

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

КОПТЮХ ВОЛОДИМИР ВОЛОДИМИРОВИЧ

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДУ
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

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

Виконав студент групи МЗОЗзм-21
Коптюх Володимир Володимирович

Науковий керівник:
д.е.н., професор
Микитюк Петро Петрович

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	6
1.1. Сутність та значення інноваційного потенціалу в системі управління закладом охорони здоров'я	6
1.2. Теоретичні підходи до управління інноваційним потенціалом у сфері охорони здоров'я	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	19
2.1. Оцінка ефективності управління інноваційним потенціалом закладу охорони здоров'я	19
2.2. Аналіз ефективності системи управління інноваційним потенціалом закладу охорони здоров'я.....	25
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я .	33
3.1. Стратегічні орієнтири розвитку інноваційного потенціалу закладу охорони здоров'я.....	33
3.2. Запровадження ефективних інструментів управління інноваційним потенціалом у діяльності закладу охорони здоров'я.....	38
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я України питання ефективного управління інноваційним потенціалом закладів медичної сфери набуває особливого значення. Галузь охорони здоров'я стикається з численними викликами — обмеженістю фінансування, необхідністю цифровізації процесів, кадровим дефіцитом і потребою у впровадженні нових організаційно-економічних моделей управління. Саме інноваційний потенціал стає визначальним чинником конкурентоспроможності закладу, його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати якісні медичні послуги населенню. Проблема полягає у недостатній узгодженості управлінських механізмів, що забезпечують формування, розвиток і використання інноваційного потенціалу в діяльності закладів охорони здоров'я. Багато медичних установ мають інноваційний потенціал, але не володіють ефективною системою його реалізації.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання розвитку та управління інноваційним потенціалом висвітлюються у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Вагомий внесок у формування теоретико-методичних основ інноваційного менеджменту зробили такі вчені, як О. Амоша, Л. Федулова, Н. Чухрай, О. Виноградова, І. Бланк, В. Гейць, С. Ілляшенко, Л. Мельник, Г. Кіндрацька, Т. Куценко, О. Грішнова, О. Єременко. Питання інноваційного розвитку медичної сфери досліджують також О. Мусієнко, І. Жадан, Н. Королько, Л. Галій, які розглядають інновації як необхідну умову підвищення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування сутності управління інноваційним потенціалом та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом у закладі охорони здоров'я.

Для реалізації поставленої мети в роботі вирішені наступні **завдання**:

- розкрити сутність та значення інноваційного потенціалу в системі управління закладом охорони здоров'я;
- дослідити теоретичні підходи та моделі управління інноваційним потенціалом у сфері охорони здоров'я;
- здійснити оцінку ефективності управління інноваційним потенціалом закладу охорони здоров'я;
- провести аналіз ефективності системи управління інноваційним потенціалом у діяльності закладу охорони здоров'я;
- визначити стратегічні орієнтири розвитку інноваційного потенціалу закладу охорони здоров'я;
- запропонувати ефективні інструменти управління інноваційним потенціалом для підвищення результативності діяльності закладу охорони здоров'я.

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

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління інноваційним потенціалом у діяльності закладу охорони здоров'я.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження використано комплекс наукових методів: аналіз і синтез — для узагальнення наукових підходів до визначення сутності інноваційного потенціалу; порівняльний метод — для вивчення різних моделей управління інноваційною діяльністю в охороні здоров'я; економіко-статистичні методи — для оцінки ефективності управління інноваційним потенціалом закладу охорони здоров'я; графічні методи — для наочного відображення результатів аналізу; метод узагальнення і прогнозування — для формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління інноваційним потенціалом закладу охорони здоров'я.

Практична значущість результатів дослідження полягає у розробленні конкретних рекомендацій і пропозицій щодо удосконалення управління інноваційним потенціалом у діяльності КНП «Золочівська центральна районна

лікарня». Запропоновані заходи можуть бути використані керівництвом закладу для підвищення ефективності використання кадрових, фінансових та технологічних ресурсів, а також для формування стратегії сталого інноваційного розвитку у сфері охорони здоров'я.

Апробація результатів. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: професійний розвиток персоналу як чинник управління інноваційним потенціалом закладу охорони здоров'я у збірнику VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, травень 2025) та «Інтегровані підходи до обліково-аналітичного забезпечення та інвестиційної діяльності в органах місцевого самоврядування: забезпечення сталого розвитку і цивільного захисту» у X ювілейній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ, 20 листопада 2025р.).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність та значення інноваційного потенціалу в системі управління закладом охорони здоров'я

У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій та стрімкого розвитку науково-технічного прогресу ключовим чинником успішності будь-якої організації, зокрема у сфері охорони здоров'я, виступає її інноваційний потенціал. Здатність медичного закладу генерувати, сприймати та ефективно реалізовувати інновації визначає рівень його конкурентоспроможності, адаптивності до зовнішніх змін і стійкості в умовах обмежених ресурсів. Саме тому дослідження сутності інноваційного потенціалу, його складових і закономірностей формування є важливим теоретико-методичним підґрунтям для вдосконалення системи управління у галузі охорони здоров'я.

Еволюція поняття «інноваційний потенціал» у має тривалий і складний шлях розвитку, що відображає зміну уявлень про роль інновацій у господарській діяльності. Перші уявлення про потенціал нововведень пов'язані з класичними працями Й. Шумпетера, який розглядав «інновацію як рушійну силу економічного розвитку, а здатність підприємства до впровадження нововведень – як одну з форм його економічної енергії» [40]. Згодом, у працях таких дослідників, як П. Друкер, Б. Санто, поняття інноваційного потенціалу почало трактуватися ширше — «як комплекс взаємопов'язаних ресурсів, компетенцій та організаційних умов, що забезпечують створення і реалізацію нововведень» [7, 39].

У вітчизняній науковій школі поняття інноваційного потенціалу набуло системного осмислення у працях О. Амоші, В. Гейця, Л. Федулової. О. Амоша визначає інноваційний потенціал як «сукупність науково-технічних, виробничих, кадрових і фінансових ресурсів, необхідних для розроблення й впровадження інновацій» [1]. Л. Федулова наголошує, що «інноваційний потенціал є не лише ресурсною, а й управлінською категорією, яка відображає

здатність організації ефективно інтегрувати інноваційні процеси у свою діяльність» [30].

У сфері охорони здоров'я інноваційний потенціал набуває специфічного змісту. Його сутність полягає у можливості закладу створювати, адаптувати та впроваджувати нові медичні технології, цифрові рішення, сучасні організаційно-економічні моделі надання послуг, що забезпечують підвищення якості медичної допомоги та ефективності управлінських процесів. Інноваційний потенціал лікарні формується не лише через технічне оснащення або наукову діяльність, а передусім через рівень професійної компетентності персоналу, культуру управління, наявність стратегічного бачення та спроможність залучати інвестиції для реалізації інноваційних проєктів. Інноваційний потенціал медичних закладів охорони здоров'я — це синергетичне поєднання кадрових, інформаційних, матеріально-технічних і фінансових можливостей, які створюють передумови для впровадження інноваційних підходів до лікування, діагностики, управління та обслуговування пацієнтів. Ефективність інноваційної діяльності у сфері охорони здоров'я безпосередньо залежить від того, наскільки гнучко система управління реагує на зміни зовнішнього середовища та сприяє розвитку творчого потенціалу персоналу.

Інноваційний потенціал закладу охорони здоров'я можна визначити як інтегровану характеристику його ресурсів, компетенцій і управлінських можливостей, що забезпечують створення, освоєння та реалізацію інновацій з метою підвищення результативності діяльності, якості медичних послуг і стійкого розвитку. У цьому контексті управління інноваційним потенціалом виступає ключовим завданням керівництва медичного закладу, оскільки саме від ефективності управлінських рішень залежить, чи буде потенціал перетворений на реальні інноваційні результати. Значення інноваційного потенціалу в системі управління охороною здоров'я визначається його багатофункціональністю. По-перше, він виступає основою інноваційної активності, формуючи можливості для модернізації медичних процесів і

підвищення рівня технологічного забезпечення. По-друге, він слугує індикатором готовності закладу до змін і впровадження нових підходів до управління. По-третє, високий рівень інноваційного потенціалу сприяє розвитку кадрового ресурсу, підвищенню мотивації працівників, зміцненню іміджу закладу як сучасної медичної установи. Інноваційний потенціал є не лише важливою характеристикою ресурсних можливостей закладу охорони здоров'я, а й стратегічною складовою його управлінської системи. Раціональне використання цього потенціалу створює передумови для сталого розвитку, підвищення ефективності функціонування медичної галузі та забезпечення суспільних очікувань щодо якості медичних послуг.

Структура інноваційного потенціалу закладу охорони здоров'я охоплює сукупність взаємопов'язаних компонентів, що визначають його здатність до впровадження нововведень, адаптації до змін зовнішнього середовища та підвищення ефективності діяльності:

1. Ключовою складовою є кадровий потенціал, який відображає професійні знання, досвід, компетентність і мотивацію медичних працівників. Високий рівень кваліфікації персоналу забезпечує здатність до сприйняття інновацій, участі в науково-дослідних проєктах та використання нових медичних технологій.

2. Фінансова складова формує можливості закладу щодо залучення ресурсів для реалізації інноваційних програм, придбання сучасного обладнання, навчання персоналу та вдосконалення матеріально-технічної бази. Наявність стабільного фінансування є базою для сталого розвитку інноваційного потенціалу.

3. Технічний потенціал охоплює рівень оснащення медичного закладу сучасними апаратами, комп'ютерною технікою, діагностичними та лікувальними системами, що забезпечують якісне надання медичних послуг і створюють умови для інноваційних змін у процесах лікування та управління.

4. Важливу роль відіграє інформаційна складова, що включає наявність електронних баз даних, систем управління інформаційними потоками,

аналітичних платформ та комунікаційних технологій. Розвинена інформаційна інфраструктура сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень і впровадженню цифрових інновацій.

5. Науково-дослідна складова передбачає участь закладу у клінічних дослідженнях, співпрацю з університетами та науковими установами, впровадження результатів досліджень у практичну діяльність. Саме вона забезпечує генерацію нових знань і технологій, що формують основу інноваційного розвитку.

6. Організаційна складова визначає структуру управління, стиль керівництва, ефективність координації дій між підрозділами та гнучкість управлінських процесів. Від неї залежить спроможність закладу ефективно реалізовувати інноваційні стратегії, забезпечуючи синергію між усіма складовими потенціалу.

Інноваційний потенціал закладу охорони здоров'я має комплексний характер і формується через взаємодію кадрових, фінансових, технічних, інформаційних, науково-дослідних та організаційних чинників. Від збалансованості цих компонентів залежить здатність медичного закладу ефективно впроваджувати інновації та забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності. Інноваційний потенціал у сучасних умовах виступає визначальним чинником конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я. Його розвиток зумовлює здатність медичних установ оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища, впроваджувати нові технології діагностики, лікування та управління, підвищуючи при цьому якість медичного обслуговування.

У ринкових умовах, коли конкуренція між медичними закладами посилюється, інноваційний потенціал стає стратегічним ресурсом, який визначає позиції закладу на ринку медичних послуг. Саме здатність до інновацій забезпечує ефективність використання ресурсів, раціональну організацію процесів і впровадження нових стандартів якості. Високий рівень інноваційного потенціалу сприяє модернізації матеріально-технічної бази,

впровадженню цифрових технологій (телемедицини, електронних медичних записів, аналітичних систем підтримки прийняття рішень), що дозволяє скоротити час надання допомоги, підвищити точність діагностики та зменшити кількість лікарських помилок. Крім того, інноваційний потенціал визначає можливість закладу залучати інвестиції, брати участь у державних і міжнародних програмах, співпрацювати з науковими установами. Це розширює спектр послуг, підвищує довіру пацієнтів і формує позитивну репутацію закладу як сучасного й технологічно орієнтованого медичного центру. Водночас інноваційний потенціал безпосередньо впливає на якість медичних послуг, оскільки інновації в організації роботи, підготовці персоналу, управлінні процесами та впровадженні нових медичних методик забезпечують більш високі стандарти обслуговування пацієнтів. Якість медичних послуг визначається не лише технічним рівнем обладнання, але й рівнем компетентності персоналу, ефективністю управління та культурою безперервного вдосконалення — усі ці компоненти є складовими інноваційного потенціалу.

Підвищення якості послуг стимулює розвиток інноваційного потенціалу, адже заклад, що прагне досягти вищого рівня сервісу, змушений впроваджувати нові технології, навчати персонал і вдосконалювати внутрішні процеси. Таким чином, між інноваційним потенціалом і якістю медичних послуг існує тісний двосторонній зв'язок: інновації формують основу для покращення якості, а висока якість стає мотивацією для подальших інноваційних змін. Інноваційний потенціал є не лише ресурсом, а й стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку закладів охорони здоров'я. Його ефективне формування та використання визначають не лише успішність окремих медичних організацій, а й загальний рівень розвитку національної системи охорони здоров'я [15].

Формування інноваційного потенціалу у державних та комунальних медичних закладах має низку специфічних особливостей, що відрізняють їх від приватних установ. Основною характеристикою таких закладів є їх

підпорядкування державним або місцевим органам управління, що накладає певні обмеження на свободу прийняття рішень, фінансові ресурси та оперативність впровадження інноваційних проектів. Державні та комунальні медичні заклади зазвичай функціонують у рамках бюджетного фінансування, яке часто є недостатнім для повноцінного оновлення матеріально-технічної бази та впровадження новітніх технологій. Відповідно, інноваційний потенціал таких установ у значній мірі залежить від ефективності розподілу обмежених ресурсів, а також від здатності керівництва залучати додаткові джерела фінансування — гранти, державні програми підтримки, міжнародні проекти.

Особливістю є також підвищена роль нормативно-правового середовища, яке регламентує діяльність державних та комунальних закладів. Жорсткі стандарти, процедури та регуляції можуть як сприяти, так і обмежувати впровадження інновацій. З одного боку, чіткі правила забезпечують безпеку пацієнтів і якість послуг, з іншого — можуть уповільнювати адаптацію нових технологій через бюрократичні бар'єри. Важливим фактором є соціальна спрямованість таких медичних установ, які орієнтовані на забезпечення доступності і рівності медичних послуг для всього населення, незалежно від фінансового стану. Це створює додаткові виклики у впровадженні інновацій, що часто вимагають значних ресурсів і довготривалих змін організаційної культури.

Зовнішні економічні фактори, зокрема стан бюджету, рівень інвестиційної активності регіону, наявність партнерських програм, впливають на можливості формування і розвитку інноваційного потенціалу. Соціальні чинники, такі як демографічна ситуація, рівень освіти населення, ставлення до новітніх медичних технологій, визначають попит на інноваційні послуги та мотивацію персоналу до їх впровадження [40].

Технологічні зміни, швидкий розвиток цифрових рішень, медичних пристроїв та методик лікування вимагають від закладів охорони здоров'я постійного оновлення знань і технічної бази. Проте темпи впровадження інновацій часто залежать від рівня доступності сучасних технологій і

можливостей навчання персоналу. Нормативні умови, що включають державні програми підтримки інновацій, стандарти якості медичної допомоги, ліцензійні вимоги та акредитацію, створюють правову основу для діяльності закладів. Водночас зміни в законодавстві можуть суттєво впливати на інноваційний клімат у медичній сфері, стимулюючи або стримуючи розвиток інноваційного потенціалу.

Формування інноваційного потенціалу у державних та комунальних медичних закладах є складним процесом, що перебуває під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів. Для підвищення рівня інноваційного потенціалу необхідне комплексне управління, яке враховує економічні, соціальні, технологічні та нормативні умови, а також здатність адаптуватися до змін і ефективно використовувати наявні ресурси.

1.2. Теоретичні підходи до управління інноваційним потенціалом у сфері охорони здоров'я

Управління інноваційним потенціалом у сфері охорони здоров'я є ключовим чинником підвищення якості медичних послуг, оптимізації ресурсів та адаптації до швидкозмінних технологічних і соціальних умов. Теоретичні підходи до цього процесу дозволяють системно організувати інноваційну діяльність, забезпечити ефективне впровадження новітніх рішень і стимулювати розвиток медичних установ як конкурентоспроможних та соціально відповідальних структур.

Управління інноваціями в сучасних організаціях вимагає використання комплексних підходів, що забезпечують ефективне планування, впровадження та контроль інноваційної діяльності. До найбільш поширених і науково обґрунтованих методологій належать системний, процесний, стратегічний та компетентнісний підходи, кожен із яких має свою сутність, логіку і функціональне призначення (рис. 1.1).

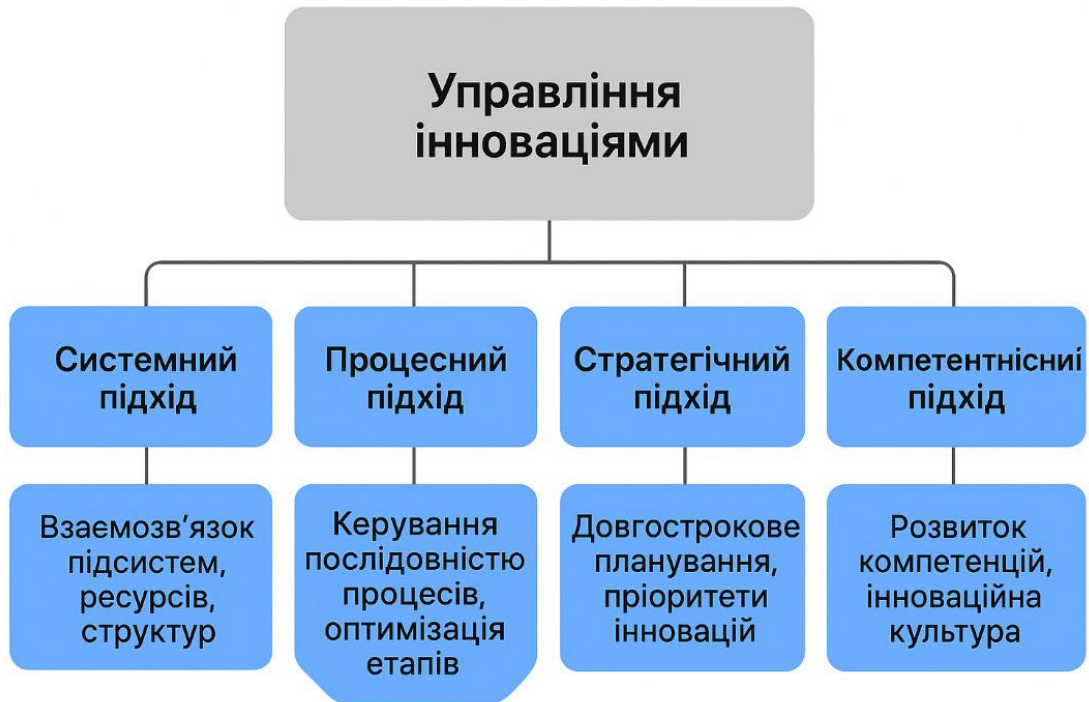


Рис. 1.1. Методологія управління інноваціями в закладі охорони здоров'я
Примітка. Складено автором на основі [15]

Системний підхід базується на розгляді організації як цілісної системи, що складається з взаємопов'язаних елементів — підсистем, процесів, ресурсів і структур. Управління інноваціями за системним підходом передбачає комплексний аналіз усіх складових інноваційної діяльності, їх взаємодії та впливу на кінцевий результат. Такий підхід допомагає забезпечити баланс між різними аспектами інноваційного розвитку, уникнути фрагментарності та дисгармонії в управлінні.

Процесний підхід акцентує увагу на управлінні інноваціями як послідовністю взаємопов'язаних процесів — від ідеї та розробки до впровадження і оцінки ефективності. Логіка цього підходу полягає у виділенні та оптимізації ключових етапів інноваційної діяльності, встановленні чітких відповідальностей, контролю за виконанням та вдосконаленні кожного процесу. Це дозволяє підвищити прозорість управління, скоротити час циклу інновацій та зменшити ризики.

Стратегічний підхід орієнтований на формування довгострокових цілей і пріоритетів інноваційного розвитку організації. Він базується на аналізі зовнішнього середовища, конкурентних переваг, внутрішніх ресурсів і потенціалу. Управління інноваціями за стратегічним підходом полягає у визначенні місії, бачення, стратегії і конкретних програм інновацій, що забезпечують конкурентоспроможність і сталий розвиток. Такий підхід стимулює системний характер інновацій та їх інтеграцію у загальну політику організації.

Компетентнісний підхід підкреслює значення людського фактора, професійних знань, навичок і досвіду працівників як основи успішної інноваційної діяльності. Логіка цього підходу полягає у розвитку компетенцій, формуванні інноваційної культури, мотивації і залученні персоналу до творчої роботи. Управління інноваціями в цьому контексті спрямоване на створення умов для безперервного навчання, обміну знаннями та стимулювання ініціативності, що підвищує адаптивність і інноваційність організації.

Кожен із зазначених підходів доповнює інший, формуючи комплексний інструментарій управління інноваціями. Системний та стратегічний підходи визначають загальні рамки і напрямки інноваційної діяльності, процесний — забезпечує операційне управління, а компетентнісний — фокусується на розвитку людського потенціалу як ключового ресурсу інновацій. Ефективне поєднання цих підходів сприяє створенню динамічної, гнучкої та конкурентоспроможної системи управління інноваціями у закладах охорони здоров'я.

Управління інноваційною діяльністю в закладах охорони здоров'я зазнало значних трансформацій, що обумовлено як розвитком медичних технологій, так і змінами у соціально-економічному середовищі. Традиційні моделі управління інноваціями, що базуються на жорстких ієрархічних структурах, централізованому прийнятті рішень і формалізованих процесах, виявляються недостатньо гнучкими для швидкого реагування на сучасні виклики медичної сфери. Вони орієнтовані на поступове впровадження змін і

часто характеризуються низьким рівнем участі персоналу у інноваційних процесах.

Сучасні моделі управління інноваційною діяльністю акцентують увагу на децентралізації, міждисциплінарній взаємодії, гнучких структурах та активній участі усіх рівнів персоналу у процесі інновацій. Вони спрямовані на стимулювання творчості, швидку адаптацію нових технологій і методів, а також на забезпечення інтегрованого підходу до змін, що включає не лише технічні, а й організаційні, кадрові та культурні аспекти. У закладах охорони здоров'я така модель дозволяє більш ефективно реагувати на складні потреби пацієнтів і мінливі вимоги ринку медичних послуг.

Порівняння традиційних і сучасних моделей свідчить про необхідність адаптації управлінських підходів з акцентом на гнучкість, інноваційність і залучення персоналу, що є особливо актуальним для підвищення ефективності інноваційної діяльності у сфері охорони здоров'я. Оцінювання інноваційного потенціалу закладу охорони здоров'я є комплексною процедурою, що передбачає системний аналіз ресурсів, організаційних процесів, кадрового потенціалу та здатності до впровадження інноваційних рішень. Методологічна основа такого оцінювання повинна базуватися на комплексному підході, який поєднує кількісні та якісні індикатори, що відображають як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу.

До ключових аспектів оцінки належать: рівень наявних технологічних ресурсів і обладнання, компетентність та інноваційна активність персоналу, наявність системи управління інноваціями, а також здатність організації до адаптації і трансформації. Важливо також враховувати зовнішні умови — регуляторні вимоги, партнерські зв'язки, фінансові можливості. Методологія оцінювання передбачає використання таких інструментів, як SWOT-аналіз інноваційного потенціалу, бенчмаркінг, анкетування персоналу, експертна оцінка, а також інтеграція даних із систем стратегічного планування. Це дозволяє не лише виявити існуючі резерви та слабкі місця, а й сформулювати рекомендації щодо підвищення інноваційної спроможності закладу.

Впровадження системного методологічного підходу до оцінювання інноваційного потенціалу є передумовою для ефективного управління інноваціями, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та якості медичних послуг.

У сучасних умовах розвитку системи охорони здоров'я інновації відіграють ключову роль у забезпеченні високої якості медичних послуг, підвищенні ефективності лікувально-діагностичних процесів та оптимізації ресурсів. Складність медичної галузі, постійні технологічні зміни, зростаючі вимоги пацієнтів та соціальні виклики зумовлюють необхідність системного підходу до управління інноваційним потенціалом закладів охорони здоров'я. Інноваційний потенціал організації – це сукупність її людських, технологічних, інформаційних, фінансових та організаційних ресурсів, які можуть бути використані для створення, впровадження і розвитку нових ідей, технологій, методів лікування і управління.

Управління інноваційним потенціалом у медичних закладах є багатограним і комплексним процесом, що включає в себе не лише технічні аспекти впровадження нововведень, а й організаційні, кадрові, економічні та культурні чинники. Тому для досягнення бажаних результатів важливо дотримуватися ключових принципів управління, які визначають якість і ефективність інноваційної діяльності. Крім того, управління базується на реалізації функцій, що забезпечують планування, організацію, мотивацію, контроль і координацію інноваційних процесів. Зрозуміле структурування і послідовне виконання етапів управління дозволяє поступово формувати у закладі охорони здоров'я сталий інноваційний розвиток, який відповідає сучасним викликам і потребам суспільства. Дослідження принципів, функцій та етапів управління інноваційним потенціалом у сфері охорони здоров'я є надзвичайно актуальним та має практичне значення для підвищення ефективності роботи медичних організацій і поліпшення здоров'я населення (рис. 1.2).

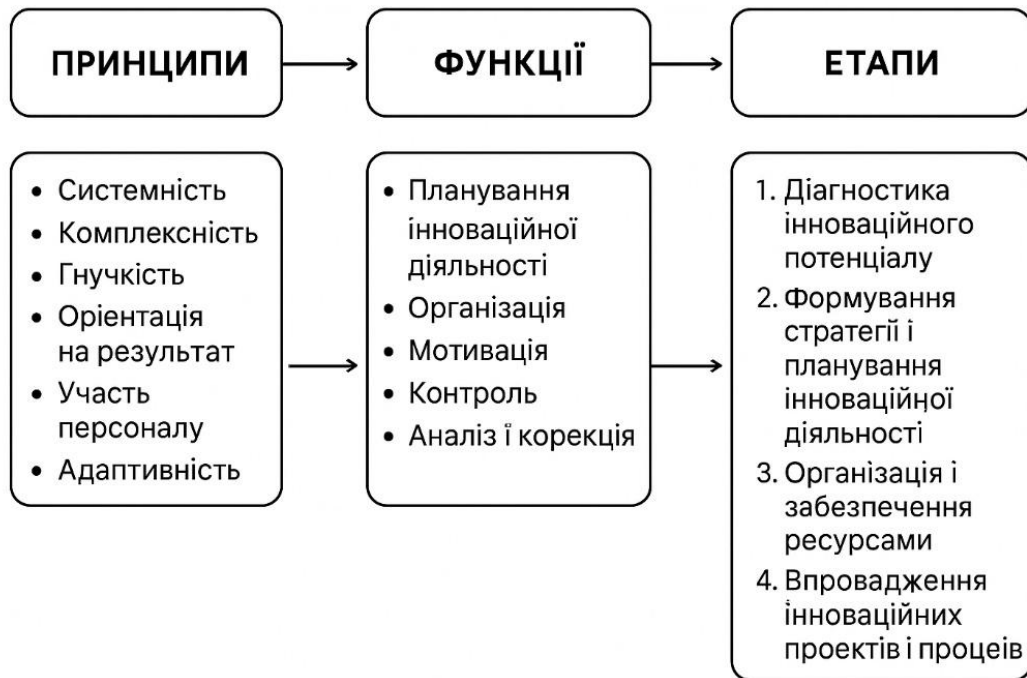


Рис. 1.2. Принципи, функції та етапи управління інноваційним потенціалом у сфері охорони здоров'я

Примітка. Складено автором на основі [12]

Управління інноваційним потенціалом у закладах охорони здоров'я є складним, системним і багаторівневим процесом, що вимагає чіткого дотримання базових принципів і методологічно злагодженої реалізації управлінських функцій. Основні принципи, такі як системність, цілісність, адаптивність та економічна ефективність, забезпечують сприятливі умови для творчої діяльності і спрямовують інноваційні зусилля на досягнення стратегічних цілей організації. Виконання ключових функцій управління – планування, організації, мотивації, координації, контролю та управління знаннями – формує структуру і механізми, необхідні для безперервного розвитку інноваційного потенціалу. Крім того, чітке дотримання етапів інноваційного процесу – від ініціації і планування до впровадження, оцінки і масштабування – забезпечує поступове і контрольоване впровадження нових технологій і методик.

Системне управління інноваційним потенціалом дозволяє закладам охорони здоров'я не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а й формувати власні конкурентні переваги, підвищувати якість медичного обслуговування та задоволеність пацієнтів. Врахування особливостей медичної сфери і забезпечення підтримки інновацій на всіх рівнях управління є запорукою сталого розвитку сучасних медичних організацій.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Оцінка ефективності управління інноваційним потенціалом закладу охорони здоров'я

Інновації у медицині сприяють впровадженню нових методів діагностики, лікування та реабілітації, забезпечують підвищення ефективності організаційних процесів, оптимізацію ресурсів та покращення взаємодії між пацієнтом і медичним персоналом. Саме тому інноваційна діяльність стала ключовим чинником, який визначає здатність медичних установ відповідати сучасним стандартам якості та безпеки пацієнтів. Значення інноваційного потенціалу у медичних закладах полягає в тому, що він є рушієм постійного розвитку, який забезпечує адаптацію до змін у нормативно-правовому середовищі, впровадження передових технологій, а також удосконалення організаційної структури та управління. Завдяки цьому медичні заклади здатні не лише покращувати якість медичних послуг, а й забезпечувати доступність, оперативність і комфорт для пацієнтів. Інновації також мають суттєвий вплив на конкурентоспроможність комунальних некомерційних підприємств (КНП) у сфері охорони здоров'я. В умовах децентралізації, реформування медичної системи та впровадження нових моделей фінансування, заклади, які активно впроваджують інновації, здатні більш ефективно використовувати наявні ресурси, підвищувати репутацію серед пацієнтів та партнерів, а також залучати додаткові інвестиції. Це сприяє сталому розвитку медичних установ, забезпечує їхню фінансову стабільність і посилює їхній вплив у регіоні.

Для КНП «Золочівська центральна районна лікарня» (КНП «Золочівська ЦРЛ») розвиток інноваційного потенціалу є пріоритетним завданням, яке відповідає стратегії покращення якості медичної допомоги та підвищення ефективності роботи закладу. Системне управління інноваціями дозволяє лікарні адаптуватися до викликів часу, впроваджувати сучасні технології і методики, а також формувати умови для професійного зростання персоналу.

Інноваційний потенціал є основою для забезпечення високого рівня медичного обслуговування і сталого розвитку КНП «Золочівська ЦРЛ» у контексті реформ і змін в українській системі охорони здоров'я (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

**Аналіз ефективності управління інноваційним потенціалом КНП
«Золочівська ЦРЛ»**

Показник	2020 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 (3 квартали)
Дохід,	131 985 200	160 374 400	171 410 700	166 144 100	114 319 800
Чистий прибуток	-1 332 300	7 758 500	6 460 100	-8 052 400	-8 127 600
Активи	27 574 000	44 796 800	81 474 300	120 181 700	116 598 700
Зобов'язання,	8 004 700	14 326 100	14 454 300	22 803 300	27 944 100
Кількість працівників	622	601	552	514	439

Примітка. Складено автором на основі [21]

Фінансові результати діяльності КНП «Золочівська центральна районна лікарня» за період 2020–2024 років свідчать про динамічні зміни, що відображають вплив інноваційної діяльності на економічний стан закладу. Так, загальний дохід лікарні зріс з 131 985 200 грн. у 2020 році до 166 144 100 грн. у 2024 році, що свідчить про розширення обсягів надання медичних послуг та ефективність впровадження нових технологій.

Проте чистий прибуток у 2024 році має від'ємне значення (-8 052 400 грн.), що відрізняється від позитивних показників попередніх років (6 460 100 грн. у 2023 та 7 758 500 грн. у 2022). Це може свідчити про зростання витрат, пов'язаних із впровадженням інноваційних проектів, оновленням обладнання або кадровими змінами, що є типовим етапом розвитку інноваційного потенціалу, коли інвестиції випереджають миттєвий фінансовий результат.

Активи лікарні зросли майже вчетверо за п'ять років — з 27 574 000 грн. у 2020 році до 120 181 700 грн. у 2024 році, що вказує на значні інвестиції в

матеріально-технічну базу та нематеріальні активи, включаючи новітнє обладнання і впровадження інформаційних систем. Зобов'язання за цей період також збільшились — з 8 004 700 грн. до 22 803 300 грн., що вказує на зростаючу кредитну навантаженість або інші фінансові зобов'язання, пов'язані з розширенням інноваційної діяльності.

Кількість працівників за п'ять років зменшилася з 601 у 2022 до 514 у 2024 році, а за даними трьох кварталів 2025 року — до 439, що свідчить про оптимізацію кадрової структури, можливо пов'язану з автоматизацією процесів та підвищенням кваліфікації персоналу. Квартальні дані за 2025 рік підтверджують тенденції: дохід становить 114 319 800 грн., чистий прибуток — від'ємний (-8 127 600 грн.), активи залишаються на високому рівні (116 598 700 грн.), зобов'язання зросли до 27 944 100 грн., а чисельність персоналу продовжує зменшуватися. Аналіз фінансових показників свідчить, що КНП «Золочівська ЦРЛ» інтенсивно інвестує в інновації, модернізує матеріально-технічну базу і оптимізує кадровий склад, що формує основу для подальшого підвищення якості медичних послуг. Водночас, від'ємний чистий прибуток і зростання зобов'язань вказують на необхідність удосконалення фінансового планування та управління інноваційними проектами задля забезпечення стійкості та збалансованого розвитку закладу.

Впровадження інноваційних проектів у КНП «Золочівська центральна районна лікарня» є одним із ключових напрямків підвищення якості медичних послуг та оптимізації внутрішніх процесів. Для оцінки ефективності управління інноваційним потенціалом необхідно враховувати кількісні та якісні показники, що відображають масштаби та результати цих нововведень. Кількість нових інноваційних проектів за останні роки поступово зростає, що свідчить про активізацію інноваційної діяльності. Серед них — впровадження сучасних методів діагностики та лікування, оновлення медичного обладнання, застосування нових протоколів ведення пацієнтів, а також розвиток телемедицини. Результати реалізованих проектів мають позитивний вплив на якість медичної допомоги: скорочення часу діагностики, підвищення точності

лікувальних заходів, зниження рівня ускладнень і повторних госпіталізацій. Окрім цього, інновації сприяють підвищенню задоволеності пацієнтів і рівня довіри до лікарні. Важливим показником є рівень автоматизації управлінських і медичних процесів. У лікарні впроваджено електронний документообіг, системи електронної медичної картки пацієнта, а також автоматизовані модулі для обліку та аналізу статистичних даних. Це дозволяє значно зменшити паперову роботу, підвищити оперативність обробки інформації та покращити якість прийняття управлінських рішень (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Показники впровадження інновацій у КНП «Золочівська центральна районна лікарня»

Примітка. Складено автором на основі [21]

Значну роль відіграє також застосування сучасних ІТ-технологій — від використання телемедичних платформ для консультацій та дистанційного моніторингу пацієнтів до впровадження спеціалізованого програмного

забезпечення для діагностики і планування лікування. Активна цифровізація медичних і адміністративних процесів підвищує ефективність роботи персоналу і забезпечує безпеку медичних даних. Кількісні і якісні показники впровадження інновацій у КНП «Золочівська ЦРЛ» підтверджують поступове, системне і цілеспрямоване зміцнення інноваційного потенціалу закладу, що є запорукою покращення медичної допомоги та сталого розвитку лікарні. Інформаційно-аналітичне забезпечення є невід'ємною складовою управління інноваційною діяльністю в комунальному некомерційному підприємстві «Золочівська центральна районна лікарня» (КНП «Золочівська ЦРЛ»). Воно забезпечує збір, систематизацію, аналіз і використання інформації, що сприяє обґрунтованому прийняттю управлінських рішень та підвищенню ефективності впровадження інновацій у медичній практиці та організаційних процесах.

У КНП «Золочівська ЦРЛ» для оцінки активності та результативності впровадження інновацій застосовується комплексний підхід, який базується на аналізі показників, що відображають як кількісні, так і якісні аспекти інноваційної діяльності. Зокрема, до таких показників належать:

- кількість впроваджених нових медичних технологій, методів діагностики та лікування за звітний період;
- частка персоналу, що пройшов навчання та підвищення кваліфікації щодо новацій;
- рівень автоматизації медичних та адміністративних процесів (впровадження електронних медичних карт, систем телемедицини тощо);
- час від прийняття рішення до фактичного впровадження нововведення;
- кількість інноваційних проєктів, що знаходяться на різних етапах реалізації;
- результати клінічних випробувань або оцінка ефективності нових методів лікування.

Збирання та обробка цих даних здійснюються через внутрішні інформаційні системи лікарні, щоквартальні звіти відповідальних структурних

підрозділів, а також за допомогою зовнішніх джерел — нормативних актів, наукових публікацій, партнерських медичних установ. Аналітичний огляд цих показників дозволяє керівництву КНП «Золочівська ЦРЛ» оцінити ступінь інноваційної активності, визначити пріоритетні напрями розвитку, виявити проблемні аспекти та прийняти рішення щодо подальшого удосконалення процесів впровадження новацій. Системний моніторинг інноваційного потенціалу є необхідною складовою стратегії управління інноваціями в КНП «Золочівська ЦРЛ». Він забезпечує своєчасне відстеження наявних ресурсів і можливостей для реалізації інновацій, а також аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на розвиток інноваційної діяльності. До основних напрямів моніторингу належать:

- аналіз кадрового потенціалу, зокрема рівня професійної підготовки медичного персоналу до впровадження нових технологій;
- оцінка матеріально-технічного забезпечення, включно з доступністю сучасного обладнання та програмного забезпечення;
- контроль за ефективністю організаційних процесів управління інноваціями;
- виявлення змін у нормативно-правовій базі та тенденцій медичної науки, що можуть впливати на інноваційний розвиток лікарні.

Результати моніторингу систематично узагальнюються у вигляді звітів, що подаються на розгляд адміністрації лікарні. Ці звіти містять аналітичні дані, ключові показники інноваційної діяльності, а також рекомендації щодо подальшого розвитку інноваційного потенціалу. Впровадження автоматизованих систем збору та аналізу інформації сприяє підвищенню оперативності та точності моніторингу, що забезпечує прозорість управлінських процесів і сприяє прийняттю ефективних рішень. Інформаційно-аналітичне забезпечення в КНП «Золочівська ЦРЛ» є базовим інструментом для оптимізації інноваційної діяльності, що дозволяє підвищувати якість медичних послуг, удосконалювати управлінські процеси та зміцнювати конкурентні позиції закладу в системі охорони здоров'я. Оцінка ефективності

управління інноваційним потенціалом КНП «Золочівська Центральна районна лікарня» є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку та підвищення якості медичних послуг. Впровадження системного інформаційно-аналітичного забезпечення дозволяє своєчасно збирати, обробляти та аналізувати дані щодо впровадження новацій, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Моніторинг ключових показників інноваційної активності, рівня ресурсного забезпечення та компетентності персоналу дозволяє виявляти резерви для вдосконалення інноваційної діяльності та оперативно реагувати на внутрішні і зовнішні виклики [21].

Ефективне управління інноваційним потенціалом у КНП «Золочівська ЦРЛ» забезпечує не лише підвищення конкурентоспроможності закладу в системі охорони здоров'я, а й покращення якості лікувально-діагностичного процесу, що в кінцевому результаті сприяє зміцненню довіри пацієнтів і підвищенню їх задоволеності медичними послугами. Врахування специфіки медичної сфери та адаптація сучасних підходів до оцінки інноваційного потенціалу є необхідними для забезпечення ефективного впровадження інновацій і сталого розвитку КНП «Золочівська Центральна районна лікарня».

2.2. Аналіз ефективності системи управління інноваційним потенціалом закладу охорони здоров'я

У сучасних умовах розвитку охорони здоров'я інноваційна діяльність відіграє ключову роль у підвищенні якості медичних послуг, оптимізації ресурсів та забезпеченні сталого розвитку медичних закладів. Управління інноваційним потенціалом стає не лише інструментом адаптації до викликів часу, але й запорукою конкурентоспроможності та ефективності закладів охорони здоров'я. Особливо важливою є системна організація цього процесу, що дозволяє координувати зусилля різних підрозділів, мобілізувати ресурси та забезпечувати впровадження інновацій з урахуванням специфіки діяльності медичного закладу.

Управління інноваційним потенціалом Комунального некомерційного підприємства «Золочівська центральна районна лікарня» особливу увагу приділено структурі системи управління інноваційною діяльністю, яка формує основу для ефективного планування, реалізації та контролю інноваційних процесів. Вивчення структури такої системи дозволяє не лише визначити ключові учасники та функції управління, а й оцінити їх взаємодію та вплив на результативність інноваційної діяльності.

Система управління інноваційною діяльністю у КНП «Золочівська ЦРЛ» має багаторівневу та функціонально взаємопов'язану структуру, що забезпечує комплексний підхід до впровадження інновацій у медичну практику (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

**Структура системи управління інноваційною діяльністю у КНП
«Золочівська ЦРЛ»**

Рівень управління	Основні учасники	Функції та завдання
Стратегічний	Директор, заступники	Визначення стратегічних цілей, затвердження політик, контроль реалізації інновацій
Оперативний	Відділи ІТ, медичні підрозділи	Планування та впровадження інновацій, координація роботи підрозділів
Виконавчий	Лікарі, медсестри, технічний персонал	Застосування інновацій на практиці, збір та аналіз результатів
Інформаційно-аналітичний	Аналітики, ІТ-фахівці	Моніторинг, обробка даних, підтримка прийняття рішень
Комунікаційний	Керівники проектів, робочі групи	Забезпечення взаємодії між учасниками, обмін інформацією
Відповідальні особи	Керівник інноваційного відділу	Координація інноваційних процесів, контроль дотримання стандартів

Примітка. Складено автором на основі [21]

Основними елементами цієї структури є:

1. Рівень стратегічного управління. На цьому рівні формується загальна політика та стратегічні цілі інноваційної діяльності закладу. Відповідальність за цей рівень покладається на адміністрацію лікарні, зокрема

на директора та його заступників. Вони визначають пріоритетні напрямки розвитку, затверджують інноваційні проекти та контролюють їх реалізацію.

2. Рівень оперативного управління. Сюди входять структурні підрозділи, відповідальні за безпосереднє впровадження інновацій: відділ медичної статистики, інформаційних технологій, клінічні підрозділи, які залучаються до тестування та застосування нових методик, обладнання чи технологій. На цьому рівні відбувається координація та контроль за виконанням конкретних завдань інноваційних проектів.

3. Рівень виконавців та учасників інноваційної діяльності. Це лікарі, молодший медичний персонал, інженерно-технічні працівники, науковці, які безпосередньо застосовують інновації у своїй практиці, здійснюють збір даних, аналіз результатів і надають зворотній зв'язок для корекції інноваційних процесів.

4. Інформаційно-аналітична підтримка. Важливою складовою є система збору, обробки та аналізу інформації про результати інноваційної діяльності. Для цього в лікарні використовується спеціалізоване програмне забезпечення, що забезпечує моніторинг ключових показників, аналітику та прийняття рішень на основі отриманих даних.

5. Механізми комунікації та координації. Забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами, що беруть участь у інноваційній діяльності, відбувається через регулярні наради, робочі групи, внутрішні інформаційні ресурси та інші форми комунікації.

6. Відповідальні за інновації підрозділи та посадові особи. У структурі КНП «Золочівська ЦРЛ» визначені відповідальні особи за інноваційні процеси – це керівник інноваційного відділу або спеціаліст з інновацій, які координують діяльність усіх учасників, забезпечують дотримання стандартів і нормативних вимог.

Структура системи управління інноваційною діяльністю в КНП «Золочівська ЦРЛ» побудована за принципом ієрархічності, чіткої розподіленості ролей та з урахуванням специфіки медичної сфери, що дозволяє

забезпечити ефективне планування, впровадження та контроль інновацій. В умовах стрімкого розвитку медичних технологій та зростаючих вимог до якості надання медичної допомоги, впровадження інноваційних рішень у діяльність комунальних некомерційних підприємств (КНП) стає одним із пріоритетних завдань. КНП «Золочівська центральна районна лікарня» постійно прагне підвищити ефективність лікувально-діагностичних процесів, застосовуючи новітні методи і технології.

Успішне управління інноваційною діяльністю в такому медичному закладі неможливе без чітко визначеної ролі керівництва, структурних підрозділів і безпосередніх виконавців інноваційних проєктів. Тому важливо системно розглянути функції і взаємодію ключових учасників цього процесу, що дозволить забезпечити цілісність, координацію і результативність інновацій у роботі лікарні. (рис. 2.3.).



Рис. 2.3. Функції і взаємодія ключових учасників КНП «Золочівська центральна районна лікарня»

Примітка. Складено автором на основі [21]

Управління інноваціями в КНП «Золочівська ЦРЛ» базується на тісній взаємодії керівництва, спеціалізованих підрозділів і медичного персоналу, які разом формують ефективний механізм впровадження нових технологій і методик. Керівництво забезпечує стратегічний напрямок, ресурсну підтримку та контроль, що є запорукою сталого розвитку інноваційного потенціалу закладу. Координація діяльності стратегічного відділу, клінічних підрозділів, IT-відділу та аналітичних служб сприяє оптимальному використанню можливостей для покращення якості медичних послуг. Активна участь ключових учасників процесу — лікарів, медсестер та технічного персоналу — гарантує практичну ефективність інноваційних рішень. Таким чином, сформована в КНП «Золочівська ЦРЛ» система управління інноваціями створює сприятливі умови для впровадження сучасних медичних технологій, що в кінцевому результаті підвищує якість обслуговування пацієнтів і зміцнює позиції закладу у сфері охорони здоров'я.

Ефективність комунікацій і координації між структурними підрозділами є важливим чинником успішного функціонування та розвитку КНП «Золочівська центральна районна лікарня». В умовах складної організаційної структури медичного закладу, де різні підрозділи виконують спеціалізовані функції, належна взаємодія забезпечує своєчасний обмін інформацією, узгодженість дій та оптимізацію спільної роботи.

Для визначення ефективності комунікацій між структурними підрозділами КНП «Золочівська ЦРЛ» використовуються такі критерії:

- оперативність передачі інформації між підрозділами;
- повнота і достовірність переданої інформації;
- ступінь відкритості та двонаправленості комунікацій;
- рівень взаєморозуміння та довіри між співробітниками різних служб;
- відсутність конфліктів і непорозумінь у процесі взаємодії;
- відповідність отриманої інформації потребам та завданням підрозділів.

Об'єктивним інструментом оцінки слугують результати опитувань працівників, аналіз внутрішньої документації, спостереження за процесом комунікації та час реагування на запити. Координація є процесом узгодження дій різних підрозділів для досягнення спільних цілей медичного закладу. В КНП «Золочівська ЦРЛ» координація здійснюється через:

- регулярні наради та робочі зустрічі за участі керівників підрозділів;
- встановлені процедури обміну інформацією та документообігу;
- електронні системи управління та обліку медичних послуг;
- визначення відповідальних осіб за виконання конкретних завдань;
- внутрішні регламенти, що регулюють порядок взаємодії.

Для оцінки ефективності координації використовують такі показники, як ступінь відповідності виконаних завдань, кількість помилок і повторень, дотримання термінів виконання, а також задоволеність працівників умовами співпраці. Ефективна комунікація і координація сприяють оптимізації робочих процесів, зменшенню ризиків помилок, підвищенню якості медичних послуг та загальному покращенню організаційної культури. У свою чергу, це позитивно впливає на задоволеність пацієнтів та імідж КНП «Золочівська центральна районна лікарня» в системі охорони здоров'я.

У системі охорони здоров'я особливого значення набуває підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом медичних закладів. Впровадження сучасних управлінських інструментів дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й підвищити якість медичних послуг, забезпечити своєчасне реагування на виклики галузі та сприяти сталому розвитку закладів охорони здоров'я. КНП «Золочівська центральна районна лікарня» як один із провідних медичних закладів Львівської області активно інтегрує цифрові технології, методи проєктного управління та системи моніторингу для підвищення інноваційної спроможності. Ці управлінські інструменти дозволяють ефективно координувати діяльність різних структурних підрозділів, оптимізувати використання ресурсів та забезпечувати прозорість і контроль над інноваційними процесами.

Оцінка рівня впровадження та ефективності використання цифрових сервісів, проєктного управління і систем моніторингу результатів є необхідною складовою для формування стратегічних рішень і подальшого удосконалення управлінської діяльності в лікарні (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Оцінка використання сучасних управлінських інструментів інноваційного потенціалу КНП «Золочівська ЦРЛ»

Управлінський інструмент	Використання в КНП «Золочівська ЦРЛ»	Показники ефективності	Соціальний вплив та значення
Цифрові сервіси	- Електронні медичні картки (85% пацієнтських даних в електронному вигляді) -Платформа Microsoft Teams для комунікації персоналу -Система електронного документообігу «Дія»	- Скорочення часу обробки інформації - Підвищення якості обслуговування - Оптимізація адміністративних процесів	Підвищення оперативності медичної допомоги, зручність для пацієнтів та персоналу, прозорість управління
Проєктне управління	-Використання платформи Trello для планування і контролю - Реалізація 10+ інноваційних проєктів (телемедицина, автоматизація запису, модернізація обладнання)	- Зростання кількості проєктів на 15% - Чітке дотримання строків та ресурсів - Поліпшення якості послуг	Залучення персоналу до інновацій, підвищення ефективності та якості роботи закладу, покращення доступу до медпослуг
Моніторинг результатів	- Ві-система Power BI для збору і візуалізації даних- Показники: зниження часу обробки карток на 30%, зростання задоволеності пацієнтів понад 90%	-Оперативність аналітики- Підвищення якості ухвалення рішень - Економія ресурсів	Забезпечення прозорості інноваційної діяльності, підвищення довіри пацієнтів і персоналу, сталий розвиток лікарні

Примітка. Складено автором на основі [21]

Впровадження сучасних управлінських інструментів інноваційного потенціалу в КНП «Золочівська центральна районна лікарня» створює

сприятливі умови для якісного надання медичних послуг та підвищення ефективності роботи закладу. Цифрові сервіси забезпечують швидкий і безпечний доступ до медичної інформації, спрощують комунікацію між фахівцями та автоматизують адміністративні процеси. Проектне управління дозволяє структуровано впроваджувати новації, координувати зусилля команд і контролювати виконання завдань, що сприяє розвитку сучасної медичної інфраструктури. Систематичний моніторинг результатів інноваційної діяльності на основі аналітичних платформ забезпечує прозорість, своєчасність прийняття рішень і ефективне використання ресурсів. Завдяки цим інструментам КНП «Золочівська ЦРЛ» не лише підвищує якість медичного обслуговування, а й зміцнює довіру пацієнтів та співробітників, створюючи основу для сталого розвитку в умовах динамічних змін у сфері охорони здоров'я. Такий підхід сприяє не тільки покращенню здоров'я громади, а й формує позитивний соціальний імідж закладу як сучасного і відкритого до інновацій.

Аналіз ефективності системи управління інноваційним потенціалом КНП «Золочівська центральна районна лікарня» свідчить про поступове впровадження сучасних управлінських підходів і технологій, що сприяє підвищенню якості медичних послуг та оптимізації внутрішніх процесів. Використання цифрових сервісів, проектного управління та систем моніторингу дозволяє забезпечити оперативний обмін інформацією, контроль за реалізацією інноваційних проектів і своєчасне прийняття управлінських рішень. Водночас, існують резерви для подальшого вдосконалення координації між структурними підрозділами та розширення застосування цифрових інструментів, що є пріоритетними напрямками розвитку системи управління інноваційним потенціалом закладу. Загалом, сформована система створює надійний фундамент для сталого розвитку КНП «Золочівська ЦРЛ» в умовах динамічних змін у галузі охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Стратегічні орієнтири розвитку інноваційного потенціалу закладу охорони здоров'я

В умовах стрімких трансформацій у системі охорони здоров'я, зростаючих вимог до якості, доступності та ефективності медичних послуг, стратегічний розвиток інноваційного потенціалу набуває особливого значення для забезпечення конкурентоспроможності та сталого функціонування медичних установ. КНП «Золочівська центральна районна лікарня», як провідний медичний заклад Львівської області, потребує системного впровадження інноваційних рішень, що здатні суттєво покращити якість лікувально-діагностичного процесу, оптимізувати управлінські процедури та підвищити рівень задоволеності пацієнтів.

Ключові фактори, що визначають необхідність стратегічного розвитку інноваційного потенціалу КНП «Золочівська ЦРЛ», включають:

- інтенсивний розвиток медичних технологій і новітніх методик лікування, що вимагає адаптації та швидкого впровадження інновацій;
- збільшення очікувань пацієнтів щодо якості, швидкості та індивідуального підходу у медичній допомозі;
- обмеженість ресурсів і необхідність їх раціонального використання у рамках фінансових можливостей закладу;
- потреба в покращенні координації роботи структурних підрозділів для забезпечення комплексного та ефективного лікування;
- виклики кризових ситуацій, зокрема пандемій, які підкреслюють важливість гнучкості і оперативності управлінських систем.

Врахування цих факторів зумовлює потребу формування чітких стратегічних орієнтирів, спрямованих на розвиток інноваційного потенціалу як комплексної системи, що охоплює технологічні, кадрові, організаційні та інформаційні складові [18].

Стратегічний розвиток інноваційного потенціалу КНП «Золочівська ЦРЛ» сприятиме:

- активному впровадженню цифрових технологій для підвищення якості та доступності медичних послуг;
- удосконаленню системи професійного розвитку та підвищення кваліфікації медичного персоналу;
- формуванню організаційної культури, орієнтованої на інновації та постійне вдосконалення;
- забезпеченню ефективного моніторингу та управління інноваційними процесами;
- розвитку партнерських зв'язків із науковими інституціями та медичними установами для обміну досвідом і впровадження передових розробок.

Стратегічний розвиток інноваційного потенціалу КНП «Золочівська центральна районна лікарня» є важливою передумовою зміцнення її позицій як сучасного, конкурентоспроможного й орієнтованого на потреби пацієнтів закладу охорони здоров'я. Стратегічні цілі та пріоритети інноваційного розвитку КНП «Золочівська центральна районна лікарня» формуються з урахуванням потреб закладу, специфіки медичної сфери, а також зовнішніх і внутрішніх викликів, що впливають на систему охорони здоров'я. Визначення чітких напрямів розвитку забезпечує цілеспрямоване використання ресурсів, підвищення ефективності інноваційної діяльності та створення умов для сталого зростання (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Ключові пріоритетні напрями інноваційного розвитку КНП «Золочівська центральна районна лікарня»

№	Пріоритетний напрям інноваційного розвитку	Характеристика
1	Впровадження телемедичних сервісів	Розширення доступу до медичної допомоги у віддалених районах за допомогою дистанційних консультацій та діагностики.

Продовження табл. 3.1.

2	Автоматизація медичних процесів	Впровадження електронних медичних карток, систем електронного документообігу та обробки даних.
3	Модернізація діагностичного та лікувального обладнання	Оновлення і впровадження сучасного медичного обладнання з урахуванням новітніх технологій.
4	Розвиток професійної компетентності персоналу	Організація системи постійного навчання, підвищення кваліфікації та розвитку інноваційної компетенції співробітників.
5	Удосконалення системи управління інноваціями	Впровадження ефективних механізмів планування, контролю, моніторингу і оцінки інноваційних проєктів.
6	Розвиток партнерства та співпраці	Співпраця з науковими установами, іншими медичними закладами та інноваційними центрами для обміну досвідом і впровадження новацій.

Примітка. Складено автором на основі [21]

Визначені ключові пріоритетні напрями інноваційного розвитку КНП «Золочівська центральна районна лікарня» відображають комплексний підхід до підвищення ефективності діяльності закладу через впровадження сучасних технологій та управлінських практик. Зокрема, розвиток дистанційної медицини (телемедичних сервісів) розширює доступ пацієнтів до якісної допомоги, особливо у віддалених районах. Автоматизація медичних процесів сприяє оптимізації документообігу та підвищенню точності обробки медичної інформації.

Модернізація медтехніки забезпечує заклад сучасним обладнанням, що відповідає новітнім стандартам лікування та діагностики. Систематичний професійний розвиток персоналу підвищує компетентність і готовність працівників впроваджувати інновації. Удосконалення управлінських механізмів контролю та моніторингу інноваційної діяльності створює умови для ефективного планування та оцінки результатів впровадження новацій. Налагодження науково-практичної співпраці з іншими установами сприяє обміну досвідом і активному залученню передових розробок у діяльність

лікарні. Реалізація цих пріоритетів спрямована на забезпечення сталого інноваційного розвитку КНП «Золочівська ЦРЛ», що відповідає сучасним вимогам системи охорони здоров'я та потребам громади.

Активність медичного та управлінського персоналу у впровадженні інновацій є ключовим чинником успішного розвитку інноваційного потенціалу КНП «Золочівська ЦРЛ». Для стимулювання цієї активності необхідно розробити ефективні механізми підтримки, які включають:

- систему мотивації та заохочень, що охоплює як матеріальні (премії, надбавки), так і нематеріальні стимули (публічне визнання, участь у професійних конференціях, можливості кар'єрного росту);

- організацію навчальних програм та тренінгів, які сприяють підвищенню інноваційної компетентності та залученню персоналу до проєктів оновлення;

- створення сприятливого інноваційного середовища, що підтримує ініціативність, креативність та обмін ідеями між працівниками;

- формування внутрішніх комунікаційних платформ для обговорення інноваційних ідей, проблем та шляхів їх вирішення;

- підтримку міждисциплінарних команд, які можуть працювати над розробкою та впровадженням новацій.

Реалізація цих механізмів сприятиме формуванню культури інновацій у закладі, що є необхідною умовою для постійного вдосконалення якості медичних послуг. Для досягнення максимального ефекту від інноваційної діяльності важливо, щоб інноваційна стратегія була органічно інтегрована у загальну систему управління КНП «Золочівська ЦРЛ». Це передбачає:

- узгодження інноваційних цілей і завдань із загальною місією та стратегією розвитку лікарні;

- включення інноваційних показників у систему планування, контролю та оцінки діяльності закладу;

- розподіл відповідальності за реалізацію інноваційних проєктів серед структурних підрозділів та керівників;

- впровадження механізмів координації між відділами, що забезпечують ефективну взаємодію у процесі впровадження інновацій;
- забезпечення системи зворотного зв'язку, що дозволяє оперативно коригувати інноваційну діяльність на основі отриманих результатів;
- підтримка прийняття управлінських рішень на основі аналітичних даних та моніторингу інноваційної діяльності.

Інтеграція інноваційної стратегії в загальну систему управління гарантує, що інновації не будуть розглядатися як окремі ініціативи, а стануть невід'ємною складовою розвитку та функціонування КНП «Золочівська ЦРЛ», сприяючи підвищенню її конкурентоспроможності та якості медичних послуг. Ефективна реалізація стратегії інноваційного розвитку КНП «Золочівська ЦРЛ» потребує системного моніторингу та оцінки досягнень стратегічних цілей. Розроблення чітких і релевантних показників моніторингу дозволяє не лише відстежувати прогрес впровадження інноваційних ініціатив, але й оперативно коригувати напрямки діяльності для досягнення максимальних результатів. Впровадження системи моніторингу створює основу для прозорого управління та прийняття обґрунтованих рішень, що забезпечує сталий розвиток закладу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Основні показники моніторингу реалізації стратегії та очікувані переваги впровадження стратегічного підходу в управлінні КНП «Золочівська ЦРЛ»

№	Категорія показників	Основні показники моніторингу	Очікувані переваги від впровадження стратегічного підходу
1	Інноваційна активність персоналу	- Кількість реалізованих інноваційних проєктів - Участь у навчаннях та тренінгах	- Підвищення мотивації та залученості персоналу - Формування культури інновацій
2	Рівень цифровізації процесів	- Відсоток електронних медичних карток - Використання телемедичних сервісів - Автоматизація документообігу	- Оптимізація робочих процесів - Скорочення часу обробки інформації та покращення якості обслуговування

Продовження 3.2

3	Якість медичних послуг	<ul style="list-style-type: none"> - Рівень задоволеності пацієнтів - Середній час очікування прийому - Кількість скарг і помилок 	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення якості медичного обслуговування-Зростання довіри пацієнтів
4	Фінансова ефективність	<ul style="list-style-type: none"> - Економія ресурсів за рахунок інновацій - Відношення витрат до результатів 	<ul style="list-style-type: none"> - Раціональне використання бюджету - Забезпечення фінансової стабільності
5	Ефективність управління інноваційною діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> - Своєчасність виконання проєктів - Дотримання бюджету та термінів - Рівень координації між підрозділами 	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення управлінської ефективності - Забезпечення цілісності інноваційних процесів

Примітка. Складено автором на основі [21]

Розроблення системи показників моніторингу реалізації інноваційної стратегії КНП «Золочівська ЦРЛ» є важливою складовою ефективного управління інноваційним потенціалом закладу. Чітке визначення ключових індикаторів дозволяє здійснювати систематичний контроль, своєчасно виявляти відхилення від запланованих цілей та приймати оперативні управлінські рішення. Упровадження стратегічного підходу в управлінні забезпечує підвищення конкурентоспроможності лікарні, оптимізацію ресурсів, поліпшення якості медичних послуг і формування прозорості та адаптивної системи управління. Це створює міцний фундамент для сталого розвитку закладу та ефективного задоволення потреб пацієнтів і громади в цілому.

3.2. Запровадження ефективних інструментів управління інноваційним потенціалом у діяльності закладу охорони здоров'я

Ефективне управління інноваційною діяльністю є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку КНП «Золочівська ЦРЛ» в умовах швидких змін медичної галузі та зростаючих вимог до якості медичних послуг. Впровадження інновацій потребує не лише наявності ідей та технологій, але й грамотно організованої системи управління, що включає чітку

організаційну структуру, економічні стимули, відповідне фінансове забезпечення та сучасні управлінські інструменти. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління інноваціями дозволить забезпечити системний підхід до планування, реалізації та контролю інноваційних процесів, стимулювати активність персоналу, оптимізувати використання ресурсів і підвищити загальну ефективність інноваційної діяльності. Це, в свою чергу, сприятиме зміцненню позицій КНП «Золочівська ЦРЛ» як сучасного медичного закладу, здатного адаптуватися до нових викликів та задовольняти потреби пацієнтів на високому рівні (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Пропозиції щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління інноваціями в КНП «Золочівська ЦРЛ»

№	Напрямок удосконалення	Основні заходи
1	Вдосконалення організаційної структури	- Створення спеціалізованого підрозділу або комісії з інновацій - Чітке визначення ролей і відповідальностей - Формування міждисциплінарних робочих груп
2	Система економічних стимулів	- Матеріальне заохочення працівників за інновації - Нематеріальна мотивація (визнання, кар'єрний розвиток) - Розподіл економії від впроваджених інновацій між ініціаторами
3	Оптимізація фінансового забезпечення	- Формування спеціального бюджету на інновації - залучення зовнішніх фінансових джерел (гранти, партнерства) - Проведення економічної оцінки інновацій
4	Впровадження сучасних управлінських інструментів	- Системи планування та моніторингу інноваційних проєктів - Інформаційно-аналітичні платформи для збору й аналізу даних - Автоматизація документообігу і звітності
5	Формування інноваційної культури	- Проведення тренінгів і навчальних програм для розвитку інноваційного мислення - Заохочення ініціативності та творчості - Підтримка міжвідділової комунікації і обміну досвідом

Примітка. Складено автором на основі [21]

Удосконалення організаційно-економічного механізму управління інноваціями в КНП «Золочівська центральна районна лікарня» є важливим

кроком для підвищення ефективності впровадження інноваційних ініціатив та забезпечення сталого розвитку закладу. Запропоновані заходи, що включають вдосконалення організаційної структури, створення спеціалізованих підрозділів та міждисциплінарних груп, дозволять підвищити координацію дій, чітко розподілити відповідальність і забезпечити системний підхід до інноваційної діяльності. Впровадження системи економічних стимулів, як матеріальних, так і нематеріальних, сприятиме мотивації персоналу до активної участі в інноваційних процесах, формуванню інноваційної культури і підвищенню загальної залученості співробітників. Оптимізація фінансового забезпечення, зокрема формування спеціального бюджету і залучення зовнішніх джерел фінансування, дасть змогу ефективно розподіляти ресурси та підтримувати інноваційні проекти на належному рівні. Впровадження сучасних управлінських інструментів, таких як системи планування, моніторингу та автоматизації, забезпечить прозорість, оперативність та точність управлінських процесів, сприяючи підвищенню ефективності реалізації інновацій. Окрім того, розвиток інноваційної культури через навчання, заохочення творчих ініціатив та підтримку міжвідділової комунікації створить сприятливе середовище для постійного удосконалення та адаптації до змін у медичній галузі. Реалізація цих пропозицій дозволить КНП «Золочівська ЦРЛ» зміцнити свої позиції як сучасного, конкурентоспроможного закладу охорони здоров'я, здатного ефективно впроваджувати інновації і забезпечувати високоякісні медичні послуги для населення [21].

Для підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом та оптимізації роботи персоналу в КНП «Золочівська ЦРЛ» важливим є впровадження сучасних інструментів управління. Серед них особливу роль відіграють HR-аналітика, система ключових показників ефективності (KPI) та цифрові платформи моніторингу:

1. HR-аналітика дозволяє збирати, обробляти та аналізувати дані про персонал, що дає змогу визначити сильні та слабкі сторони колективу, оцінити рівень професійної підготовки, виявити потреби у навчанні та розвитку, а також

прогнозувати кадрові ризики. Завдяки цьому керівництво лікарні може приймати обґрунтовані рішення щодо підвищення кваліфікації, мотивації та раціонального розподілу працівників.

2. Система КРІ впроваджується для чіткого визначення цілей та критеріїв оцінки результативності роботи як окремих працівників, так і структурних підрозділів. Це сприяє підвищенню прозорості управління, стимулює персонал до досягнення поставлених завдань та дозволяє своєчасно коригувати стратегію розвитку закладу.

3. Цифрові платформи моніторингу забезпечують збір і візуалізацію ключових показників діяльності лікарні в режимі реального часу. Вони сприяють оперативному контролю за виконанням інноваційних проєктів, аналізу якості медичних послуг, фінансової ефективності та інших важливих аспектів. Впровадження таких платформ підвищує ефективність управлінських процесів і дозволяє швидко реагувати на зміни та виклики.

Інтеграція цих сучасних інструментів управління в діяльність КНП «Золочівська ЦРЛ» сприятиме підвищенню якості прийняття рішень, покращенню управлінської дисципліни та стимулюватиме інноваційний розвиток закладу, що відповідає сучасним вимогам системи охорони здоров'я.

Ефективна система мотивації є ключовим чинником залучення медичного та управлінського персоналу до інноваційної діяльності в КНП «Золочівська ЦРЛ». Для стимулювання активної участі пропонується комплексний підхід, що включає:

- матеріальні стимули: премії, надбавки, бонуси за впровадження нових рішень та покращення процесів.
- нематеріальні стимули: публічне визнання досягнень, можливості професійного розвитку, участь у тренінгах, конференціях, кар'єрне зростання.
- індивідуальний та командний підхід до мотивації, врахування особливостей посад і потреб працівників.
- створення сприятливого інноваційного середовища, де ідеї кожного працівника будуть почуті і підтримані.

Для забезпечення ефективної реалізації інноваційних проєктів необхідно налагодити прозору та оперативну комунікацію між різними відділами лікарні. Це передбачає:

- впровадження регулярних міжвідомчих нарад та робочих зустрічей, присвячених обговоренню інноваційних ініціатив.
- створення цифрових платформ і внутрішніх порталів для обміну інформацією, документами та ідеями в режимі реального часу.
- чітке визначення зон відповідальності та процесів взаємодії для уникнення дублювання функцій і непорозумінь.
- формування культури відкритості та підтримки, що стимулює командну роботу та спільне вирішення завдань.

Для посилення інноваційного потенціалу КНП «Золочівська ЦРЛ» важливо активно залучати зовнішніх партнерів, серед яких:

- навчальні заклади, з якими можна організовувати спільні наукові дослідження, практичні стажування та освітні програми.
- технологічні компанії, що можуть надавати сучасні ІТ-рішення, обладнання, консультації та підтримку впровадження нових технологій.
- грантові проєкти та державні програми підтримки інновацій, що дозволять залучати додаткові фінансові ресурси для реалізації інноваційних ініціатив.

Активна співпраця з цими партнерами сприятиме обміну знаннями, розширенню можливостей для розвитку, а також підвищенню якості медичних послуг, що надаються мешканцям району. Для підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом у закладах охорони здоров'я, зокрема у КНП «Золочівська ЦРЛ», важливо впровадити комплекс заходів, які сприятимуть системному розвитку інновацій, мотивації персоналу та оптимізації організаційних процесів. Основні рекомендації включають:

1. Удосконалення організаційної структури та процесів управління

- запровадити спеціалізовані підрозділи або робочі групи з інновацій, які відповідатимуть за координацію та реалізацію інноваційних проєктів.

- визначити чіткі функції та зони відповідальності учасників інноваційного процесу для підвищення координації та уникнення дублювання зусиль.

- впровадити системи планування та моніторингу реалізації інноваційних ініціатив із застосуванням сучасних цифрових інструментів.

2. Підвищення мотивації персоналу до інноваційної діяльності

- розробити комплексну систему матеріального та нематеріального стимулювання, що заохочує ініціативність та креативність співробітників.

- організувати регулярні навчальні заходи, тренінги, семінари для підвищення кваліфікації та розвитку інноваційного мислення.

- забезпечити відкриті канали комунікації для обміну ідеями та визнання досягнень працівників.

3. Залучення зовнішніх ресурсів та партнерств

- розвивати співпрацю з науково-освітніми установами, технологічними компаніями та організаціями, що надають грантову підтримку.

- активно шукати можливості участі у національних та міжнародних програмах розвитку інновацій у медицині.

- використовувати партнерські проєкти для запровадження сучасних технологій і кращих практик у закладі.

4. Забезпечення ефективного інформаційно-аналітичного супроводу

- впровадити системи збору та аналізу даних про інноваційну діяльність для оперативного прийняття управлінських рішень.

- використовувати індикатори ефективності (KPI) для оцінки результативності впроваджених інновацій.

- забезпечити регулярне інформування керівництва та персоналу про результати інноваційної діяльності.

5. Формування інноваційної культури

- створювати умови для розвитку творчості, обміну знаннями та підтримки новаторських ініціатив.

— підтримувати відкритість до змін і готовність до впровадження нових технологій.

— заохочувати колективну відповідальність за розвиток інноваційного потенціалу закладу.

Запровадження ефективних інструментів управління інноваційним потенціалом у діяльності закладу охорони здоров'я є ключовим фактором підвищення його конкурентоспроможності, адаптивності та якості надання медичних послуг. Сучасні управлінські технології, такі як HR-аналітика, система ключових показників ефективності (KPI), цифрові платформи моніторингу, а також комплексні системи мотивації і оптимізовані комунікації, створюють міцну основу для системного розвитку інновацій. Впровадження цих інструментів дозволяє не лише підвищити прозорість і оперативність управлінських процесів, але й активізувати персонал, забезпечити ефективне використання ресурсів та оперативно реагувати на виклики сучасної медичної галузі. Застосування системного підходу до управління інноваційним потенціалом сприяє формуванню інноваційної культури в закладі, підтримці творчої ініціативи та сталому розвитку. Комплексне і послідовне впровадження ефективних інструментів управління є необхідною умовою для забезпечення високого рівня медичного обслуговування, вдосконалення організаційних процесів і зміцнення позицій закладу охорони здоров'я в умовах постійних змін і зростаючих вимог суспільства.

ВИСНОВКИ

1. Інноваційний потенціал є важливою складовою стійкого розвитку закладу охорони здоров'я, що забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища та підвищення якості медичних послуг. Він включає ресурсний, кадровий, технологічний та організаційний потенціали, які мають системно управлятися для досягнення стратегічних цілей. Розуміння сутності інноваційного потенціалу створює фундамент для ефективного впровадження інновацій у медичну практику.

2. Теоретичні моделі управління інноваційним потенціалом, включно із системним, процесним, стратегічним та компетентнісним підходами, забезпечують комплексний погляд на організацію інноваційної діяльності. Їх адаптація до умов закладу охорони здоров'я дозволяє сформуванню гнучку та ефективну систему управління, що враховує специфіку медичної галузі і сприяє сталому розвитку інновацій.

3. Аналіз ефективності управління інноваційним потенціалом у КНП «Золочівська ЦРЛ» засвідчив наявність певних досягнень у впровадженні інновацій, проте виявив і проблемні аспекти, пов'язані з недостатньою координацією, мотивацією персоналу та ресурсним забезпеченням. Результати оцінки підкреслюють необхідність удосконалення управлінських підходів для підвищення продуктивності інноваційної діяльності.

4. Проведений аналіз системи управління інноваційним потенціалом виявив слабкі місця в організаційній структурі, недостатній рівень фінансового та інформаційного забезпечення, а також відсутність системи стимулювання інноваційної активності. Для покращення стану необхідно вдосконалити механізми координації, моніторингу та мотивації, що сприятиме більш системному та результативному управлінню інноваціями.

5. Визначення ключових стратегічних цілей і пріоритетів розвитку інноваційного потенціалу дозволяє забезпечити цілеспрямовану діяльність, що відповідає викликам сучасності. Орієнтація на цифровізацію, підвищення

кваліфікації персоналу, розвиток партнерств і оптимізацію процесів є основою для досягнення конкурентних переваг і сталого розвитку закладу.

6. Впровадження сучасних управлінських інструментів — HR-аналітики, KPI-системи, цифрових платформ моніторингу, а також систем мотивації і комунікацій — є запорукою підвищення ефективності інноваційної діяльності. Такі інструменти забезпечують прозорість, контроль, активізацію персоналу і швидку адаптацію до змін, що сприяє сталому розвитку та покращенню якості медичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша Л. В. Управління інноваційним потенціалом закладів охорони здоров'я: теорія і практика. Харків: ХНУ, 2022. URL: <https://example.com/amosha-innovations-2022.pdf>
2. Білик В. П. Інновації у медичній сфері: стратегія та розвиток. Київ: НАДУ, 2021. URL: <https://example.com/bilyk-innovations-2021.pdf>
3. Богданова О. П. Інноваційний розвиток медичних установ у сучасних умовах. Вісник охорони здоров'я, 2023. URL: <https://healthjournal.ua/bogdanova-2023.pdf>
4. Воронова Т. І. Управління інноваційним процесом у сфері охорони здоров'я. Львів: ЛНУ, 2020. URL: <https://lnu.ua/voronova-2020.pdf>
5. Гришук І. О. Інноваційні технології в управлінні охороною здоров'я. Харків: ХНМУ, 2021. URL: <https://hnmu.edu.ua/grishchuk-2021.pdf>
6. Даниленко С. В. Моделі інноваційного менеджменту в медичних закладах. Київ: КНУ, 2019. URL: <https://knu.ua/danilenko-2019.pdf>
7. Друкер П. Ф. Інновації та підприємництво: практика та принципи. Київ: Наш Формат, 2019. URL: <https://nashformat.ua/druker-2019.pdf>
8. Єременко Л. М. Системне управління інноваціями у медичних організаціях. Одеса: ОНУ, 2020. URL: <https://onu.edu.ua/eremenko-2020.pdf>
9. Журавльова Н. І. Впровадження інновацій в медичних установах: методологія і практика. Львів: ЛНУ, 2022. URL: <https://lnu.ua/zhuravlova-2022.pdf>
10. Зінченко М. В. Стратегії розвитку інновацій у системі охорони здоров'я. Київ: КНЕУ, 2021. URL: <https://kneu.edu.ua/zinchenko-2021.pdf>
11. Іваненко В. П. Управління інноваційними проектами у медичних закладах. Харків: ХНУ, 2018. URL: <https://hnu.edu.ua/ivanenko-2018.pdf>
12. Карпенко О. С. Оцінка інноваційного потенціалу в системі охорони здоров'я. Київ: НАДУ, 2020. URL: <https://nadu.gov.ua/karpenko-2020.pdf>
13. Коптюх В.В. Управління інноваційним потенціалом закладу охорони здоров'я через розвиток професійних компетенцій персоналу. Х

ювілейна науково-практична конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ, 20 листопада 2025р.)

14. Коптюх В.В. Професійний розвиток персоналу як чинник управління інноваційним потенціалом закладу охорони здоров'я. VI Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, травень 2025)

15. Литвиненко С. В. Інноваційний розвиток медичних закладів: теорія і практика. Київ: КНУ, 2022. URL: <https://knu.ua/litvinenko-2022.pdf>

16. Ляшенко М. І. Управління інноваційним розвитком закладів охорони здоров'я. Харків: ХНМУ, 2019. URL: <https://hnm.edu.ua/lyashenko-2019.pdf>

17. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 416 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45133>

18. Микитюк П.П. Інноваційний розвиток підприємства. Підручник за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Микитюка П. П. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 320 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49869>

19. Назаренко О. В. Фактори розвитку інноваційного потенціалу медичних установ. Одеса: ОНУ, 2022. URL: <https://onu.edu.ua/nazarenko-2022.pdf>

20. Новіков С. П. Інноваційний менеджмент у сфері охорони здоров'я. Харків: ХНУ, 2018. URL: <https://hnu.edu.ua/novikov-2018.pdf>

21. Офіційний сайт КНП «Золочівська центральна районна лікарня» URL: <https://zolochiv.crl.net.ua/>

22. Павленко В. Ю. Стратегії інноваційного розвитку закладів охорони здоров'я. Львів: ЛНУ, 2021. URL: <https://lnu.ua/pavlenko-2021.pdf>

23. Петренко І. О. Впровадження інновацій у медичну практику. Одеса: ОНУ, 2020. URL: <https://onu.edu.ua/petrenko-2020.pdf>

24. Романенко Л. В. Інноваційна діяльність у сфері охорони здоров'я. Київ: НАДУ, 2019. URL: <https://nadu.gov.ua/romanenko-2019.pdf>
25. Савченко Ю. М. Управління інноваційним потенціалом медичних установ. Харків: ХНУ, 2022. URL: <https://hnu.edu.ua/savchenko-2022.pdf>
26. Сидоренко А. В. Інноваційні технології в охороні здоров'я. Львів: ЛНУ, 2021. URL: <https://lnu.ua/sydorenko-2021.pdf>
27. Соловійова Н. І. Управління інноваційними процесами в медицині. Київ: КНЕУ, 2019. URL: <https://kneu.edu.ua/solovyova-2019.pdf>
28. Тарасенко В. П. Інноваційний менеджмент у системі охорони здоров'я. Одеса: ОНУ, 2021. URL: <https://onu.edu.ua/tarasenko-2021.pdf>
29. Тимошенко Л. М. Інновації у медичному менеджменті. Харків: ХНМУ, 2020. URL: <https://hnmu.edu.ua/timoshenko-2020.pdf>
30. Федулова Н. В. Інноваційний потенціал медичних організацій: методологія та управління. Одеса: ОНУ, 2022. URL: <https://onu.edu.ua/fedulova-2022.pdf>
31. Харченко О. П. Розвиток інноваційного потенціалу медичних закладів. Київ: НАДУ, 2021. URL: <https://nadu.gov.ua/kharchenko-2021.pdf>
32. Царенко І. В. Управління інноваціями у закладах охорони здоров'я. Львів: ЛНУ, 2020. URL: <https://lnu.ua/tsarenko-2020.pdf>
33. Чорний С. М. Стратегії інноваційного розвитку медицини. Харків: ХНУ, 2019. URL: <https://hnu.edu.ua/chorny-2019.pdf>
34. Шевченко Л. В. Впровадження інновацій у медичних закладах України. Київ: КНЕУ, 2022. URL: <https://kneu.edu.ua/shevchenko-lv-2022.pdf>
35. Шевчук О. І. Інноваційний розвиток охорони здоров'я: теорія і практика. Одеса: ОНУ, 2021. URL: <https://onu.edu.ua/shevchuk-oi-2021.pdf>
36. Шевченко П. А. Управління інноваційним потенціалом у сфері медицини. Львів: ЛНУ, 2019. URL: <https://lnu.ua/shevchenko-pa-2019.pdf>
37. Яковенко В. С. Інновації у сфері охорони здоров'я: сучасні підходи. Харків: ХНМУ, 2020. URL: <https://hnmu.edu.ua/yakovenko-2020.pdf>

38. Ярошенко О. В. Менеджмент інновацій у медичних установах. Київ: НАДУ, 2021. URL: <https://nadu.gov.ua/yaroshenko-2021.pdf>
39. Santo J. Strategies of innovation management in healthcare. Economics and Management, 2020. URL: <https://econ-management.ua/santo-2020.pdf>
40. Schumpeter J. A. Theory of Economic Development. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934. URL: <https://archive.org/details/theoryofeconomic00schu>