

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

РОЗУМ Ірина Миколаївна

**Управління розвитком комунального
некомерційного підприємства в умовах
конкуренції. / Management of the development of a
communal non-commercial enterprise in conditions
of competition**

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

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЗОЗзм-22
І. М. Розум

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, І. І. Смачило

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

" ___ " _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ.....	7
1.1. Сутність та об’єктивна необхідність управління розвитком комунального некомерційного підприємства в умовах конкуренції.....	7
1.2. Методи дослідження управління розвитком комунального некомерційного підприємства	14
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	23
2.1. Оцінка організаційного забезпечення досліджуваного комунального некомерційного підприємства	23
2.2. Аналіз конкурентного середовища досліджуваного комунального некомерційного підприємства	29
2.3. Аналіз цифровізації надання медичних послуг досліджуваного комунального некомерційного підприємства	33
Висновки до розділу 2	40
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ.....	42
3.1. Вдосконалення ефективності управління комунального некомерційного підприємства в умовах конкуренції	42
3.2. Використання технологій стратегічного управління для підвищення конкурентоспроможності комунального некомерційного підприємства	50
Висновки до розділу 3	60
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. Вітчизняні заклади охорони здоров'я довго не звертали увагу на питання конкурентоспроможності, оскільки в Україні не було реальної конкуренції в цій сфері. Однак за останні роки ситуація змінилась, і тепер заклади охорони здоров'я стикаються з новими викликами та можливостями, пов'язаними з формуванням ринкових відносин. Це обумовлено декількома факторами.

По-перше, на державному рівні обговорюється перехід до нової моделі фінансування закладів охорони здоров'я, яка передбачає оплату за надані послуги, а не за кількість ліжок. Це потребує від закладів охорони здоров'я бачити пацієнтів як своїх клієнтів, яким треба надавати якісну та доступну медичну допомогу. Багато працівників закладів охорони здоров'я ще не готові до таких змін і не розуміють свою залежність від споживача у ринкових умовах. Ринковий тип фінансування закладів охорони здоров'я сприятиме конкуренції між ними за кожного пацієнта.

По-друге, спостерігається зростання ролі приватних закладів охорони здоров'я, які не тільки виступають у ролі альтернативи до державних закладів охорони здоров'я, але й конкурують між собою на медичному ринку. Приватним закладам охорони здоров'я потрібно постійно покращувати свою пропозицію, щоб задовольнити потреби та очікування клієнтів.

По-третє, враховуючи глобалізаційні процеси в суспільстві та медицині, важливо також враховувати конкурентний тиск з боку іноземних медичних установ. З одного боку, деяким громадянам України може бути привабливим отримати медичну послугу за кордоном, а з іншого боку, існують можливості для приваблення пацієнтів із-за кордону до наших лікарень.

Конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я в умовах конкуренції залежить від того, як керівники та економісти підприємства впливають на різні аспекти та фактори, що визначають її рівень. Їх завдання - організувати таку діяльність, щоб конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я досягала

бажаного, цільового стану.

Аналіз останніх публікацій і досліджень. Проблема аналізу конкурентоспроможності та конкурентного середовища отримала увагу багатьох науковців, серед яких можна назвати: Брикаліну С.В., Горового Д. А., Літвінову В.О., Радулова Д.Д., Репіну І.М., Сукача О.О., Філюка Г.М., Циганка О. О., Шеремета М.В., Шкробота М.В., Янкового О.Г. та інших зарубіжних та вітчизняних дослідників. Актуальність цієї теми зумовлена тим, що конкурентоспроможність підприємства є ключовою категорією ринкової економіки і відображає здатність та ступінь пристосування підприємства до умов конкурентного середовища. Однак до цих пір не вирішені питання управління розвитком комунального некомерційного підприємства в умовах конкуренції.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком комунального некомерційного підприємства в умовах конкуренції.

У процесі досягнення даної мети вирішувалися наступні завдання:

- дослідити сутність та об'єктивну необхідність управління розвитком комунального некомерційного підприємства в умовах конкуренції;
- проаналізувати методи дослідження управління розвитком комунального некомерційного підприємства;
- провести оцінку організаційного забезпечення досліджуваного комунального некомерційного підприємства;
- провести аналіз конкурентного середовища досліджуваного комунального некомерційного підприємства;
- провести аналіз цифровізації надання медичних послуг досліджуваного комунального некомерційного підприємства;
- запропонувати шляхи вдосконалення ефективності управління комунального некомерційного підприємства в умовах конкуренції;
- запропонувати використання технологій стратегічного управління для підвищення конкурентоспроможності комунального некомерційного

підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком комунального некомерційного підприємства в умовах конкуренції.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади системи управління розвитком комунального некомерційного підприємства в умовах конкуренції.

Методи дослідження. Основними методами дослідження, які були використані у кваліфікаційній роботі для об'єктивної оцінки конкурентного середовища медичного закладу, є: методи теоретичного пошуку (аналіз нормативно-правових актів, що регулюють сферу охорони здоров'я та діяльність медичних установ; теоретичний аналіз наукової літератури за темою дослідження, у якому розглядаються поняття «конкурентне середовище», «конкурентоспроможність», «управління комунальним некомерційним підприємством», «медична послуга», «медичний менеджмент» та інші; систематизація та узагальнення теоретичних та емпіричних даних), методи емпіричного характеру (діагностичні: спостереження, анкетування, опитування, бесіди, констатуючий та формуючий експерименти, статистична та математична обробка інформації, факторний, структурний, кількісний і якісний аналіз), якими було здійснено наукове обґрунтування системи управління медичним закладом; методи порівняльного аналізу та логічне узагальнення, якими було проведено систематизацію існуючих класифікацій з проблематики дослідження та узагальнено підходи, висунуто висновки та рекомендації.

У роботі також було проаналізовано основні нормативно-правові документи, що визначають діяльність медичного закладу, документи внутрішньої звітності обраної для дослідження медичної установи, статистичну інформацію про динаміку розвитку сфери охорони здоров'я, результати соціологічних опитувань.

Отримані результати та пропозиції можуть бути використані як основа для подальшого наукового аналізу та обговорення проблем охорони здоров'я, а також як практичний інструмент для оптимізації діяльності комунального

некомерційного підприємства Великобірківської селищної ради «Тернопільська центральна районна лікарня».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

1.1. Сутність та об'єктивна необхідність управління розвитком комунального некомерційного підприємства в умовах конкуренції

Підприємство як елемент економічної системи впливає на економічний розвиток регіону, де воно знаходиться, а також на стабільність та сталість держави, суспільства та економіки в цілому. Підприємство забезпечує зайнятість, доходи, виробництво товарів і послуг для задоволення потреб людей. Однак підприємство повинно постійно пристосовуватися до змін у своєму оточенні, особливо в умовах цифрової трансформації, і шукати нові підходи до свого розвитку. Розвиток підприємства не означає лише збільшення обсягів та прибутків, а й здатність передбачати та мінімізувати ризики, максимізувати вигоди, а також ефективно виконувати свою місію та поточні завдання через задоволення суспільних потреб.

На макроекономічному рівні розвиток часто асоціюють з досягненням цілей зростання, як-от збільшення ВВП на душу населення, покращення соціальних умов та життя людей, впровадження нових технологій [1].

Тому сутність та зміст поняття «розвиток підприємства» можна пояснити через кількісну динаміку показників, як-от обсяги та рентабельність діяльності, продукції та послуг, фінансових результатів та економічної ефективності господарювання.

Зміна парадигми наукового мислення виявила, що така постановка питання занадто обмежена та не відображає сучасних поглядів. Тому, наприклад, Стефанишин Л. С. [48, с. 161], уточнюючи філософський зміст категорії розвиток, акцентують увагу на таких синонімічних ознаках цього терміну, як прогрес, еволюція, вдосконалення, поліпшення, зростання і розширення. Таким

чином, дотримуючись тези, що розвиток у своїй сутності можна характеризувати в площині еволюції від простого до складного завдяки «боротьби протилежностей». Разом з тим, слід підкреслити, що кількісно-структурне збільшення бізнесу не завжди свідчить про якість управлінських та фінансово-господарських процесів, які відбуваються в рамках конкретного суб'єкта підприємницької діяльності. Навпаки, необґрунтоване структурне поширення підприємств може ускладнювати управління виробничими, комерційними та іншими економічними процесами в умовах системної невизначеності та знижувати рівень ефективності функціонування.

Августин Р. і Стахів О. [2], аналізуючи характеристики, які свідчать про розвиток сучасного підприємства, фокусують увагу на необхідності системного оновлення бізнес-процесів. Вчені стверджують, що розвиток підприємства відбувається лише у випадку, коли виробнича продуктивність та управлінська якість в комплексності забезпечують новий рівень та вимогу ефективності функціонування суб'єкта господарювання.

На кількісно-якісних аспектах категорії «розвиток підприємства» наголошував Літвінов О. С [22, с. 74] визначаючи досліджуване поняття в площині зміни етапів його життєвого циклу. Науковці узагальнюють, що розвиток підприємства явище багатоаспектне та багатозначне, а критерії, за якими констатується про факт зростання суб'єкта господарювання змінюються в залежності від стадії його життєвого циклу. Підприємство розвивається завдяки прийняттю та реалізації ефективних управлінських рішень, які допомагають складнішати, але одночасно вдосконалювати господарсько-організаційну структуру, прискорювати отримання нових якісних форм та характеристик, створювати умови для виконання нових завдань і функцій, а також зміцнювати рівень стабільності та опірності суб'єкта господарювання до факторів агресивного зовнішнього середовища.

За організаційно-управлінським поглядом Мартинюк О. А. [25, с. 77], розвиток системи, економіки, підприємства чи його окремого структурного підрозділу означає такий тип змін, який створює умови для покращення рівня

організованості, прийняття і впровадження інноваційних стратегічних та тактичних управлінських рішень з їх коригуванням відповідно до потреб суспільства та економіки.

Визначення поняття «розвиток підприємства» за вищезазначеними поглядами висвітлює лише структурно-функціональний зміст даної категорії, проте не достатньо враховує стан фінансово-економічної стабільності суб'єктів господарювання та роль інформаційно-технологічного фактора в нарощенні потенціалу зростання.

Деякі аспекти технологічного прогресу у забезпеченні розвитку підприємств висвітлено у працях М. М. Білінської, де авторський погляд на трактування даної дефініції «пов'язаний з оцінкою якостей розвитку підприємства через розгляд його технологічного стану та оснащення. Застосування нових технологій і підходів до управління ресурсами підсилює ефективність функціонування суб'єктів господарювання та формує їх фінансово-економічний потенціал і стабільність. Разом з тим наголошується на технологіях переважно виробничого характеру, що в умовах формування інформаційного суспільства, проникнення цифрових технологій у всі сфери життєдіяльності не повністю відображає реальний стан справ. Діджиталізація економіки трансформувала класичне розуміння поняття «розвитку підприємства» та підвищила роль інформаційних технологій і послуг у забезпеченні сталого розвитку суб'єктів господарювання» [11].

Незважаючи на значну кількість публікацій вітчизняних науковців стосовно означення дефініції «розвиток підприємства», в тому числі за її типами, напрямками та видами, поняття його системного розвитку підприємства залишалося практично поза увагою дослідників, що свідчить про наявність певної теоретико-методичної прогалини у даному питанні. Деякі спроби до формулювання поняття системного розвитку підприємства здійснено у праці Грабовський В. А., Клименко П. М. автори, «розглядаючи підприємство як соціально-економічну систему, під його системним розвитком трактують зміни, які в результаті впливу на окремі бізнес-процеси визначають поточні та

перспективні значення індикаторів соціально-економічної системи бізнесу» [8, с. 137]. Даний підхід доволі дискусійний та неповний, позаяк не конкретизує якісно-кількісних ознак розвитку підприємства та напряму їх змін. У нашому розумінні розвиток підприємства повинен відбуватися у координатах таких синонімічних характеристик як зростання, збільшення, забезпечення сталості, ефективізації процесів, максимізації ефектів, а не змін, які можуть вести підприємство, як до системної деградації та банкрутства, так і до розвитку. Іншими словами, системний розвиток підприємства відбувається не при будь-яких змінах, а лише тих, які формують додаткові позитивні ефекти, приводять до покращення.

Зауважимо, що відсутність узгодженого погляду на сутність та зміст поняття «розвиток підприємства» у методологічному плані утруднює процес його економіко-математичного вимірювання. Зокрема, дослідниця Демків І.О. пропонує «оцінювати рівень розвитку суб'єктів господарювання за темпами зростання 12 показників ефективності, які поділяються на три групи: ліквідності та платоспроможності, фінансової стабільності, рентабельності» [9]. Водночас, слід зазначити, що цей методичний підхід враховує лише класичні аспекти внутрішнього розвитку підприємства, а не включає в себе таких важливих факторів сучасного суб'єкта господарювання (особливо у прогностичному аспекті) як рівень його інноваційно-технологічної орієнтації, залучення потенційних споживачів у інформаційний простір.

Деякою мірою Августин Р. та Стахів О. «намагаються заповнити ці методичні проблеми та запропонувати вимірювати інтенсивність розвитку підприємства за рівнем його присутності на ринку, наявністю сертифікованих видів продукції за міжнародними стандартами, цінової, виробничої та технологічної конкурентоздатності товарів (послуг), загальної інвестиційної привабливості та здатності до впровадження інновацій» [1]. Вони розвивають наукову думку про необхідність оцінювання розвитку суб'єктів підприємницької діяльності за показниками їх конкурентоздатності, які дозволяють враховувати як внутрішновиробничу ефективність функціонування, так і визначати загальні

конкурентні позиції серед інших учасників ринку в умовах зміни ринкового середовища. Однак такий метод має свої недоліки, зокрема статичний характер отриманих результатів, коли інформація швидко втрачає свою актуальність і сильно залежить від зміни кон'юнктури ринку.

Також цікавими є ідеї Устінов О.В., який «відрізняє підходи до обчислення рівня розвитку підприємства в залежності від стадії його життєвого циклу» [52]. За думкою Карамішев Д.В., «доцільно визначати ступінь розвитку підприємства за допомогою аналізу його потенціалу в цілому та окремо за виробничою, фінансовою, маркетинговою, організаційною складовими» [18].

Проте найбільш поширеними в науковому обговоренні є методичні підходи Лехан В.М., Слабкий Г. О., Шевченко М. В., які «базуються на можливості оцінки рівня розвитку підприємства шляхом розрахунку інтегрального коефіцієнта (індексу) розвитку, який при належному виборі показників дозволяє дати узагальнену характеристику» [21, с. 7].

Тому комплексний розвиток бізнесу повинен враховувати поєднання внутрішньогосподарської ефективності та зовнішньої здатності до проведення якісної інформаційної (в т. ч. маркетингової) комунікації з клієнтами та іншими контрагентами за допомогою сучасних засобів (зокрема інтернету та соціальних мереж), які допомагають покращити та утвердити високий рівень впізнаваності, престижності та брендованості підприємства та його продукції і послуг, а також покращити загальну корпоративну конкурентоздатність суб'єкта господарювання.

Отже, під системним розвитком розуміються структурно-динамічні та кваліметричні перетворення, які сприяють оптимізації та ефективності господарських процесів, інтенсифують нарощення економічного потенціалу, зміцнюють резистентність до факторів змінного середовища функціонування, формують здатність до отримання конкурентних переваг та створюють позитивний імідж у суспільстві. Останній аспект набуває особливої важливості для суб'єктів господарювання, які спеціалізуються на наданні споживчих, у тому числі соціальних послуг, адже якість послуг і їх відповідність запитам і

потребам, а також очікуванням з боку клієнтів є головним фактором подальшого розвитку бізнесу.

Зважаючи на те, що вищенаведені поняття мають тісні взаємозв'язки та взаємовпливи, необхідно визначити характер, напрямки та інтенсивність зв'язків у теоретично-методичному аспекті, що допоможе краще розкрити сутність системного розвитку підприємства (рис. 1.1). За ресурсною концепцією Горового Д. А. «економічний потенціал підприємства визначається через наявність виробничих, фінансово-економічних, інтелектуально-людських, інформаційних та інноваційних ресурсів та управлінських здібностей, які дозволяють їх ефективно перетворювати для досягнення максимальних економічних переваг та ефектів» [7, с. 64]. Таким чином, економічний потенціал встановлює фізичні можливості та обмеження економічного розвитку суб'єктів господарської діяльності залежно від їх ресурсного потенціалу.

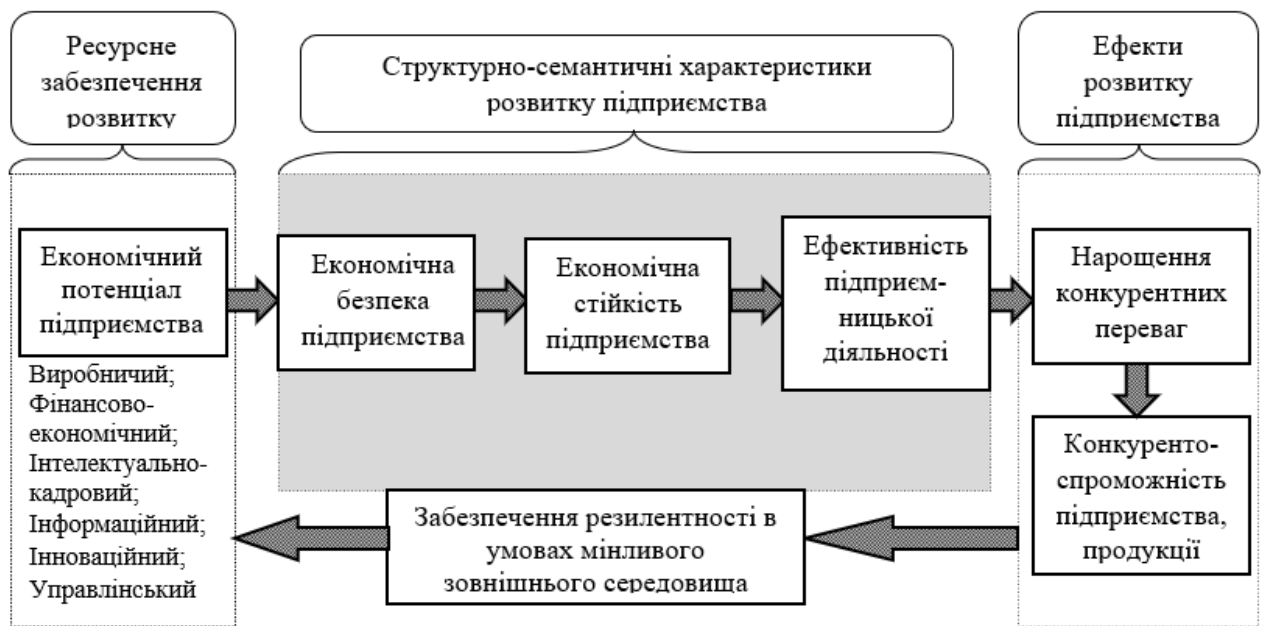


Рис. 1.1. Ідентифікація розвитку підприємства: структурно-процесний підхід (мікрорівень)

Примітка: сформовано автором за [1]

Нестабільність економіки погіршує умови для розвитку підприємства, оскільки вона знижує продуктивність роботи, використання ресурсів, загальну ефективність діяльності та конкурентну здатність на ринку. Отже, підприємство

повинно прагнути досягти нового рівня функціонування, який характеризується наступними ознаками: здобуття та збереження конкурентних переваг в своїй галузі за рахунок розширення асортименту продукції (послуг) та впровадження нових технологій для освоєння інноваційних напрямків бізнесу, які відповідають потребам економіки та суспільства; збільшення частки підприємства на ринку; створення позитивного іміджу та визнаності, зокрема як соціально відповідального суб'єкта, який сприяє формуванню соціального капіталу суспільства. При цьому слід враховувати, що економічне середовище розвитку підприємства залежить від наявності ресурсного потенціалу та організаційно-управлінської спроможності, якими можна скористатися за умови економічної безпеки та стабільності, покращення конкурентної позиції продукції (послуг), що в свою чергу сприятиме зростанню економічного потенціалу в середньостроковому перспективи.

Певно, що кожне підприємство у соціально-економічному просторі держави є окремим елементом, який має багато контактних точок з іншими підприємствами у сфері доступу до ресурсів і ринків, реалізації товаровиробничого процесу та надання послуг, акумулювання та перерозподіл активних статей балансу, виконання соціальних функцій перед суспільством та бюджетом у частині оплати праці та сплати податків. Підприємства, які входять у ці відносини, створюють спільну економічну зону з власними параметрами макроекономіки, політико-правового регулювання, соціально-економічних умов та інших аспектів, які, з одного боку, встановлюють умови для досягнення бізнес-цілей щодо оптимальної прибутковості та ресурсоемності, випуску якісної продукції та надання послуг. З іншого боку, покращення бізнес-процесів на мікрорівні сприяє соціально-економічному розвитку економіки, особливо на місцевому рівні.

1.2. Методи дослідження управління розвитком комунального некомерційного підприємства

Для удосконалення теоретико-методичних основ управління розвитком комунального некомерційного підприємства варто здійснити систематизацію його структури, виділивши при цьому ключові елементи (принципи, функції, методи).

У концептуальному вимірі управління системним розвитком відбувається за певними закономірностями (принципами), які визначають засадничі ціннісні положення та правила дій, норми, за якими повинна функціонувати система управління розвитком підприємства. У науковому дискурсі існують різні підходи щодо їх класифікації. Зокрема, Минцберг Г., Альстрад Б., «досліджуючи теоретичні основи механізму управління розвитком підприємства, до базових закономірностей відносить принципи комплексності, інтегрованості, оптимальності, економності, безперервності, об'єктивності, альтернативності» [31, с. 108]. Тоді як у [22, с. 221] додатково звертається увага на принципи управління, які сприяють реінжинірингу бізнес-процесів у бік екологізації, ощадного використання ресурсів, соціалізації та сталого розвитку. З іншого боку, Дмитрук О.В. виділяє «19 принципів для якнайширшого окреслення основних закономірностей управління розвитком підприємства» [14].

Очевидно, управління системним розвитком медичних підприємств має свою особливість, оскільки головний продукт таких підприємств – медична послуга, а критерієм ефективності її надання є рівень одужання пацієнтів та тривалість досягнутого ефекту лікування, а також кількісно-якісні параметри безпечності, своєчасності медичних маніпуляцій, діагностичних та консультаційних послуг. Тому О. Мартинюк акцентує на «значущості створення ефективної системи управління якістю, яка є вихідним пунктом системних змін та ефективізації діяльності медичних закладів» [25, с. 77]. Крім того В. Грабовський, П. Клименко, «обґрунтовуючи сучасну парадигму управління розвитком медичних підприємств, пропонують виділяти принципи цілеспрямованості, безпечності, рівності. Однак, такий набір принципів

вважаємо дещо обмеженим, адже, по суті, розглядаються лише аспекти вдосконалення існуючих функціональних взаємозв'язків між структурними підрозділами, а принципи надання медичних послуг прирівнюються до стандартів управління» [8, с. 137].

Ураховуючи вище сказане, а також результати інших досліджень у сфері управління розвитком підприємств, зокрема охорони здоров'я, вважаємо, що сукупність ключових принципів управління системним розвитком тут має вигляд як на рис. 1.2. Для досягнення мети діяльності підприємства та виконання завдань, які в цілому сигналізують про стан і динаміку розвитку підприємства, система управління розвитком підприємства повинна бути дієздатною, ефективно та злагодженою, виконуючи при цьому конкретні управлінські функції. За підходом Фляйшер К., Бенсуссан Б. «функцію управління можна розуміти як вид, напрям активної взаємодії керованого об'єкта та керуючого суб'єкта через дії управлінського характеру, які реалізується із використанням спеціальних прийомів та способів управління» [53, с. 138].

Одним з основних питань теорії менеджменту є визначення функцій управління підприємством. Зазвичай вони поділяються на чотири: планування, організацію, мотивацію та контроль [2]. Проте існують і інші підходи, які пропонують більш розширений або диференційований перелік функцій управління. Наприклад, у [65, с. 27] це «функції прогнозування, регулювання, координації, стимулювання та оцінювання досягнення цілей» [65, с. 27]; у [67] – «функції стратегічного та оперативного планування, обліку та моніторингу. Однак це не змінює сутності класичного підходу, а лише уточнює його застосування до реальних умов управління системним розвитком підприємства» [67].

Тому більш цікавими є дослідження, які не просто називають функції управління, а класифікують їх за певними критеріями. Особливо актуальною є концепція Юринець З. В. [57], які виділяють загальні (класичні), конкретні (специфічні) та об'єднувальні (синергетичні) функції управління інноваційним розвитком підприємства.

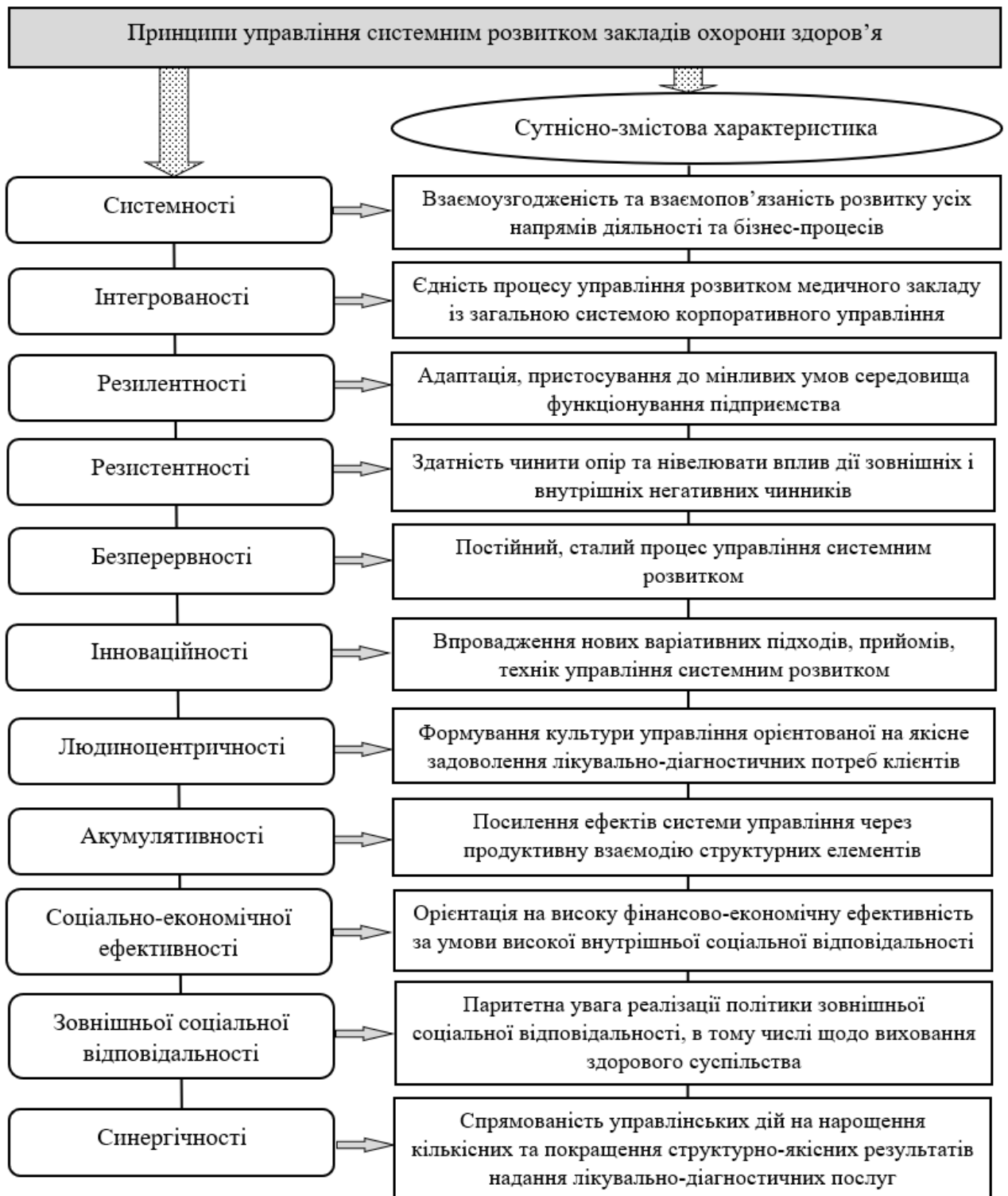


Рис. 1.2. Принципи управління системним розвитком закладів охорони здоров'я та їх сутнісно-змістова характеристика

Примітка: сформовано автором за [1]

Загальні функції включають стандартний цикл процесу управління від аналізу ситуації до контролю за ефективністю втручання; конкретні функції спрямовані на регулювання окремих сфер (аспектів) діяльності підприємства (управління виробництвом, персоналом, збутом, інноваціями, потенціалом тощо); об'єднувальні функції забезпечують синергетичний ефект взаємодоповнення та посилення впливу решти функцій.

Управлінський процес розвитку підприємства базується на принципах та функціях, які встановлюють правила, закони та алгоритми управління. Ці алгоритми, способи або методи управління мають теоретичне обґрунтування.

У науковій літературі існує багато поглядів на сутність цього поняття. Наприклад, Смачило І.І. [50] акцентує роль методів управління в досягненні цілей підприємства, але зосереджуються переважно на виробничих факторах, прирівнюючи методи управління до системи правил і процедур впливу на персонал. Такий підхід є досить дискусійним та обмеженим, оскільки поточний вибір методів управління підприємством та їх зміна в часі впливають на функціонування та розвиток всіх складових керованої системи.

Л. Мельник пропонує «більш загальне визначення методів управління як сукупності способів, видів, технологій впливу засобами управління, за допомогою яких керуючий суб'єкт реалізує вплив на керований об'єкт та досягає цілей, якими характеризується завершений акт впливу на об'єкт управління» [29].

У наукових дослідженнях з проблем менеджменту зазвичай виділяють адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління розвитком підприємства, але їх роль у підвищенні ефективності управлінських процесів та сприянні розвитку не розкривається глибоко. Однак, цікавими є робота Смирнова С. О., який, розробляючи концепцію ситуаційного управління, доводить «залежність та доцільність вибору методів управління в залежності від специфіки невизначеності бізнес-середовища. Зокрема, він стверджує, що в умовах передбачуваного та сприятливого середовища функціонування підприємства найбільш ефективними в управлінні його розвитком будуть

економічні методи впливу, які полягають у матеріально-фінансовому заохоченні персоналу, його кар'єрному зростанні та стимулюванні, тоді як при погіршенні умов діяльності підприємства, слід використовувати, переважно, адміністративні засоби, які через встановлення організаційно-розпорядчих актів (накази, розпорядження, оперативні вказівки) можуть зменшити рівень невизначеності бізнес-середовища» [46]. Тим часом соціально-психологічні методи управління допомагають адміністративним. Адже, створення сприятливого мікроклімату, запровадження певних корпоративних норм та культури взаємодії посилюють стабільність колективу до викликам зовнішнього середовища.

Отже, результати аналітичного огляду наукових праць дають підстави стверджувати, що забезпечення системного розвитку підприємства потребує застосування комбінованої суміші методів управління, оскільки сучасний бізнес працює в умовах мінливого ринкового середовища, яке слабо прогностичне та нестабільне.

Основні положення, функції та методи створюють лише концептуальну основу управління системним розвитком підприємства, а практична сторона визначається в площині конкретних способів, заходів та прийомів, які у сукупності формують характерні для конкретного суб'єкту господарювання механізми, інструменти та засоби управління.

У простому розумінні під механізмом управління розуміють сукупність інструментів, засобів та заходів, які забезпечують процес постійної ефективної взаємодії керуючої та керованої підсистем підприємства [2]. Корнійчук О. трактує «механізм управління як сукупність функціонально-організаційних структур, методів, засобів та інструментів управління, які дозволяють покращити діяльність підприємства відповідно до параметрів заданих у стратегіях та планах розвитку» [19]. Цей погляд на дану категорію висвітлює лише статичну сторону даної дефініції, так як не враховує факт динамічності та мінливості середовища, у площині якого функціонує суб'єкт господарювання. Очевидно, що головне завдання механізму управління розвитком бізнесу полягає

у оперативному та своєчасному реагуванні на виклики дестабілізуючих чинників. Тому механізм управління повинен включати варіативний набір інструментів та заходів, які забезпечують стає функціонування та розвиток підприємства як у звичних, так і нестандартних та кризових умовах господарювання.

Августин Р.Р. та Демків І.О розкривають деякі структурно-функціональні особливості механізму управління розвитком підприємства, акцентуючи на тому, що «механізм управління розвитком підприємства може бути ефективним лише у випадку свідомого, обґрунтованого, безперервного, оперативного та ситуативно-креативного управлінського мислення» [5]. Науковці пропонують виділити у складі загального механізму управління розвитком підприємства окремі локальні функціонально-організаційні механізми, які виконують завдання розробки, коригування та реалізації плану розвитку; координації, регулювання, контролю, мотивації процесу розвитку. Це дозволяє сформуванню уявлення про набір інструментів, засобів та важелів розвитку підприємства на нижчих рівнях управління.

Оскільки системний розвиток бізнесу має виявлятися у всіх аспектах діяльності підприємства, у нашому дослідженні пропонується виділяти адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні, соціально-психологічні, нормативно-правові, інституційно-організаційні механізми управління системним розвитком суб'єкта господарювання.

У методології наукових досліджень поняття «механізм» пов'язане з інструментами, якими користуються для виконання певних дій [17, с. 56]. У межах дисципліни Лехан В.М., Слабкий Г. О., Шевченко М. В. визначають «інструменти як конкретні засоби та способи впливу на керовану систему, якими досягають бажаних перетворень об'єкта управління та забезпечують процес управління системним розвитком» [21, с. 5-6].

У науковій літературі з цієї теми видно, що існує різноманітність інструментів управління розвитком підприємства за різними критеріями їх класифікації. З огляду на практичне значення інструментів управління

розвитком підприємства для досягнення системного розвитку, цікавими є дослідження Мачуги Н. [26, с. 57], Солоненко І., які в «організаційно-адміністративному та правовому аспектах включають до основних інструментів управління розвитком такі документи організаційно-розпорядчого характеру, як накази, розпорядження, посадові інструкції, положення, плани, стратегії, договори, контракти тощо. З іншого боку, у фінансово-економічному контексті виділяють – економічне планування та прогнозування, моніторинг, аудит, бюджетування, стратегічне та операційне управління витратами, а у соціально-психологічному вимірі до інструментів управління розвитком підприємства науковці включають умови праці та відпочинку, правила внутрішнього розпорядку та корпоративної культури і етикету, моральне стимулювання» [47]. Однак автори не звертають належної уваги на такі інноваційно-технологічним інструментам управління розвитком підприємством, як цифрова трансформація та реорганізація бізнес-процесів, значення інтернет-маркетингу для просування товарів та послуг, які в умовах формування інформаційної економіки допомагають сформувати та зберегти конкурентоздатність підприємства, особливо в сфері послуг.

Важливо зауважити, що вибір інструментів, засобів та заходів управління системним розвитком підприємства значно залежить від обраної стратегії та тактики його розвитку. У теоретичному плані стратегія дозволяє концептуалізувати уявлення про напрям руху та перспективи його розвитку. Згідно з теорії П. Мулдера, «стратегія розвитку є комплексним відображенням цілей і засобів досягнення системного розвитку підприємства на довгостроковому горизонті підприємницької діяльності» [62]. Отже, стратегію управління розвитком підприємства можна вважати за генеральну, довгострокову, узагальнену програму управлінських дій, яка встановлює цілі управління системним розвитком та визначає способи їх досягнення. За своїм змістом, тактика управління охоплює середньо- та короткотермінові завдання з чітко детермінованими механізмами їх реалізації, які сприяють досягненню стратегічних цілей управління системним розвитком підприємства.

Висновки до розділу 1

Теоретико-концептуальні основи управління розвитком дозволяють визначити розвиток комунального некомерційного підприємства як процес структурно-динамічних і кваліметричних змін у його діяльності, спрямованих на оптимальне і ефективне використання ресурсів, збільшення економічного потенціалу, підвищення резилентності до впливу нестабільних внутрішніх і зовнішніх факторів, формування конкурентоспроможності та позитивного іміджу в очах громадськості.

Отже, критеріями розвитку комунального некомерційного підприємства є не тільки кількісне збільшення показників, але й якісна перебудова структури бізнесу, соціально-економічної системи бізнес-процесів та зовнішньої корпоративної відповідальності.

Системний розвиток підприємства вимагає комплексного підходу. Тому, основними складовими та показниками системного розвитку є: фінансовий (зростання доходу і прибутку, рентабельності, зміцнення фінансової стабільності, ліквідності, платоспроможності, реалізація інвестицій в модернізацію, збільшення потужностей, технологізацію тощо); інтелектуально-кадровий (приваблення висококваліфікованих кадрів, застосування передової системи оплати праці та стимулювання персоналу, створення гарних умов праці, організація заходів підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації кадрів і т.д.); господарсько-технічний (збільшення обсягів господарської діяльності, розширення асортименту та номенклатури товарів та послуг; нарощення потужностей та ефективності їх використання, технологічна модернізація бізнес-процесів і т.п.); інноваційно-технологічний (створення інноваційних та високотехнологічних видів продукції (послуг), впровадження інноваційних технологій у господарську діяльність, збільшення та удосконалення техніко-технологічної бази і т.д.), маркетингово-інформаційний (здійснення маркетингових досліджень з метою завоювання нових сегментів ринку та пошуку нових споживачів, формування та наповнення інформаційної клієнтської

бази, оптимізація інформаційно-комунікаційної системи) та організаційно-управлінський (розробка та реалізація стратегій, програм, концепцій системного розвитку бізнесу, оптимізація та удосконалення управлінсько-організаційної структури тощо).

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінка організаційного забезпечення досліджуваного комунального некомерційного підприємства

КНП ВСР «ТЦРЛ» - це «комунальний медичний заклад, який здійснює амбулаторну та стаціонарну вторинну медичну допомогу цілодобово. Він виконує функції діагностики, госпіталізації, лікування та консультування хворих, а також профілактики, направлення на медико-соціальну експертизу у випадках сталої втрати працездатності» [40].

Великобірківська територіальна громада Тернопільського району є засновником, власником та органом управління майном КНП ВСР «ТЦРЛ» через Великобірківську селищну раду. Підприємство провадить некомерційну господарську діяльність, спрямовану на досягнення соціальних та інших цілей без отримання прибутку.

Основною метою КНП ВСР «ТЦРЛ» є «надання медичного обслуговування населенню шляхом забезпечення йому медичних послуг за правилами та обсягами, передбаченими законом» .

КНП ВСР «ТЦРЛ» забезпечує населенню доступну та якісну медичну допомогу, організовує ефективне управління лікувально-діагностичним процесом та раціональне використання майна та ресурсів закладу. До основних видів діяльності КНП ВСР «ТЦРЛ» належать:

– «надання вторинної/спеціалізованої стаціонарної медичної допомоги пацієнтам на безвідплатній та відплатній основі, включаючи екстрену (невідкладну) допомогу, профілактику, діагностику і лікування хвороб, травм, отруєнь чи інших розладів здоров'я, а також медичний супровід вагітних жінок, пологових і післяпологових;

- надання спеціалізованої амбулаторної медичної допомоги (спеціалізована медична практика) пацієнтам на безвідплатній та відплатній основі;
- сприяння отриманню пацієнтами медичної допомоги більш високого рівня спеціалізації у інших закладах охорони здоров'я шляхом їх направлення за правилами, встановленими законодавством;
- взаємодія з іншими закладами охорони здоров'я для забезпечення наступництва у наданні медичної допомоги на різних рівнях та ефективного використання ресурсів системи медичного обслуговування;
- здійснення експертизи тимчасової непрацездатності та контролю за видачею листків непрацездатності, проведення профілактичних оглядів;
- купівля, збереження, транспортування, продаж (видавання), знищення, вживання наркотиків, психотропних речовин, прекурсорів;
- придбання, збереження та застосування ресурсів, необхідних для надання медичних послуг, зокрема ліків (у т.ч. наркотиків та прекурсорів), обладнання та інвентарю;
- запровадження нових форм та методів профілактики, діагностики, лікування та реабілітації хвороб та станів.
- забезпечення дотримання стандартів та уніфікованих клінічних протоколів медичної допомоги.
- надання будь-яких платних послуг підприємствам, установам, організаціям, фізичним та юридичним особам відповідно до законодавства.
- організація та проведення з'їздів, конгресів, симпозіумів, науково-практичних конференцій, наукових форумів, круглих столів, семінарів тощо.»

[40]

Медична практика КНП ВСР «ТЦРЛ» здійснюється на основі ліцензійних умов. Для реалізації окремих видів діяльності, що передбачені Статутом, КНП ВСР «ТЦРЛ» одержує спеціальний дозвіл відповідно до законодавства України.

Керування КНП ВСР «ТЦРЛ» покладається на керівника, який діє згідно зі Статутом. Керівник лікарні виконує організаційну функцію, розглядає питання, що належать до його повноважень, з метою забезпечення лікарнею функцій і завдань. При цьому, ці питання вже зараз мають елементи проектування діяльності підприємства (проектного управління) з урахуванням особливостей реформування охорони здоров'я та факторів, які впливають і будуть впливати на стан і перспективи роботи підприємства.

Організаційна структура КНП ВСР «ТЦРЛ» та її штатний склад встановлюються та узгоджуються з відділом охорони здоров'я та медичного забезпечення Великобірківської селищної ради, залежно від потреб населення обслуговуваної території у плановій медичній допомозі і схвалюються директором.

КНП ВСР «ТЦРЛ» має організаційну структуру, яка включає: керівний склад (директор, медичний директор, головна медична сестра, заступник медичного директора з поліклінічної роботи, заступник директора з економічних питань, заступник директора з технічних питань, головний бухгалтер), підрозділи лікувально-профілактичного призначення та інші підрозділи адміністративно-управлінського характеру.

Станом на 01.01.2023 року КНП ВСР «ТЦРЛ» має 200 ліжок і складається з:

- поліклінічного відділення (275 відвідувань на зміну), де розташовані кабінети: хірурга, терапевта, онколога, офтальмолога, маніпуляційний, нарколога, психіатра, фтизіатра, дерматолога, отоларинголога, функціональної діагностики, ендокринолога, травматолога, уролога, пульмонолога, кардіолога, ревматолога, невропатолога, жіночої консультації, ендоскопічний, УЗД-дослідження, сестри медичної старшої, заступників директора (головного лікаря) з медичного обслуговування населення, з експертизи тимчасової непрацездатності;
- фізіотерапевтичного відділення,

- стоматологічного відділення;
- клініко-діагностичної лабораторії;
- рентгенологічного відділення;
- відділення профілактики.

КНП ВСР «ТЦРЛ» має у своєму складі стаціонарні відділення різних профілів: 35 ліжок для хірургічних пацієнтів, 100 ліжок для терапевтичних пацієнтів, 6 ліжок для анестезіологічної та інтенсивної допомоги, 20 ліжок для травматологічних пацієнтів, 10 ліжок для гінекологічних пацієнтів, 15 ліжок для педіатричних пацієнтів та 20 ліжок для неврологічних пацієнтів.

Поліклініка, клініко-діагностична лабораторія та стаціонарні відділення знаходяться у стандартних будинках, які оснащені автономною системою опалення (з можливістю нагрівання води), холодного водопостачання та каналізації.

Заклад використовує сучасне медичне обладнання, таке як: хірургічна станція для лапароскопічних операцій, цифровий флюорограф та рентгенапарат з двома робочими майданчиками, три пристрої для ультразвукової дослідження.

КНП ВСР «ТЦРЛ» надає медичну допомогу за наступними спеціальностями: анестезіологія, організація та управління охороною здоров'я, акушерство та гінекологія, дерматовенерологія, ендокринологія, ендоскопія, стоматологія, інфекційні хвороби, клінічна біохімія, клінічна лабораторна діагностика, кардіологія, наркологія, психіатрія, лікувальна фізкультура, фтизіатрія, неврологія, онкологія, ортопедія і травматологія, отоларингологія, офтальмологія, педіатрія, рентгенологія, гастроентерологія, функціональна діагностика, ультразвукова діагностика, урологія, проктологія, фізіотерапія, хірургія.

Основою організаційної структури досліджуваного КНП ВСР «ТЦРЛ» є лінійно-функціональний тип, який передбачає розподіл повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Цей тип структури поєднує дві моделі: лінійну, яка забезпечує єдність і чіткість

управління, та функціональну, яка надає спеціалізовану допомогу лінійним керівникам. Лінійно-функціональна структура має ряд переваг, таких як: раціональне використання ресурсів; висока відповідальність та оперативність у прийнятті та виконанні розпоряджень; високий рівень професіоналізму функціональних спеціалістів; ефективна координація процесів при великому обсязі персоналу. Однак, цей тип структури також має деякі недоліки, наприклад: можливе протистояння між лінійними та функціональними керівниками; можливе перекриття управлінських функцій; внутрішнє ускладнення міжфункціональної координації діяльності, спрямованої на інновації; недостатня гнучкість та адаптація до нових завдань. Таблиця 2.1 містить детальний аналіз переваг і недоліків організаційної структури КНП ВСР «ТЦРЛ».

Таблиця 2.1

Переваги на недоліки організаційної структури КНП ВСР «ТЦРЛ»

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> – швидке виконання дій щодо розпорядження та вказівок, які видаються вищестоячими керівниками нижчестоячим; – раціональне поєднання лінійних та функціональних взаємозв'язків; – стабільність повноважень та відповідальності персоналу; – єдність та чіткість розпорядництва; – оперативне прийняття рішень; – персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності; – професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб. 	<ul style="list-style-type: none"> – дублювання управлінських функцій; – розпорошення відповідальності; – внутрішні бар'єри, які відділяють лінійні підрозділи від функціональних; – протиріччя між лінійними та функціональними керівниками; – протидія лінійних керівників роботі функціональних спеціалістів; – спотворення інформації функціональних керівників при її передачі лінійними керівниками виконавцям.

Примітка. Наведено за [40]

За даними штатної чисельності, у КНП ВСР «ТЦРЛ» працевлаштовано 360 осіб. Найбільшу кількість працюючих мають такі структурні підрозділи: поліклінічне відділення (45,50 штатних одиниць), господарсько-експлуатаційний відділ (21,50 штатних одиниць), відділення для лікування хворих на гостру респіраторну інфекцію COVID-19 (59,25 штатних одиниць) (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Штатний розпис КНП ВСР «ТЦРЛ» станом на 01.01.2023 рік

№ з/п	Підрозділи	Кількість штатних одиниць
1	2	3
1	Адміністративно-управлінський підрозділ	5,00
2	Інформаційно-аналітичний відділ	8,50
3	Бухгалтерія	14,50
4	Адміністративно-управлінський та допоміжний персонал	13,50
5	Господарська служба	21,50
ПОЛІКЛІНІЧНИЙ ВІДДІЛ:		
6	Поліклініка	45,50
7	Середній медичний персонал поліклініки	46,00
8	Молодший медичний персонал поліклініки	28,75
9	Рентгенологічний кабінет	10,75
10	Відділення ультразвукової діагностики	6,00
11	Відділення з функціональної діагностики	3,00
12	Ендоскопічний кабінет	2,00
13	Стоматологічний відділ	8,25
14	Клініко-діагностична лабораторія	29,00
15	Фізіотерапевтичне відділення	27,50
16	Відділення денного стаціонару для неврологічних хворих	1,50
СТАЦІОНАР ТЕРНОПІЛЬ:		
17	Приймальне відділення	12,00
18	Відділення для надання медичної допомоги пацієнтам з гострою респіраторною хворобою COVID-19	59,25
Стаціонарні відділення:		
19	Стаціонар В. Глибочок	27,75
20	Стаціонар В. Бірки	55,75
21	Стаціонар с. Мишковичі	16,50
Підрозділи з надання платних медичних послуг		
22	Госпрозрахункове стоматологічне відділення	47,50
23	Фізіотерапевтичний відділ	4,25
24	Відділення профілактичних медичних оглядів	17,25
25	Кабінет УЗД	2,00
26	Клініко-діагностична лабораторія	1,75
27	Інші	5,00

Примітка: наведено за матеріалами діяльності КНП ВСР «ТЦРЛ»

З урахуванням викладеного вище, можна зробити висновок, що КНП ВСР «ТЦРЛ» є складним лікувально-профілактичним закладом з встановленою структурою, яка визначена статутом, і яка складається з: лікувальних підрозділів – стаціонарного та поліклінічного відділів.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища досліджуваного комунального некомерційного підприємства

Одним з ключових напрямків роботи підприємства у сфері медичних послуг є аналіз зовнішнього середовища, яке характеризується високим рівнем конкуренції. З метою визначення впливу конкурентного середовища на КНП ВСР «ТЦРЛ» застосуємо модель М. Портера (табл. 2.2). За цією моделлю, необхідно розглянути вплив таких факторів, як постачальники, покупці, потенційні конкуренти, послуги-субститути та конкуренція в галузі. Результати оцінки сил конкуренції представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз конкурентного середовища КНП ВСР «ТЦРЛ» за М. Портером

Чинник	Сучасний стан на підприємстві	Вплив на підприємство
Постачальники	Підприємство співпрацює з перевіреними постачальниками, які забезпечують його висококваліфікованими кадрами, обладнанням та витратними матеріалами.	Підприємство слідкує та контролює якість кваліфікації своїх кадрових ресурсів. Але в зв'язку із ростом інфляції та погіршення стану економіки витрати на заробітну плату можуть зростати.
Покупці	Медичні послуги, які надає підприємство, є досить популярними. Деякі з них є унікальними (лапароскопічні операції)	Переважає більшість медичних послуг, які надає підприємство, надаються на безоплатній основі. Але є перелік платних послуг. Оскільки конкуренція в галузі є високою, то підприємство може іти на пом'якшення цінової політики стосовно платних послуг, але воно не є суттєвим.
Потенційні конкуренти	Галузь є висококонкурентною, проте підприємство є конкурентоспроможним. Можливими конкурентами можуть бути: приватні лікарні, лабораторії, центри діагностики.	Конкуренція з одного боку дещо зменшує частку ринку для підприємства, але вона допомагає йому надавати все більше нових і якісніших послуг.
Послуги-субститути	У якості послуг-замінників для медичної галузі не можливо назвати інші послуги	Відсутність впливу
Конкуренція в галузі	На даний момент у галузі існує досить висока конкуренція, головними конкурентами є приватні медичні клініки. Галузь є конкурентною, проте підприємство є конкурентоспроможним.	Галузь є досить привабливою, оскільки має велику кількість споживачів та досить високу прибутковість, тому поява нових конкурентів має високу ймовірність.

Примітка. Складено автором за матеріалами КНП ВСР «ТЦРЛ»

З таблиці 2.2 видно, що галузь має високу привабливість, тобто існує сильна конкуренція та загроза появи нових конкурентів. Влада споживачів також є значною через великий попит на медичні послуги. Можливість заміни послуг іншими – низька. А влада постачальників є високою, тому що для надання медичних послуг потрібна висока кваліфікація персоналу та сучасне обладнання.

Можна зробити висновок, що медичний ринок перебуває у фазі активного розвитку, який залежить від економічних, інтелектуальних та технічних чинників. За моделлю М. Портера, найбільший вплив на його функціонування мають наявні конкуренти, постачальники та споживачі. Також доцільно проаналізувати характеристики потенційного споживача послуг КНП ВСР «ТЦРЛ» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Характеристики профілю споживачів КНП ВСР «ТЦРЛ»

Характеристика профілю	Значення
Географічне розташування клієнтів	В основному це смт Великі Бірки, с. Великий Глибочок, с. Мишковичі, с. Малий Ходачків, с. Констянтинівка, с. Смиківці. Проте послугами можуть користуватися і гості міста.
Демографічні	Починаючи від дітей віком 4-5 місяців, що приводять батьки, і до дорослих віком 55-59 років. Це школярі та студенти, працівники різних сфер діяльності. Вагітні жінки, та подружні пари.
Економічні	Клієнти із низьким, середнім та високим рівнем доходу.
Соціально-психологічні	Споживачі обирають послуги досліджуваного центру, оскільки довіряють комунальним медичним закладам.
Ставлення клієнтів до медичних послуг	Основна причина користування послугою – необхідність в послугі, ступінь оцінки потреби є високим значенням.

Примітка: наведено за матеріалами діяльності КНП ВСР «ТЦРЛ»

КНП ВСР «ТЦРЛ» надає послуги не тільки мешканцям Великобірківської громади, але й відвідувачам населених пунктів громади.

Для аналізу впливу конкурентної ситуації на роботу КНП ВСР «ТЦРЛ» можна використати метод PEST-аналізу. Його завдання – визначити і оцінити вплив ключових чинників макросередовища на поточні і перспективні результати діяльності підприємства.

Виділимо фактори для аналізу, які зовнішньо впливають на КНП ВСР «ТЦРЛ». До факторів, які можуть вплинути діяльність досліджуваного закладу

охорони здоров'я належать: а) політичні фактори (податкова політика (тарифи та пільги); поточне і майбутнє законодавство, що регламентує правила роботи в галузі; законодавство з охорони навколишнього середовища); б) економічні фактори (рівень інфляції і процентні ставки; курси основних валют; рівень доходів населення; кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни); в) соціальні фактори (вимоги до якості послуг і рівня сервісу; гендерна та вікова структура населення і тривалість життя; спосіб життя і звички споживання); г) технологічні фактори (рівень інновацій і технологічного розвитку галузі; ступінь використання, впровадження та передачі технологій; розвиток і проникнення інтернету).

Наступний крок – оцінити вплив кожного з цих факторів. Вплив факторів оцінюється як «-» негативний вплив або «+» позитивний вплив. Вплив кожного із факторів представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Сила впливу факторів PEST-аналізу на діяльність КНП ВСР «ТЦРЛ»

Політичні	Вплив фактору	Економічні	Вплив фактору
Податкова політика (тарифи та пільги)	-	Рівень інфляції і процентні ставки	-
Законодавство з охорони навколишнього середовища	-	Курси основних валют	-
Майбутнє і поточне законодавство, що регулює функціонування галузі охорони здоров'я	+	Рівень доходів населення	-
		Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	-
Соціальні	Вплив фактору	Технологічні	Вплив фактору
Вимоги до якості послуг та рівня сервісу	-	Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	+
Гендерна та вікова структура населення і тривалість життя	+	Ступінь використання. Впровадження та передачі технологій	+
Спосіб життя і звички споживання	+	Розвиток і проникнення інтернету, розвиток мобільних пристроїв	+

Примітка: сформовано за матеріалами діяльності КНП ВСР «ТЦРЛ»

Для того, щоб визначити вплив PEST-факторів на КНП ВСР «ТЦРЛ», ми провели їх кількісну оцінку за двома параметрами: ймовірність зміни та вага. Ми використали п'ятибальну шкалу для оцінки ймовірності зміни, де: «1» означає низьку ймовірність; «2» – швидше не ймовірно; «3» – середня ймовірність; «4» – ймовірно; «5» – висока ймовірність. Дані нашої оцінки представлені у таблиці 2.5.

З таблиці 2.5 видно, що найбільший позитивний вплив на КНП ВСР «ТЦРЛ» справляють технологічні фактори (+3,3) та соціальні фактори (+0,5). З іншого боку, найбільший негативний вплив мають економічні фактори (-3,9) та політичні фактори, які також мають невеликий, але негативний вплив (-0,2).

Таблиця 2.5

Оцінки ймовірності коливань PEST-факторів

Опис факторів	Вплив фактору	Вага фактору	Експертна оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
Політичні				
Податкова політика (тарифи та пільги)	-	0,3	4	-1,2
Законодавство з охорони навколишнього середовища	+	0,4	4	+1,6
Майбутнє і поточне законодавство, що регулює функціонування галузі охорони здоров'я	-	0,3	2	-0,6
Економічні				
Рівень інфляції і процентні ставки	-	0,2	4	-0,8
Курси основних валют	-	0,3	5	-1,5
Рівень доходів населення	-	0,3	4	-1,2
Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	-	0,2	2	-0,4
Соціальні				
Вимоги до якості послуг та рівня сервісу	-	0,4	4	-1,6
Гендерна та вікова структура населення і тривалість життя	+	0,3	3	+0,9
Спосіб життя і звички споживання	+	0,3	4	+1,2
Технологічні				
Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	+	0,3	4	+1,2
Ступінь використання. Впровадження та передачі технологій	+	0,4	3	+1,2
Розвиток і проникнення інтернету, розвиток мобільних пристроїв	+	0,3	3	+0,9

Примітка: сформовано за матеріалами діяльності КНП ВСР «ТЦРЛ»

Щоб дослідити внутрішню обстановку КНП ВСР «ТЦРЛ», можна застосувати SNW-аналіз (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SNW-аналіз КНП ВСР «ТЦРЛ»

Стратегічна позиція	Якісна оцінка позиції		
	Сильна S	Нейтральна N	Слабка W
Загальна стратегія закладу			W
Організаційна структура		N	
Фінансовий стан		N	
Доступність інвестиційних ресурсів		N	
Рівень бухгалтерського обліку		N	
Асортимент послуг	S		
Конкурентоспроможність закладу		N	
Інформаційні технології			W
Здатність до лідерства		N	
Здібності керівництва	S		
Ступінь маркетингу			W
Якість бренда		N	
Репутація		N	
Репутація як роботодавця		N	
Інновації		N	
Рівень обслуговування	S		
Корпоративна культура		N	

Примітка: сформовано за матеріалами діяльності КНП ВСР «ТЦРЛ»

SNW-аналіз дозволяє виявити сильні, нейтральні і слабкі сторони підприємства, які визначають його конкурентоспроможність. Цей аналіз застосовується тільки для оцінки факторів внутрішнього середовища.

За даними таблиці 2.6 можна зробити висновки про переваги і недоліки обраного закладу. Загалом за показниками внутрішнього середовища КНП ВСР «ТЦРЛ» має середню позицію.

Основною сильною стороною є кваліфікований персонал та якісні послуги, які надаються КНП ВСР «ТЦРЛ». Проте існують і проблеми. Основний слабкий бік досліджуваного закладу – недостатня інформаційна підтримка ринку споживача та відсутність маркетингової стратегії.

2.3. Аналіз цифровізації надання медичних послуг досліджуваного комунального некомерційного підприємства

Організації сфери охорони здоров'я повинні адаптувати свою діяльність до вимог споживачів медичної допомоги і медичних послуг, а також зберігати свою

конкурентоспроможність на ринку. Це складне завдання, бо заклади охорони здоров'я мають враховувати як зовнішні зміни (наприклад, у законодавстві, потребах населення), так і внутрішні зміни (наприклад, у частині організаційних перетворень, необхідності покращення мотиваційного механізму впливу на персонал і т.д.). Тому, важливим напрямом роботи організації сфери охорони здоров'я має бути інформаційне забезпечення та його постійне покращення.

Цифрове перетворення охорони здоров'я є системою, яка складається з комплексу елементів, що постійно змінюються. Це потребує постійного налаштування її роботи через застосування сучасних технологій збору та обробки інформації. Розв'язання проблеми цифрового забезпечення охорони здоров'я не може бути обмежене лише питанням інформатизації, бо в основу модернізації сфери охорони здоров'я повинні бути покладені організаційні та інші заходи, ґрунтуючись на детальному аналізі інформаційного середовища, яке швидко змінюється. Одним з інноваційних напрямків у управлінні охороною здоров'я є покращення розвитку інформаційної системи галузі, що стає актуальним на шляху її реформування. Інформаційна система охорони здоров'я передбачає створення одностайного простору, формування універсальної системи соціального та медичного забезпечення, дотримання єдиних соціальних і медичних стандартів.

Законодавство, соціально-економічні умови та складність інформаційного забезпечення визначають обсяг функцій охорони здоров'я на різних рівнях адміністрації держави, що вимагає концентрації зусиль для покращення ефективності управління. Створення єдиного інформаційного простору, що об'єднує інформаційні ресурси регіональних і місцевих органів влади, формування постійно оновлюваних баз даних, автоматизація робочих місць є характеристиками сучасної системи управління. У цих умовах державна політика у сфері охорони здоров'я потребує вдосконалення і пошуку нових підходів до покращення якості управління і надання медичних послуг. Практика окремих регіонів України, де активно реалізувалася концепція інформатизації, показує, що покращення якості надання медичних послуг населенню значною

мірою залежить від оперативності впровадження й широти застосування нових інформаційних технологій. Тому, основною метою держави, визначеною у Законі України «Про Національну програму інформатизації», є створення умов для забезпечення окремих громадян та суспільства своєчасною, достовірною та повною інформацією шляхом широкого використання інформаційних технологій і забезпечення інформаційної безпеки держави.

У виконання законодавчих та розпорядчих документів в Україні поетапно розгортаються різноманітні форми інформатизації суспільних процесів у системі надання послуг, зокрема в охороні здоров'я.

Органи влади та медичні заклади можуть використовувати спеціалізовані структурні підрозділи для цифрового перетворення своєї діяльності в галузі охорони здоров'я. Важливою задачею влади є забезпечення можливості громадян отримувати інформацію про наявність та якість послуг охорони здоров'я, які відповідають потребам суспільства, шляхом впровадження різноманітних форм та інструментів. Інформаційні процеси в охороні здоров'я – це ті процеси, які мають революційно змінити та покращити поточний стан цієї системи. Методологічною основою галузі є досягнення успіху у проведенні реформ, які, серед іншого, мають ґрунтуватися на інформатизації (рис. 2.2).

Інформаційно-комунікативне забезпечення діяльності медичних установ впливає на покращення якості медичних послуг в сучасних умовах, особливо тому, що робота цих установ у напрямку надання якісних медичних послуг вимагає максимального передбачення розвитку, захисту від ризиків, небезпек і викликів.

Для того, щоб посадова особа, яка відповідає за прийняття рішень, могла обрати оптимальний і ефективний варіант управління, необхідно забезпечити її достатньою кількістю інформації. Це є специфікою інформаційно-комунікативного забезпечення КНП ВСР «ТЦРЛ» в аспекті покращення якості медичних послуг.

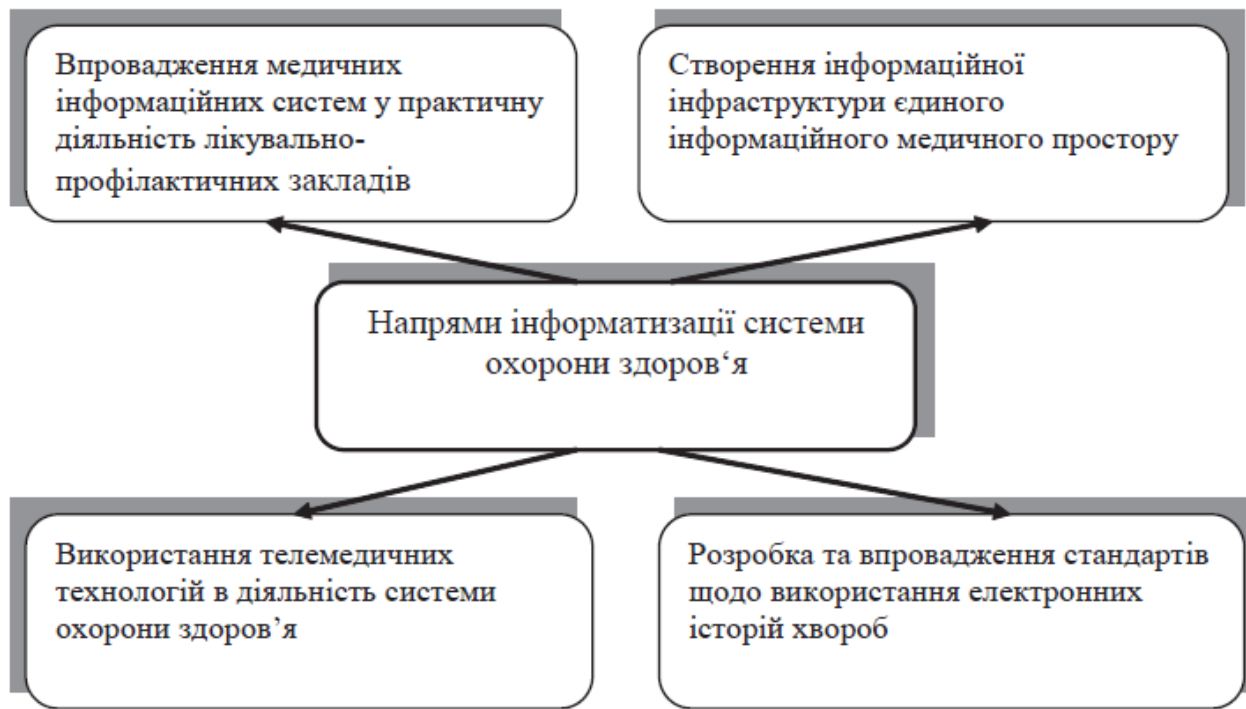


Рис. 2.2. Напрями інформатизації системи охорони здоров'я

Примітка. Сформовано автором за [15]

До основних умов, які сприяють функціонуванню цієї системи, належать:

- наявність на ринку готових комп'ютерних рішень, які підходять для потреб лікарні;
- наявність постачальників програмного забезпечення, які здатні навчити персонал медичної установи та забезпечити довгострокову підтримку програм;
- наявність відповідної нормативно-правової бази, яка визначає стратегію інформаційної політики, та регулює питання пов'язані з нормативно-довідковою інформацією, штатним складом лікарні, фінансуванням комп'ютерної техніки, програмних засобів і телекомунікаційних технологій.

Одним з головних напрямів інформатизації, який повинен бути реалізований для забезпечення ефективної інформаційно-комунікативної діяльності КНП ВСР «ТЦРЛ» у сфері покращення якості медичного обслуговування, є впровадження програмних продуктів, які мають бути застосовані з такими пріоритетами:

- контроль за витратами та ресурсами медичного закладу;
- запровадження системи електронної документації;
- ведення медичної статистики;
- створення медичних реєстрів населення, яке обслуговується лікувальним установою;
- створення баз даних пацієнтів, які лікувались або перебувають на амбулаторному обліку в поліклініці та стаціонарі;
- облік пільгового забезпечення населення фармацевтичними препаратами;
- електронна взаємодія документами між структурними одиницями лікарні та зовнішнім середовищем.

Потреба в інформаційно-комунікативному забезпеченні КНП ВСР «ТЦРЛ» у сфері покращення якості медичного обслуговування визначається великою кількістю інформації, яку використовує установа.

Інформаційні технології відіграють значну роль у сучасному житті. КНП ВСР «ТЦРЛ» має свій веб-сайт, де пацієнти можуть дізнатись про спектр послуг, кадровий склад, режим роботи, актуальні події, оголошення та інше.

КНП ВСР «ТЦРЛ» використовує комп'ютерну мережу, яка забезпечує зв'язок між усіма комп'ютерами закладу та його філіями. Також доступна wi-fi мережа для відвідувачів.

За вимогами НСЗУ для роботи з eHealth та ЕМЗ встановлено програмне забезпечення, яке містить модулі «Поліклініка», «Стаціонар», «Приймальне відділення» та інші функції, необхідні для взаємодії з МОЗ, ЕСОЗ, НСЗУ.

Автоматизована інформаційна система «Поліклініка» функціонує у поліклінічному відділенні лікарні. Завдяки стандартному програмному рішенню можна:

- створити базу даних людей, які обирають поліклінічне відділення;
- ведення унормованої довідкової інформації;
- отримання достовірних статистичних даних;
- облік роботи медичних працівників;

- персональний облік захворюваностей, звертань пацієнтів до лікаря;
- проведення диспансеризації населення;
- аналіз якості медичного обслуговування.

За допомогою програми «Медкадри» здійснюється автоматизований облік кадрів, а програмою «Медстат» - формування звітності з медичної статистики. Бухгалтерський облік також автоматизовано. Ведеться багато реєстрів хворих, серед яких: реєстр хворих на гіпертонію, цукровий діабет, туберкульоз, психічні захворювання, реєстр жінок фертильного віку та інші. Автоматично збираються показники діяльності закладу, які щоквартально аналізуються на медичних радах з метою оцінки роботи і внесення необхідних коректив.

У 2011-2016 роках діяла Національна програма по туберкульозу, в рамках якої фіксувалися виявлені хворі на туберкульоз завдяки профілактичним заходам і діагностичним можливостям закладу, а також передавалися дані про них у загальнонаціональну комп'ютерну мережу. На сьогоднішній день використовується програма ТВ «Manager» - електронний реєстр хворих на туберкульоз.

Реєстр хворих з цукровим діабетом, яким потрібна інсулінотерапія, наразі ведеться за допомогою програми «Новодіаб», а раніше всі хворі на діабет реєструвалися програмою «Синадіаб».

Реєстрація візитів пацієнтів з психічними розладами здійснюється через сервіс звітності інформаційної системи НСЗУ ЕСОЗ 066.

Постійно контролюється обґрунтованість видачі листків непрацездатності і терміни перебування хворого на листку непрацездатності, а також проводиться навчання по переходу на електронний варіант роботи.

Здоров'я населення та ефективність лікування в багатьох аспектах зумовлені роботою параклінічних служб. У рентгенологічних кабінетах використовується програмне забезпечення рентгенологічної діагностичної системи HF-51 (HF-81), яке дозволяє проводити рентгеноскопію, флюорографію, холецистографію, урографію, мамографію, метросальпінгографію. У кабінетах функціональної діагностики застосовуються спеціалізовані програми для

електрокардіографії, спірографії, велографії, холтерівського моніторингу ЕКГ, ехокардіографії (ультразвукового обстеження серця), ендоскопічного кабінету, колоноскопії, гастродуоденоскопії, кабінету УЗД програмне забезпечення Sonoace R7. Лабораторні дослідження в КНП ВСР «ТЦРЛ» виконуються на сучасному обладнанні з можливістю передачі даних вузьким спеціалістам через комп'ютерну мережу.

У КНП ВСР «ТЦРЛ» надається як планова, так і невідкладна хірургічна допомога цілодобово. Перед операцією пацієнти можуть пройти комплексне обстеження та попередню підготовку. Робота стаціонару організована в такий спосіб, що пацієнт проходить всю необхідну процедуру в одному закладі в рамках функціоналу «Стаціонар».

Центральна районна поліклініка забезпечує клініко-діагностичний прийом, консультацію, обстеження, реабілітацію хворих за 29 напрямками. Спеціалісти поліклініки мають доступ до комп'ютерної технології та можуть записувати пацієнтів на прийом за допомогою програми «Поліклініка».

В КНП ВСР «ТЦРЛ» регулярно проводяться вебіари для користувачів, спілкування з фахівцями та онлайн підтримкою. Діяльність закладу відбувається за планом основних організаційних заходів, який аналізується у кварталних та місячних звітах. Приміщення для роботи з апаратурою відповідають нормам безпеки, проводиться навчання по техніці безпеки з працівниками закладу.

Для того, щоб забезпечити якісну медичну допомогу різним категоріям населення, КНП ВСР «ТЦРЛ» має у своєму розпорядженні всі необхідні ресурси. Зокрема, установа укладає договори з різними суб'єктами, які надають послуги з питань розробки, реєстрації та розміщення веб-сайту, віртуального серверу (хостінгу) та доменного імені в мережі Інтернет, а також з провайдерами та розробниками програмного забезпечення для надання інформаційних послуг. КНП ВСР «ТЦРЛ» постійно покращує свою інформаційно-технічну базу, що дозволяє гарантувати пацієнтам медичну допомогу відповідно до вимог стандартів.

Висновки до розділу 2

КНП ВСР «ТЦРЛ» – це комунальне підприємство, яке надає вторинну спеціалізовану медичну допомогу всім особам, які потребують її, відповідно до законодавства України. Скорочене найменування – КНП ВСР «ТЦРЛ».

Основна мета КНП ВСР «ТЦРЛ» – це забезпечити якісне медичне обслуговування населенню за допомогою сучасних медичних послуг. Для цього КНП ВСР «ТЦРЛ» постійно вдосконалює свою матеріально-технічну та інформаційну базу, а також підвищує кваліфікацію свого персоналу.

Аналізуючи конкурентне середовище, можна сказати, що КНП ВСР «ТЦРЛ» працює на ринку з помірною конкуренцією, де головними учасниками є постачальники та споживачі медичних послуг. Послуги-субститути не мають значного впливу на КНП ВСР «ТЦРЛ», так як альтернатив медичним послугам немає. Зовнішнє середовище має як позитивні, так і негативні фактори для КНП ВСР «ТЦРЛ». Позитивними є технологічні та соціальні фактори, які сприяють розвитку медицини та попиту на медичні послуги. Негативними є економічні та політичні фактори, які створюють невизначеність та нестабільність для медичного сектору. Внутрішнє середовище КНП ВСР «ТЦРЛ» характеризується нейтральною позицією. Сильною стороною КНП ВСР «ТЦРЛ» є високий рівень сервісу та професіоналізму персоналу, а слабкою стороною є недостатня інформаційна просвіта ринку споживача та відсутність чіткої маркетингової стратегії.

КНП ВСР «ТЦРЛ» має у своєму розпорядженні всю необхідну інфраструктуру для надання медичної допомоги населенню, а також укладає договори з різними постачальниками інформаційних послуг, таких як веб-сайт, хостинг, доменне ім'я, провайдери, програмісти. КНП ВСР «ТЦРЛ» прагне щороку оновлювати свою інформаційно-технологічну базу, щоб забезпечити всім пацієнтам медичну допомогу, яка відповідає сучасним стандартам.

Інформаційна система охорони здоров'я є складною структурою, яка постійно адаптується до змін у суспільстві. Це потребує невпинного

вдосконалення її функціонування за допомогою сучасних технологій збирання та аналізу інформації. Розв'язання проблеми інформаційної системи охорони здоров'я не може бути зведене до питання інформатизації, адже в основу модернізації сфери охорони здоров'я мають бути покладені організаційні та інші заходи, які базуються на глибокому аналізі інформаційного середовища, яке динамічно змінюється. Одним з інноваційних напрямків в управлінні охороною здоров'я є поліпшення розвитку інформаційної системи галузі, що стає актуальним на шляху її реформування. Інформаційна система охорони здоров'я передбачає створення єдиного простору, формування універсальної системи соціального та медичного обслуговування, додержання єдиних соціальних і медичних стандартів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

3.1. Вдосконалення ефективності управління комунального некомерційного підприємства в умовах конкуренції

Для вдосконалення ефективності управління закладом охорони здоров'я необхідно застосовувати сучасні підходи та методи, які дозволяють адаптуватися до зовнішнього та внутрішнього середовища, враховувати інтереси та потреби зацікавлених сторін, а також забезпечувати неперервне вдосконалення процесів та результатів діяльності.

Вдосконалення ефективності управління закладом охорони здоров'я є актуальною та складною задачею, яка потребує системного та комплексного підходу. Керівники медичних установ повинні постійно аналізувати ситуацію на ринку охорони здоров'я, враховувати потреби та очікування своїх клієнтів та партнерів, а також шукати нових можливостей для розвитку та конкурентної переваги. Застосування сучасних практик управління дозволить покращити результати діяльності закладу охорони здоров'я, а також забезпечити його стабільну та успішну роботу.

Одним з основних проблем сучасної системи охорони здоров'я є застосування застарілих адміністративних підходів до управління, які не враховують потреби ринкової економіки. Така система не сприяє інноваційному розвитку медичних закладів, пошуку нових форм та методів надання медичної допомоги, покращенню якості та доступності професійних послуг. В результаті цього виникають значні медичні, соціальні та економічні втрати. Тому «необхідно змінити модель управління охороною здоров'я, використовуючи ефективні економічні механізми, інструменти та стимули». [1].

Сфера охорони здоров'я стикається з новими викликами у зв'язку з

четвертою промисловою революцією та діджиталізацією економіки, які впливають на потреби та очікування населення. Це вимагає підвищення рівня інвестицій у цифрову медицину та інноваційні технології. Крім того, сфера охорони здоров'я повинна адаптуватися до глобальних загроз, таких як пандемія коронавірусу, війна в Україні, які поширилися по всьому світу і потребує спільних зусиль та ресурсів від усіх країн. Для цього необхідно створити механізми обміну досвідом, знаннями та інструментами, а також модернізувати систему управління охороною здоров'я.

Охорона здоров'я – це комплексна система, яка об'єднує всі суб'єкти, що займаються покращенням, збереженням або відновленням здоров'я людей. У сучасних умовах глобалізації ця сфера виконує ряд важливих соціальних, економічних, правових, моральних та політичних функцій, які впливають на перспективи її трансформації та модернізації, а також на стабільність та прогрес суспільства. Крім того, для оцінки конкурентоздатності країн у світовому просторі одним з ключових показників є індекс щастя, який залежить від якості та довжини життя населення, а отже від параметрів охорони здоров'я. Багато людей мріють про довге і якісне життя, а держави намагаються забезпечити максимальний рівень добробуту своїх громадян, раціонально розподіляючи ресурси на профілактику здорового способу життя і максимальну охорону навколишнього середовища.

Нові тенденції в управлінні установами охорони здоров'я виявляються у зростанні ролі приватних організацій, які мають свої особливості. Вони володіють більшою гнучкістю управління, самостійністю у виборі управлінських та фінансових стратегій.

Однак, незалежно від форми власності, установам охорони здоров'я потрібно застосовувати систему ефективних методів управління, які враховують специфіку охорони здоров'я як сфери економічної діяльності.

Процес прийняття управлінських рішень у закладах охорони здоров'я в Україні стикається з численними складнощами через розбіжність факторів, які впливають на їх подальше виконання. Реформування медичної галузі, недостатне

фінансування закладів охорони здоров'я, поширення нових методик лікування та діагностування, зростання захворюваності населення та покращення якості медичних послуг – це виклики, яким повинні відповідати всі суб'єкти медичного ринку. [48].

Для покращення якості управління медичною установою та забезпечення її конкурентоспроможності в умовах переходу до автономної моделі діяльності, пропонується реалізувати такі заходи.

Основним напрямком ефективного управління медичною установою є розвиток кадрового потенціалу. Якість і доступність медичної допомоги залежать від кількості та кваліфікації медичних працівників, які працюють в системі охорони здоров'я [34].

В Україні спостерігається дефіцит фахівців-організаторів у сфері охорони здоров'я, які мають компетенції для прийняття стратегічних рішень. Це пов'язано з недосконалістю системи підготовки менеджерів у галузі охорони здоров'я та відсутністю якісної освітньої бази, яка б враховувала світовий досвід та національну специфіку української системи охорони здоров'я.

Одним з аспектів, який вимагає особливої уваги, є той факт, що в розвинених країнах світу керівники медичних установ мають економічну або юридичну освіту і є так званими медичними менеджерами, тоді як в Україні більшість керівників у сфері охорони здоров'я – це медики без досвіду та навичок управління, які не мають правової або економічної підготовки (лікарі-практики).

З початку реформування охорони здоров'я триває дискусія про статус керівного персоналу медичного закладу і необхідність спеціальної освіти для обіймання таких посад.

Зараз українські медичні заклади мають таку систему, коли головний лікар виконує як адміністративні, так і медичні функції. Це дуже великий обсяг роботи, який у багатьох розвинених країнах світу поділяється між двома фахівцями – генеральний директор вирішує ключові адміністративні питання, а медичний директор контролює всі медичні процеси. [29].

З 1 січня 2019 року в Україні функції директора та медичного директора

були чітко розмежовані: директор закладу займатиметься питаннями господарської діяльності, а медичний директор – виключно питаннями медицини. Нікого не звільнятимуть: усі головні лікарі та інші медичні працівники виконуватимуть свої функції без змін до закінчення терміну дії їхніх договорів [40].

Після закінчення договору головні лікарі матимуть можливість взяти участь у конкурсі на посади генерального директора або медичного директора медичного закладу. До 2022 року на посаду директора могли претендувати кандидати з гуманітарною, юридичною, економічною, лікарською або управлінською освітою. З 2022 року кандидати, які не мають освіти з управління або адміністрування в галузях «Управління та адміністрування» або «Публічне управління та адміністрування», повинні будуть отримати її додатково (згідно з наказом МОЗ України від 31.10.2018 № 1977).

Іншим напрямком в управлінні медичним закладом є впровадження сучасних моделей (систем) якості в роботу медичного закладу, що дозволить зробити якість медичної допомоги залежною від системи управління.

Такими моделями можуть бути: система міжнародних стандартів якості ISO 9001; Моделі досконалості (EFQM); системи якості Міжнародного товариства якості охорони здоров'я (ISQua); моделі акредитації організацій охорони здоров'я (JCAHO); моделі постійного покращення (Associates in Process Improvement). [34].

Для керівника у сфері якості необхідно застосовувати системний підхід до організації взаємозв'язку між усіма процесами в системі, а також впроваджувати інструменти самооцінки роботи медичного закладу з метою покращення якості медичної допомоги [8].

Якість медичних послуг залежить від ефективності системи управління якістю, яка повинна враховувати вимоги міжнародних стандартів. Система управління якістю складається з чотирьох основних груп процесів: процеси, що визначають роль та обов'язки керівництва у забезпеченні якості; процеси, що стосуються розподілу та використання ресурсів для лікувально-діагностичної

діяльності; процеси, що охоплюють всі аспекти надання медичної допомоги (від профілактики до реабілітації та догляду); процеси, що забезпечують постійне вимірювання, оцінку, аналіз та удосконалення якості всіх видів діяльності. Ці групи процесів реалізуються на всіх рівнях управління – від керівника закладу до безпосереднього виконавця (рівень самоуправління). [25].

Для підвищення якості управління в галузі охорони здоров'я необхідно використовувати сучасні комунікативні технології та забезпечити ефективну взаємодію між медичним персоналом (постачальниками послуг) та пацієнтами (споживачами послуг), а також належне документування цих процесів (здійснення аналізу обґрунтованих скарг пацієнтів та врахування їх у забезпеченні безпеки пацієнтів). Така комунікація має базуватись на моделі оптимального, збалансованого трикутника дій «послуга – постачальник – замовник», яка успішно застосовується у розвинених країнах світу(рис. 3.1).

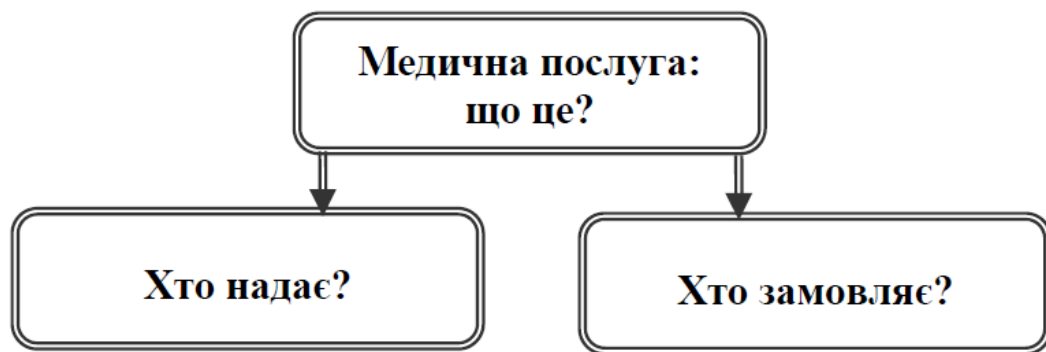


Рис. 3.1 . Оптимальний трикутник дій

Примітка. Сформовано автором самостійно

Медична послуга - це результат діяльності медичного закладу, який виявляється у відновленні здоров'я пацієнта та тривалості досягнутого ефекту лікування. Медичний заклад - це організація, яка потребує використання сучасних методів управління, менеджменту, маркетингу. Інновації в медичному менеджменті: тайм-менеджмент, логістика, проект-менеджмент. Основний критерій маркетингу медичного закладу сьогодні - конкуренція за рахунок якості. Пацієнт (замовник) оцінює кінцевий результат - одужання. [36].

У сучасних умовах розвитку страхової медицини та збільшення кількості

приватних медичних установ на ринку медичних послуг спостерігається підвищення вимог до якості надання цих послуг. Одним із ключових факторів успішності медичних закладів є їх конкурентоспроможність, яку можна підтримувати та покращувати за допомогою інноваційних управлінських технологій та їх застосування у функціональній сфері діяльності медичних організацій. [57].

Для того, щоб заклад охорони здоров'я був конкурентоздатним, він повинен враховувати наступні фактори: медична ефективність, яка полягає в тому, щоб надавати споживачам повний набір медичних послуг високої якості, які відповідають їх потребам; адміністративна ефективність, яка включає ефективне управління адміністративними, фінансовими, кадровими, інформаційними, комунікаційними процесами в закладі, його структурних підрозділах і ресурсах; економічна ефективність – це оптимальне використання ресурсів і попередження непотрібних витрат при наданні медичної допомоги; безпечність – це запобігання шкоди пацієнтам, зокрема тих пошкоджень, яким можна уникнути, а також зниження ймовірності медичних помилок; результативність – це досягання найвищих результатів за допомогою послуг, які базуються на наукових знаннях і принципах доказової медицини; своєчасність – це зменшення часу очікування і затримок для тих, хто надає і хто отримує медичну допомогу; рівноправність – це надання медичної допомоги однакової якості всім людям без урахування їх особистих характеристик: стать, раса, національність, місце проживання чи соціально-економічний статус; людиноцентричність – це врахування індивідуальних цінностей, вподобань і очікувань пацієнтів та культури їх громади при наданні медичних послуг. (рис. 3.2) [15].

Електронна система охорони здоров'я eHealth є ключовим інструментом сучасного менеджменту медичних закладів, який базується на використанні новітніх інформаційних технологій для обліку та управління медичною інформацією. Впровадження eHealth сприяє системним змінам у сфері управління, фінансування та обслуговування пацієнтів у лікувальних закладах.

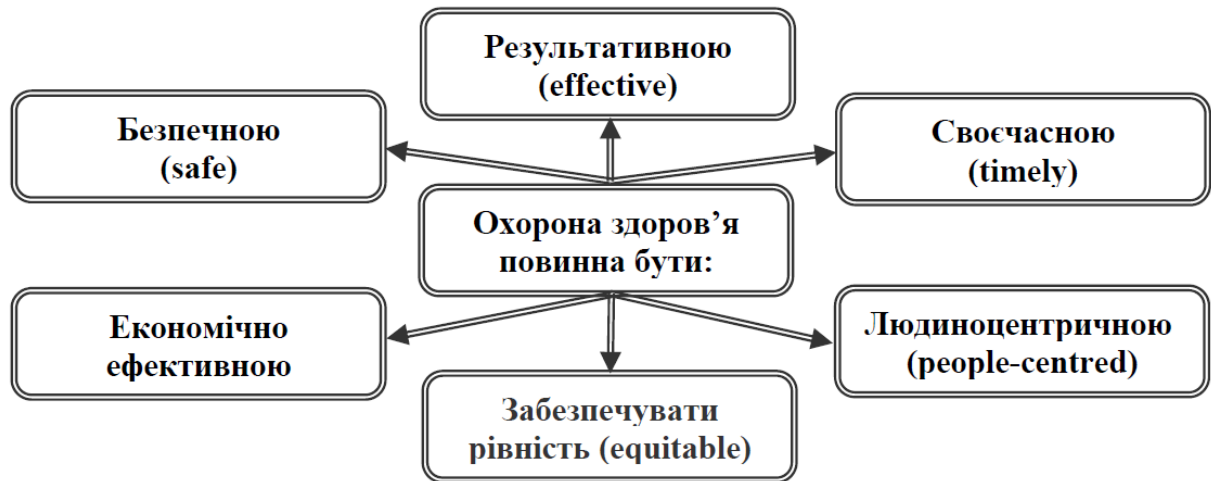


Рис. 3.2. Чинники конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я

Примітка. Сформовано з використанням джерела [15]

Метою інформатизації, eHealth у широкому розумінні, є покращення інформаційного обміну за допомогою електронних засобів для підтримки надання медичних послуг та управління системами охорони здоров'я, на рівні лікаря та пацієнта – забезпечення оперативного доступу лікаря до всієї доступної інформації про пацієнта з будь-якої установи. [43].

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України № 411 від 25 квітня 2018 року, утворено електронну систему охорони здоров'я, яка регулюється Законом України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення». Електронна система охорони здоров'я складається з ряду компонентів, які забезпечують її ефективне функціонування. До цих компонентів належать: реєстрація користувачів, яким надаються медичні послуги; ведення електронних медичних записів та історій хвороб; обмін інформацією і документами між учасниками електронної системи охорони здоров'я; контроль за якістю та доступністю медичного обслуговування; розрахунок та оплата за надання медичних послуг. Порядок функціонування електронної системи охорони здоров'я встановлює правила та процедури для кожного з цих компонентів, а також визначає права та обов'язки користувачів та надавачів медичних послуг [51].

Ціль електронної системи охорони здоров'я – попередити шахрайство та корупцію в медичній сфері. До реформи охорони здоров'я бюджетні кошти на медицину становили приблизно 51% від усіх видатків (близько 4% ВВП). Основна частина бюджетних коштів йшла на зарплату медичним працівникам та комунальні послуги для медичних закладів (близько 75%). Така ситуація не залишала достатньо фінансових ресурсів для якісного надання медичних послуг, а саме, лікування пацієнтів, закупівлі ліків та інших матеріалів, модернізації технологічного обладнання та інше.

Таблиця 3.1.

**Бюджет охорони здоров'я у порівнянні із іншими соціальними галузями,
(млрд.грн)**

	2018 р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.
МОЗ	55,58	54,01	70,23	80,91	91,69
МОН	66,29	62,39	76,06	85,82	101,85
Мін. соц. політики	105,78	151,95	145,22	162,86	234,40
Пенсійний фонд	94,81	143, 01	133, 69	149, 97	166,51

Примітка. Складено за [12]

У таблиці 3.1 показано, що Міністерство соціальної політики витрачає на 2,5 рази більше коштів, ніж МОЗ. Основна частина цих витрат припадає на пенсійне забезпечення. Міністерство освіти і науки України також має більший бюджет, ніж МОЗ.

З метою вирішення цих проблем в Україні запроваджено нову модель фінансування медичних закладів усіх рівнів за принципом «гроші йдуть за пацієнтом». Як це працює? Держава не виділяє кошти за кошторисом на утримання конкретного закладу охорони здоров'я. Замість цього ці заклади стають самостійними суб'єктами господарювання, які отримують оплату за результати своєї роботи, тобто за реально надану пацієнтам медичну допомогу. Кожен заклад укладає договір з НСЗУ і отримує фінансування в залежності від кількості пацієнтів, які підписали декларації з лікарями, а також додатково – за пацієнтів, які живуть на території обслуговування закладу, але ще не обрали лікаря [43].

Медичний сектор потребує складних реформ, адже медичні установи є

досить незмінним елементом системи охорони здоров'я, який не відповідає новим викликам і трансформаціям у цих системах. Медичні заклади мають адаптуватися до ендогенних та екзогенних викликів, пов'язаних з медичною реформою та децентралізацією, таких як: застосування нових моделей управління; нових методів оплати медичних послуг, посилення контролю за їх роботою; вдосконалення форм планування та організації діяльності медичних установ; професіоналізацію кадрового забезпечення медичних закладів; інноватизацію інформаційно-аналітичного забезпечення в частині формування електронної системи охорони здоров'я (E-Health); диференціацію джерел фінансового забезпечення надання медичних послуг; дотримання міжнародних стандартів якості надання медичних послуг, здійснення аудиту якості медичної допомоги й постійного моніторингу конкурентоспроможності медичних послуг.

3.2. Використання технологій стратегічного управління для підвищення конкурентоспроможності комунального некомерційного підприємства

Заклад охорони здоров'я є складною соціально-економічною системою, яка функціонує в умовах постійних змін та нестабільності. Управління такою системою потребує високого рівня професіоналізму, компетентності та інноваційності від керівників. Ефективність управління закладом охорони здоров'я визначається його здатністю досягати поставлених цілей та задовольняти потреби та очікування зацікавлених сторін: пацієнтів, персоналу, партнерів, держави тощо. Однак, на сучасному етапі розвитку медичної галузі багато закладів охорони здоров'я стикаються з рядом проблем та викликів, які погіршують їх ефективність та конкурентоспроможність.

Розвиток системи охорони здоров'я сприяє розвитку держави, її економічному розвитку, зростанню людського капіталу, а разом з тим зміцненню соціальної і політичної стабільності в державі. Формулюючи цілі та завдання, необхідно звернути увагу на поточний стан речей. Європейське регіональне

бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я характеризує сучасний стан здоров'я української нації низьким рівнем тривалості життя, вкрай високими показниками захворюваності та смертності, відсутністю можливості отримувати громадянами України належну медичну допомогу. Фінансові, управлінські, структурні, кадрові, економічні, організаційні, правові, та інші помилки заважають повною мірою використовувати людський капітал та проводити комплекс соціальних і економічних заходів, які так чи інакше сприяють досягненню високого рівня здоров'я і збільшенню тривалості якісного життя українського народу.

Назріла необхідність формувати в суспільстві пріоритет здоров'я як вирішального фактора успішного розвитку країни та визначити в законодавстві як відповідальність і прямиий обов'язок кожного громадянина.

Розв'язання проблем громадського здоров'я потребує об'єднання зусиль, системних підходів орієнтованих на покращення здоров'я та якості життя протягом усього життя. На сьогодні, чи не єдиним шляхом розв'язання проблем в охороні здоров'я є стратегічно орієнтована державна політика, головним завданням якої є визначення здоров'я людини пріоритетом держави. А головною ідеєю такої політики має стати забезпечення цивілізаційного прогресу на засадах людиноцентричності та національної безпеки.

Стратегія в сфері охорони здоров'я повинна враховувати бажання суспільства досягти добробуту в стані здоров'я. Медичні заклади працюють в особливих умовах, де баланс між громадськими та приватними інтересами часто порушується. Медичні стратеги, отже, не повинні обмежуватися лише виконанням своїх завдань, нехтуючи при цьому, як їх рішення впливатимуть на вартість та якість лікування, а також його доступність для населення. Тому, зазвичай стратегія співпраці, а не конкуренції буде більш ефективною для задоволення потреб місцевих громад. Роль керівника полягає не тільки у започаткуванні стратегічного планування, але й у реалізації, координації та оцінці цього процесу.

Таким чином, ми бачимо, що суть стратегічного управління в умінні

правильно прогнозувати майбутнє організації, щоб досягти того стану, до якого ми прагнемо, щоб зробити організацію такою, якою ми хочемо бачити її в майбутньому.

Стратегія розвитку охорони здоров'я повинна мати інструменти, заохочення, методи, для розвитку відповідної сфери, перетворення її на комплексну систему розумних та інноваційних рішень щодо виконання функцій та забезпечення оптимального розподілу ресурсів.

Впровадження стратегії має створити належні умови задля забезпечення здоров'я населення, доступної медицини, які будуть реалізовані на принципах дотримання чинного законодавства та рівності громадян. Сьогодні система охорони здоров'я України перебуває у вкрай складному стані, і тому потребуються нові підходи до стратегічного управління в системі охорони здоров'я.

Одним із можливих підходів до розробки стратегії управління в охороні здоров'я є такий, який пропонує В. Лехан [20].

1. Формулювання комплексу цілей розвитку охорони здоров'я на певний термін, які спрямовані на покращення здоров'я населення з врахуванням потреб і очікувань усіх соціальних груп.

2. Оновлення структури управління охороною здоров'я на центральному і місцевому рівнях з метою інтеграції питань охорони здоров'я у політику всіх секторів економіки та створенням за потреби нових інституцій (наприклад агенції з оцінки медичних технологій та акредитації).

3. Ясне визначення і розподіл функцій в управлінні системою охорони здоров'я між центральним урядом, органами місцевого самоврядування, органами лікарського самоврядування та іншими самоврядними організаціями надавачів і споживачів медичних послуг.

4. Координація політик, що забезпечує взаємодоповнюваність та сумісність довгострокових планів і програм розвитку на державному, регіональному і місцевому рівнях.

5. Створення та ефективне функціонування системи моніторингу змін

у системі охорони здоров'я.

6. Публічна відповідальність, що передбачає регулярне публічне звітування усіх галузей і рівнів влади щодо реалізації політики у сфері охорони здоров'я у межах компетенції.

Лідерство в охороні здоров'я має відповідати за такі аспекти.

1. Визначення та виконання пріоритетних напрямків розвитку національної та територіальної систем і закладів охорони здоров'я.

2. Стимулювання персоналу для досягнення поставленої мети.

Для цього необхідно оволодіти та застосувати сучасні управлінські підходи: управління змінами та проектний підхід.

Процес управління змінами вимагає створення і підтримання умов, за яких працівники будуть мотивовані до необхідних нововведень, таких як:

- «зміцнення існуючих рушійних сил;
- зменшення існуючих протидійних сил;
- створення нових рушійних сил» [52].

Стратегічні плани є основою тактики управління та реалізуються через тактичні рішення, які охоплюють управлінські та оперативні рішення, про які ми далі розповімо. Управлінські рішення стосуються розподілу ресурсів для виконання завдання, а оперативні – використання ресурсів для виконання конкретних дій (операцій).

Оцінка бізнес-середовища допомагає виявити фактори, що впливають на роботу охорони здоров'я. Фактори поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори показують сильні та слабкі сторони суб'єктів охорони здоров'я. Зовнішні фактори суб'єкт господарювання контролювати не може, вони або створюють нові можливості для розвитку або приносять загрози, якими потрібно керувати. Аналіз сприяє розумінню поточного стану закладу охорони здоров'я, допомагає у визначенні можливих тенденцій розвитку і дій, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Для систематичного і глибокого аналізу рекомендовано використовувати загальноживані стратегічні моделі. Наприклад, аналіз внутрішніх факторів із

застосуванням моделі ланцюга вартості Портера [64]. Ця модель дозволяє виявити сильні та слабкі сторони внутрішніх процесів закладу охорони здоров'я, та визначити діяльність, яка сприяє покращенню ефективності.

Конкурентне середовище рекомендовано аналізувати за допомогою моделі п'яти сил Портера [24]. Дослідження зовнішніх факторів і тенденцій ринку пропонується здійснювати на основі аналізу PESTEL [63].

Аналіз зовнішніх чинників є необхідним етапом, на якому акцентується увага на виявленні слабких місць і загроз та визначенні перспективних напрямків розвитку. Ця процедура потребує високої об'єктивності та кваліфікації від осіб, які проводять такий аналіз. Щодо ресурсів, аналіз може бути здійснений залученням зовнішніх експертів, спеціалістів департаменту стратегії. Аналіз окремого департаменту (функції) можна довірити працівникові, який не має прямого відношення до нього [66].

Одним з ключових напрямків аналізу є визначення та оцінювання функцій закладу охорони здоров'я, які додають цінність для громадян України – власників та користувачів. Створення цінності в сучасних умовах – це підвищення економічної, соціальної та іншої вигоди. Діяльність, яка не сприяє підвищенню цінності, слід припиняти. Решту функцій потрібно реалізовувати з максимальною ефективністю. Рекомендовано шукати альтернативні та інноваційні рішення щодо реалізації функції та забезпечувати оптимальний розподіл ресурсів. Сутність максимізації ефективності полягає у пошуку конкурентних переваг у кожному аспекті діяльності функцій закладу охорони здоров'я. Сукупність усіх видів діяльності, які додають вартість, називається ланцюгом створення доданої вартості. Важливо зазначити, що навіть якщо більша частина функціональних одиниць функцій охорони здоров'я, є ефективними, неефективність хоча б однієї ланки процесу, як правило, може призвести до негативного результату для закладу охорони здоров'я. Цей ефект називається ефектом вузького місця. [59].

Оцінка внутрішніх факторів має значення як для різних організацій у сфері охорони здоров'я, що конкурують на ринку, так і для природних монополій або

господарських суб'єктів, які надають соціальні (некомерційні) послуги, бо вона сприяє підвищенню ефективності роботи.

Рекомендована модель ланцюга додавання вартості Портера допомагає керуючому складу проаналізувати конкретні дії, покращити ефективність та забезпечити конкурентні переваги. Ланцюг додавання вартості Портера – це організаційна модель функціонування установи охорони здоров'я, яка включає в себе найбільш поширені бізнес-функції.

Модель Портера передбачає в установі охорони здоров'я наступні категорії основних видів діяльності:

- «внутрішня логістика – комплексна оптимізація перевезення та розподілу медичного майна, яка передбачає обґрунтування та створення мереж складських систем та ідентифікацію зон забезпечення;
- маркетинг – інформування клієнтів, виявлення попиту, операції з клієнтами;
- зовнішня логістика – прогнозування попиту та пропозиції на медичне майно під час стратегічного планування діяльності логістичних систем;
- виробничі процеси – забезпечення виконання основних завдань; обслуговування – збільшення якості надання послуг» [17].

Окрім основних видів діяльності підприємства існують також допоміжні види діяльності, які включають:

- кадрове управління – це сукупність дій, пов'язаних з відбором персоналу, призначенням на посаду, навчанням, розвитком, встановленням оплати праці та (за потреби) звільненням або скороченням кадрів;
- технологічний розвиток – це діяльність, яка стосується забезпечення необхідним обладнанням, устаткуванням, програмним забезпеченням, процедурами та технічними знаннями;
- інфраструктура – вибір та закупівля вхідних ресурсів, запасних частин та інших ресурсів;
- матеріально-технічне забезпечення – процеси управління, планування, фінансування, обліку, правових, суспільних взаємовідносин, контролю

якості та інші процеси [30].

Модель Портера та інші моделі можуть сприяти керуючому складу закладу охорони здоров'я у характеристиці виконуваних функцій та призначенні відповідальних особистостей. По завершенню визначення ролей і значень кожного виду діяльності, можна виявити сильні і слабкі сторони закладу охорони здоров'я. Види діяльності, яким притаманна критична важливість та ефективність, необхідно посилити. Надзвичайно важливим, але неефективним видам діяльності рекомендовано полегодити, а неефективним видам діяльності – припинити.

Необхідно зробити порівняльний аналіз зазначених видів діяльності та їх ефективності: порівняння на конкурентоспроможних ринках слід проводити у межах країни, а порівняння з подібними закордонними. Таке порівняння надає об'єктивну оцінку ефективності поточної діяльності, дозволяє визначити можливі шляхи покращення ефективності та може допомогти знаходженню конкурентних слабких та/або сильних сторін.

Для того, щоб визначити своє місце на ринку, закладу охорони здоров'я необхідно проаналізувати не тільки свої сильні та слабкі сторони, а й те, як його сприймають інші учасники ринкової гри: клієнти, постачальники, виробники субститутів або альтернативних послуг, діючі та можливі конкуренти.

Цих учасників можна класифікувати за моделлю п'яти конкурентних сил Портера. Ця модель допомагає оцінити рівень конкуренції та розробити ефективну стратегію бізнесу .

Вплив постачальників – це здатність постачальників впливати на ціноутворення. Чи має підприємство достатньо варіантів та чи може воно швидко змінити своїх постачальників?

Вплив покупців – це здатність покупців впливати на цінову політику. Чи має підприємство стабільну базу клієнтів, чи можуть вони швидко перейти до іншого надавача послуг/ продукції?

Ринкова конкуренція – найбільш значуще – кількість та сила конкурентних підприємств, а також якість їхньої продукції. Чи будуть постачальники та

покупці взагалі обирати їх?

Товари-субститути – чи є продукт підприємства незамінним, чи його можна легко замінити на іншу продукцію?

Потенційна конкуренція – чи є бар'єри для входження на ринок, чи захищене патентами підприємства? [53].

Для адаптації до зовнішнього середовища керівник має враховувати різні фактори, що впливають на підприємство або галузь. Для систематизації цих факторів можна використовувати PESTEL модель, яка включає політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти. Аналізуючи ці аспекти, керівництво може визначити найбільш суттєві зміни, які вже відбулися або можуть виникнути у майбутньому, та їх можливий ефект на діяльність охорони здоров'я.

PESTEL модель є загальною та гнучкою, тому вона не надає готових відповідей на конкретні питання, а допомагає оцінити ситуацію, у якій опинився заклад охорони здоров'я з різних боків, та сфокусуватися на найважливіших факторах. Однак цей перелік може бути не повним, бо кожне підприємство і його сфера діяльності мають свої специфічні особливості, які потребують додаткового аналізу. Також слід не обмежуватися лише поточною ситуацією, а також досліджувати минулу тенденцію та можливі сценарії зовнішнього середовища у майбутньому.

Крім PESTEL моделі, можна також скористатися стратегією Мінцберга 5П – модель, яка пропонує п'ять розробок стратегії з різних поглядів [62]. Модель була запропонована Минцбергом у 1987 році [60]. П'ять «П» це: план, прийом або виверт, принцип поведінки, позиція, перспектива.

Застосовуючи кожен метод «П», можна створити ефективну бізнес-стратегію, яка повною мірою враховує сильні сторони і можливості закладу охорони здоров'я.

Замість того, щоб розглядати модель «5П» детально, ми зосередимося на інструментах, які можна застосовувати в кожному з її аспектів. Ефективна стратегія вимагає плану. Список і напрям дій, які ви збираєтеся виконати, або

набір правил, яким ви збираєтеся слідувати. Мета плану - допомогти вам перейти від того, де ви зараз, до того, де ви хочете бути. Планування - це те, що зазвичай приходить на думку, коли люди мислять про розробку стратегії. Інструменти планування включають: по-перше, PEST аналіз, SWOT аналіз, і мозковий штурм - інструменти, які допомагають виявити можливості; по-друге, методики управління змінами та управління проектами, які допоможуть планувати досягнення.

Однак проблема планування полягає в тому, що плани створюються спеціально і наперед. Планування - це необхідна складова розробки стратегії, але цього недостатньо для створення чудової стратегії. Тому нам потрібні ще чотири П. Мінцберг стверджує, що в умовах конкуренції можна використовувати прийоми, яким конкуренти не готові [58].

Після аналізу чинників рекомендуємо обрати ключові чинники, які впливають на результати діяльності закладу охорони здоров'я та його майбутнє. Висновки аналізу рекомендуємо упорядкувати за SWOT моделлю (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози) [65]. SWOT аналіз має бути тісно пов'язаний з аналізом внутрішніх і зовнішніх чинників. Модель ланцюга створення цінностей Портера допомагає зрозуміти сильні та слабкі сторони закладу охорони здоров'я, а також можливі шляхи покращення його ефективності. Аналіз за допомогою моделей PESTEL і п'яти сил Портера розглядають зовнішні чинники і допомагають закладу охорони здоров'я визначити свої можливості та оцінити потенційні загрози.

Одним із напрямів покращення управління медичною установою та збільшення її конкурентних можливостей, що є необхідною передумовою для отримання конкурентних переваг в умовах переходу на автономну модель функціонування, є реалізація таких заходів:

1. Посилення впровадження сучасних моделей (систем) якості в діяльність медичної установи, що дозволить забезпечити безпосередню залежність якості медичної допомоги від системи управління. Серед таких моделей можна виділити: система міжнародних стандартів якості ISO 9001;

моделі досконалості (EFQM); системи якості Міжнародного товариства якості охорони здоров'я (ISQua), моделі спільної комісії з акредитації організацій охорони здоров'я (JCAHO), моделі постійного покращення (Associates in Process Improvement);

2. Впровадження ефективних комунікативних технологій та налагодження взаємин між медичними працівниками (надавачами послуг) закладу охорони здоров'я та пацієнтами (споживачами послуг) та їх документальне оформлення. Проведення аналізу обґрунтованих скарг пацієнтів та внесення коректувань в процес гарантування безпеки пацієнтів;

3. Здійснення постійного моніторингу всіх змін в лікувальному процесі, які впливають на якість надання медичної допомоги;

4. Забезпечення постійного професійного розвитку медичного персоналу, посилення його мотивації та задоволеності роботою за рахунок кращої її організації та безпечності;

5. Створення умов для своєчасного впровадження нових медико-технологічних документів на засадах доказової медицини; забезпечення впровадження системи моніторингу індикаторів якості медичної допомоги, які в них визначені;

6. Формування організаційної культури, відкритої до постійного впровадження змін у напрямку поліпшення якості надання медичної допомоги, створення команди фахівців, здатних очолити процеси поліпшення якості у всіх підрозділах закладу;

7. Запровадження елементів самооцінювання діяльності медичної установи в контексті підвищення якості надання медичної допомоги;

8. Для підвищення якості медичної допомоги та відповідності сучасним стандартам необхідно вдосконалити систему внутрішнього контролю якості та запровадити внутрішній аудит якості як інструмент безперервного вдосконалення роботи медичної установи.

Для забезпечення конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг слід застосовувати стратегічний бенчмаркінг як процес

планування, координації, мотивації, методів роботи та оцінки дій, що спрямовані на поліпшення діяльності, покращення якості медичної допомоги та зміцнення конкурентних переваг на ринку медичних послуг.

Висновки до розділу 3

Зміни, що відбуваються в світовій економіці під впливом четвертої промислової революції та діджиталізації, ставлять нові вимоги до сфери охорони здоров'я, яка повинна адаптуватися до потреб сучасного суспільства. Особливо актуальними стають питання цифрової медицини, яка може забезпечити більш ефективне та доступне надання медичних послуг. Крім того, сфера охорони здоров'я має враховувати глобальні загрози, такі як пандемія COVID-19, яка вимагає координації дій на міжнародному рівні, обміну інформацією та ресурсами, інноваційних підходів до діагностики та лікування інфекційних хвороб.

Стратегія розвитку охорони здоров'я має передбачати механізми, стимули, методи, які сприятимуть розвитку цифрової медицини, перетворенню її на комплексну систему альтернативних та інноваційних рішень для виконання функцій та оптимізації розподілу ресурсів.

Реалізація стратегії має сприяти створенню умов для забезпечення здоров'я населення, доступності медичної допомоги, якості медичних послуг на основі дотримання законодавства та рівноправності громадян. Україна потребує нових підходів до стратегічного управління в системі охорони здоров'я, оскільки її поточний стан є незадовільним.

Реформування медичного сектору є складним та необхідним процесом, який потребує зміни консервативної моделі лікарняного управління, врахування нових викликів і трендів у сфері охорони здоров'я. У сучасному контексті медичної реформи та децентралізації медичні заклади повинні адаптуватися до нових умов функціонування на ринку медичних послуг, які вимагають від них: застосування сучасних підходів до управління; ефективних механізмів оплати

медичних послуг, забезпечення прозорості та відповідальності за їх якість; вдосконалення процесів планування та організації роботи медичних установ; підвищення кваліфікації персоналу медичних закладів; інтеграцію інформаційно-аналітичних систем у загальнодержавну електронну систему охорони здоров'я (E-Health); розширення можливостей фінансування надання медичних послуг з різних джерел; дотримання міжнародних критеріїв якості надання медичних послуг, проведення аудиту якості медичної допомоги та постійного аналізу конкурентної позиції медичних послуг.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження управління розвитком комунального некомерційного підприємства в умовах конкуренції можна зробити наступні висновки.

Теоретико-концептуальні основи управління розвитком дозволяють визначити розвиток комунального некомерційного підприємства як процес структурно-динамічних і кваліметричних змін у його діяльності, спрямованих на оптимальне і ефективне використання ресурсів, збільшення економічного потенціалу, підвищення резилентності до впливу нестабільних внутрішніх і зовнішніх факторів, формування конкурентоспроможності та позитивного іміджу в очах громадськості.

Отже, критеріями розвитку комунального некомерційного підприємства є не тільки кількісне збільшення показників, але й якісна перебудова структури бізнесу, соціально-економічної системи бізнес-процесів та зовнішньої корпоративної відповідальності.

Системний розвиток підприємства вимагає комплексного підходу. Тому, основними складовими та показниками системного розвитку є: фінансовий (зростання доходу і прибутку, рентабельності, зміцнення фінансової стабільності, ліквідності, платоспроможності, реалізація інвестицій в модернізацію, збільшення потужностей, технологізацію тощо); інтелектуально-кадровий (приваблення висококваліфікованих кадрів, застосування передової системи оплати праці та стимулювання персоналу, створення гарних умов праці, організація заходів підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації кадрів і т.д.); господарсько-технічний (збільшення обсягів господарської діяльності, розширення асортименту та номенклатури товарів та послуг; нарощення потужностей та ефективності їх використання, технологічна модернізація бізнес-процесів і т.п.); інноваційно-технологічний (створення інноваційних та високотехнологічних видів продукції (послуг), впровадження інноваційних технологій у господарську діяльність, збільшення та удосконалення техніко-

технологічної бази і т.д.), маркетингово-інформаційний (здійснення маркетингових досліджень з метою завоювання нових сегментів ринку та пошуку нових споживачів, формування та наповнення інформаційної клієнтської бази, оптимізація інформаційно-комунікаційної системи) та організаційно-управлінський (розробка та реалізація стратегій, програм, концепцій системного розвитку бізнесу, оптимізація та удосконалення управлінсько-організаційної структури тощо).

КНП ВСР «ТЦРЛ» – це комунальне підприємство, яке надає вторинну спеціалізовану медичну допомогу всім особам, які потребують її, відповідно до законодавства України. Скорочене найменування – КНП ВСР «ТЦРЛ».

Основна мета КНП ВСР «ТЦРЛ» – це забезпечити якісне медичне обслуговування населенню за допомогою сучасних медичних послуг. Для цього КНП ВСР «ТЦРЛ» постійно вдосконалює свою матеріально-технічну та інформаційну базу, а також підвищує кваліфікацію свого персоналу.

Аналізуючи конкурентне середовище, можна сказати, що КНП ВСР «ТЦРЛ» працює на ринку з помірною конкуренцією, де головними учасниками є постачальники та споживачі медичних послуг. Послуги-субститути не мають значного впливу на КНП ВСР «ТЦРЛ», так як альтернатив медичним послугам немає. Зовнішнє середовище має як позитивні, так і негативні фактори для КНП ВСР «ТЦРЛ». Позитивними є технологічні та соціальні фактори, які сприяють розвитку медицини та попиту на медичні послуги. Негативними є економічні та політичні фактори, які створюють невизначеність та нестабільність для медичного сектору. Внутрішнє середовище КНП ВСР «ТЦРЛ» характеризується нейтральною позицією. Сильною стороною КНП ВСР «ТЦРЛ» є високий рівень сервісу та професіоналізму персоналу, а слабкою стороною є недостатня інформаційна просвіта ринку споживача та відсутність чіткої маркетингової стратегії.

КНП ВСР «ТЦРЛ» має у своєму розпорядженні всю необхідну інфраструктуру для надання медичної допомоги населенню, а також укладає договори з різними постачальниками інформаційних послуг, таких як веб-сайт,

хостинг, доменне ім'я, провайдери, програмисти. КНП ВСР «ТЦРЛ» прагне щороку оновлювати свою інформаційно-технологічну базу, щоб забезпечити всім пацієнтам медичну допомогу, яка відповідає сучасним стандартам.

Інформаційна система охорони здоров'я є складною структурою, яка постійно адаптується до змін у суспільстві. Це потребує невпинного вдосконалення її функціонування за допомогою сучасних технологій збирання та аналізу інформації. Розв'язання проблеми інформаційної системи охорони здоров'я не може бути зведене до питання інформатизації, адже в основу модернізації сфери охорони здоров'я мають бути покладені організаційні та інші заходи, які базуються на глибокому аналізі інформаційного середовища, яке динамічно змінюється. Одним з інноваційних напрямків в управлінні охороною здоров'я є поліпшення розвитку інформаційної системи галузі, що стає актуальним на шляху її реформування. Інформаційна система охорони здоров'я передбачає створення єдиного простору, формування універсальної системи соціального та медичного обслуговування, додержання єдиних соціальних і медичних стандартів.

Зміни, що відбуваються в світовій економіці під впливом четвертої промислової революції та діджиталізації, ставлять нові вимоги до сфери охорони здоров'я, яка повинна адаптуватися до потреб сучасного суспільства. Особливо актуальними стають питання цифрової медицини, яка може забезпечити більш ефективно та доступно надання медичних послуг. Крім того, сфера охорони здоров'я має враховувати глобальні загрози, такі як пандемія COVID-19, яка вимагає координації дій на міжнародному рівні, обміну інформацією та ресурсами, інноваційних підходів до діагностики та лікування інфекційних хвороб.

Стратегія розвитку охорони здоров'я має передбачати механізми, стимули, методи, які сприятимуть розвитку цифрової медицини, перетворенню її на комплексну систему альтернативних та інноваційних рішень для виконання функцій та оптимізації розподілу ресурсів.

Реалізація стратегії має сприяти створенню умов для забезпечення здоров'я населення, доступності медичної допомоги, якості медичних послуг на основі дотримання законодавства та рівноправності громадян. Україна потребує нових підходів до стратегічного управління в системі охорони здоров'я, оскільки її поточний стан є незадовільним.

Реформування медичного сектору є складним та необхідним процесом, який потребує зміни консервативної моделі лікарняного управління, врахування нових викликів і трендів у сфері охорони здоров'я. У сучасному контексті медичної реформи та децентралізації медичні заклади повинні адаптуватися до нових умов функціонування на ринку медичних послуг, які вимагають від них: застосування сучасних підходів до управління; ефективних механізмів оплати медичних послуг, забезпечення прозорості та відповідальності за їх якість; вдосконалення процесів планування та організації роботи медичних установ; підвищення кваліфікації персоналу медичних закладів; інтеграцію інформаційно-аналітичних систем у загальнодержавну електронну систему охорони здоров'я (E-Health); розширення можливостей фінансування надання медичних послуг з різних джерел; дотримання міжнародних критеріїв якості надання медичних послуг, проведення аудиту якості медичної допомоги та постійного аналізу конкурентної позиції медичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Стахів О. В. Визначення стратегічних пріоритетів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. *Академічні візії*. 2023. № 17. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/250>.
2. Августин Р. Р., Стахів О. В. Управління процесами інтелектуалізації – системна умова розвитку закладів охорони здоров'я. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 37. С. 13-21.
3. Августин Р., Демків І. Інструментарій політики розвитку та зміцнення конкурентоспроможності економіки територіальних громад. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. Вип 2, С. 28–33.
4. Августин Р.Р., Демків І.О. Організаційно-економічний механізм детінізації відносин у базових видах економічної діяльності. *Підприємництво і торгівля*. Львів: Львівський торговельно-економічний університет. № 22, 2018. С. 86-93. . URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/86>
5. Августин Р.Р., Демків І.О. Стимули та інструменти детінізації підприємництва: секторальний аспект. *Вчені записки Університету «КРОК»* : зб. наук. праць. Київ: Вид-во Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК», 2019. Вип. №1 (53). С.36-45. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/143>
6. Гонтарева І. В. Семантичний аналіз факторів підвищення ефективності розвитку підприємства. *Економіка розвитку*. 2014. №1. С. 71-75.
7. Горовий Д. А. Основні фактори, що впливають на настання ризику рейдерського захоплення підприємства. *Вісник Дніпропетровської державної фінансової академії. Науково-теоретичний журнал*. Дніпропетровськ: ДДФА. 2007. №. 2. С. 18.
8. Грабовський В. А., Клименко П. М. Системний підхід до управління закладами охорони здоров'я. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України*. 2014. № 3. С. 136-142.
9. Демків І.О. Особливості прояву конкуренції в сфері охорони здоров'я.

Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. Тернопіль-Кам'янець-Подільський. 2018. С.86-90

10. Державна політика у сфері охорони здоров'я: *кол. моногр.*: у 2 ч. Ч. 1/заг. ред. М. М. Білинської, Я. Ф. Радиша. Київ: НАДУ, 2013. 396 с.

11. Державна політика у сфері охорони здоров'я: *кол. моногр.* у 2 ч. / заг. ред. проф. М. М. Білинської, проф. Я. Ф. Радиша. К. : НАДУ, 2013. Ч. 1. 396 с.

12. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

13. Державне управління реформуванням системи охорони здоров'я в Україні : навч.-наук. вид. / авт. кол. : М. М. Білинська, Я. Ф. Радиш, І. В. Рожкова та ін.; за заг. ред. проф. М. М. Білинської. К. ; Львів : НАДУ, 2016. 240 с.

14. Дмитрук О.В. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. URL: [http://www: http://www: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/33.pdf](http://www.pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/33.pdf).

15. Ефективне управління медичними закладами. Можливості МІС. URL: <https://euromd.com.ua/post-8164-efektivne-upravlinnya-medichnimi-zakladami-mozhливosti-mis>.

16. Жаліло Л.І. Стратегії змін у сфері охорони здоров'я в умовах соціально-економічних реформ в Україні. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Zhalilo.pdf>.

17. Зозульов О. В. Формування концепції ведення бізнесу на маркетингових засадах: сьогодення та майбутнє. *Маркетинг в Україні*. 2017. № 5-6. С. 64–72.

18. Карамішев Д.В. Концепція інноваційних перетворень: міжгалузевий підхід до реформування системи охорони здоров'я (державно-управлінські аспекти): *монографія*. Харків: Вид-во ХРІДУ НАДУ "Магістр", 2004. С. 304.

19. Корнійчук О. Стратегія побудови сучасної української системи охорони здоров'я. *Вільне слово*. 2017. URL: <https://vilneslovo.com>

20. Лехан В. Стратегічні підходи до лідерства і управління в охороні здоров'я. URL: <https://www.umj.com.ua/article/125363/osnovni-komponenti-strategiyi-ohoroni-zdorov-ya-liderstvo-upravlinnya-gromadske-zdorov-ya>
21. Лехан В.М., Слабкий Г. О., Шевченко М. В. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я: український вимір. Україна. *Здоров'я нації*. 2010. № 1. С. 5-23.
22. Літвінов О. С. Фактори енергоємності продукції промислового підприємства: *монографія*. Одеса: ОНЕУ, 2006. 242 с.
23. Літвінова В. А. Методи оцінки конкурентоспроможності: проблеми класифікації. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2012. Т. 6. № 2. С. 235-240.
24. Майкл І. Портер (1979) – Як конкурентні сили формують стратегію. URL: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
25. Мартинюк О. А. Впровадження системи управління якістю в медичних закладах. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 6. С. 75-79.
26. Мачуга Н.З. Методологічні аспекти формування та функціонування системи якісних медичних послуг в Україні: монографія. Тернопіль, Крок, 2012. 199 с.
27. Медична послуга: класифікація та правовий вимір / І.О. Бедрик, Л.О. Буравльов, І.М. Паращич, Я.Ф. Радиш. *Медичне право України: проблеми управління та фінансування охорони здоров'я: III всеукр. наук.-практ. конф. з мед. права*. Л. : Вид-во ЛОБФ «Медицина і право», 2009. С. 20 - 24.
28. Медична реформа: відповіді на всі питання. Коли чекати. URL: https://espreso.tv/.../2017/.../medychna_reforma_vidpovid_i_
29. Мельник Л. А. Сучасний керівник медичного закладу в умовах реформування здравоохоронної галузі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 11. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1336>.
30. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. URL:

<http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=e00a8048-3758-4996-9c9a-dfdcfbe8a684&title=Dokumenti>.

31. Минцберг Г., Альстрад Б. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. Москва: Альпина-Паблишер, 2013. 367 с.

32. Міністерство охорони здоров'я України: офіційний веб-сайт. URL: <http://www.moz.gov.ua/ua/portal/>

33. Минцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування. / пер.с англ. К. Сисаєва. Київ: Вид-во О. Капусти, 2008. 412 с.

34. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. Аналітична записка за матеріалами науково-практичної конференції з міжнародною участю, Тернопіль–Кам'янець-Подільський, 12–13 грудня 2018 року. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/33636/1/pdf>

35. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я: *монографія* / за ред. Шкільняк М.М., Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок, 2020. 560 с.

36. Науковий менеджмент в медицині. URL: <http://angio-veritas.com/innovatsiji/naukovo-innovatsijnyj-menedzhment>.

37. Національна стратегія побудови нової системи охорони здоров'я в Україні на період 2015–2025 рр., м. Київ, листопад 2014 р. URL: <http://healthsag.org.ua/wp-content/uploads/2014/11>.

38. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015–2020 років. URL: http://healthsag.org.ua/wp-content/uploads/2014/11/Strategiya_UKR.pdf

39. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>

40. Офіційний сайт Комунального некомерційного підприємства Великобірківської селищної ради «Тернопільська центральна районна лікарня» URL: <http://www.trtmo.te.ua/>

41. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності

конкуренції. К., 1998. 390с.

42. Портер Майкл Э. Конкуренція. : Пер. с англ. М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. 608 с.

43. Продовження медичної реформи: що зміниться у 2019 році? URL: <http://yur-gazeta.com/prodovzhennya-medichnoyi-reformi-shcho-zminitsya-u-2019-roci.html>.

44. Розум І.М. Методи дослідження управління розвитком комунального некомерційного підприємства. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю* (Тернопіль, 4 травня 2023 року).

45. Розум І.М.. Використання технологій стратегічного управління для підвищення конкурентоспроможності комунального некомерційного підприємства: *мат. доп. наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні»*. м. Тернопіль, 24 листопада 2023р.

46. Смирнов С. О. Механізм економічного управління закладами охорони здоров'я. *Управління розвитком*. 2016. № 3. С. 78–83.

47. Солоненко І. Аналіз державної політики з реформування галузі охорони здоров'я. *Управління сучасним містом*. 2017. №10/12. С. 54-59.

48. Стефанишин Л. С. Теоретико-методичні основи застосування партисипативного управління закладом охорони здоров'я. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2019. № 3. С. 160-166.

49. Смачило І. І. Теоретичні підходи до формування кадрової стратегії підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 12 (88). С. 6–9.

50. Смачило І.І. Формування економічної стратегії підприємства в сучасних умовах. *Науковий журнал Молодий вчений*. 2017. № 12. С. 758-762.

51. Управління медичним закладом в процесі реформи: що необхідно і чого не слід робити. URL:<https://www.umj.com.ua/article/127584>.

52. Устінов О.В. Основні компоненти стратегії охорони здоров'я: лідерство, управління, громадське здоров'я. URL: <https://www.umj.com.ua/article/125363/osnovni-komponenti-strategiyi-ohoroni-zdorov-ya-liderstvo-upravlinnya-gromadske-zdorov-ya>.

53. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегічний і конкурентний аналіз. Методи і засоби конкурентного аналізу в бізнесі. Київ: БІНОМ. Лабораторія знань, 2005.

54. Шкільняк М., Васіна А., Монастирський Г., Августин Р.Р., Дудкіна О. Управління комунальною власністю об'єднаних територіальних громад в умовах нових викликів реформування місцевого самоврядування (Аналітична записка за матеріалами засідання регіонального круглого столу). Вісник Тернопільського національного економічного університету № 4, 2020, с.210-215.

55. Шкільняк М.М. Вектори модернізації менеджменту закладу охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи*. Мат. доп. Всеукраїнської наук.-практ. конференції з міжнародною участю. Тернопіль – Кам'янець-Подільський: ТНЕУ, 2018. С. 332-336

56. Ямненко Т. М. Медична реформа: реалії України та міжнародний досвід. *Юридичний вісник. Повітряне і космічне право*. 2018. № 2. С. 116-120.

57. Юринець З. В. Напрями державного регулювання інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 116–121.

58. H. Mintzberg *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row. 1973. 93-94.

59. Miles L.D. *Techniques of Value Analysis and Engineerin*. 3rd Ed. N.Y. McGraw-Hill, 1989. XVIII. 366 p

60. Mintzberg H. *Five P-s for Strategy* / H. Mintzberg // *California Management Review in The Strategy Process*. N.Y.: Prentice Hall: Englewood Cliffs, 1987. 538 p.

61. Mintzberg H. *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management* IH. Mintzberg. B. Ahlstrand, J. Lampel. New York: The free press. 1998. 407 p.

62. Mulder, P. (2018). 5 P's of Strategy by Henry Mintzberg. Retrieved [insert date] from toolshero. URL: <https://www.toolshero.com/strategy/5-ps-of-strategy/>.
63. Oxford University Press – Основи економіки – Додатковий розділ “Стратегія бізнесу“ (Oxford University Press – Foundations of Economics – Additional chapter on Business. URL: Strategy. Source www.oup.com
64. Porter M. What Is Strategy? Harvard Business Review. November-December, 1996.
65. Stahiv O., Biletska I., Perepolkina O., Avgustyn R., Mykytyn O. (2023). Efficiency of the Implementation of Innovation and Investment Projects at Healthcare Institutions: Integral Analysis and Ways of Enhancement. Science and Innovation, 19(5), 18–33. <https://doi.org/10.15407/scine19.05.018>
66. What is a PESTEL analysis? June 30th, 2016. URL: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analy>
67. Witeczak I. *Ekonomika szpitala. Uwarunkowanie, elementy, zasady*. Warszawa, CeDeWu Sp. z o.o., 2009, 254 S.
68. Kabachenko D., Churikanova O., Oneshko S., Avhustyn R., Slatvinska V. Application of Information Technologies for Management Decision Making in the Conditions of the Instability of the External Economic Space. International Journal for Quality Research. Volume 16 Number 4. 2022. s. 1121-1132
69. Avhustyn R., Demkiv I., Kotys N. Modeling the assessment of the probability of shadowing and spread of corruption in the social system and the sphere of public services Conference Proceedings Advanced Computer Information Technologies. Cheske Budejovice, Czech Republic, June 5-7, 2019, S.388-392.
70. Avhustyn, R., & Demkiv, I. (2020). Management innovations as a factor of improving competitiveness of enterprises. *Efektivna Ekonomika*. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.14>
71. Ruslan Avhustyn, & Iryna Demkiv. (2021). Anti-corruption mechanism and means of detinization in the social sphere. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism, (13), 27-37. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-03>