична сфера, регіональна політика, соціальна політика, представницький імідж
3	Майстер–планування, як концепція формування іміджу фірми Б. Джі	Даний метод використовується для створення алгоритму формування іміджу та подальшої характеристики маркетингової діяльності фірми з формування іміджу на ринку. Це обумовлено найбільш чітким трактуванням і зручністю використання даного методу. Майстер–планування чітко розмежовує зовнішній і внутрішній імідж підприємства. Майстер–план іміджу складається з 4 основних частин (створення фундаменту, зовнішнього іміджу, внутрішнього іміджу та невідчутного іміджу), кожна з яких спрямована на досягнення 3 головних завдань: досягнення високого рівня компетенції та ефективності роботи зі споживачем; підтримка іміджу успішного підприємства, який змушує споживача йому повірити; встановлення емоційного зв'язку зі споживачем і суспільством.

Примітка. Складено автором на основі [6]

Представлені у табл. 3.5 концепції управління іміджем мають переваги й недоліки, які повинні бути враховані досліджуванним підприємством в процесі вибору цих концепцій чи їх елементів для їх впровадження у практику роботи (табл. 3.6).

Переваги і недоліки концепцій управління іміджем

Сутність	Позитивні характеристики	Негативні характеристики
1	2	3
Виробничий підхід		
- акцент на якості послуг, соціальній відповідальності, турботі про споживачів та клієнтів	- залучення фінансових інвестицій та підвищення економічної ефективності діяльності; - заходи з професійного розвитку персоналу; - постійне підвищення якості послуг	- незначна увага до формування корпоративної культури та створення внутрішнього іміджу закладу; - недооцінка важливості використання ЗМІ та роботи з контактними аудиторіями.
Комунікаційний підхід		
- основу маркетингових програм складають заходи з планування конкурентної боротьби, просування послуг, проведення PR-кампаній	- встановлення оптимальної цінової політики та налагодження стійких зв'язків зі споживачами послуг; - проведення маркетингових досліджень, інтенсивних рекламних кампаній, PR-акцій, націлених на формування емоційного іміджу	- рідко використовуються заходи, спрямовані на формування іміджу персоналу та керівництва підприємства; - побудова іміджу організації майже цілком зводиться до формування іміджу послуг
Споживчий підхід		
- формування певної культури взаємовідносин з клієнтами та партнерами, налагодження зворотного зв'язку	- диференціація заходів налагодження зв'язку з зовнішнім середовищем закладу; - впровадження сервісного обслуговування	- рідко використовуються заходи з формування внутрішнього іміджу
Кадровий підхід		
- заходи, спрямовані на формування внутрішнього іміджу	- використання засобів стимулювання процесу діяльності, мотивації персоналу і забезпечення соціальних гарантій	недостатнє використання засобів формування зовнішнього іміджу закладу

Примітка. Складено автором на основі [6]

Репутаційний менеджмент повинен бути вмонтований у стратегічне управління діяльністю підприємства і стати частиною стратегій закладу (поряд з інформаційною, маркетинговою, комунікаційною та ін.). Саме це уможливить дієвість і стратегічного управління підприємством, і управління КНП «Обласна клінічна лікарня Івано-Франківської обласної ради» в контексті забезпечення його стійкого розвитку.

Отже, вдосконалення мотиваційного механізму управління досліджуваною організацією публічної сфери на засадах стійкого розвитку в

умовах обмежених фінансових ресурсів повинно охоплювати активне застосування нематеріальних засобів мотивації (похвала, навчання за кошти підприємства, інформаційний і емоційний зв'язок із споживачами медичних послуг та ін.).

Висновки до розділу 3

1. Сприяти стійкому розвитку КНП «Обласна клінічна лікарня Івано-Франківської обласної ради» і відігравати важливу роль у забезпеченні такого розвитку покликаний маркетинг. Це обумовлюється множиною переваг, які він може надати підприємству, зокрема: сталі відносини з клієнтами; позиціонування діяльності і послуг на медичному ринку; стійкість у конкурентному середовищі; ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства; залучення стейкхолдерів тощо.

2. Мотиваційна складова повинна стати важливим елементом удосконаленого механізму управління підприємством на засадах стійкого розвитку. Цю складову повинні презентувати: місія і цілі закладу; етична і репутаційна діяльність; командний менеджмент; стимулювання професійного розвитку працівників; креативний менеджмент і розвиток креативних компетентностей працівників та інші.

Висновки

1. Необхідність адаптації здравооохоронної сфери і модернізації діяльності її організацій в контексті забезпечення стійкого розвитку обумовлюється множиною питань, які потребують вирішення (підвищення якості послуг, їх безпеки, доступності, справедливості надання).

2. Заклади охорони здоров'я є організаціями публічної сфери. З позиції системного підходу вони є частиною сфери публічного управління та системи охорони здоров'я. Відповідно, модернізування і вдосконалення їх діяльності з орієнтацією на стійкий розвиток повинно бути як причинно-наслідковим, так і системним процесом. Тобто йдеться про системну і синхронну побудову діяльності сфери охорони здоров'я як елементу публічного управління на засадах сталості.

3. Аналіз організаційно-функціональних основ управління організацією публічної сфери в контексті досягнення стійкого розвитку показав, що вони сформовані і будуються з використанням процесів регламентування, координації діяльності, інформаційно-комунікаційного супроводу, які спрямовані на забезпечення ефективного і різнонапрявленого функціонування підприємства.

4. Здійснена оцінка щодо використання методів та інструментів управління підприємством на засадах стійкого розвитку, вказує на те, що вони є різноманітними, законодавчо визначеними і чітко цілеспрямованими (стратегічні документи, фінансові документи, регламенти, заробітна плата), однак, акцентом їх уваги є економічний напрям роботи підприємства.

5. Приналежність підприємства до сфери публічного управління визначає особливості впливу на його діяльність і орієнтування на забезпечення стійкого розвитку факторів зовнішнього й внутрішнього середовищ. Особливо відчутний вплив чинять фактори інституційного, нормативно-правового, інформаційного, науково-технічного і соціального характеру.

6. Стійкий розвиток досліджуваного підприємства може забезпечити використання маркетингового підходу в управлінні ним. Це розкривається у

очікуваних позитивних ефектах для підприємства (позиціонування діяльності лікарні й її послуг на медичному ринку; сталі відносини з пацієнтами; стійкість у конкурентному середовищі; залучення стейкхолдерів; ефективне використання ресурсного потенціалу; покращення іміджу й репутації підприємства тощо.

7. Варіант удосконаленого механізму управління підприємством на засадах стійкого розвитку обов'язково має бути представлений мотиваційною компонентою. Позитивами цього стануть: чіткі місія і цілі закладу; етично спрямована діяльність; стимулювання професійного розвитку працівників; розвиток креативних, лідерських, комунікативних компетентностей працівників та інші.

