

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

САМОЙЛОВ ВАДИМ ВІТАЛІЙОВИЧ

Управління системним розвитком закладу охорони здоров'я

спеціальність 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЗОЗзм-21
Самойлов Вадим Віталійович

Науковий керівник:
д.е.н., професор
Августин Руслан Ростиславович

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМНИМ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	6
1.1. Суть та об'єктивна необхідність управління системним розвитком закладу охорони здоров'я.....	6
1.2. Методичні засади управління системним розвитком закладу охорони здоров'я.....	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КНП «МИКУЛИНЕЦЬКА ОБЛАСНА ФІЗИОТЕРАПЕВТИЧНА ЛІКАРНЯ РЕАБІЛІТАЦІЇ» ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ.....	21
2.1. Оцінка рівня організації системного розвитку досліджуваного закладу охорони здоров'я.....	21
2.2. Оцінка управлінської діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я.....	35
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМНИМ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	52
3.1. Стратегічні пріоритети управління системним розвитком закладів охорони здоров'я.....	52
3.2. Інституційне забезпечення управління системним розвитком закладів охорони здоров'я.....	60
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

Актуальність теми. Система охорони здоров'я закономірно постає як базова передумова та невід'ємний структурний елемент сталого розвитку суспільства, що визначає не лише рівень його соціального добробуту, але й масштаби людського потенціалу та загальний стан національної безпеки. У сучасних умовах глобалізаційних викликів і трансформації соціально-економічних процесів саме стан системи охорони здоров'я стає індикатором ефективності державної політики у сфері забезпечення якості життя населення. Визначальні тенденції, що формують пріоритети державної політики в галузі охорони здоров'я, ґрунтуються на досягненні таких ключових цілей сталого розвитку, як забезпечення стабільного економічного зростання, підвищення рівня соціальної безпеки, зміцнення добробуту громадян, розвиток і збереження людського потенціалу, підвищення якості та доступності медичної допомоги.

У цьому контексті особливої актуальності набуває завдання удосконалення концептуально-методологічних засад управління галуззю охорони здоров'я. Необхідним є формування науково обґрунтованої системи управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування медичних закладів, оптимізацію їх організаційної структури, раціональне використання ресурсного потенціалу та впровадження інноваційних управлінських технологій. Водночас важливим науково-практичним напрямом дослідження є розроблення ефективних методико-прикладних інструментів і механізмів менеджменту, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності та стійкості закладів охорони здоров'я в умовах соціально-економічної нестабільності.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Теоретичні, методологічні та прикладні засади менеджменту підприємств і організацій отримали всебічне висвітлення у наукових працях провідних вітчизняних та зарубіжних учених, які зробили вагомий внесок у розвиток сучасної управлінської науки. Зокрема, значний науковий доробок у формуванні теорії та практики менеджменту належить таким дослідникам, у дослідженнях яких

сформовано наукові підходи до управління розвитком організацій, стратегічного планування, інноваційного менеджменту, забезпечення конкурентоспроможності та ефективності функціонування підприємств у динамічному ринковому середовищі.

Разом з тим, проведений аналіз наукових джерел дає підстави стверджувати, що наявні теоретичні та методичні напрацювання, хоча й мають концептуальну та рекомендаційну цінність, не набули достатнього рівня практичної імплементації у вітчизняній системі охорони здоров'я. Більшість досліджень залишаються фрагментарними, зосередженими на окремих аспектах управління, без комплексного врахування системного підходу до розвитку галузі. Це призвело до того, що чинна модель управління розвитком медичних закладів не забезпечує належної ефективності та адаптивності в умовах сучасних соціально-економічних і політичних трансформацій.

Зазначені обставини актуалізують наукову потребу у подальшому розвитку теоретико-методологічних засад управління системним розвитком закладів охорони здоров'я та формуванні нових, більш гнучких і адаптованих до національних реалій управлінських інструментів.

Метою кваліфікаційної роботи є формування теоретико-методичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління системним розвитком закладу охорони здоров'я в умовах трансформації національної медичної галузі.

Відповідно до поставленої мети у роботі визначено та вирішено такі основні завдання:

- узагальнити наукові підходи та розкрити специфіку управління системним розвитком закладів охорони здоров'я;
- дослідити методичні основи організації діяльності медичних установ у контексті системного розвитку;
- здійснити оцінку рівня організації процесів системного розвитку досліджуваного закладу охорони здоров'я;
- проаналізувати ефективність управлінської діяльності в досліджуваному закладі охорони здоров'я;

- визначити стратегічні орієнтири та пріоритети політики управління системним розвитком медичних закладів;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення інституційного механізму управління системним розвитком закладів охорони здоров'я;
- обґрунтувати інструментарій інтелектуалізації управління як ключової основи забезпечення системного розвитку медичних установ.

Об'єкт дослідження – процес управління системним розвитком закладу охорони здоров'я.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади, інструменти та механізми управління системним розвитком закладу охорони здоров'я.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи: синтезу і системного аналізу – для обґрунтування теоретико-методичних основ та структурно-функціональних характеристик розвитку закладу охорони здоров'я; статистично-економічного аналізу – під час аналізування передумов, обсягів, характеристик середовища та чинників системного розвитку закладу охорони здоров'я; групувань, логічного аналізу, стратегічного менеджменту – під час надання характеристики якості управління системним розвитком закладів охорони здоров'я, а також при обґрунтуванні стратегічних пріоритетів політики управління системним розвитком закладів охорони здоров'я; системного аналізу – з метою удосконалення інституційного забезпечення управління системним розвитком закладів охорони здоров'я.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано дві тези доповідей [18; 19].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМНИМ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Суть та об'єктивна необхідність управління системним розвитком закладу охорони здоров'я

Теоретичне осмислення категорії «системний розвиток підприємства» дозволяє розглядати її як багатовимірний, цілісний процес, спрямований на узгоджене вдосконалення всіх ключових складових організаційно-економічного механізму функціонування підприємства (рис. 1.1). Такий розвиток охоплює не лише кількісні зміни у виробничих чи фінансових параметрах, але й якісні трансформації у структурі управління, корпоративній культурі, інноваційній активності та взаємодії із зовнішнім середовищем.



Рис. 1.1. Складові-характеристики системного розвитку організації

Примітка. Наведено за [3]

Фінансово-економічний розвиток підприємства доцільно розглядати як системоформуючу категорію, що відображає комплексну динаміку зміни кількісних і якісних параметрів функціонування суб'єкта господарювання та

визначає його здатність до сталого зростання, інноваційного оновлення й адаптації до ринкових викликів. У науковому контексті дана категорія конкретизується через систему ключових індикаторів, що відображають ефективність перебігу бізнес-процесів, результативність використання ресурсів і рівень стратегічної стійкості підприємства.

Традиційно фінансово-господарські аспекти розвитку підприємства розглядаються у площині збільшення обсягів реалізації продукції чи послуг, у тому числі інноваційних, та визначаються через показники прибутковості (або збитковості) діяльності як у цілому, так і в розрізі окремих напрямів бізнесу або структурних підрозділів. Водночас «якісний вимір економічного розвитку передбачає аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності, що визначається співвідношенням отриманих ефектів до витрат ресурсів, необхідних для їх досягнення. У працях вітчизняних дослідників пропонується для цього використовувати коефіцієнт стійкості економічного зростання, який обчислюється як відношення приросту прибутку до величини власного капіталу» [3].

При цьому економічні результати функціонування підприємства мають галузеву специфіку: у промисловості вони визначаються обсягами виробництва, у транспортній сфері – кількістю перевезених вантажів і пасажирів, у торгівлі – показниками реалізації товарів, а в секторі послуг – кількістю наданих сервісів. Для закладів охорони здоров'я показники економічного розвитку мають не лише фінансовий, а й соціальний вимір, який проявляється через кількість або частку пацієнтів, що одужали чи покращили стан здоров'я після отримання медичних послуг. Таким чином, ефективність діяльності медичних закладів відображає поєднання економічних і гуманітарних критеріїв розвитку, що відрізняє їх від суб'єктів виробничої сфери.

Разом із тим, фінансово-економічні індикатори відображають насамперед результати діяльності підприємства, тоді як створення нової доданої вартості відбувається у межах його виробничо-технічного розвитку. У кількісному аспекті виробничий поступ виражається через упровадження інновацій, підвищення продуктивності праці, зростання виробничих потужностей,

розширення номенклатури товарів і послуг, раціональне використання площ та ресурсів. У якісному вимірі він характеризується збільшенням ефективності використання виробничого потенціалу, оптимізацією технологічних процесів і підвищенням рівня технологічності виробництва.

Особливо тісний зв'язок спостерігається між інноваційно-технологічним розвитком і фінансовими результатами попередніх періодів, оскільки впровадження нових технологій та модернізація бізнес-процесів потребують значних інвестицій. За традиційним підходом рівень технологічного розвитку підприємства визначається за ступенем застосування передових виробничих технологій, що створюють умови для подальшого стійкого функціонування. У контексті діяльності закладів охорони здоров'я інноваційно-технологічний розвиток передбачає накопичення інтелектуально-кадрового потенціалу та оновлення високотехнологічного медичного обладнання, що є базою для якісного надання медичних і діагностичних послуг. Важливим показником виробничо-технічної зрілості медичних закладів також є їх інфраструктурна привабливість – комфортність приміщень, наявність супутніх сервісів і можливість надання додаткових послуг.

Однак навіть за наявності потужного ресурсного та технологічного потенціалу міра розвитку підприємства безпосередньо залежить від якості управлінських рішень. Рівень оперативності, стратегічності та адекватності управлінських дій визначає ефективність використання наявних ресурсів і здатність організації реагувати на виклики зовнішнього середовища. Висока якість управлінських рішень є свідченням розвитку організаційно-управлінської підсистеми підприємства, яка відіграє системоутворюючу роль у забезпеченні цілісності бізнесу.

Розвиток даної підсистеми має бути спрямований на оптимізацію управлінських структур, розробку та реалізацію стратегічних програм розвитку, впровадження організаційно-управлінських інновацій та формування сучасної корпоративної культури. Ефективна система менеджменту дозволяє не лише підвищити продуктивність організації, але й мінімізувати внутрішні та зовнішні

ризиками, забезпечуючи стабільність і довгострокову стійкість господарської системи.

Технологізація економічних процесів, прискорення цифрової трансформації господарського середовища та зростання впливу глобалізаційних викликів сучасності зумовили посилення ролі інноваційно-технологічних розробок у формуванні конкурентних переваг не лише на рівні національної економіки, а й у межах окремих галузей і підприємств. У сучасних умовах саме здатність підприємства до науково-технологічного поступу визначає його стратегічну життєздатність, динаміку розвитку й адаптаційний потенціал у змінному ринковому середовищі. Водночас реалізація інноваційно-технологічного розвитку передбачає мобілізацію значних фінансово-інвестиційних ресурсів, як власних, так і залучених, що потребує формування дієвих механізмів управління інвестиційними потоками та забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Важливим елементом забезпечення системного розвитку підприємства є інтелектуально-кадровий потенціал, який у добу становлення креативної економіки та економіки знань набуває вирішального значення. Якісна складова людських ресурсів стає основою створення нової доданої вартості, оскільки саме творчість, знання, компетентність і професійна гнучкість персоналу визначають здатність організації до інновацій і стратегічного оновлення. Розвиток людського капіталу сьогодні розглядається не лише як елемент соціальної відповідальності бізнесу, а як інвестиція у підвищення інтелектуальної спроможності підприємства. Це передбачає формування соціального капіталу – системи знань, навичок, професійних контактів і довірчих відносин, які сприяють розвитку партнерств, розширенню ринкових зв'язків і зміцненню ділової репутації організації.

Особливої ваги інтелектуально-кадровий потенціал набуває у сфері медичних послуг та охорони здоров'я, де якісні характеристики персоналу безпосередньо визначають рівень довіри пацієнтів, репутацію закладу й ефективність надання медичних і діагностичних послуг. Саме високий професіоналізм і компетентність медичного персоналу, його етична культура та

здатність до постійного професійного зростання формують позитивний імідж установи, забезпечують розширення клієнтської бази й підвищують результативність лікувально-діагностичного процесу.

Паралельно глобалізаційні процеси зумовлюють зростання значення якості трудового середовища, яке в сучасному розумінні виходить за межі традиційних аспектів безпеки праці чи кар'єрного просування. До системи якісних характеристик праці сьогодні належать можливості отримання додаткових соціальних преференцій, доступ до програм підвищення кваліфікації, участь у корпоративних ініціативах та формування балансу між професійною діяльністю і життям. У зв'язку з цим важливою умовою сталого розвитку підприємства виступає розвиток соціальної інфраструктури, яка сприяє зміцненню корпоративної культури, формуванню відданості персоналу, підвищенню його мотивації та залученості до реалізації стратегічних цілей організації. Соціальна відповідальність бізнесу, можливість підтримувати соціальні гарантії для працівників і їх родин є вагомими факторами зміцнення корпоративного духу, довіри до підприємства та його престижу у суспільстві.

У ринковому середовищі посилення конкуренції між суб'єктами господарювання зумовлює потребу у виділенні маркетингово-інформаційної складової розвитку, яка визначає ефективність позиціонування підприємства, комунікацій з клієнтами та формування позитивного іміджу. Як слушно зауважують І. Кулиняк, Л. Прийма та О. Шпак, «стратегічний розвиток підприємства потребує постійного удосконалення продукції відповідно до ринкових потреб, проведення маркетингових досліджень для виходу на нові сегменти споживачів, формування інформаційної клієнтської бази та оптимізації комунікаційної інфраструктури» [24]. Проте сучасні тенденції цифровізації суспільства вимагають розширення цих підходів шляхом інтеграції інформаційно-технологічних інструментів маркетингу, включаючи цифрові аналітичні системи, CRM-платформи, SEO-оптимізацію та онлайн-комунікаційні канали. Участь IT-фахівців у процесі маркетингової діяльності стає необхідною умовою підтримання конкурентоспроможності, що, своєю чергою, вимагає додаткових фінансових інвестицій та постійного технічного

супроводу інформаційних систем. Таким чином, «інноваційно-технологічна, інтелектуально-кадрова, соціальна та маркетингово-інформаційна складові, перебуваючи у взаємодії, формують внутрішнє середовище системного розвитку підприємства» [24]. Їх збалансоване функціонування забезпечує ефективність бізнес-процесів, стійкість до зовнішніх впливів і здатність до стратегічного оновлення. У комплексі ці напрями визначають архітектуру системного розвитку підприємства, відображаючи логіку його еволюції у сучасній економіці знань (рис. 1.2).

Фінансово-економічні результати системного розвитку закладів охорони здоров'я відображаються насамперед через обсяги наданих медичних і діагностичних послуг, а також через рівень їх прибутковості та ефективність використання ресурсного потенціалу. У сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я ці показники набувають не лише економічного, але й соціального значення, адже вони свідчать про здатність медичного підприємства забезпечувати сталість функціонування, високу якість обслуговування та задоволення потреб населення у медичній допомозі.

Водночас важливим індикатором результативності діяльності медичних закладів виступає ефективність управлінських і медичних процесів, яка у практичній площині може бути виражена через рівень одужання пацієнтів, ступінь їх задоволеності якістю наданих послуг, а також показники доступності та безпечності медичного обслуговування.

«У цьому контексті особливого значення набуває рівень корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що є невід'ємною характеристикою системного розвитку підприємства медичного профілю. Заклади охорони здоров'я, окрім виконання своїх безпосередніх функцій, повинні реалізовувати превентивні заходи медико-освітнього та просвітницького характеру, спрямовані на інформування населення про методи профілактики захворювань, формування здорового способу життя та попередження поширення хронічних недуг» [13].



Рис. 1.2. Напрями та параметри системного розвитку організації

Примітка. Наведено за [3]

Отже, системний розвиток медичних підприємств у динамічному зрізі є стратегічною передумовою формування їх конкурентних переваг на ринку медичних послуг. Саме здатність підприємства забезпечувати постійне вдосконалення внутрішніх процесів, адаптацію до змін зовнішнього середовища та ефективне використання ресурсів визначає його конкурентоспроможність, стійкість і здатність до інноваційного оновлення.

З іншого боку, «структурно-динамічні перетворення, що супроводжують діяльність сучасних медичних закладів, потребують постійного моніторингу, аналітичної оцінки та регулювання на основі принципів стратегічного менеджменту. Ефективне управління цими процесами передбачає формування інтегрованої системи управління розвитком, що охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль і коригування управлінських рішень з урахуванням змін соціально-економічного контексту» [3].

1.2. Методичні засади управління системним розвитком закладу охорони здоров'я

Для забезпечення досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, а також виконання комплексу завдань, що відображають стан, тенденції та динаміку його розвитку, система управління розвитком повинна характеризуватися високим рівнем дієвості, ефективності та узгодженості. Така система має забезпечувати цілісність управлінського впливу, безперервність управлінського циклу та здатність до адаптації в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Її функціонування передбачає послідовну реалізацію управлінських процесів, орієнтованих на досягнення оптимального балансу між стратегічними пріоритетами розвитку підприємства та наявними ресурсними можливостями.

У класичній теорії менеджменту, починаючи з робіт А. Файоля, Г. Емерсона, П. Друкера та інших, прийнято виокремлювати чотири базові управлінські функції – планування, організацію, мотивацію та контроль [12, с. 71]. Саме вони формують логічну структуру управлінського процесу, забезпечують послідовність прийняття рішень і визначають загальну ефективність системи управління розвитком підприємства.

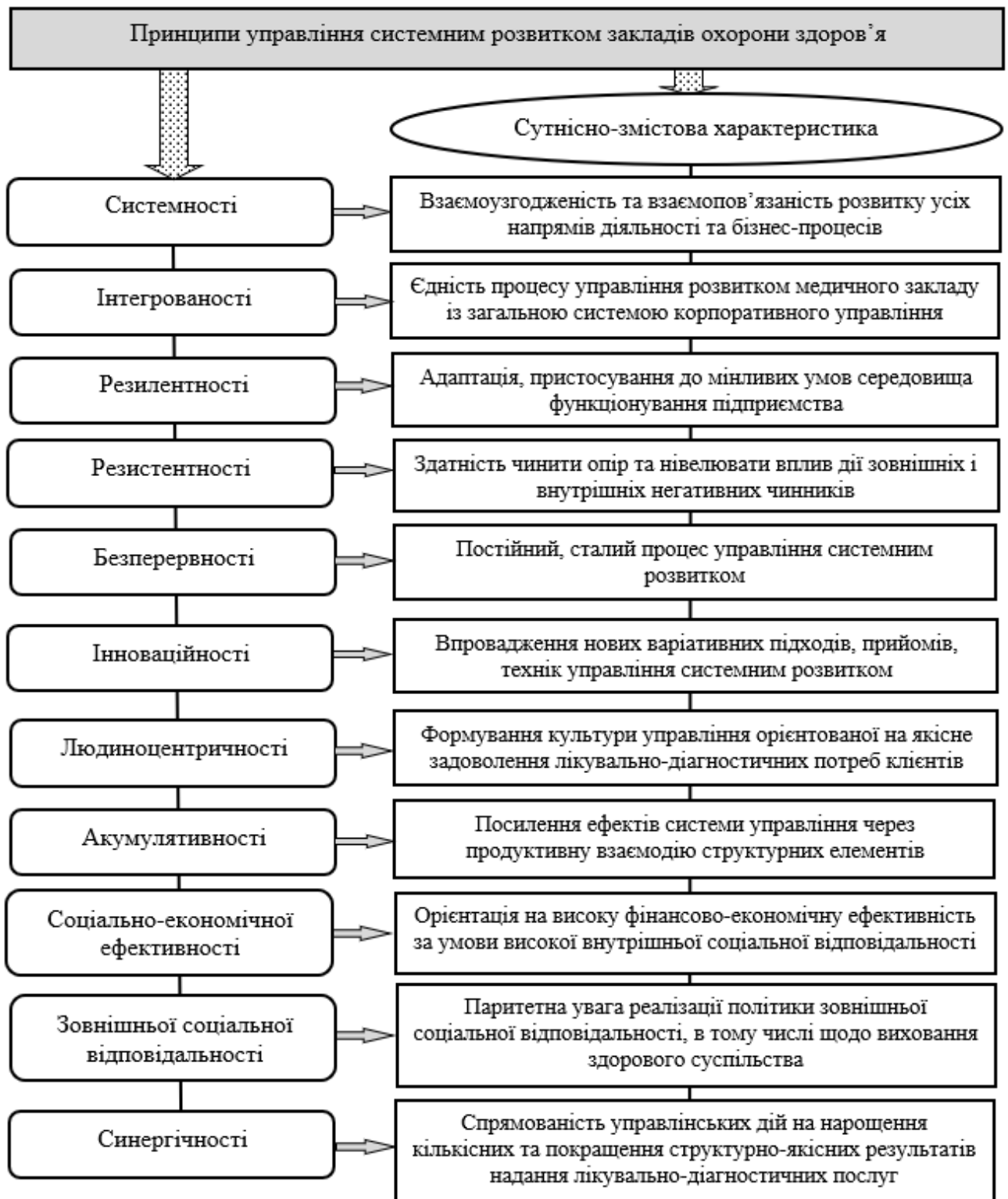


Рис. 1.3. Принципи управління системним розвитком закладів охорони здоров'я та їх сутнісно-змістова характеристика

Примітка. Наведено за [3]

У науковій літературі відзначається, що питання визначення функціональної структури управління підприємством залишається відкритим і багатоваріантним. Принципи та функції управління розвитком підприємства визначають закономірності, норми й алгоритми управлінського процесу, що

реалізується через певні методи впливу (рис. 1.3). Під методом управління, як відзначають С. Лутковська та О. Цицкун [26], слід розуміти систему правил, прийомів і процедур, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив на підлеглі ланки. Проте зведення методів управління лише до способів регулювання поведінки персоналу є вузьким та обмеженим підходом, оскільки управлінські методи формують комплексну систему впливу на всі елементи організаційної структури, зумовлюючи ефективність функціонування підприємства в цілому.

У більш узагальненому вигляді Н. Мельник [30, с. 132] трактує методи управління як сукупність способів, технологій і засобів управлінського впливу, за допомогою яких суб'єкт управління спрямовує діяльність об'єкта на досягнення визначених цілей. У класичній теорії менеджменту прийнято виділяти адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління, однак глибина їх змістового осмислення в контексті системного розвитку підприємства часто залишається поверховою.

Узагальнення наукових підходів дає підстави стверджувати, що ефективне управління системним розвитком підприємства передбачає використання змішаної комбінації методів, здатних забезпечити адаптивність, стійкість і результативність діяльності в умовах динамічного та непередбачуваного ринкового середовища. Методи управління у цьому контексті виступають інструментальною складовою загальної управлінської системи, тоді як механізм управління репрезентує її практичну реалізацію.

Під механізмом управління підприємством у найпростішому розумінні розуміють сукупність інструментів, засобів і заходів, що забезпечують постійну взаємодію між керуючою та керованою підсистемами організації [13, с. 25]. А. Куценко [25, с. 42–43] визначає механізм управління як функціонально-організаційну систему методів, засобів та інструментів, що дозволяє забезпечити ефективну реалізацію стратегічних планів підприємства. Проте такий підхід є переважно статичним, оскільки не враховує динамічний характер середовища функціонування сучасних підприємств. З огляду на це, механізм управління розвитком повинен бути гнучким і варіативним, здатним забезпечувати

оперативне реагування на зміни зовнішніх умов і мінімізацію впливу дестабілізуючих факторів.

Відповідно до позиції К. Бужимської та І. Царюка [7, с. 280], ефективний механізм управління розвитком підприємства повинен ґрунтуватися на свідомому, безперервному, оперативному та ситуативно-творчому управлінському мисленні, що передбачає гнучкість у прийнятті рішень і здатність до стратегічної адаптації. Прикладного значення набуває також підхід, за яким у структурі загального механізму доцільно виділяти локальні підсистеми – розроблення та реалізація планів розвитку, координація, мотивація, регулювання, моніторинг і контроль, – які формують систему взаємопов’язаних інструментів і важелів впливу на нижчих рівнях управління.

У межах дослідження запропоновано розглядати механізм управління системним розвитком підприємства як інтегровану багаторівневу систему, що включає адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні, соціально-психологічні, нормативно-правові та інституційно-організаційні механізми. Кожен із них виконує специфічну роль у забезпеченні стійкості функціонування та здатності підприємства до відтворення власного потенціалу.

Отже, сучасна система управління системним розвитком підприємства повинна розглядатися як динамічний комплекс взаємопов’язаних функцій, методів, механізмів та інструментів, які, перебуваючи у постійній взаємодії, забезпечують адаптивність, стратегічну узгодженість і стійкість підприємства в умовах трансформаційної економіки.

Варто наголосити, що «вибір інструментів, засобів і заходів управління системним розвитком підприємства має диференційований характер і значною мірою залежить від обраної стратегії та тактики його розвитку» [22]. Саме стратегічний підхід визначає загальну логіку управлінських дій, формує орієнтири довгострокового поступу та задає рамкові параметри управлінських рішень. У теоретико-методологічному контексті стратегія виступає як концептуальна модель бачення майбутнього підприємства, що окреслює напрям його розвитку, визначає ключові пріоритети та формує систему узгоджених управлінських дій для досягнення поставлених цілей.

Як слушно зазначає Р. Захарчин, «стратегія розвитку підприємства є комплексним відображенням цілей і засобів їх досягнення у довгостроковій перспективі. Вона акумулює взаємопов'язані напрями діяльності підприємства, визначаючи взаємозв'язок між його потенціалом, ринковими можливостями та зовнішнім середовищем. Таким чином, стратегію управління розвитком підприємства доцільно трактувати як генеральну, довгострокову, інтегровану програму управлінських дій, що спрямована на досягнення системного розвитку та забезпечення стійкої конкурентоспроможності» [21, с. 246]. Вона визначає не лише стратегічні цілі, але й засоби, методи та принципи їх реалізації, виступаючи орієнтиром для формування відповідних тактичних і операційних рішень.

З іншого боку, тактика управління розвитком охоплює середньо- та короткострокові завдання, які конкретизують стратегічні пріоритети у вигляді практичних управлінських дій. Тактичні інструменти спрямовані на операціоналізацію стратегічних рішень, тобто їх переведення у систему конкретних заходів, проектів і програм, реалізація яких забезпечує досягнення визначених стратегічних орієнтирів. У цьому сенсі тактика є адаптивним механізмом управління, який дозволяє підприємству реагувати на зміни середовища, коригувати поточні дії та забезпечувати узгодженість між короткотерміновими результатами і довгостроковими стратегічними цілями.

Таким чином, стратегічна і тактична підсистеми управління утворюють єдиний механізм системного розвитку, у межах якого відбувається гармонізація стратегічного бачення, ресурсного потенціалу та операційної діяльності. Алгоритм управління системним розвитком підприємства у своєму узагальненому вигляді представлений на рис. 1.4, де відображено взаємозв'язок основних етапів управлінського циклу – від формування стратегічних орієнтирів до контролю за результативністю реалізації управлінських рішень.

Однак, у контексті діяльності закладів охорони здоров'я, процес управління системним розвитком має специфічні особливості, обумовлені соціальною спрямованістю їх функціонування.

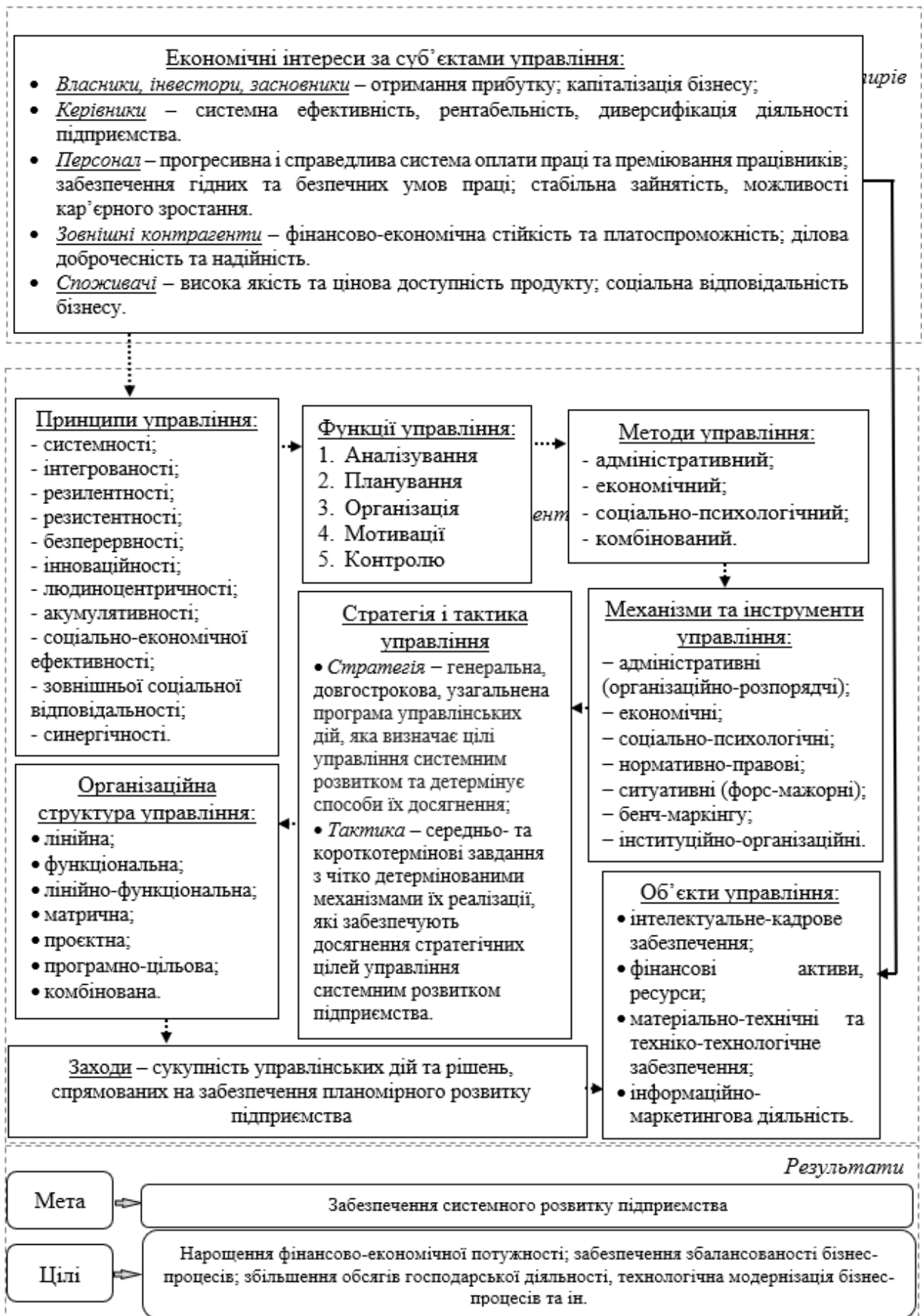


Рис. 1.4. Елементи та алгоритм управління системним розвитком організації

Примітка. Наведено за [4]

Основна місія медичних закладів полягає не у створенні прибутку, а у відновленні, збереженні та зміцненні здоров'я населення, що вимагає інтеграції економічних, соціальних та етичних підходів до управління. Відповідно, стратегія розвитку медичних підприємств повинна передбачати поєднання економічної ефективності з суспільною користю, а тактичні заходи – сприяти підвищенню якості та доступності медичних і діагностичних послуг.

У межах сучасної концепції стратегічного управління розвитком медичних установ доцільно розглядати процес управління в двох взаємопов'язаних вимірах – макро- та мікрорівні. У макровимірі об'єктом управлінського впливу виступає заклад охорони здоров'я як цілісна організаційно-економічна система, що функціонує у динамічному соціально-ринковому середовищі. Натомість у мікросрізі управління спрямовується на забезпечення ефективності ключових внутрішніх компонентів його діяльності – медично-кадрового потенціалу, техніко-технологічного оснащення, інноваційних медичних технологій, якості консультаційно-діагностичних і лікувальних послуг. Саме синергетична взаємодія між цими підсистемами визначає рівень стратегічної стійкості медичного закладу та його здатність до розвитку.

Практичний досвід функціонування системи охорони здоров'я, особливо у період пандемії COVID-19, наочно продемонстрував потребу у впровадженні адаптивних управлінських підходів, здатних забезпечити оперативну реакцію на кризові зміни зовнішнього середовища. Реалізація антикризових заходів у цей період – модернізація матеріально-технічної бази, удосконалення фінансових механізмів, підвищення кваліфікації та перепідготовка медичного персоналу – дала змогу низці медичних закладів вийти на якісно новий рівень організаційного та професійного розвитку. Водночас це дозволило не лише забезпечити виконання генеральної місії – збереження й зміцнення здоров'я населення, – а й підвищити рівень резистентності організаційної системи до негативних зовнішніх впливів.

Особливу увагу слід приділити специфіці інструментарію управління розвитком у сфері охорони здоров'я. Історично склалося, що система управління медичними закладами базувалася переважно на адміністративних методах, які

передбачають ієрархічний контроль, нормативно-правове регулювання та централізоване прийняття рішень. Проте у процесі реформування галузі охорони здоров'я відбувається переорієнтація управлінських механізмів у бік економічних і соціально-психологічних підходів, що передбачають активізацію внутрішніх мотиваційних чинників персоналу, децентралізацію управління, розвиток партнерських відносин і підвищення відповідальності керівників на всіх рівнях.

Сучасна практика демонструє також трансформацію класичних адміністративних моделей управління у напрямі ринкових, що базуються на договірних засадах співпраці – між медичним закладом і пацієнтом, а також між державою та медичними установами у межах договорів із Національною службою здоров'я України (НСЗУ). Така модель функціонування сприяє формуванню економічної автономії закладів, стимулює їх до підвищення ефективності, конкурентоспроможності та якості надання послуг.

У теоретико-методологічному аспекті впровадження ринкових механізмів управління дозволяє розглядати медичний заклад як підприємство з особливим медичним профілем діяльності, яке поєднує соціальну місію з економічними цілями. Його розвиток передбачає максимізацію суспільної корисності при одночасному забезпеченні фінансової стійкості, підвищенні організованості бізнес-процесів і впровадженні інноваційно-технологічних рішень, що забезпечують стабільний поступ у межах системи охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КНП «МИКУЛИНЕЦЬКА ОБЛАСНА ФІЗІОТЕРАПЕВТИЧНА ЛІКАРНЯ РЕАБІЛІТАЦІЇ» ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

2.1. Оцінка рівня організації системного розвитку досліджуваного закладу охорони здоров'я

Об'єктом дослідження у межах даної наукової роботи є комунальне некомерційне підприємство «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації» Тернопільської обласної ради (далі – КНП «Микулинецька ОФТЛР»), яке функціонує в системі охорони здоров'я України як суб'єкт господарювання публічного сектору з медичним профілем діяльності.

Згідно зі статутом підприємства [35], КНП «Микулинецька ОФТЛР» є лікарняним закладом охорони здоров'я комунальної форми власності, що має статус унітарного некомерційного підприємства, створеного з метою надання високоспеціалізованої (третинної) медичної допомоги населенню. Установа здійснює медичне обслуговування громадян України, іноземців та осіб без громадянства у порядку й на умовах, визначених чинним законодавством, міжнародними договорами України та власним статутом.

«Основною метою створення КНП «Микулинецька ОФТЛР» є забезпечення доступного та якісного медичного обслуговування населення, яке постійно проживає або тимчасово перебуває на території міста Тернополя, а також у межах територіальних громад Тернопільської області. При цьому діяльність закладу не обмежується лише зазначеною територією: установа може надавати медичні послуги всім категоріям пацієнтів відповідно до чинного законодавства України та укладених договорів із Національною службою здоров'я України (НСЗУ)» [35].

Відповідно до визначеної місії, КНП «Микулинецька ОФТЛР» реалізує комплекс заходів, спрямованих на лікування, медичну реабілітацію,

профілактику захворювань і відновлення працездатності пацієнтів. Діяльність закладу охоплює надання фізіотерапевтичних, медико-реабілітаційних, діагностичних, консультативних і профілактичних послуг, що здійснюються на основі сучасних медичних технологій, з дотриманням етичних стандартів та вимог доказової медицини.

Види діяльності підприємства, узгоджені зі статутними завданнями та представлені на рис. 2.1, охоплюють широкий спектр медико-реабілітаційних послуг, спрямованих на забезпечення комплексного підходу до відновлення здоров'я населення області.



Рис. 2.1. Види діяльності КНП «Микулинецька ОФТЛР» ТОР
Примітка. Побудовано автором на основі [35].

Як свідчить аналіз установчих документів та фактичної діяльності, комунальне некомерційне підприємство «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації» функціонує на засадах господарської

некомерційної діяльності, що відрізняється від традиційних підприємницьких моделей, орієнтованих на отримання прибутку. Основна мета діяльності закладу полягає не у формуванні прибутковості, а у досягненні соціально значущих результатів, зокрема у забезпеченні доступу населення до якісних медичних, реабілітаційних і профілактичних послуг, підвищенні рівня здоров'я громади та реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я.

У цьому контексті діяльність КНП «Микулинецька ОФТЛР» розглядається як суспільно корисна форма господарювання, спрямована на задоволення колективних потреб територіальних громад у медичному обслуговуванні, при цьому фінансові результати її функціонування є інструментом сталого розвитку, а не самоціллю. У межах такого підходу заклад виконує важливу соціальну функцію, зберігаючи баланс між ефективністю використання ресурсів і гуманістичними засадами надання медичної допомоги.

Згідно з положеннями чинного статуту підприємства [55], організаційна побудова та управлінська структура КНП «Микулинецька ОФТЛР» формуються відповідно до сучасних принципів медичного менеджменту. Визначено, що структуру підприємства, порядок його внутрішньої організації, напрями діяльності та функціональну спеціалізацію структурних підрозділів затверджує генеральний директор (головний лікар) – керівник закладу, який здійснює стратегічне, адміністративне та операційне управління.

У структурі КНП «Микулинецька ОФТЛР» функціонують «медичні, адміністративно-управлінські, технічні та допоміжні підрозділи, діяльність яких спрямована на забезпечення безперервності лікувально-реабілітаційного процесу. Їх взаємодія ґрунтується на принципах субординації, координації, інформаційної відкритості та підзвітності керівництву закладу» [35].

Узагальнене відображення структури підприємства, ієрархії підрозділів і взаємозв'язків між ними представлено на рис. 2.2, який ілюструє організаційно-функціональну побудову КНП «Микулинецька ОФТЛР» Тернопільської обласної ради та її відповідність сучасним вимогам до управління закладами охорони здоров'я.

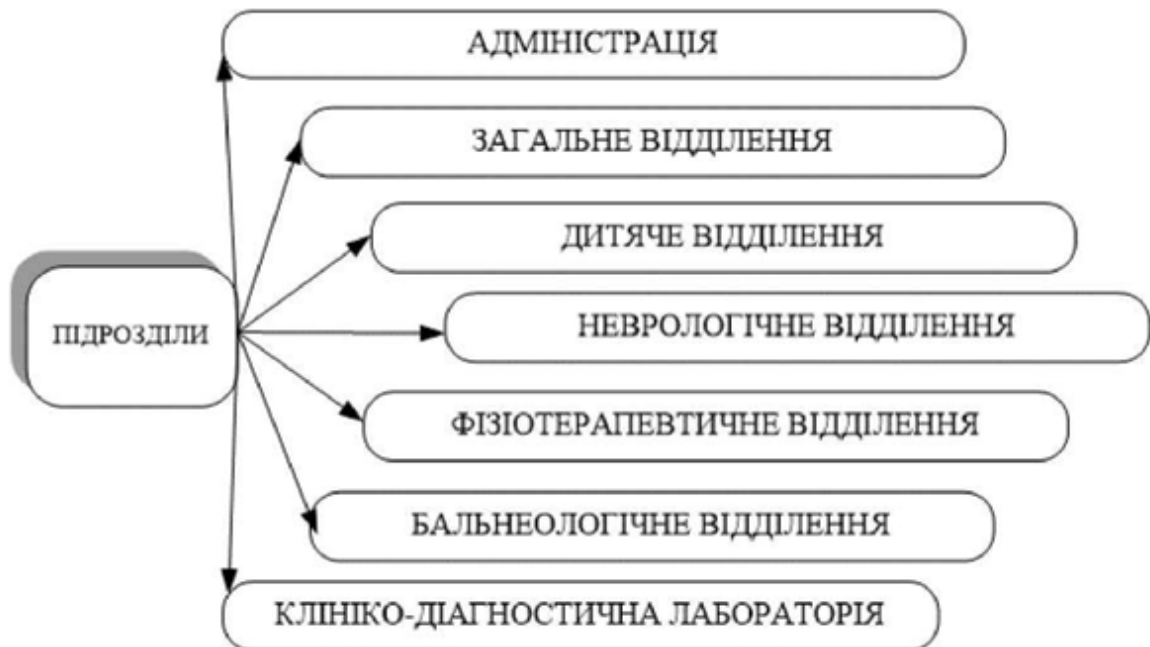


Рис. 2.2. Підрозділи КНП «Микулинецька ОФТЛР»

Примітка. Побудовано автором на основі даних КНП «Микулинецька ОФТЛР».

У складі КНП «Микулинецька ОФТЛР» функціонують «фізіотерапевтичне та бальнеологічне відділення, які є основними профільними підрозділами лікарні, а також три ліжкові відділення, що забезпечують стаціонарне лікування: загальне відділення на 50 ліжок, орієнтоване на пацієнтів із захворюваннями опорно-рухового апарату, периферичної нервової системи та наслідками травматичних уражень; дитяче відділення на 30 ліжок, яке спеціалізується на проведенні реабілітаційних заходів для дітей із порушеннями постави, наслідками неврологічних і ортопедичних патологій; неврологічне відділення на 50 ліжок, що здійснює відновне лікування хворих із функціональними розладами нервової системи, постінсультними станами та іншими неврологічними захворюваннями» [35].

Для забезпечення високого рівня якості лікувально-реабілітаційних послуг у структурі закладу створено систему спеціалізованих кабінетів, оснащених сучасним обладнанням для проведення різних видів фізіотерапевтичних процедур.

Важливу роль у структурі підприємства відіграє клініко-діагностична лабораторія, яка забезпечує проведення біохімічних, гематологічних, мікробіологічних та імунологічних досліджень. Результати лабораторних аналізів є невід'ємною складовою доказової бази лікувально-діагностичного

процесу, що дає можливість лікарям формувати індивідуальні програми реабілітації пацієнтів та контролювати ефективність лікування.

Організація лікувально-діагностичного процесу у КНП «Микулинецька ОФТЛР» побудована за принципом інтеграції функцій профілактики, діагностики, лікування та реабілітації, що відповідає сучасним концепціям доказової медицини й реабілітології. Кожен етап лікування базується на міждисциплінарній взаємодії лікарів-фізіотерапевтів, неврологів, педіатрів, реабілітологів, лаборантів і медичних сестер, що забезпечує комплексний підхід до відновлення здоров'я пацієнтів. Структурно-логічна схема лікувально-діагностичного процесу у межах досліджуваного закладу наведена на рис. 2.3, який відображає етапність, послідовність і взаємозв'язок ключових елементів системи надання медичних послуг.

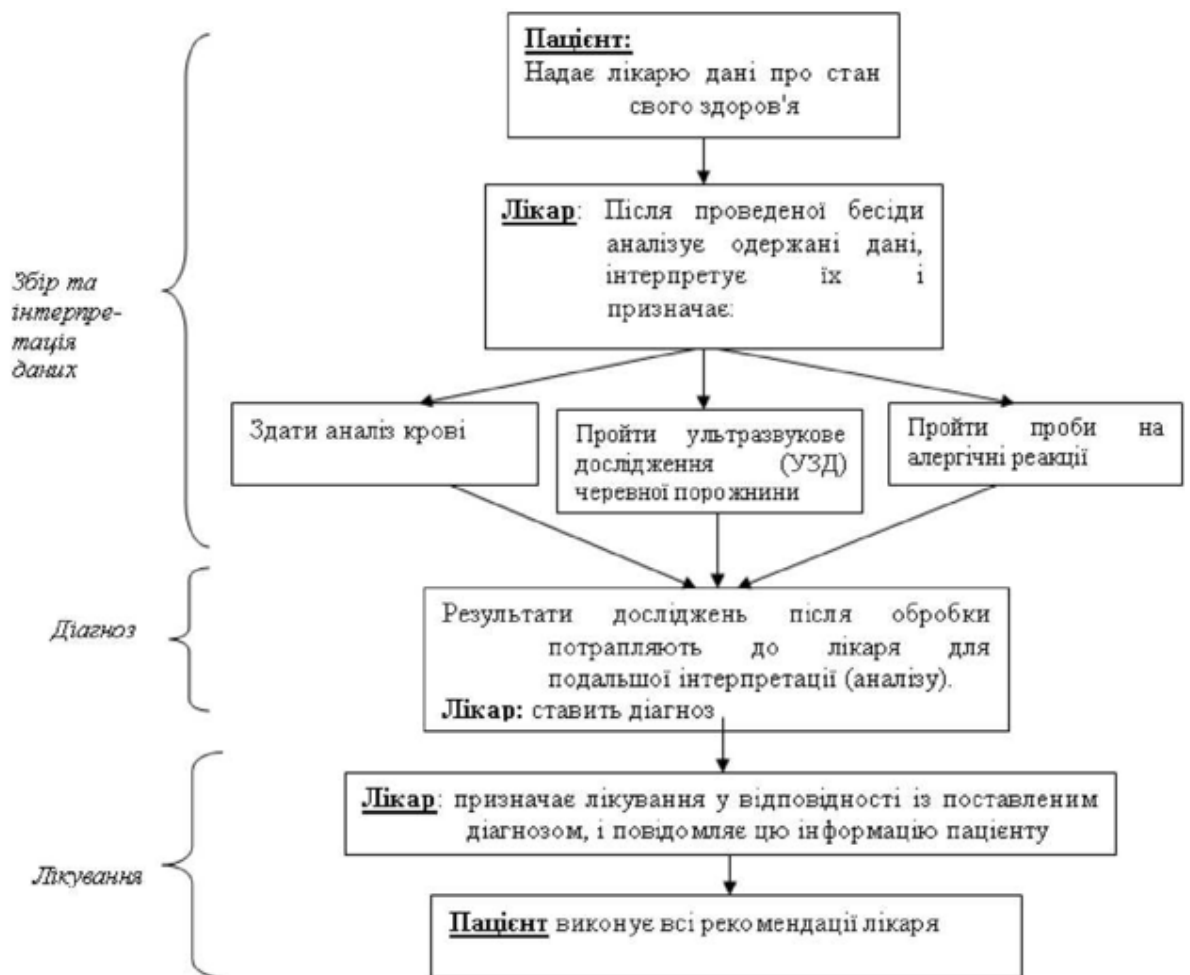


Рис. 2.3. Лікувально-діагностичний процес у Микулинецькій фізіотерапевтичній лікарні реабілітації

Примітка. Побудовано автором.

Результати проведеного дослідження свідчать, що Комунальне некомерційне підприємство «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації» характеризується стабільною динамікою надання медичних послуг та високим рівнем завантаженості стаціонару. Станом на 2024 рік ліжковий фонд установи становить 150 стаціонарних ліжок, що забезпечує оптимальні умови для проведення лікувально-реабілітаційних заходів у межах існуючих ресурсних можливостей закладу.

За підсумками 2024 року у стінах КНП «Микулинецька ОФТЛР» медичну допомогу отримали 2220 пацієнтів, серед яких 164 дитини. Загальна кількість госпіталізованих осіб становила 2,22 тис. хворих, у тому числі 2,056 тис. дорослих (віком від 18 років і старше) та 164 дітей (віком до 17 років включно). Важливо зазначити, що значна частка пацієнтів – 1082 особи – є жителями сільської місцевості, що підтверджує соціальну спрямованість діяльності лікарні та її важливу роль у забезпеченні рівного доступу населення до високоспеціалізованої медичної допомоги незалежно від місця проживання.

Упродовж звітнього періоду у закладі було завершено лікування 2282 осіб, з яких 2056 – дорослі пацієнти та 184 – діти. Аналіз структури пролікованих хворих дозволяє виокремити провідні напрями спеціалізації закладу. Зокрема, у 2024 році: за нозологією хвороб нервової системи лікування пройшли 127 дорослих та 80 дітей; захворювання системи кровообігу діагностовано та проліковано у 94 дорослих; патології кістково-м'язової системи та сполучної тканини становили основну частку звернень – 1847 дорослих та 73 дитини; травми та інші наслідки дії зовнішніх факторів спостерігалися у 20 дорослих і 6 дітей.

Активна діяльність підрозділів лікарні знаходить відображення і в кількісних показниках процедурної роботи. Так, у 2024 році фізіотерапевтичним відділенням проведено понад 105,9 тис. процедур, що свідчить про високий рівень функціонального навантаження на обладнання та персонал, а також про значний обсяг наданих фізіотерапевтичних послуг. Додатково, кабінетом лікувальної фізкультури (ЛФК) виконано 4107 процедур, спрямованих на

відновлення функціонального стану пацієнтів і покращення результатів реабілітації.

Організаційна структура управління кадровими ресурсами в КНП «Микулинецька ОФТЛР» побудована «відповідно до чинного законодавства у сфері охорони здоров'я та базується на принципах адміністративної автономії і фінансової відповідальності. Визначено, що чисельність працівників і штатний розпис затверджуються генеральним директором (головним лікарем) на підставі річного фінансового плану з подальшим погодженням із засновником – Головою Тернопільської обласної ради, за умови наявності позитивного висновку начальника управління охорони здоров'я Тернопільської обласної військової адміністрації (ТОВА) » [35].

Для об'єктивної оцінки кадрового потенціалу та виявлення рівня відповідності фактичної чисельності працівників до нормативних потреб, у межах дослідження використано коефіцієнт укомплектованості персоналом (ККП). Цей показник дозволяє комплексно оцінити стан кадрового забезпечення медичного закладу та відображає співвідношення між кількістю фактично зайнятих посад (Пфакт) та затвердженою кількістю штатних одиниць (Ппл), що розраховується за формулою (2.1).

$$K_{\text{КП}} = P_{\text{ФАКТ}} / P_{\text{ПЛ}}, \quad (2.1)$$

Аналіз укомплектованості персоналом представимо у таблиці 2.1

Аналіз статистичних даних, відображених у таблиці 2.1, дозволяє зробити висновок, що у 2024 році коефіцієнт укомплектованості персоналом у комунальному некомерційному підприємстві «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації» становив 0,89, що свідчить про наявність кадрового дефіциту у межах досліджуваного закладу. Водночас кількість вакантних посад у структурі підприємства становила 17,5 штатних одиниць, що є суттєвим показником з огляду на загальну чисельність працівників медичної установи.

З огляду на це, коефіцієнт укомплектованості персоналом (ККП) виступає важливим індикатором кадрової стабільності та організаційної спроможності медичного закладу. Значення менше одиниці сигналізує про потребу в

оптимізації кадрової політики, зокрема в розробленні заходів щодо підвищення мотивації персоналу, поліпшення умов праці, удосконалення системи підготовки та залучення фахівців.

Таблиця 2.1

Укомплектованість персоналом КНП «Микулинецька ОФТЛР»

Категорія персоналу	Кількість посад, затверджена штатним розписом	Фактично зайнято посад	Відхилення	
			+/-	Куп
1	2	3	4	5
2024 рік				
Лікарі, всього	14,00	12,50	-1,50	0,89
терапевти	3,00	3,00	0,00	1,00
фізіотерапевти	2,00	2,00	0,00	1,00
акушери-гінекологи	0,50	0,00	-0,50	0,00
педіатри	1,00	1,00	0,00	1,00
невропатологи	3,00	3,00	0,00	1,00
лікарі-психологи	0,50	0,50	0,00	1,00
інтерни	1,00	1,00	0,00	1,00
Середній медперсонал - усього	48,50	46,00	-2,50	0,95
у тому числі за спеціальностями:	18,5	17,00	-1,50	0,92
медичні сестри				
лаборанти клінічних лабораторій	1,00	1,00	0,00	1,00
медичні сестри фізіотерапевтичних кабінетів	26,00	25,00	-1,00	0,96
медичні статистики	1,00	1,00	0,00	1,00
Молодший медперсонал	52,50	46,00	-6,50	0,88
Інший персонал	47,00	40,00	-7,00	0,85
Усього посад (підсумок рядків 1,92-94:106-109)	162,00	144,50	-17,50	0,89

Примітка. Наведено за даними КНП «Микулинецька ОФТЛР»

Особливої уваги заслуговує той факт, що забезпечення безперервності лікувального процесу за умов обмеженого кадрового ресурсу в КНП «Микулинецька ОФТЛР» здійснюється за рахунок внутрішніх організаційних резервів, насамперед шляхом сумісництва посад медичними працівниками.

Для оцінювання рівня використання кадрового потенціалу та визначення ступеня суміщення посад у межах підприємства доцільним є розрахунок коефіцієнта сумісництва медичних працівників.

Зазначений показник дає можливість визначити ступінь навантаження на одного працівника, а також оцінити рівень гнучкості кадрової системи

підприємства. Розрахунок коефіцієнта сумісництва медичних працівників КНП «Микулинецька ОФТЛР» наведено у таблиці 2.2, що дозволяє простежити тенденції кадрового забезпечення та виявити напрями вдосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення системного розвитку медичного закладу.

Таблиця 2.2

Коефіцієнт сумісництва медичних працівників КНП «Микулинецька ОФТЛР»

Показники	2024 рік
За штатним розписом	162,00
Фактично зайнято посад	144,50
Фізичних осіб	144
Коефіцієнт сумісництва	1:125

Примітка. Сформовано автором за даними КНП «Микулинецька ОФТЛР»

Як свідчать результати аналізу, представлені у таблиці 2.2, коефіцієнт сумісництва персоналу КНП «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації» у 2024 році становив 1,125, що свідчить про наявність певного рівня кадрової напруги в організаційній системі закладу.

Перевищення нормативного рівня коефіцієнта сумісництва (понад 1,0) може мати негативні організаційні наслідки, зокрема призводити до перевантаження медичного персоналу, зростання професійної втоми і, як наслідок, до зниження рівня безпеки та результативності лікувального процесу. У контексті системного розвитку медичних підприємств це свідчить про необхідність посилення кадрової політики, зокрема через удосконалення системи мотивації, залучення молодих спеціалістів, запровадження програм професійного розвитку та забезпечення гідного рівня матеріальної винагороди.

Варто відзначити, що вказані кадрові тенденції формуються «в умовах трансформації державної політики у сфері фінансування охорони здоров'я, яка після 2018 року зазнала принципових змін. Починаючи з 30 січня 2018 року, запроваджено Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», яким було започатковано нову модель фінансування галузі. Відтак, з 1 січня 2019 року традиційна система утримання медичних

установ із державного бюджету була замінена на модель оплати за надані медичні послуги, що передбачає пряме фінансування медичних закладів відповідно до фактично виконаних обсягів робіт» [35].

«Згідно з чинним законодавством, механізм реалізації цієї системи здійснюється через укладання договорів між закладами охорони здоров'я та Національною службою здоров'я України (НСЗУ). Саме НСЗУ виступає єдиним національним закупівельником медичних послуг – державною фінансовою інституцією, яка забезпечує стабільне функціонування сфери охорони здоров'я у взаємодії з Міністерством охорони здоров'я України» [35].

У межах реалізації цієї політики КНП «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації», в особі генерального директора, уклала «договір із Національною службою здоров'я України про надання медичних послуг у межах Програми медичних гарантій. Це дало змогу закладу офіційно увійти до єдиного реєстру постачальників медичних послуг, що фінансуються за рахунок державних коштів, а також забезпечило стабільність фінансування, підвищення прозорості господарської діяльності та розширення можливостей для інноваційного розвитку» [35].

Деталізовані умови договору між КНП «Микулинецька ОФТЛР» і НСЗУ, що визначають обсяг, види та фінансові параметри медичних послуг, подано у таблиці 2.3, яка демонструє специфіку реалізації сучасної моделі фінансового забезпечення діяльності підприємства у системі охорони здоров'я України.

Таблиця 2.3

Види медичних послуг КНП «Микулинецька ОФТЛР» згідно договору за програмою медичних гарантій

КНП «Микулинецька ОФТЛР»	КНП «Микулинецька ОФТЛР»	КНП «Микулинецька ОФТЛР»
Медична реабілітація дорослих та дітей від трьох років з ураженням опорно- рухового апарату	21424788,00	21424788,00
Медична реабілітація дорослих та дітей від трьох років з ураженням нервової системи	2782440,00	2782440,00

Примітка. Складено автором на основі даних [35].

«У межах реалізації сучасної моделі державного фінансування медичної галузі Національна служба здоров'я України (НСЗУ) виконує ключову роль як централізований державний закупівельник медичних послуг, який здійснює їх оплату виключно на договірних засадах із закладами охорони здоров'я. Такий підхід є практичним утіленням принципу «гроші йдуть за пацієнтом», який став фундаментальною засадою реформування фінансово-економічного механізму системи охорони здоров'я» [35].

У цьому контексті управління медичними підприємствами набуває нового, більш складного характеру. Медичний менеджмент розглядається як система координації, раціонального розподілу та ефективного використання різних видів ресурсів – кадрових, фінансових, матеріально-технічних і технологічних – «зادля досягнення поставлених цілей розвитку та забезпечення якості медичної допомоги. Проте, з огляду на триваючий процес реформування системи охорони здоров'я в Україні, управління закладами охорони здоров'я залишається багатофакторним і складним завданням, що вимагає високого рівня компетентності управлінського персоналу, стратегічного мислення та гнучких управлінських рішень» [35].

Результати аналізу діяльності КНП «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації» дозволили виявити низку проблемних аспектів, що стримують підвищення ефективності управління закладом. До них, насамперед, належать: недостатній рівень матеріально-технічного забезпечення, несприятлива вікова структура медичного персоналу, повільне впровадження сучасних медичних технологій та неповне використання потенціалу основних засобів і ресурсів.

Однією з найгостріших проблем, притаманних більшості комунальних медичних закладів України, є саме недостатність матеріально-технічного забезпечення, яка виявляється у нестачі сучасного медичного обладнання, витратних матеріалів, медикаментів, дезінфікуючих засобів та лабораторних реагентів. Такий стан речей негативно позначається на якості медичних послуг, ефективності лікувально-діагностичного процесу та, у кінцевому підсумку, на рівні задоволеності пацієнтів.

Таким чином, матеріально-технічне забезпечення медичного підприємства виступає однією з ключових умов його організаційної, економічної та соціальної ефективності. Для КНП «Микулинецька ОФТЛР» це питання набуває особливого значення, адже від рівня оснащення лікарні залежить якість, результативність і конкурентоспроможність наданих медичних послуг. Відповідно, стратегічний напрям розвитку закладу має ґрунтуватися на поступовій модернізації матеріально-технічної бази, оптимізації фінансових потоків, запровадженні механізмів прозорого фінансування, а також інтеграції інноваційних технологічних рішень, що сприятимуть сталому підвищенню ефективності діяльності медичної установи в сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я України.

Одним із важливих системних викликів у діяльності комунальних закладів охорони здоров'я, зокрема КНП «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації», є зростання середнього віку медичного персоналу. Високий середній вік працівників, який нині спостерігається у більшості медичних установ, формує кадрову диспропорцію, що негативно впливає на ефективність функціонування організації, її інноваційний потенціал та спроможність адаптуватися до сучасних вимог медичної практики.

Ще одним проблемним аспектом діяльності КНП «Микулинецька ОФТЛР» є недостатній рівень використання наявних основних засобів і ресурсів, що відображає неефективність ресурсного менеджменту у закладі. Йдеться не лише про матеріально-технічну базу, а й про людський, фінансовий, енергетичний і часовий ресурси, які не завжди використовуються оптимально. Така ситуація обмежує можливості підвищення якості та обсягу наданих медичних послуг, а також стримує розвиток закладу як сучасної конкурентоспроможної медичної установи.

У межах функціонування сучасних медичних закладів недостатнє або нерациональне використання ресурсного потенціалу виступає однією з найвагоміших проблем, що має комплексний вплив на ефективність організаційної, фінансової та лікувально-діагностичної діяльності. Аналіз практики функціонування КНП «Микулинецька обласна фізіотерапевтична

лікарня реабілітації» засвідчує, що неефективне використання матеріальних, фінансових і кадрових ресурсів призводить до зниження результативності роботи, втрати конкурентоспроможності та уповільнення темпів стратегічного розвитку закладу.

Зокрема, наслідки недостатнього використання ресурсів у медичній установі мають багатовимірний характер і проявляються у кількох взаємопов'язаних площинах.

Таким чином, неефективне використання ресурсів не лише погіршує внутрішню діяльність закладу, а й виступає системною загрозою для досягнення стратегічних цілей розвитку, що потребує негайного управлінського реагування.

З метою усунення і попередження зазначених проблем доцільно впроваджувати комплексну систему управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу медичного підприємства. Зокрема, пропонується реалізувати такі напрями удосконалення управління розвитком КНП «Микулинецька ОФТЛР»:

Оптимізація управління ресурсами. Проведення аудиту та діагностики ресурсного забезпечення, виявлення неефективних процесів, дублювання функцій, надлишкових витрат, що дозволить сформувати нову систему управління, орієнтовану на результативність.

Впровадження сучасних інформаційних систем управління. Використання ERP-систем, електронного документообігу, систем моніторингу використання ресурсів сприятиме підвищенню прозорості управління та контролю за витратами.

Фінансове планування та бюджетування. Розроблення середньо- та довгострокових фінансових стратегій, спрямованих на раціональний розподіл коштів відповідно до пріоритетів розвитку закладу (оновлення обладнання, підвищення кваліфікації кадрів, енергоефективність тощо).

Залучення додаткових інвестицій і фінансових джерел. Активізація партнерств із приватним сектором, участь у грантових програмах, міжнародних проєктах технічної допомоги, благодійних ініціативах для оновлення матеріально-технічної бази.

Стратегічне планування розвитку. Формування довгострокових планів розвитку із чітко визначеними етапами модернізації, впровадженням цифрових технологій та розбудовою кадрового потенціалу.

Оптимізація процесів закупівель і логістики. Перехід до систем електронних закупівель, управління запасами та логістичними потоками для зменшення втрат, підвищення прозорості й ефективності постачань.

Підвищення кваліфікації та розвиток персоналу. Організація навчальних програм, тренінгів і курсів з управління ресурсами, цифрової компетентності, сучасних методів діагностики та лікування.

Залучення молодих фахівців. Формування механізмів кадрового оновлення через створення програм стажування, співпрацю з медичними університетами, участь у профорієнтаційних заходах.

Формування сприятливого робочого середовища. Забезпечення належних умов праці, гнучкого графіка, системи нематеріального стимулювання, що сприятиме підвищенню мотивації та утриманню кадрів.

Впровадження системи наставництва (менторства). Створення інституту менторів, які забезпечуватимуть передачу знань, адаптацію нових працівників і формування корпоративної культури взаємопідтримки.

Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, оптимізації кадрового потенціалу, зміцненню матеріально-технічної бази, а також формуванню стійкої системи управління розвитком КНП «Микулинецька ОФТЛР». Це, у свою чергу, створить передумови для зростання конкурентоспроможності медичного закладу, покращення якості обслуговування пацієнтів і забезпечення стратегічної стабільності його функціонування в умовах трансформації національної системи охорони здоров'я.

2.2. Оцінка управлінської діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я

Управлінська діяльність у КНП «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації» реалізується як комплекс взаємопов'язаних управлінських процесів, які забезпечують безперервну комунікацію між працівниками, структурними підрозділами та зовнішніми контрагентами закладу охорони здоров'я. Ці процеси формують інтегровану систему внутрішніх і зовнішніх зв'язків, що забезпечує узгодженість дій персоналу, оперативність прийняття управлінських рішень і результативність функціонування підприємства в цілому.

Окрім внутрішніх, у діяльності КНП «Микулинецька ОФТЛР» функціонує «система зовнішніх комунікацій, що забезпечує взаємодію закладу з елементами зовнішнього середовища. Зокрема, вона реалізується через: взаємодію з управлінням охорони здоров'я Тернопільської обласної державної адміністрації, яке здійснює нормативно-координаційне та контрольне забезпечення діяльності лікарні; співпрацю з іншими медичними закладами (реабілітаційними, профільними, діагностичними), що сприяє міжінституційній інтеграції медичних послуг; взаємовідносини з постачальниками матеріальних, технічних, трудових і фінансових ресурсів, від яких залежить стабільність матеріально-технічної бази та безперервність лікувального процесу; комунікацію з громадськими, благодійними та політичними організаціями, що відіграють роль у реалізації соціальних ініціатив, залученні додаткових джерел фінансування та формуванні позитивного іміджу лікарні у суспільстві» [35].

На основі проведеного аналізу можна констатувати, що система управлінських комунікацій у КНП «Микулинецька ОФТЛР» має багатовекторний характер та охоплює три основні напрями інформаційного обміну: субординаційні зв'язки (вертикальні, зверху вниз), що відображають передачу управлінських рішень, інструкцій і наказів від керівників до підлеглих; координаційні зв'язки (знизу догори), які забезпечують зворотний обмін інформацією у вигляді звітів, пропозицій, доповідей і результатів виконання

доручень; координаційні зв'язки (горизонтальні), що характеризують взаємодію між підрозділами та працівниками одного рівня управління.

Управлінська модель комунікацій у КНП «Микулинецька ОФТЛР» побудована на принципах системності, послідовності та зворотного зв'язку, що забезпечує узгодженість дій усіх структурних одиниць та підвищує результативність управлінського процесу. Зокрема, субординаційні зв'язки, що мають спрямованість зверху вниз, визначають офіційну ієрархію підпорядкування та є основним каналом доведення управлінських рішень до виконавців. У межах такої структури інформація передається від керуючого суб'єкта до керованого об'єкта, що дозволяє забезпечити чіткість у виконанні завдань, підзвітність і контроль.

Візуальне представлення структури субординаційних зв'язків, які функціонують у КНП «Микулинецька ОФТЛР», подано на рисунку 2.4, де відображено системну побудову управлінських комунікацій у вертикальному розрізі – від керівництва до виконавців, що забезпечує організаційну єдність і дисципліну управлінських процесів у закладі охорони здоров'я.



Рис. 2.4. Субординаційні (вертикальні) зв'язки у КНП «Микулинецька ОФТЛР»
Примітка. Побудовано автором.

Координаційні зв'язки у системі управління комунальним некомерційним підприємством «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації» виступають важливою складовою організаційного механізму забезпечення узгодженості управлінських дій та ефективності внутрішньої взаємодії між структурними елементами закладу.

Координаційна взаємодія у КНП «Микулинецька ОФТЛР» реалізується через спільні наради, міжвідділові консультації, обмін аналітичною та

статистичною інформацією, що стосується результатів лікувально-діагностичної діяльності, організації роботи персоналу, планування завантаженості відділень і раціонального розподілу ресурсів. Особливого значення такі зв'язки набувають у межах взаємодії між адміністративними, лікувальними та допоміжними службами, де погодженість дій визначає не лише якість управління, але й оперативність надання медичних послуг пацієнтам.

Схематичне відображення координаційних зв'язків, що функціонують у межах КНП «Микулинецька ОФТЛР», подано на рисунку 2.5, який демонструє особливості комунікаційних потоків між суб'єктами управління, розміщеними як на одному, так і на різних рівнях ієрархічної структури організації.



Рис. 2.5. Координаційні (горизонтальні) зв'язки у КНП «Микулинецька ОФТЛР»

Примітка. Побудовано автором.

Координаційні зв'язки у системі управління комунальним некомерційним підприємством «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації» розглядаються як важливий елемент вертикальної комунікації, спрямований на забезпечення зворотного зв'язку в організаційній структурі управління. У цьому контексті координаційні зв'язки виступають не лише каналом інформування керівництва про стан справ у підрозділах, а й механізмом формування управлінських рішень на основі реальних даних, отриманих від виконавців.

У межах КНП «Микулинецька ОФТЛР» такі зв'язки реалізуються, наприклад, через звітність завідувачів відділень перед медичним директором, доповіді старших медичних сестер перед адміністрацією, або подання інформації від лікарів до керівників структурних підрозділів. Завдяки цьому забезпечується оперативне реагування на виявлені проблеми, своєчасне ухвалення рішень та формування управлінських впливів, що відповідають поточним умовам діяльності медичного підприємства.

Схематичне представлення висхідних координаційних зв'язків, які функціонують у структурі КНП «Микулинецька ОФТЛР», подано на рисунку 2.6, де відображено механізм передачі інформації від керованих підрозділів до керівної ланки, що забезпечує ефективне функціонування зворотного зв'язку в системі управління медичним підприємством.



Рис. 2.6. Координаційні зав'язки у КНП «Микулинецька ОФТЛР» Примітка.

Побудовано автором.

Внутрішні комунікації у комунальному некомерційному підприємстві «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації» виступають ключовим елементом управлінського процесу, який забезпечує узгодженість дій персоналу, результативність організаційної взаємодії та формування корпоративної культури медичного закладу. У сучасних умовах діяльності медичних установ внутрішня комунікація розглядається не лише як передавання інформації, а як динамічний процес взаємодії всіх учасників управлінського та виробничого процесу, що формує єдине інформаційне середовище організації.

Ефективна система внутрішніх комунікацій у КНП «Микулинецька ОФТЛР» спрямована на зміцнення корпоративної ідентичності, формування спільної місії та бачення розвитку закладу, а також на підвищення рівня лояльності медичних працівників до стратегічних цілей установи. Такий підхід відповідає сучасним принципам людиноцентричного менеджменту, що набуває особливого значення в умовах реформування системи охорони здоров'я.

Отже, успішність функціонування КНП «Микулинецька ОФТЛР» безпосередньо залежить від якості комунікаційних процесів, які визначають ступінь взаєморозуміння між управлінським апаратом і медичним персоналом, забезпечують оперативність прийняття управлінських рішень, ефективність взаємодії між підрозділами та згуртованість трудового колективу. У цьому

контексті комунікаційна культура виступає не лише інструментом передачі інформації, а й важливим чинником організаційного розвитку, підвищення ефективності управління та зміцнення репутаційного капіталу закладу охорони здоров'я.

Зазначимо, що якість і результативність надання медичних послуг у КНП «Микулинецька ОФТЛР» безпосередньо пов'язана з професіоналізмом та узгодженістю дій медичного персоналу, який представлений висококваліфікованими фахівцями різних спеціальностей (табл. 2.4).

Налагоджені внутрішні комунікації сприяють формуванню корпоративного духу, згуртованості колективу та орієнтації персоналу на високі стандарти обслуговування пацієнтів. Вони забезпечують не лише передачу управлінської інформації, але й створюють сприятливе соціально-психологічне середовище, у якому працівники ідентифікують себе з організацією, поділяють її цінності та стратегічні пріоритети. Таким чином, комунікативна культура персоналу виступає важливою умовою реалізації людиноцентричного підходу в управлінні медичними установами.

Розвиток внутрішньоорганізаційних комунікацій у сучасних медичних підприємствах, зокрема у КНП «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації», зумовлюється впливом технологічного прогресу, впровадженням інформаційно-комунікаційних систем, цифрових каналів обміну даними, медичних інформаційних платформ та електронного документообігу. Ці технології сприяють підвищенню швидкості передавання інформації, зменшенню ризику комунікативних втрат і забезпеченню прозорості управлінських процесів.

Комунікаційна система КНП «Микулинецька ОФТЛР» має як формальні, так і неформальні складові, що перебувають під впливом низки внутрішніх та зовнішніх чинників. До основних факторів, які визначають ефективність функціонування комунікаційного середовища, належать:

Форма організаційної структури управління, зокрема кількість ієрархічних рівнів, тип департаменталізації, характер вертикальних і горизонтальних зв'язків між структурними підрозділами;

Таблиця 2.4

Структура та чисельність КНП «Микулинецька ОФТЛР» на 2024 рік

№ п/п	Найменування підрозділу та посад	Кількість штатних одиниць
Адміністрація		
1	Генеральний директор	1,0
2	Медв'яний директор	1,0
3	Головний Бухгалтер	1,0
4	Завідувач: господарства, складу, пральні	4,0
5	Інший персонал	39,5
Всього:		46,5
Загальне відділення		
1	Завідувач відділення, лікар-терапевт вищої категорії	1,0
2	Лікар: психотерапевт, ортопед-реабілітолог, терапевт, невролог	3,25
3	Сестра медична	5,5
4	Молодша медсестра	11,0
5	Працівник з господарської діяльності медичного закладу	1,0
Всього:		21,75
Дитяче відділення		
1	Завідувач відділення, лікар-педіатр вищої категорії	1,0
2	Лікар: фітотерапевт, невропатолог	2,0
3	Сестра медична	5,5
4	Молодша медсестра	5,0
5	Працівник з господарської діяльності медичного закладу	1,0
Всього:		14,5
Неврологічне відділення		
1	Завідувач відділення, фізичний терапевт б категорії	1,0
2	Лікар: терапевт, невропатолог	3,0
3	Сестра медична	5,5
4	Молодша медсестра- прибиральниця	6,0
5	Працівник з господарської діяльності медичного закладу	1,0
Всього:		16,5
Фізіотерапевтичне відділення		
1	Завідувач відділення, лікар-фізіотерапевт о категорії	1,0
2	Лікар: ерготерапевт - фізичний терапевт	2,75
3	Сестра медична	20,0
4	Молодша медсестра	1,0
Всього:		24,75
Бальнеологічне відділення		
1	Сестра медична	
2	Молодша медсестра	0,5
Всього:		21,0
Клініко-діагностична лабораторія		
1	Лаборант вищої категорії	1,0
Загально-лікарняний персонал		
1	Інший персонал	7,0
Разом		153,0

Примітка. Наведено за даними КНП «Микулинецька ОФТЛР».

Розмір медичного підприємства, який безпосередньо впливає на обсяги інформаційних потоків та складність їх координації;

Комунікаційна політика менеджменту закладу охорони здоров'я, що визначає рівень відкритості управлінської інформації, ступінь участі нижчих рівнів у процесах прийняття рішень, характер контролю за виконанням функціональних обов'язків;

Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу, який визначає спроможність працівників ефективно користуватися інформаційними ресурсами, дотримуватись стандартів службового спілкування та брати участь у процесах управління;

Складність і специфіка виробничих операцій, що виконуються у різних відділеннях лікарні, рівень завантаженості персоналу, який впливає на інтенсивність та оперативність комунікацій;

Соціально-демографічні характеристики працівників (вік, стать, сімейний стан, особистісні якості, тип темпераменту), які визначають особливості сприйняття інформації, поведінкові моделі у комунікаційному процесі та рівень психологічної сумісності у колективі.

Варто зазначити, що структура комунікаційної системи КНП «Микулинецька ОФТЛР» відповідає особливостям організаційної побудови закладу та відображає формальні ієрархічні зв'язки, розподіл управлінських функцій, а також шляхи обміну інформацією між структурними одиницями (рис. 2.7).

Найвищий управлінський рівень у структурі медичного підприємства представлений генеральним директором (головним лікарем), який виконує ключові функції стратегічного управління, контролю та координації діяльності всіх підрозділів. Саме через нього реалізуються основні управлінські комунікації, спрямовані на узгодження дій, моніторинг виконання завдань і впровадження рішень, ухвалених на рівні керівництва.

Комунікаційні процеси між генеральним директором і нижчими управлінськими рівнями мають переважно висхідний характер. Це означає, що передавання інформації здійснюється від керованих підрозділів до керівництва у

формі звітів про виконання планових завдань, подання аналітичних матеріалів, раціоналізаторських пропозицій, заяв та ініціатив. Такий механізм забезпечує зворотний зв'язок, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, підвищує прозорість і контрольованість діяльності медичного закладу.

Таким чином, ефективно побудована комунікаційна система у КНП «Микулинецька ОФТЛР» є не лише організаційним інструментом взаємодії між структурними підрозділами, а й стратегічним ресурсом розвитку, який забезпечує єдність управлінських процесів, стабільність соціально-трудових відносин і сприяє досягненню головної мети діяльності закладу – наданню якісних і безпечних медичних послуг населенню.



Рис. 2.7. Організаційна структура КНП «Микулинецька ОФТЛР»

Примітка. Наведено за даними КНП «Микулинецька ОФТЛР».

У процесі управлінської діяльності комунального некомерційного підприємства «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації»

важливу роль відіграє налагоджена система внутрішньої комунікації та документообігу, яка забезпечує безперервність управлінських процесів, прозорість прийняття рішень і ефективність контролю за їх реалізацією. Внутрішній обмін інформацією у медичному закладі здійснюється як у формалізованих, так і в неформалізованих формах, що дозволяє забезпечити баланс між адміністративною дисципліною та оперативністю реагування на поточні управлінські потреби.

Зокрема, регулярна звітність є одним із ключових елементів управлінського контролю та моніторингу результативності діяльності структурних підрозділів. У КНП «Микулинецька ОФТЛР» фінансові звіти, звіти про досягнення поставлених цілей та перевиконання планових показників формуються завідувачами відділень, які виконують функції менеджерів середньої ланки.

У повсякденній діяльності практикується щоденна комунікація між адміністрацією та керівниками структурних підрозділів, яка здійснюється здебільшого у телефонному режимі або засобами електронної пошти.

Важливою формою вертикальної управлінської комунікації у КНП «Микулинецька ОФТЛР» є накази та розпорядження генерального директора (головного лікаря). Ці документи виступають офіційною, формалізованою формою доведення управлінських рішень зверху вниз, тобто від керівництва до виконавців, і мають обов'язковий характер для виконання. Через накази визначаються стратегічні та поточні завдання, затверджуються організаційні зміни, встановлюються функціональні обов'язки та регламентується порядок виконання управлінських процедур.

Поряд із формальними каналами зв'язку в управлінні медичним підприємством активно застосовуються і неформальні методи комунікації, серед яких – робочі обговорення, телефонні переговори, електронне листування, що дозволяють оперативно уточнювати деталі виконання завдань, узгоджувати дії між підрозділами та забезпечувати безперервність управлінського процесу.

З метою впорядкування документообігу в КНП «Микулинецька ОФТЛР» уся управлінська документація класифікується за функціональними ознаками,

що дозволяє розмежувати документи за рівнем їх управлінського призначення та сферою застосування. Відповідно до внутрішніх нормативів медичного підприємства, усі документи поділяються на три основні типи (рис. 2.8)



Рис. 2.8. Типи документів КНП «Микулинецька ОФЛР»

Примітка. Сформовано автором.

Організаційно-управлінська діяльність будь-якого медичного закладу, зокрема комунального некомерційного підприємства «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації», базується на функціонуванні системи ділової документації, що забезпечує упорядкування процесів управління, інформаційний супровід діяльності та юридичне закріплення прийнятих рішень. Усі документи, які використовуються в управлінській практиці, виконують різні функції – від визначення загальних принципів діяльності до забезпечення поточного інформаційного обміну між структурними підрозділами.

Таким чином, система управлінської документації у КНП «Микулинецька ОФЛР» виступає інтегрованим елементом комунікаційної структури підприємства, забезпечуючи документальне підтвердження управлінських рішень, стабільність ділових процесів і безперервність інформаційних потоків.

З огляду на зазначене, важливим напрямом наукового дослідження є вивчення думки менеджерів закладів охорони здоров'я щодо ключових аспектів управлінської діяльності, зокрема: Визначення найбільш значущих сторін діяльності сучасного керівника у медичній сфері; Оцінка доцільності спеціальної управлінської підготовки директорів медичних підприємств, зокрема у сфері менеджменту персоналу; Аналіз сучасних методів і засобів мотивації працівників, що застосовуються у закладах охорони здоров'я; Дослідження процесів формування організаційної культури та розвитку комунікативних

навичок у системі професійної взаємодії; Вивчення особливостей управління поведінкою працівників в організації, їх ціннісних орієнтацій і реакцій на управлінські впливи; Визначення механізмів формування та підтримання сприятливого морально-психологічного клімату у трудових колективах медичних підприємств.

Практика функціонування сучасної «системи охорони здоров'я України свідчить про те, що, на відміну від промисловості, економіки чи сфери послуг, процеси формування сучасної системи управління персоналом та розвитку управлінської культури у медичних закладах лише набувають системного характеру» [32]. Традиційно в медичній галузі домінували клінічні аспекти діяльності, тоді як питання організаційного розвитку, психології управління та формування корпоративної культури тривалий час залишалися на периферії уваги керівників. Проте сучасні тенденції реформування галузі актуалізують необхідність науково обґрунтованого підходу до підвищення управлінської компетентності керівників медичних установ, орієнтованої на гармонійне поєднання професійних, психологічних і соціальних чинників ефективного менеджменту.

«Таким чином, у сучасних умовах центральне місце у системі управління медичними закладами посідають соціально-психологічні аспекти діяльності менеджерів, оскільки кожен колектив є багаторівневою соціальною системою, що включає організаційну, професійну, соціально-демографічну та соціально-психологічну структури» [5].

З метою глибшого вивчення соціально-психологічних чинників ефективності управління було проведено анкетування медичних працівників та пацієнтів КНП «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації». Результати дослідження дозволили сформуванню узагальненої характеристики кадрового потенціалу закладу, оцінити морально-психологічний клімат колективу, рівень задоволеності умовами праці та визначити основні напрями удосконалення системи управління персоналом.

«Відповідно до результатів анкетування, кадровий склад медичного персоналу КНП «Микулинецька ОФЛР» має виразні статево-вікові особливості.

Так, частка жінок у структурі персоналу становить 87,7 %, що підтверджує фемінізацію галузі охорони здоров'я. Найбільш численною віковою групою є працівники віком від 41 до 50 років, які формують основу професійного ядра колективу; 32,8 % співробітників мають вік до 30 років, що свідчить про наявність певного кадрового резерву; водночас 11,4 % працівників належать до пенсійного віку, що створює ризик майбутнього дефіциту досвідчених кадрів у разі їхнього виходу з активної діяльності» [35].

У процесі аналізу професійно-кваліфікаційного рівня персоналу встановлено, що 27,9 % працівників мають вищу кваліфікаційну категорію, 32 % – першу, а 7,2 % фахівців є кандидатами наук. Понад 67,1 % медичних працівників мають стаж роботи за спеціальністю понад п'ять років, що свідчить про достатній рівень стабільності кадрового складу, водночас 8,7 % співробітників працюють у закладі менше року, що характеризує певне оновлення персоналу та можливість передачі досвіду від старших колег молодим спеціалістам.

Дослідження морально-психологічного клімату у колективі показало, що понад 89,5 % респондентів вважають атмосферу в закладі сприятливою та задоволені взаєминами в колективі. Однак, за оцінкою керівників структурних підрозділів, лише 61,7 % з них характеризують соціально-психологічний клімат у своїх відділеннях як позитивний, 31,4 % відзначають наявність суперечливих тенденцій, а 12,2 % респондентів утримались від чіткої оцінки. Це свідчить про необхідність посилення системи внутрішньої комунікації та психологічної підтримки персоналу, спрямованої на подолання інформаційних бар'єрів та профілактику конфліктів.

Понад 65,1 % опитаних підкреслили потребу у вдосконаленні механізмів внутрішніх та зовнішніх комунікацій у лікарні. Водночас 51,5 % респондентів скептично ставляться до необхідності поглибленого вивчення психології міжособистісних взаємин керівниками, що може свідчити про недооцінку психологічного компоненту управлінської діяльності. Переважна більшість опитаних (83,7 %) позитивно оцінює доцільність запровадження посади заступника генерального директора з питань управління персоналом, що вказує

на розуміння потреби у спеціалізованій кадровій роботі. Водночас 76,1 % завідувачів відділень зізналися, що не знайомі з практичним досвідом інших медичних закладів у сфері соціально-психологічного менеджменту, що свідчить про обмеженість інформаційного обміну та недостатню інтеграцію у професійне середовище.

Важливим чинником, що впливає на психологічний комфорт персоналу, є умови праці. За результатами анкетування, 56,7 % працівників задоволені організацією робочого середовища, рівнем забезпечення матеріальними ресурсами та санітарно-гігієнічними умовами, однак залишається значна частка респондентів, які вказують на потребу у покращенні матеріально-технічної бази, оновленні обладнання та створенні комфортнішого середовища для професійної діяльності.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що ефективність управління медичним персоналом безпосередньо залежить від рівня управлінської культури керівників, їх психологічної компетентності та здатності формувати сприятливий морально-психологічний клімат у колективі. Подальше вдосконалення кадрової політики КНП «Микулинецька ОФЛР» має ґрунтуватися на принципах людиноцентричного менеджменту, розвитку внутрішніх комунікацій, упровадженні психологічного консультування та підвищенні мотиваційної активності персоналу як ключових чинників підвищення ефективності діяльності медичного закладу.

Результати проведеного емпіричного дослідження свідчать, що колектив комунального некомерційного підприємства «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації» загалом характеризується високим рівнем дисциплінованості, професійної відповідальності та корпоративної свідомості. Переважна більшість працівників (85,9 %) визнають необхідність безумовного дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку як важливої передумови ефективного функціонування закладу охорони здоров'я. Водночас лише 6,9 % респондентів допускають можливість ситуативного порушення трудової дисципліни, що може свідчити про наявність окремих елементів формального ставлення до посадових обов'язків. Такий розподіл

відповідей вказує на загалом високий рівень організаційної культури колективу та наявність усталених норм професійної поведінки.

Водночас важливим управлінським завданням є формування у працівників почуття належності до свого колективу та медичної організації загалом, що безпосередньо впливає на рівень мотивації, лояльності та стабільність кадрового складу. Проведене анкетування показало, що лише 2,5 % працівників виявляють бажання залишити заклад, ще 5,7 % розглядають можливість переходу до іншого підрозділу в межах установи. Водночас 9,6 % респондентів перебувають у стані невизначеності, однак визнають, що їх утримує у колективі сприятливий морально-психологічний клімат та доброзичливі міжособистісні стосунки. Це свідчить про те, що емоційно-психологічна атмосфера виступає важливим стабілізуючим чинником у системі кадрового менеджменту медичного підприємства.

Питання матеріального стимулювання залишається однією з найбільш чутливих тем для персоналу. За результатами опитування, 33,4 % працівників висловили незадоволення рівнем заробітної плати, лише 11,9 % повністю задоволені, а 39,3 % оцінюють свій дохід як прийнятний, але недостатній. Переважна більшість респондентів наголосила, що існуючий рівень оплати праці не відповідає обсягу трудових зусиль і навантаження, необхідних для якісного надання медичних послуг. Така диспропорція між очікуваннями і реальними умовами оплати створює потенційний ризик зниження мотивації та професійного вигорання, що потребує вдосконалення системи матеріального й нематеріального стимулювання працівників.

Важливим інтегральним показником ефективності управління є соціально-психологічний клімат, який у КНП «Микулинецька ОФЛР» загалом оцінюється як сприятливий і конструктивний. Цей показник безпосередньо відображає якість внутрішніх комунікацій, стиль управління керівників середньої ланки, рівень розвитку корпоративної культури та ефективність системи мотивації персоналу. Формування позитивного клімату забезпечується не лише адміністративними заходами, а й налагодженою системою горизонтальних та

вертикальних комунікацій, що сприяють зміцненню взаємодовіри, зменшенню конфліктності та розвитку командного духу.

Результати анкетування засвідчують, що 86,9 % працівників високо оцінюють рівень внутрішніх комунікацій, 12,3 % – задоволені взаєминами з колегами, тоді як лише 2,7 % вважають комунікаційну систему недосконалою. Серед причин незадоволеності респонденти найчастіше називали наявність міжособистісних конфліктів (64,7 %), емоційний дискомфорт у спільній роботі з окремими співробітниками (32,7 %), а також недостатню відкритість у процесах обміну інформацією. Ці дані свідчать про необхідність посилення комунікаційної компетентності управлінців і впровадження практик корпоративного консультування з метою оптимізації психологічного клімату в колективі.

Слід відзначити, що в медичному підприємстві спостерігається належний рівень як горизонтальних, так і вертикальних комунікацій. Близько 88,9 % працівників задоволені стосунками зі своїми безпосередніми керівниками – завідувачами відділень, що свідчить про збалансований стиль управління, який поєднує елементи адміністративного контролю та демократичного партнерства. Серед 6,8 % незадоволених співробітників основними чинниками дискомфорту є суб'єктивність у оцінюванні праці, несправедлива система преміювання та недостатня зворотна комунікація з боку керівництва. Таким чином, одним із завдань кадрової політики має стати підвищення прозорості системи оцінювання персоналу та посилення участі працівників у прийнятті управлінських рішень.

У результаті опитування керівників структурних підрозділів визначено основні пріоритети їх управлінської діяльності. Серед них домінують: створення сприятливого морально-психологічного клімату у колективі (84,1 %); формування професійної команди, здатної до командної взаємодії (77,4 %); орієнтація на підвищення якості основної діяльності та результативності лікувального процесу (81,2 %); забезпечення фінансової стабільності закладу (49,1 %).

Отримані результати демонструють, що керівники усіх рівнів усвідомлюють стратегічне значення соціально-психологічної складової у своїй

управлінській діяльності та розглядають розвиток колективу не лише як адміністративне, а й як соціальне завдання, спрямоване на підвищення ефективності роботи медичного підприємства.

Не менш показовим є аналіз результатів анкетування пацієнтів, які відображають рівень задоволеності якістю медичних послуг. Дані дослідження свідчать, що 85,7 % пацієнтів повністю задоволені наданими послугами, 9,1 % – частково задоволені, 1,8 % висловили незадоволення, а 3,4 % утрималися від оцінки (рис. 2.9).

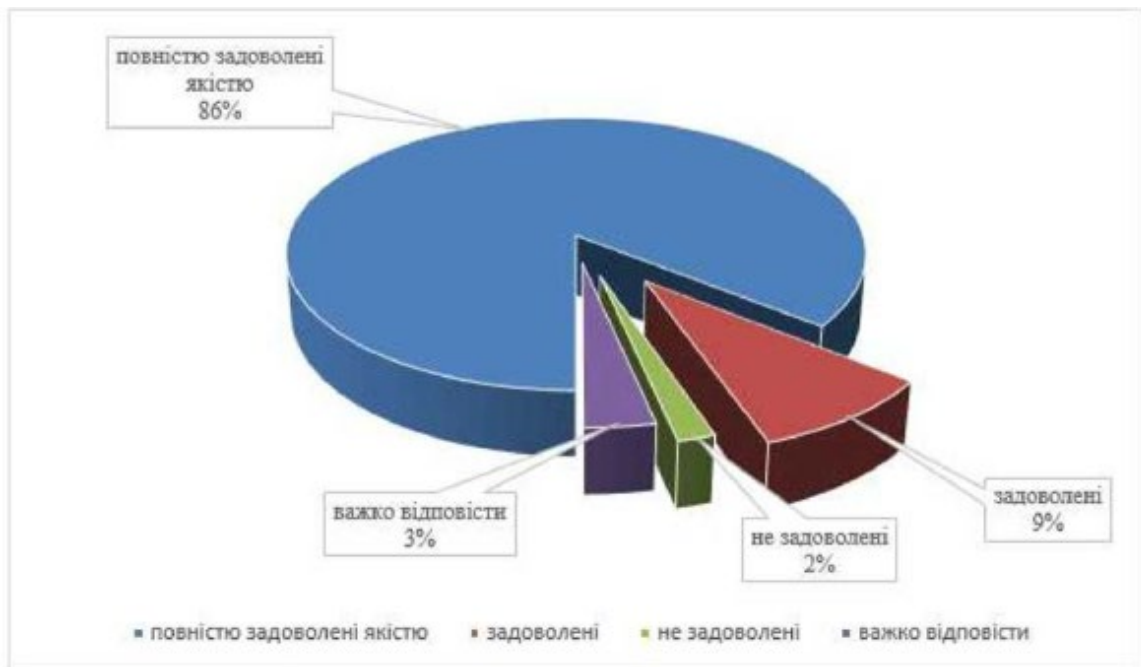


Рис. 2.9. Задоволеність пацієнтів якістю наданих медичних послуг

Примітка. Побудовано автором.

У межах дослідження проблематики управлінських комунікацій у медичних підприємствах доцільно зосередити увагу на одній із найбільш актуальних і водночас складних тем сучасного менеджменту – психоемоційному стані персоналу, що формується під впливом тривалого професійного навантаження.

Проведене анкетування медичного персоналу КНП «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації» дало змогу виявити певні залежності між мотиваційними чинниками діяльності та схильністю до проявів емоційного вигорання. Так, працівники, для яких основним мотиватором є матеріальне заохочення, премії, а також можливість публічного визнання

професійних досягнень, продемонстрували нижчий рівень схильності до емоційного вигорання. Їхня діяльність відзначається більшою стабільністю, внутрішньою задоволеністю результатами праці та прагненням до самореалізації.

Отже, результати дослідження дають підстави стверджувати, що сприятливий морально-психологічний клімат у колективах медичних закладів, ефективна система комунікацій та чітко структурована мотиваційна політика виступають ключовими детермінантами не лише зростання продуктивності праці, але й підвищення рівня професійного задоволення персоналу. Розвинена система горизонтальних, вертикальних та діагональних комунікацій сприяє зміцненню внутрішньої згуртованості колективу, формуванню почуття спільності та професійної гордості, що у свою чергу зменшує ризик емоційного вигорання.

Таким чином, психологічна стійкість і професійна мотивація працівників медичних підприємств є не лише індивідуальною характеристикою, а результатом системної управлінської діяльності. Її ефективність визначається здатністю керівництва створювати умови для емоційної безпеки, соціальної підтримки, відкритого діалогу та розвитку корпоративної культури довіри. У сукупності ці чинники формують основу стійкого організаційного розвитку закладу охорони здоров'я, що поєднує високі стандарти професійної діяльності з дотриманням принципів людиноцентричного менеджменту.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМНИМ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Стратегічні пріоритети управління системним розвитком закладів охорони здоров'я

«Управління системним розвитком підприємств сфери охорони здоров'я в умовах підвищеної динамічності соціально-економічних процесів і загострення конкурентної боротьби на ринку медичних послуг потребує застосування адаптивних управлінських механізмів, побудованих на принципах гнучкості, системності та проактивності. Такі механізми мають бути науково обґрунтованими, структурно узгодженими й орієнтованими на досягнення стратегічних цілей, передбачаючи впровадження конкретних управлінських заходів відповідно до динаміки бізнес-середовища та внутрішнього потенціалу закладу. Їхня реалізація забезпечує оптимізацію структурно-кваліметричних параметрів бізнес-процесів, сприяє підвищенню результативності управління та ефективному досягненню стратегічних орієнтирів системного розвитку закладів охорони здоров'я» [2].

«Для забезпечення планомірності, стабільності та стійкості розвитку закладів охорони здоров'я доцільно впроваджувати адаптивний підхід до управління бізнес-процесами, що передбачає розроблення алгоритмів управлінських рішень, здатних змінюватися залежно від кон'юнктурних умов і швидкості трансформації бізнес-середовища» [4]. Адаптивне управління дозволяє узгоджувати внутрішні можливості закладу із зовнішніми викликами, сприяючи підвищенню ефективності організаційних реакцій на зміни у середовищі функціонування.

Особливого значення в умовах кризової нестабільності набувають антикризово-адаптивні механізми управління, що забезпечують оперативне реагування на зовнішні шоки – зокрема, пандемію COVID-19, воєнні дії, економічні коливання чи соціальні потрясіння. Їх упровадження дозволяє мінімізувати вплив дестабілізуючих чинників, підтримувати безперервність

функціонування медичного закладу та забезпечувати сталість його системного розвитку.

З огляду на багатовимірність поняття «системний розвиток», стратегічні пріоритети управління у сфері охорони здоров'я мають збалансовано охоплювати всі ключові складові діяльності підприємства, зокрема: фінансово-економічну (стійкість, ліквідність, рентабельність); інтелектуально-кадрову (розвиток людського капіталу, професійна кваліфікація, корпоративна культура); виробничо-господарську (раціональне використання ресурсів, ефективність виробничих процесів); матеріально-технічну (оновлення обладнання, забезпечення технологічної сумісності); інноваційно-технологічну (впровадження медичних технологій, цифровізація процесів); маркетингово-інформаційну (просування послуг, формування бренду, комунікація зі споживачами); організаційно-управлінську (оптимізація структури управління, підвищення управлінської культури).

Важливою умовою ефективної реалізації політики управління системним розвитком є врахування галузевої специфіки медичного бізнесу, який відрізняється підвищеною соціальною відповідальністю та високими етичними стандартами. Тому управлінські рішення повинні бути спрямовані не лише на економічну ефективність, а й на підвищення соціальної результативності, тобто зміцнення довіри пацієнтів, формування позитивного іміджу медичного закладу, розвиток партнерських відносин із громадою та державними структурами. Це вимагає трансформації традиційної моделі управління, орієнтованої переважно на фінансові показники, у напрямі людиноцентричної моделі менеджменту, заснованої на принципах соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Ключовим концептуальним елементом стратегічного управління виступає місія закладу охорони здоров'я, яка визначає філософію його існування, ціннісні орієнтири та основні напрями діяльності. Вона є ідейно-методологічною основою формування стратегії системного розвитку, визначає її цілі, пріоритети та інструменти реалізації.

Відповідно до «сформульованої місії закладів охорони здоров'я, стратегічні пріоритети управління їх системним розвитком мають формуватися

з урахуванням соціальної спрямованості діяльності, орієнтації на інновації та забезпечення сталості організаційного поступу. У цьому контексті головною метою управлінських зусиль є досягнення високого рівня соціальної відповідальності медичного бізнесу, що передбачає не лише якісне задоволення потреб пацієнтів, а й створення умов для гармонійного розвитку персоналу, підтримки місцевої громади та зміцнення довіри суспільства до системи охорони здоров'я» [6].

Сучасна парадигма стратегічного управління в медичних організаціях вимагає поєднання економічної ефективності з гуманістичними принципами соціальної орієнтації, де ключовим активом виступає інтелектуально-кадровий потенціал.

Важливою складовою стратегічних орієнтирів є також забезпечення інноваційно-технологічного поступу та квалітизації виробничо-господарських процесів, що включає модернізацію медичного обладнання, впровадження цифрових технологій, розвиток телемедицини, автоматизацію облікових і управлінських систем. Це дає змогу підвищити якість діагностики та лікування, оптимізувати витрати ресурсів, а також сприяти переходу медичного підприємства на новий рівень технологічної зрілості.

Значну роль у реалізації стратегічних пріоритетів відіграє розвиток комунікацій зі споживачами медичних послуг, зокрема через упровадження цифрового маркетингу, інтегрованих інформаційних платформ та електронних каналів зворотного зв'язку. Використання цифрових інструментів комунікації дозволяє підвищити рівень прозорості діяльності медичних установ, забезпечити швидкий обмін інформацією з пацієнтами, підвищити рівень їх задоволеності, а також сформувати сучасний імідж медичного підприємства як інноваційно орієнтованої структури.

В умовах постійних ринкових турбулентностей одним із ключових орієнтирів стратегічного управління стає підвищення фінансово-економічної резилентності закладів охорони здоров'я. Йдеться про формування здатності організації адаптуватися до непередбачуваних змін зовнішнього середовища, мінімізувати ризики фінансової нестабільності та забезпечувати стійкість у

кризових умовах. Це досягається шляхом диверсифікації джерел фінансування, оптимізації витрат, підвищення ефективності використання бюджетних і позабюджетних ресурсів, а також через запровадження сучасних фінансово-аналітичних інструментів управління.

Таким чином, «у ієрархії стратегічних пріоритетів управління системним розвитком соціальна відповідальність посідає провідне місце, оскільки саме вона визначає концептуально-ціннісні засади управління бізнес-процесами і задає стратегічний вектор розвитку підприємства. Її реалізація вимагає синергії економічних, етичних, управлінських та соціально-комунікаційних механізмів, що забезпечують формування сучасної моделі сталого медичного менеджменту, зорієнтованої на баланс між ефективністю, інноваційністю та суспільною значущістю діяльності закладів охорони здоров'я» [1].

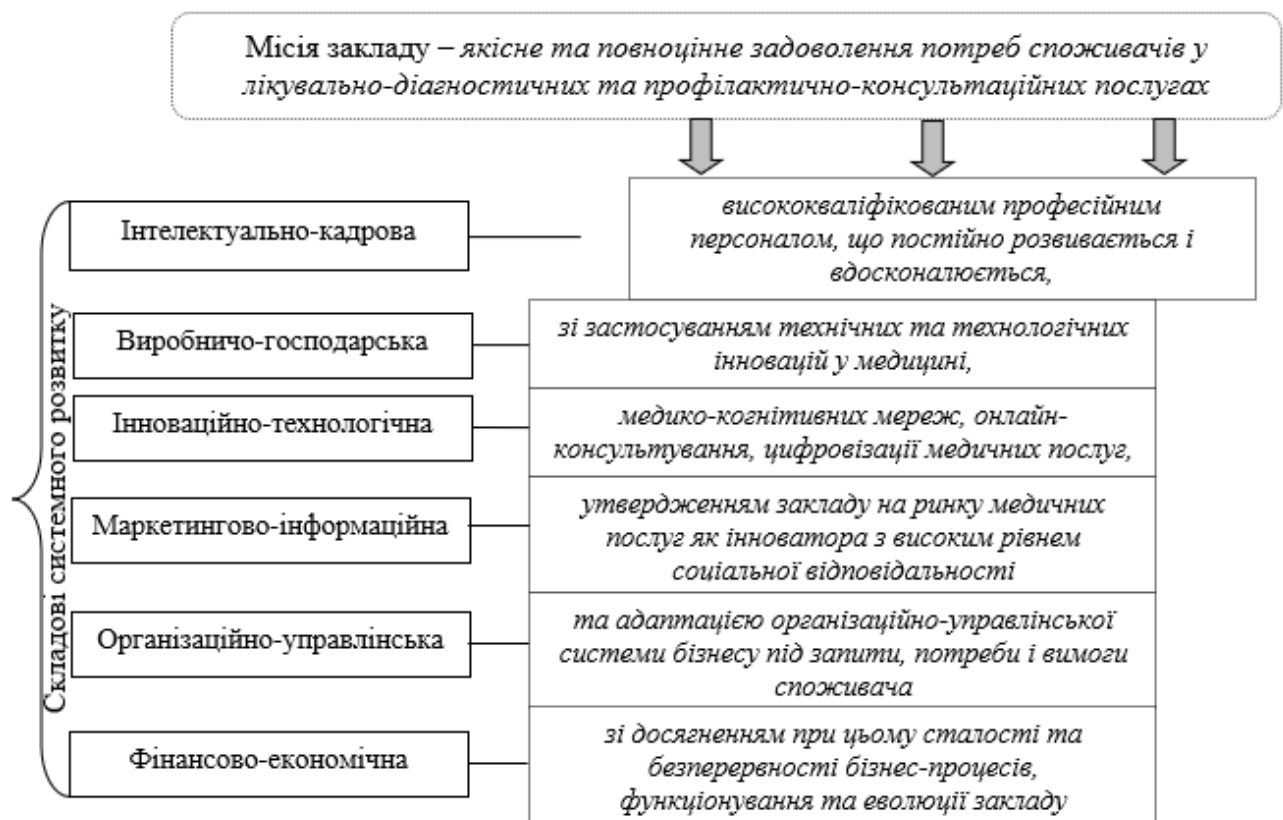


Рис. 3.1. Місія закладів охорони здоров'я: структурно-процесний підхід у забезпеченні системного розвитку

Примітка. Сформовано за [3]

Досягнення високого рівня соціальної відповідальності у медичному бізнесі передбачає системну реалізацію управлінських та організаційних рішень, спрямованих на зміцнення соціального партнерства між медичними закладами, громадою та державними інституціями. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження соціально орієнтованих проєктів, метою яких є попередження захворюваності, покращення стану здоров'я населення та підвищення рівня медичної культури суспільства.

Найефективнішими управлінськими заходами в цьому напрямі є «організація безкоштовних програм профілактичного діагностування, скринінгів та вакцинацій, спрямованих на запобігання поширенню особливо небезпечних захворювань, а також надання медико-соціальної допомоги вразливим категоріям населення – малозабезпеченим, особам похилого віку, дітям та особам з інвалідністю. Не менш значущими є ініціативи щодо проведення освітньо-просвітницьких заходів (тематичних семінарів, публічних лекцій, соціальних кампаній), що сприяють підвищенню рівня медичної грамотності та відповідального ставлення до власного здоров'я серед населення» [12].

Важливим напрямом підвищення соціальної відповідальності виступає також безоплатний трансфер медичних технологій і участь у корпоративних проєктах з розвитку соціальної інфраструктури, що створюють додану вартість для громади. Такі ініціативи охоплюють розширення можливостей для професійної освіти, підтримку молодих фахівців у системі охорони здоров'я, сприяння освітньо-професійній інклюзії та реалізацію програм корпоративного волонтерства.

Однак для досягнення реальної ефективності заходів соціальної відповідальності необхідно дотримуватися принципу збалансованості управлінських рішень, що передбачає гармонійний розвиток як зовнішніх, так і внутрішніх аспектів діяльності медичного підприємства. Важливо, щоб соціально спрямовані ініціативи супроводжувалися внутрішньою інтеграцією інтелектуально-кадрових ресурсів, оскільки саме людський капітал є базовим елементом забезпечення стійкого розвитку медичної організації.

Практичний досвід свідчить, що якість інтелектуально-кадрового забезпечення закладів охорони здоров'я істотно залежить від ефективності реалізації функції мотивації. Проте у більшості медичних установ система мотивації праці залишається недостатньо розвиненою: управлінські зусилля зосереджуються переважно на створенні матеріальних стимулів, тоді як нематеріальні чинники – професійне зростання, розвиток компетенцій, визнання досягнень – часто ігноруються.

У зв'язку з цим вбачається необхідність реформування системи стимулювання праці у медичних закладах з орієнтацією на комплексну модель мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні компоненти. Зокрема, пріоритетними мають стати заходи щодо запровадження справедливої системи винагороди, заснованої на об'єктивних критеріях оцінювання кількості, складності та якості виконаних робіт, рівня кваліфікації та професійного досвіду. Поряд із цим необхідно активізувати освітньо-професійні форми стимулювання праці, до яких належать тренінги, семінари, стажування, курси підвищення кваліфікації. Вони є не лише інструментом підвищення компетентності, а й механізмом накопичення інтелектуального капіталу, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність медичного підприємства.

Серед нематеріальних інструментів мотивації особливу роль відіграють програми розвитку ініціативності, комунікативних і лідерських якостей, а також формування психоемоційної стійкості медичного персоналу. Систематичне проведення таких заходів сприяє розвитку пацієнтоорієнтованої моделі комунікації, покращує рівень сервісу та підвищує здатність персоналу ефективно діяти у конфліктних чи кризових ситуаціях.

Отже, удосконалення структурно-кваліметричних характеристик інтелектуально-кадрового забезпечення закладів охорони здоров'я потребує нового підходу до відбору, розвитку та оцінки персоналу. Управлінському персоналу доцільно враховувати не лише рівень професійної підготовки, досвіду та ділової репутації кандидатів, але й їхню здатність до освоєння інноваційних медичних технологій, комунікативну компетентність, психологічну стійкість та орієнтованість на корпоративні цінності і професійну етику.

У забезпеченні гармонійного розвитку інтелектуально-кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я важливу роль відіграють управлінські дії соціально-відповідального спрямування, які формують сприятливе соціально-психологічне середовище, зміцнюють внутрішню згуртованість колективу та стимулюють розвиток корпоративної культури. У сучасних умовах функціонування медичних закладів ефективне управління людськими ресурсами неможливе без системного підходу до формування морально-психологічного клімату, який забезпечує довіру, взаємоповагу та партнерську взаємодію між працівниками різних рівнів. Саме тому особливої актуальності набувають управлінські ініціативи, спрямовані на подолання міжособистісних комунікаційних бар'єрів, розвиток командної взаємодії та професійного партнерства в колективах медичних працівників.

Зазначене досягається, насамперед, через реалізацію тимблдінгових проєктів – спільних заходів, що орієнтовані на зміцнення корпоративної єдності, підвищення рівня взаєморозуміння, розвиток комунікативних і лідерських компетенцій персоналу. Такі ініціативи мають не лише соціальний, а й управлінський ефект, оскільки формують відчуття належності до організації, підвищують мотивацію до праці та сприяють зменшенню рівня професійного вигорання серед медичного персоналу.

Для забезпечення інтелектуально-кадрової стійкості закладів охорони здоров'я керівництву необхідно систематично здійснювати моніторинг рівня задоволеності персоналу умовами праці, рівнем заробітної плати, системою соціальних гарантій, можливостями професійного зростання та самореалізації. Зворотний зв'язок між адміністрацією та медичними працівниками має стати постійним елементом управлінського процесу. Залучення лікарського та медсестринського персоналу до формування пропозицій щодо вдосконалення управлінських процесів сприятиме розвитку партнерської моделі управління, підвищенню рівня довіри до керівництва та забезпечить інклюзивність прийняття управлінських рішень у межах закладу.

Важливою складовою системного підходу до розвитку кадрового потенціалу є оцінювання ефективності управління інтелектуально-кадровою

складовою. З цією метою доцільно здійснювати комплексний моніторинг результатів професійної діяльності медичних працівників, який має охоплювати як кількісні, так і якісні показники. Зокрема, до таких індикаторів належать: рівень ефективності надання медичних послуг, ступінь задоволеності пацієнтів якістю обслуговування, кількість впроваджених інноваційних методик лікування, а також рівень професійної активності персоналу. Регулярне анкетування пацієнтів і внутрішнє опитування працівників дозволяють отримати об'єктивну інформацію про стан організаційного клімату, мотиваційні настрої колективу та рівень лояльності до медичного закладу.

З іншого боку, HR-підрозділи медичних організацій мають відігравати провідну роль у розбудові ефективної системи управління персоналом. Зокрема, необхідно впроваджувати передові управлінські практики, технології та інструменти HR-менеджменту, що передбачають автоматизацію обліку кадрів, розвиток системи безперервного навчання, використання HR-аналітики для прогнозування кадрових ризиків і формування кадрового резерву. Важливим напрямом роботи HR-служб має стати планування інтеграційних заходів, спрямованих на створення єдиного освітньо-професійного простору, обмін досвідом між відділеннями, організацію стажувань і коучингових програм.

Розвиток інтелектуально-кадрового потенціалу неможливий без інноваційного підходу до модернізації управлінських систем, який передбачає пошук альтернативних шляхів підвищення професійної компетентності персоналу та адаптацію до нових суспільних і технологічних викликів. У цьому контексті актуальним є впровадження моделей безперервного професійного розвитку (Continuing Professional Development – CPD), які дозволяють медичним працівникам підтримувати та вдосконалювати свої знання, навички й компетенції протягом усього професійного життя.

«В узагальненому вигляді запропоновані стратегічні пріоритети та завдання політики управління системним розвитком закладів охорони здоров'я, а також очікувані результати їх реалізації можуть бути представлено у вигляді структурно-аналітичної моделі (рис. 3.2), яка відображає взаємозв'язок між

ключовими елементами управлінського процесу, ресурсним забезпеченням та результативними показниками» [3].

3.2. Інституційне забезпечення управління системним розвитком закладів охорони здоров'я

«З управлінської точки зору, забезпечення сталості, узгодженості та передбачуваності перебігу бізнес-процесів у закладах охорони здоров'я є одним із ключових завдань сучасного менеджменту. Ефективне функціонування медичної організації можливе лише за умови чіткого дотримання принципів системності, структурованості та нормативної регламентації управлінської діяльності. Саме тому плановірність реалізації стратегічних пріоритетів системного розвитку досягається через розроблення, апробацію та впровадження комплексу внутрішніх організаційно-розпорядчих документів, що визначають порядок функціонування лікувально-діагностичних установ у цілому та конкретизують механізми взаємодії між їх структурними елементами» [25].

Такі документи виступають інституційною основою управлінської діяльності, оскільки вони не лише встановлюють правила і процедури здійснення окремих бізнес-процесів, а й визначають алгоритми ухвалення управлінських рішень, регламентують послідовність дій персоналу в межах організаційної структури. Вони також окреслюють механізми горизонтальної та вертикальної координації, що забезпечує узгодженість рішень між відділеннями, адміністративними підрозділами та керівними органами.

З управлінської точки зору, ключову роль у «процесі прийняття та реалізації управлінських рішень у закладах охорони здоров'я відіграють саме суб'єкти управління, від професійного рівня яких, управлінської культури, компетентності та організаційної спроможності значною мірою залежить ефективність адміністративно-господарської діяльності, своєчасність реагування на виклики зовнішнього середовища та результативність системного розвитку медичних організацій. Управлінський персонал виступає центральною ланкою у формуванні адаптивної політики розвитку, яка забезпечує досягнення стратегічних цілей у межах трансформаційних процесів галузі охорони здоров'я» [18].

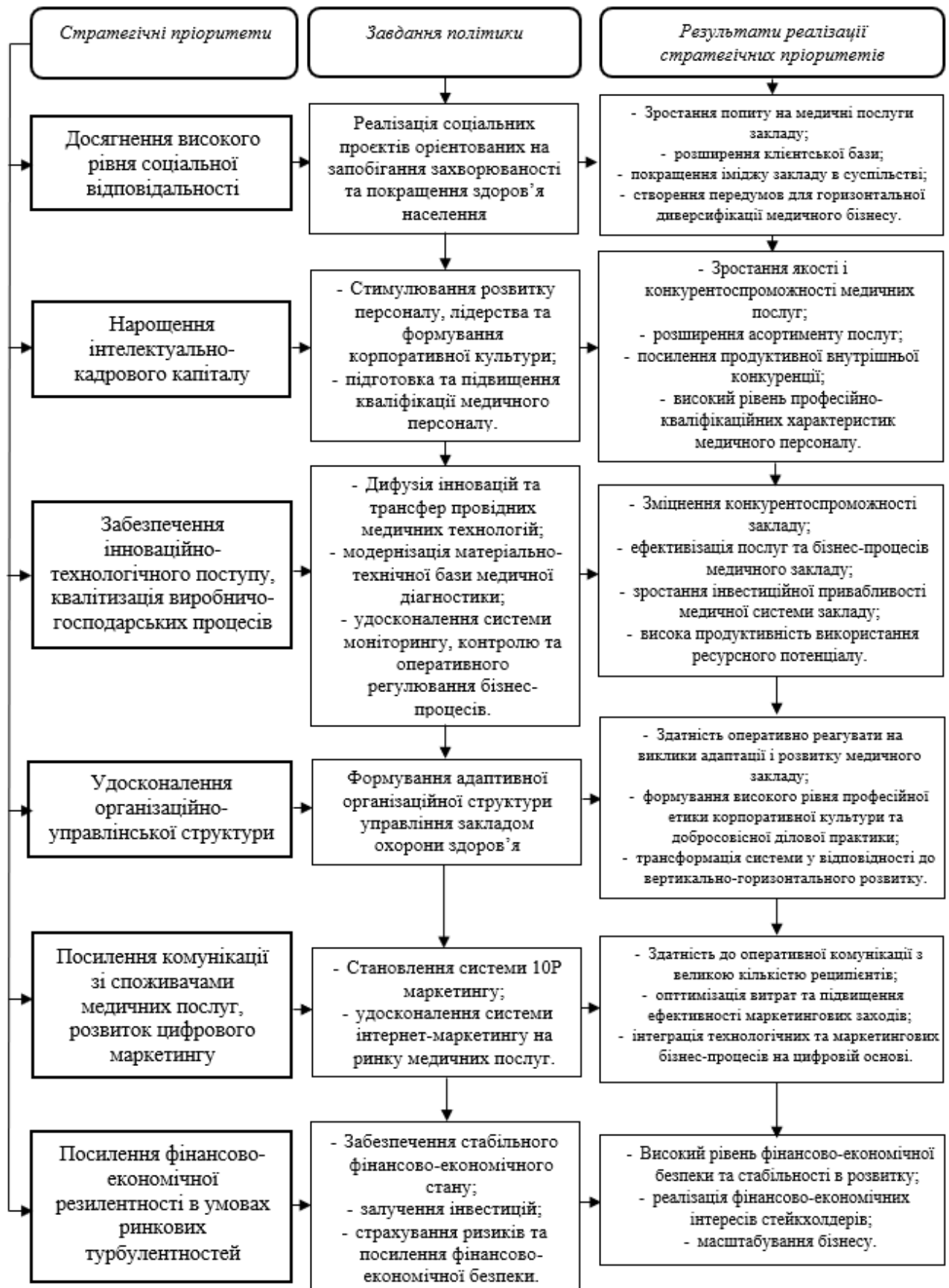


Рис. 3.2. Стратегічні пріоритети управління системним розвитком закладів охорони здоров'я
Примітка. Наведено за [4]

Серед базових інструментів стратегічного управління провідне місце належить стратегії системного розвитку закладу охорони здоров'я, яка виступає концептуальним документом, що визначає філософію, мету, напрями та механізми реалізації стратегічних завдань. Вона конкретизує ціннісні орієнтири діяльності, інтегрує довгострокові пріоритети та забезпечує планомірність і послідовність управлінських процесів. У цьому контексті формалізація стратегічних положень набуває статусу вихідної точки у реалізації функції планування, оскільки саме стратегія створює методологічне підґрунтя для розроблення програм розвитку, прогнозів, індикативних планів і механізмів моніторингу ефективності.

Управління бізнес-процесами здебільшого здійснюється на основі короткострокових рішень, які не узгоджуються з довгостроковими пріоритетами системного розвитку. Такий підхід спричиняє втрату стратегічної орієнтації, що унеможлиблює досягнення синергії між окремими напрямками діяльності. Крім того, під час розроблення стратегій галузеві особливості лікувально-діагностичних установ враховуються не повною мірою, що призводить до невідповідності стратегічних документів реальним потребам розвитку.

Варто підкреслити, що недостатня залученість медичного персоналу до процесів стратегічного планування та реалізації управлінських ініціатив негативно позначається на якості внутрішньої взаємодії. Відсутність комунікації між керівництвом і працівниками породжує інформаційні бар'єри, що перешкоджають ефективному впровадженню управлінських рішень.

Для підвищення ефективності стратегічного управління необхідно дотримуватись низки принципових закономірностей у процесі розроблення ключових положень стратегії системного розвитку:

Інтегрованість стратегічного планування – передбачає узгодження стратегічних орієнтирів діяльності закладу з державними пріоритетами розвитку системи охорони здоров'я, регіональними програмами та внутрішньогосподарськими цілями. Водночас необхідно враховувати потреби споживачів, особливості медичної інфраструктури, наявність ресурсів і тенденції технологічного оновлення.

Інклюзивність формування стратегічних рішень – до процесу визначення цілей та шляхів їх досягнення слід залучати не лише управлінський персонал вищої ланки, а й представників медичного колективу, стейкхолдерів, громадськість і партнерські організації. Це сприятиме створенню спільного бачення розвитку і підвищенню рівня відповідальності за результати реалізації стратегії.

Комплексність стратегічних завдань – стратегічні цілі мають відображати збалансований розвиток усіх складових системи: інтелектуально-кадрової, виробничо-господарської, інноваційно-технологічної, маркетингово-інформаційної, організаційно-управлінської та фінансово-економічної. Тільки за умов узгодженого розвитку цих підсистем можливе досягнення сталих результатів.

Аналітична обґрунтованість стратегічних положень – під час формалізації та вдосконалення стратегії доцільно застосовувати сучасні інструменти стратегічного аналізу, зокрема PEST- та SWOT-аналіз, що дозволяють виявити ключові зовнішні чинники, загрози, можливості та внутрішні резерви розвитку закладу. Такий підхід забезпечує об'єктивність у визначенні пріоритетів і підвищує здатність медичної установи адаптуватися до змін.

Попри це, «у процесі системного розвитку медичних підприємств досі зберігаються низка проблемних аспектів, що гальмують ефективність стратегічного управління. Серед них: недосконалість системи мотивації персоналу, відсутність гнучких механізмів стимулювання; низький рівень внутрішніх і зовнішніх комунікацій, обмежена практика моніторингу іміджу та професійної репутації медичного персоналу; обмежені можливості підвищення кваліфікації та професійного розвитку; недостатня адаптивність управлінських методів у мінливому середовищі; недостатній рівень соціальної відповідальності і, як наслідок, низька фінансово-економічна та кадрова стійкість медичних закладів» [19].

У цьому контексті доцільним є розроблення додаткових функціональних стратегій, які деталізують окремі напрями системного розвитку. Зокрема, такими документами можуть виступати інвестиційна стратегія, інноваційно-

технологічна стратегія розвитку тощо. Їх наявність дозволить підвищити гнучкість управлінської системи та забезпечити більш ефективну реалізацію стратегічних завдань у динамічному середовищі.

Особливе місце у процесі формування «стратегії системного розвитку» займає формалізація місії, візії, цінностей та цілей медичного закладу, які відображають його управлінську філософію, суспільну місію та стратегічну спрямованість» [3]. Саме ці елементи утворюють концептуальний каркас стратегічного управління, задають вектор організаційного розвитку та визначають ціннісно-смыслову основу всієї діяльності закладу охорони здоров'я.

Узагальнено структура взаємозв'язку між місією, візією, цінностями та стратегічними цілями представлена на рис. 3.3, що демонструє інтегровану модель стратегічного управління системним розвитком закладів охорони здоров'я.



Рис. 3.3. Базові елементи стратегії системного розвитку закладів охорони здоров'я: структурний підхід

Примітка. Наведено за [4]

!У стратегічному вимірі діяльності медичного підприємства візія виступає концептуальною моделлю майбутнього, що визначає ключові напрями його розвитку та орієнтири для досягнення довгострокових результатів. На нашу думку, візія закладу охорони здоров'я у стратегічному контексті розкривається через системне нарощення та реалізацію конкурентних переваг у сфері надання медичних послуг, безперервну квалітизацію та оптимізацію спектру лікувально-діагностичних і профілактичних заходів, а також постійне оновлення медико-технологічних практик. У свою чергу, до пріоритетних цінностей медичного бізнесу доцільно віднести: пацієнтоорієнтованість, соціальну відповідальність, якість медичних послуг, турботу про пацієнта, превентивність, оперативність, інноваційність, резилентність і професіоналізм персоналу» [35]. Ці цінності формують ціннісно-смислову основу корпоративної культури, на якій базується стратегічна поведінка медичного підприємства.

Разом із тим, стратегічні пріоритети системного розвитку медичних закладів детермінують конкретні цілі, досягнення яких є передумовою ефективного вдосконалення лікувально-діагностичних і консультативних процесів. Однак для їх практичної реалізації необхідна дієва модель політики управління системним розвитком, що базується на належному інституційному забезпеченні. За відсутності цілісної інституційної структури управління бізнес-процесами навіть добре розроблена стратегія може виявитися недостатньо ефективною або мати обмежений вплив на якість управління та квалітизацію діяльності лікувально-діагностичних установ.

Враховуючи багатогранність «системного розвитку та галузеву специфіку охорони здоров'я, інституційна система управління в цій сфері набуває особливих рис, пов'язаних із високим рівнем нормативного регулювання, соціальною значущістю послуг і потребою в адаптивності управлінських механізмів. Значна кількість взаємопов'язаних інституцій і регуляторних інститутів у структурі медичних підприємств зумовлює необхідність їх класифікації за функціональною роллю у забезпеченні розвитку. На цій підставі у межах дослідження було виділено три ключові компоненти інституційного

забезпечення системного розвитку – стратегічну, функціональну та ресурсну» [5].

«У стратегічному вимірі до інституцій, відповідальних за формування і реалізацію базових засад політики системного розвитку медичних закладів, доцільно віднести адміністрацію, планово-аналітичний відділ і сектор обліку та контролю бізнес-процесів» [3]. Проте, як засвідчує практика, ефективність функціонування цих інституцій залишається недостатньою. Зокрема, адміністративний персонал у процесі управління часто обмежується короткостроковими рішеннями, не приділяючи належної уваги розробленню стратегій, програм і планів системного розвитку. Крім того, існуючі регламенти діяльності лікувально-діагностичних установ характеризуються надмірною формалізацією управлінських процесів, що проявляється у бюрократизації організаційних процедур, дублюванні функцій і складності ієрархії управління, що, своєю чергою, погіршує комунікацію між підрозділами та гальмує процеси розвитку.

Відтак, «ключові функції та завдання керівництва медичних закладів повинні зводитися до забезпечення ефективної міжпідрозділової взаємодії, організації чіткого документообігу, впровадження інноваційних цифрових технологій управління, що оптимізують процес прийняття та реалізації управлінських рішень» [3]. Не менш важливими є завдання щодо моніторингу результативності діяльності, розроблення та оновлення стандартів, протоколів, інструкцій з надання медичних послуг, що підвищують якість медичної допомоги.

Крім того, програмно-цільові документи необхідно переглядати та адаптувати на постійній основі, ураховуючи вимоги часу, тенденції ринку медичних послуг і зміни в законодавстві. Такий підхід забезпечить стійкість системного розвитку закладу охорони здоров'я, підвищить гнучкість управлінських рішень і сприятиме формуванню ефективної інституційної архітектури управління, орієнтованої на довгостроковий прогрес, соціальну відповідальність і якість медичних послуг.

У системі стратегічного управління розвитком закладів охорони здоров'я відділ планування діяльності посідає центральне місце, оскільки саме він забезпечує координацію управлінських рішень, їх логічну послідовність та підпорядкованість стратегічним цілям організації. Планування виступає основним інструментом забезпечення передбачуваності, узгодженості та контрольованості бізнес-процесів, адже за його відсутності розвиток медичного підприємства набуває хаотичного, слабо керованого характеру. Тому виникає об'єктивна потреба у формуванні цілісної системи програмно-цільових документів, які визначають параметри, пріоритети та етапи реалізації функції планування.

Програмно-цільові документи повинні розроблятися у прив'язці до стратегічних пріоритетів системного розвитку медичного бізнесу із застосуванням сценарного підходу, який передбачає розроблення кількох варіантів дій на коротко-, середньо- та довгострокову перспективу. Такий підхід забезпечує гнучкість та адаптивність управлінських заходів, що особливо важливо в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища та змін у структурі попиту на лікувально-діагностичні й консультаційні послуги. Водночас у планових документах доцільно чітко конкретизувати завдання для кожного структурного підрозділу, визначаючи очікувані результати, критерії оцінювання ефективності та часові рамки їх досягнення.

Врахування зазначених вимог під час формування інституційного забезпечення функцій відділу планування сприятиме підвищенню адаптивності та резистентності медичних закладів, дозволить оперативно реагувати на зовнішні виклики та непередбачувані ситуації.

Антикризові програми мають містити систему заходів із забезпечення фінансової стабільності, управління ризиками, кадрової підтримки та технологічної безперервності лікувального процесу. Однак, як свідчить практика, антикризові програми у більшості медичних закладів розробляються епізодично, здебільшого мають короткостроковий характер і спрямовані переважно на усунення окремих фінансово-економічних дисбалансів, а не на глибинну модернізацію управлінської системи чи пошук внутрішніх резервів

розвитку. Це зумовлює потребу у вдосконаленні антикризових планів, особливо у напрямках трансформації профілю діяльності, розширення спектра послуг, підвищення їх соціальної корисності та орієнтації на довгострокову стійкість бізнес-моделі медичного закладу.

Не менш вагомим напрямом діяльності відділу планування є удосконалення системи моніторингу ефективності виробничо-господарських і економічних процесів. У цьому контексті доцільно розширювати перелік аналітичних показників оцінювання ефективності – поряд із традиційними індикаторами продуктивності, прибутковості та фінансової стійкості необхідно включати якісні показники: рівень задоволеності пацієнтів, частоту скарг і пропозицій, якість сервісного обслуговування, ступінь довіри до персоналу. Крім того, варто розробити інтегральні та часткові індекси системного розвитку, які дозволять оцінювати прогрес у кожній зі складових діяльності медичного підприємства – кадровій, фінансовій, технологічній, організаційно-управлінській та соціальній.

Отже, для «посилення стратегічної складової інституційного забезпечення системного розвитку діяльність відділу планування має бути зосереджена на таких ключових напрямках: стратегічне та тактичне планування і прогнозування розвитку закладу охорони здоров'я; моніторинг і оцінювання ефективності бізнес-процесів з урахуванням їх динаміки та впливу на кінцеві результати діяльності; підготовка пропозицій щодо підвищення економічної ефективності, інноваційної спроможності та соціальної стійкості закладу; розроблення механізмів горизонтального та вертикального розширення бізнесу, орієнтованих на запити споживачів і суспільні потреби» [3].

Реалізація зазначених завдань дозволить сформувати гнучку, адаптивну й науково обґрунтовану систему планування, яка стане основою стратегічної резилентності та довгострокового розвитку медичних підприємств у мінливих умовах зовнішнього середовища.

Цей сектор має потенціал перетворитися з інструмента суто фіксаційно-звітного характеру на активний елемент управлінської системи, що сприяє підвищенню прозорості, керованості та ефективності бізнес-процесів у

медичних закладах. Йдеться не лише про автоматизацію традиційних бухгалтерських операцій, а й про створення цифрових платформ аналітичного обліку, які забезпечуватимуть комплексну інтеграцію даних щодо фінансової, кадрової, матеріально-технічної та медичної діяльності закладу.

У цьому контексті «особливої уваги заслуговують управлінські заходи, спрямовані на розроблення та впровадження сучасних програмних продуктів внутрішньогосподарського обліку та контролю, які дозволятимуть у реальному часі здійснювати діагностику бізнес-процесів, виявляти вузькі місця і потенційні дефекти системного розвитку на ранніх стадіях» [3]. Впровадження таких цифрових рішень дасть можливість оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення та своєчасно коригувати траєкторію розвитку медичного закладу.

У результаті реалізації цих заходів функціональна «спроможність сектору обліку та контролю значно розшириться. Він зможе виконувати ширший спектр завдань, зокрема: формування інформаційно-аналітичної бази управління системним розвитком; удосконалення форм і методів внутрішньогосподарського обліку; забезпечення інтеграції контрольних даних у процеси стратегічного планування; участь у розробці управлінських звітів і прогнозів щодо ефективності діяльності структурних підрозділів; запровадження інноваційних інструментів моніторингу фінансових потоків і ресурсного забезпечення» [5].

У підсумку, сформована на основі інтеграції стратегічних, функціональних та ресурсних елементів модель інституційного забезпечення управління розвитком закладів охорони здоров'я набуває вигляду, відображеного на рис. 3.4, що репрезентує її структурно-логічну побудову та взаємозв'язки між ключовими інституціями управління.

Отже, реалізація запропонованих напрямів удосконалення базових програмно-цільових документів, а також оптимізація функцій та завдань діяльності ключових структурних підрозділів медичних закладів формують підґрунтя для побудови ефективного інституційного середовища управління системним розвитком у сфері охорони здоров'я.



Рис. 3.4. Інституційне забезпечення управління системним розвитком медичних закладів: суб'єкти, документи, функції та завдання
Примітка. Наведено за [3]

Впровадження таких заходів дозволить створити належні організаційно-правові умови для ухвалення раціональних, обґрунтованих і науково виважених управлінських рішень, які забезпечуватимуть узгодженість між стратегічними, тактичними та операційними рівнями управління.

Удосконалення системи планово-аналітичних документів, що регламентують діяльність закладу охорони здоров'я, сприятиме формуванню єдиної логіки розвитку бізнес-процесів, підвищенню прозорості управлінських дій, посиленню контролю за досягненням поставлених цілей та забезпеченню гнучкості організаційної структури. Водночас модернізація функціонального змісту діяльності структурних підрозділів – таких як відділ планування, сектор обліку та контролю, адміністративно-управлінські й фінансово-економічні служби – дозволить розширити їхню компетентність у стратегічному вимірі, забезпечити взаємоузгодженість між інформаційними, фінансовими та кадровими потоками і тим самим підвищити ефективність системи управління в цілому.

З огляду на зазначене, інституційна підтримка управлінських процесів стає не лише допоміжним елементом, а й ключовою умовою ефективізації та кваліфікації діяльності медичного бізнесу. Її вдосконалення забезпечить формування інтегрованої системи управління, зорієнтованої на принципи системності, адаптивності та результативності, що, у свою чергу, сприятиме зміцненню стійкості, конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу закладів охорони здоров'я в умовах сучасних викликів і трансформацій медичної галузі.

Таким чином, комплексне впровадження запропонованих заходів виступатиме важливою детермінантою підвищення якості управлінських рішень, сприятиме послідовному розвитку системи менеджменту охорони здоров'я на принципах системного підходу, стратегічної узгодженості та безперервного вдосконалення управлінських процесів.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретико-методичних засад управління розвитком організацій дозволило встановити, що системний розвиток підприємства слід розглядати як комплекс структурно-динамічних трансформацій у його діяльності, спрямованих на оптимізацію господарських процесів, інтенсифікацію використання економічного потенціалу, підвищення здатності до адаптації в умовах змінного внутрішнього і зовнішнього середовища, формування конкурентних переваг і зміцнення позитивного іміджу в суспільстві. У науковому вимірі системний розвиток відображає єдність кількісних та якісних змін, що відбуваються в економічній, соціальній, управлінській та технологічній сферах функціонування підприємства.

Однією з головних ознак системного розвитку є комплексність, що передбачає взаємопов'язаний розвиток фінансових, кадрових, технологічних, інформаційних, управлінських та маркетингових підсистем. З

У сфері охорони здоров'я системний розвиток закладу має свою галузеву специфіку, зумовлену багатовекторністю внутрішніх і зовнішніх факторів, необхідністю дотримання нормативних вимог, високим рівнем соціальної відповідальності та суспільної значущості діяльності. Ефективність цього процесу прямо залежить від наявності дієвої управлінської підтримки, яка забезпечує керованість і планованість трансформацій.

Одним із ключових елементів формування системи управління розвитком є дотримання принципів, що визначають методологічну основу управлінського процесу. З урахуванням специфіки медичних підприємств, до таких принципів належать: системність, інтегрованість, інноваційність, резилентність, безперервність, людиноцентричність, акумулятивність, соціально-економічна ефективність, синергічність та зовнішня соціальна відповідальність. Їх дотримання дозволяє стандартизувати управлінський процес, підвищити узгодженість дій суб'єктів управління і створити умови для стійкого розвитку.

Дослідження системи управління КНП «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації» показало, що організаційна структура

управління характеризується централізованим типом, у межах якого основна відповідальність і право ухвалення остаточних рішень належать генеральному директору, а окремі напрями діяльності делеговані заступникам. Така модель забезпечує повноцінний контроль за діяльністю структурних підрозділів, проте водночас виявляє проблему перетину та дублювання окремих функцій, що потенційно може зумовлювати управлінські конфлікти та комунікаційні бар'єри.

На сучасному етапі стратегічними пріоритетами системного розвитку медичних закладів визначено: посилення соціальної відповідальності медичного бізнесу, розвиток інтелектуально-кадрового капіталу, інноваційно-технологічну модернізацію, удосконалення організаційно-управлінської структури, розвиток цифрового маркетингу та покращення комунікації зі споживачами медичних послуг. Їх реалізація передбачає досягнення таких цілей, як розвиток корпоративної культури та лідерства, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження адаптивних структур управління, створення стабільного фінансового фундаменту, а також реалізацію соціальних і профілактичних проєктів, спрямованих на покращення здоров'я населення.

Виконання зазначених стратегічних завдань сприятиме зростанню попиту на медичні послуги, розширенню клієнтської бази, підвищенню якості й конкурентоспроможності сервісу, зміцненню фінансової стійкості та підвищенню рівня довіри суспільства до державних медичних установ.

Забезпечення системного розвитку медичних закладів потребує формування цілісного інституційного механізму, що охоплює сукупність інституцій та інститутів управління. До інституцій належать структурні підрозділи, відповідальні за планування, організацію, контроль і аудит управлінських процесів (адміністрація, відділ планування, сектор обліку та контролю, HR-служба, фінансовий відділ, технологічний сектор), тоді як інститути представлено системою програмно-цільових, організаційно-розпорядчих і нормативних документів, які регламентують діяльність, визначають стратегічні орієнтири, формалізують алгоритми взаємодії між підрозділами та із зовнішнім середовищем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Конкурентоспроможність та основні поняття, що її характеризують. *Наукові записки Тернопільського державного педагогічного університету імені В. Гнатюка. Серія: Економіка*, 2007. №21. С. 39-44
2. Августин Р. Р., Демків І. О. Удосконалення системи менеджменту в органах місцевого самоврядування на прикладі управління розвитком локальних інтегрованих структур. *Академічні візії*. 2023. Вип 16. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/403> .
3. 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> .
4. 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.
5. Августин Р., Галюлько Ю. (2024). Теоретико-методичні засади управління соціальною відповідальністю суб'єкта сфери споживчих послуг. *Development Service Industry Management*, (1), 173–177. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(25\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(25))
6. Августин Р., Демків І. Управління формуванням ресурсного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету, Хмельницький*, 2021, № 3 (292), с. 77-81.
7. Августин Р. Р., Демків І., Омельченко Ю. (2025). Управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я в умовах трансформації медичної системи України. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. № 30, С. 61-69. <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2025.30.061>.
8. Августин Р., Демків І, Будняк В. (2025). Напрями підвищення ефективності бізнес-процесів організацій ІТ-сектору. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, (2), 145–149. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-18>

9. Августин Р., Демків І., Будняк В. (2025). Організаційно-економічний механізм ефективізації бізнес-процесів суб'єктів ІТ-сектору в умовах діджиталізації економіки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences* 2025, № 5, с.49-53. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-6>

10. Августин Р., Демків І., Галюлько Ю. (2025). Соціальна відповідальність суб'єктів сфери споживчих послуг: особливості та пріоритети реалізації. *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*, (2), 245–250. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(32\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(32))

11. Августин Р., Демків І., Галюлько Ю. (2025). Інструментарій розвитку соціальної відповідальності суб'єктів сфери споживчих послуг. *Modeling the development of the economic systems*, 3 , 62–67. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-8>

12. Августин Р., Демків І., Струмецький О. (2025). Базисні положення формування інструментів управління економічним розвитком територіальних громад. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. Том 342, № 3(1) , 2025, 198-204.* [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-29](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-29)

13. Августин Р., Демків І., Струмецький О. (2025). Проблемні аспекти управління економічним розвитком територіальних громад *Modeling the development of the economic systems*, 4 , 8–13. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-1>

14. Августин Р., Демків І., Трепет Н. (2025). Аспекти Інтернет-маркетингу в контексті управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах цифровізації. *Development Service Industry Management*, Вип.3, 113–117. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(17\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(17))

15. Демків, І., Трепет, І. (2023). Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації: нові виклики і можливості. *Development Service Industry Management*, (4), 112–117. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(18\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(18))

16. Діброва А.Д. Державне регулювання сільськогосподарського виробництва: теорія, методологія, практика: монографія. К. : ВПД «Формат»,

2008. 488 с

17. Діяльність підприємств / Статистична інформація / Головна / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

18. Самойлов В. Методичні підходи й особливості забезпечення системного розвитку закладів охорони здоров'я. Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: *мат. доп. X Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю*. Тернопіль. ЗУНУ. 2025.

19. Самойлов В. Формування стратегічних орієнтирів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: *мат. доп. наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу*. Тернопіль, 27 листопада 2025р.

20. Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №23. С. 204-209.

21. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250.

22. Зеніна-Біліченко А.С. Реалізація функції цілепокладання і розвитку підприємств в системі управління. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=304>

23. Коваленко Н.В. Організаційне забезпечення управління розвитком підприємств: цілі, принципи, функції та завдання. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. №4. С. 69-77.

24. Кулиняк І.Я., Прийма Л.Р., Шпак О.Г. Напрями розвитку підприємства в умовах динамічного середовища. *Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка*. 2012. Вип. 3 (37). С. 55-58.

25. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.

26. Лутковська С. М., Цицкун О. П. Теоретико-методологічні засади ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8403>.

27. Мартинюк О. А., Курдибанська Н.Ф. Впровадження системи управління якістю в медичних закладах. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 6. С. 75-79.

28. Медяник Д. І., Липчанський В. О. Особливості ефективності управління закладами охорони здоров'я. *Наукові записки*. 2016. Вип. 19. С. 23-29.

29. Медяник Д.І. Особливості ефективності управління закладами охорони здоров'я. *Наукові записки*. 2016. Вип.19. С. 23-29.

30. Мельник Н.Б Сучасна парадигма соціально-економічного управління підприємством. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2018. № 10. С.130-138.

31. Назарко С. О. Сучасна парадигма управління закладом охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. №4(20). С. 170-175.

32. Полянська А.С. Актуальність ситуаційних теорій керівництва в управлінні розвитком підприємств нафтогазового комплексу. *Науковий вісник ІФНТУНГ*. 2013. № 1(34). С. 209-216.

33. Полянська А.С. Формування концепції розвитку підприємств на засадах ситуаційного управління. *Науковий вісник «Демократичне врядування»*. 2012. Вип. 9. URL: http://lvivacademy.com/vidavnistvo_1/visnik9/fail/Poljanska.pdf

34. Самуляк В.Ю. Класифікація інструментів управління економічним розвитком промислових підприємств. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 8–10 листопада 2012 р. Львів : Львівська політехніка, 2012. С. 380–382.

35. Офіційний сайт КНП «Микулинецька ОФТЛР». URL: <https://www.mlr.com.ua/>

36. Фролова Т. О. Еволюція функцій менеджменту до умов глобалізації. *Бізнес-інформ*. 2012. №1. С. 138-146.

37. Шикова Л.В., Швець Г.О. Особливості управління інноваційною діяльністю на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2014. №3(19)-4(20). С. 293-297.

38. Шкільняк М. М., Кривокульська Н. М. Діагностика середовища функціонування закладу охорони здоров'я як передумова проведення змін. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2 (19). С. 151-159.

39. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: *підручник*. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.

40. Шкільняк М.М., Кривокульська Н. М. Розвиток концептуальних підходів до управління якістю медичних послуг закладів охорони здоров'я. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2020. № 2. С. 22-30.

41. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. № 1 (43). С. 214-226.

42. 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.

43. 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>

44. 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

45. Mulska O., Baranyak I., Demkiv I. Modes and Measures of Business Support During Wartime: The Case of the Carpathian Region of Ukraine. *Studia Regionalne i Lokalne*. Special Issue on Ukraine, 2023, 25–36. DOI: 10.7366/15094995s2302.

46. North D. C. Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 82 p. DOI:

<https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>.

47. 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>

48. 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>