

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Кафедра економіки, обліку та оподаткування

Гуцук Олександр Васильович

**ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДАХ
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма
Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота

Виконав : студент групи

МЗОЗвнм -21

Гуцук О.В.

Науковий керівник

Кваліфікаційна робота допущено
до захисту

_____ 20 __ р.

Завідувач кафедри

_____ **В.М. Пилявець**

ВІННИЦЯ – 2025

ЗМІСТ

| | |
|---|-----------|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ..3 | |
| 1.1. Сутність і зміст управлінської діяльності в медичних закладах, принципи, функції та методи менеджменту в охороні здоров'я | 6 |
| 1.2. Моделі та критерії оцінювання ефективності управління в системі охорони здоров'я | 11 |
| 1.3. Зарубіжний досвід підвищення ефективності управління медичними установами | 17 |
| | |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ХЕЛС КЛІНІК» | 21 |
| 2.1. Організаційна структура управління, кадровий потенціал та характеристика діяльності медичного центру | 21 |
| 2.2. Оцінка економічної, фінансової та операційної ефективності управління, аналіз системи якості медичного центру «Хелс Клінік» | 27 |
| 2.3. Визначення сильних і слабких сторін управлінської діяльності ТОВ «Медичний центр «Хелс Клінік» | 34 |
| | |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я | 39 |
| 3.1. Концепція та модель вдосконалення системи управління в медичному закладі | 39 |
| 3.2. Прогноз розвитку управлінської ефективності та стратегічні напрями вдосконалення системи менеджменту медичного закладу | 46 |
| | |
| ВИСНОВКИ | 52 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 55 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна система охорони здоров'я України перебуває на етапі глибокої трансформації, спрямованої на підвищення якості медичних послуг, ефективності управління ресурсами та конкурентоспроможності медичних закладів. Реформування галузі, запровадження ринкових механізмів фінансування, автономізація комунальних некомерційних підприємств та розвиток приватного сектору створюють нові умови для управлінської діяльності. У цих умовах ефективність управління закладом охорони здоров'я стає важливим фактором його успішності, фінансової стабільності, довіри пацієнтів і стійкого розвитку.

Серед українських економістів, які досліджують проблематику ефективності управлінської діяльності в закладах охорони здоров'я, варто виокремити, зокрема, таких: О. В. Говорко, Д. І. Медяник, В. О. Липчанський, І. І. Яремко, А. Г. Гончарук. З-поза меж України варто згадати Elizabeth H. Bradley яка підкреслює роль менеджменту як базового важеля підвищення ефективності систем охорони здоров'я, Jeffrey Braithwaite який у дослідженнях з управління системами охорони здоров'я висвітлює питання стійкості, якості, управлінської культури та перетворень. Проте український контекст даної проблематики потребує розширення наукових пошуків.

Особливої уваги заслуговує досвід приватних медичних установ, таких як ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік» (м. Вінниця), де впроваджуються сучасні принципи менеджменту, цифрові технології управління, стандарти якості ISO, CRM-системи та підхід до персоналу на засадах корпоративної культури та клієнтоорієнтованості.

Дослідження ефективності управлінської діяльності в таких закладах є надзвичайно важливим не лише для вдосконалення внутрішніх процесів, але й для формування практичних рекомендацій, які можуть бути використані в системі охорони здоров'я України в цілому.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінської діяльності в закладах охорони здоров'я на прикладі ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік». Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність, структуру та принципи управлінської діяльності в медичних закладах;
- систематизувати теоретичні підходи до оцінювання ефективності управління в системі охорони здоров'я;
- проаналізувати організаційну структуру, кадровий потенціал, фінансові результати та управлінські процеси ТОВ «Медичний центр «Хелс Клінік»;
- оцінити ефективність управлінських рішень, системи контролю якості та цифрових технологій управління;
- визначити напрями вдосконалення управлінської діяльності та розробити модель підвищення її ефективності;
- сформулювати рекомендації щодо розвитку системи менеджменту в закладах охорони здоров'я України.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є управлінська діяльність закладів охорони здоров'я в сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я України. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення ефективності управлінської діяльності на прикладі ТОВ «Медичний центр «Хелс Клінік».

У процесі дослідження застосовано такі *методи*:

- теоретичні (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення) для розкриття сутності управлінської діяльності та систематизації підходів до її оцінки;
- економіко-аналітичні (фінансовий аналіз, SWOT-аналіз, коефіцієнтний аналіз) для оцінювання ефективності управління медичним центром;
- соціологічні (опитування, анкетування персоналу) для визначення рівня задоволеності працівників управлінськими рішеннями;
- графічні та табличні методи для візуалізації результатів оцінювання;

- системний та комплексний підходи для побудови моделі підвищення ефективності управлінської діяльності.

Наукова новизна праці полягає у розвитку теоретико-методичних підходів до оцінювання ефективності управлінської діяльності в закладах охорони здоров'я (ЗОЗ) приватної форми власності та формуванні моделі вдосконалення управління на основі, інтеграції цифрових інструментів менеджменту (ERP, CRM, eHealth); поєднання економічних і соціальних показників результативності управління; застосування системи індикаторів ефективності (KPI, ROI, Balanced Scorecard) у сфері медичних послуг.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені у роботі рекомендації та модель підвищення ефективності управлінської діяльності можуть бути використані керівництвом ТОВ «Медичний центр «Хелс Клінік» для оптимізації управлінських процесів; іншими приватними та комунальними медичними закладами для впровадження систем оцінювання ефективності менеджменту; у навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін з медичного менеджменту, публічного управління та адміністрування у сфері охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність і зміст управлінської діяльності в медичних закладах, функції, принципи та методи менеджменту в охороні здоров'я

Управлінська діяльність у системі охорони здоров'я є складним багатофункціональним процесом, спрямованим на забезпечення ефективного функціонування медичних закладів, підвищення якості надання медичних послуг, раціональне використання ресурсів та досягнення соціально-економічних результатів.

Сутність управління полягає у «свідомому впливі суб'єкта управління (керівництва медичного закладу) на об'єкт управління (персонал, процеси, ресурси, пацієнтів) з метою досягнення поставлених цілей – насамперед, поліпшення стану здоров'я населення, підвищення якості медичного обслуговування та економічної ефективності діяльності установи» [9].

Управлінська діяльність у медичних закладах відрізняється своєю специфікою, оскільки поєднує медичні, економічні, соціальні та етичні аспекти. Вона охоплює «стратегічне планування розвитку установи, організацію робочих процесів, мотивацію персоналу, забезпечення контролю якості послуг, управління фінансами» [14], інформаційними потоками та взаємодію з пацієнтами і партнерами. «Основним завданням управлінської діяльності є створення умов для ефективної роботи медичного персоналу, впровадження сучасних методів менеджменту, оптимізація ресурсів, формування позитивного іміджу закладу та підтримання високого рівня задоволеності пацієнтів» [26].

У цьому контексті ефективне управління медичним закладом розглядається як «система цілеспрямованих дій, заснованих на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, прогнозуванні ризиків і прийнятті обґрунтованих управлінських рішень» [16]. Для систематизації основних

аспектів управлінської діяльності доцільно розглянути її основні складові (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Структура управлінської діяльності медичного закладу

| Компонент управління | Зміст управлінських дій | Очікуваний результат |
|---------------------------------|---|---|
| Стратегічне управління | Формування бачення, місії, цілей та стратегії розвитку закладу | Забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку |
| Організаційне управління | Розроблення структури, розподіл обов'язків, визначення повноважень і відповідальності | Злагоджена робота персоналу, чіткий розподіл функцій |
| Фінансово-економічне управління | Планування бюджету, контроль витрат, аналіз доходів, управління інвестиціями | Оптимізація фінансових потоків і підвищення прибутковості |
| Управління персоналом | Підбір кадрів, професійний розвиток, мотивація, оцінювання результатів праці | Підвищення продуктивності та задоволеності персоналу |
| Інформаційне управління | Використання цифрових технологій, обробка медичних даних, звітність | Підвищення прозорості, точності та швидкості управлінських процесів |
| Контроль і моніторинг | Внутрішній аудит, оцінка якості послуг, коригування управлінських рішень | Підвищення рівня якості медичної допомоги |

Джерело: сформовано на основі [11; 29; 40]

Таким чином, управлінська діяльність у медичному закладі поєднує адміністративні, економічні, соціальні й технологічні складові, які функціонують у тісній взаємодії. Її результативність значною мірою визначає не лише ефективність функціонування закладу, а й рівень довіри пацієнтів, задоволеність персоналу та стійкість організації в умовах конкуренції.

Особливістю управлінської діяльності в медицині є її гуманістична спрямованість. «Кінцевою метою управління є не лише фінансовий результат, а й покращення стану здоров'я населення, соціальна справедливість, доступність і безпечність медичних послуг» [26]. Це зумовлює потребу у високому рівні компетентності керівників медичних закладів, які повинні поєднувати професійні знання у сфері медицини, економіки, менеджменту, права, психології та публічного управління.

У контексті сучасної реформи охорони здоров'я управлінська діяльність набуває нових форм і змісту. Впровадження ринкових механізмів фінансування, контрактної системи з Національною службою здоров'я України (НСЗУ), діджиталізація управлінських процесів і запровадження стандартів якості медичних послуг зумовлюють необхідність постійного вдосконалення управлінських практик.

Тому, управління медичним закладом виступає інтегрованою діяльністю, що охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль і оцінку результатів, базується на наукових принципах менеджменту та враховує соціальну місію медицини. «Управлінська діяльність у системі охорони здоров'я є процесом багаторівневим, спрямованим на ефективну організацію роботи закладу, оптимізацію ресурсів і забезпечення якісного медичного обслуговування» [16]. Сутність управління полягає у цілеспрямованому впливі керівника на колектив, процеси та результати діяльності задля досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку установи.

Сучасна система управління закладами охорони здоров'я базується на загальнонаукових і галузевих принципах менеджменту, що забезпечують цілісність, узгодженість і результативність управлінської діяльності.

До основних принципів менеджменту в охороні здоров'я належать: «науковість та системність тобто управлінські рішення мають ґрунтуватися на доказових даних, аналітичних розрахунках та прогнозах, а діяльність медичного закладу розглядається як взаємопов'язана система елементів (персонал, фінанси, технології, пацієнти)» [1]; гуманізм та орієнтація на пацієнта, де «у центрі управлінських рішень стоїть людина, її здоров'я, безпека та задоволення медичними послугами; економічна доцільність, адже ресурси повинні використовуватися ефективно з урахуванням результатів і вартості медичних послуг» [45]; інноваційність, як упровадження нових управлінських технологій, цифрових інструментів і сучасних методів моніторингу ефективності; колегіальність та участь персоналу через залучення медичних працівників до прийняття управлінських рішень і формування командної культури; прозорість і

підзвітність, тобто забезпечення відкритості управлінських процесів, контролю за результатами та довіри з боку пацієнтів і партнерів.

Зміст управлінської діяльності визначається реалізацією основних функцій менеджменту, серед яких: «планування – визначення цілей, завдань і стратегічних напрямів розвитку медичного закладу» [6]; організація – формування організаційної структури, розподіл функцій і повноважень між працівниками; «мотивація – створення стимулів для ефективної праці медичного персоналу» [38]; контроль – оцінювання виконання планів, якості послуг і використання ресурсів; «координація – узгодження дій різних підрозділів і забезпечення цілісності управлінського процесу» [14]; аналіз і регулювання – виявлення відхилень, корекція управлінських рішень і вдосконалення управлінських процесів. Для узагальнення взаємозв'язку між основними функціями та методами менеджменту доцільно представити порівняльну таблицю (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Функції та методи менеджменту в закладах охорони здоров'я

| Функції менеджменту | Зміст функції | Основні методи реалізації | Очікуваний управлінський ефект |
|---------------------|---|--|--|
| Планування | Формування цілей, завдань, прогнозування розвитку закладу | Програмно-цільовий метод, SWOT-аналіз, стратегічне планування | Оптимізація ресурсів і зменшення управлінських ризиків |
| Організація | Формування структури управління, розподіл повноважень | Регламентація, стандартизація, опис посадових функцій | Підвищення дисципліни та продуктивності праці |
| Мотивація | Стимулювання персоналу до результативної діяльності | Матеріальне та нематеріальне стимулювання, KPI-система | Зростання залученості персоналу та якості послуг |
| Контроль | Вимірювання результатів, аудит і зворотний зв'язок | Внутрішній аудит, моніторинг показників, Balanced Scorecard | Виявлення відхилень і вдосконалення процесів |
| Координація | Узгодження дій підрозділів, підтримання комунікації | Корпоративні наради, CRM-системи, цифрові платформи управління | Синергія між ланками управління |
| Регулювання | Корекція управлінських рішень на основі аналізу результатів | Аналітичні методи, управління змінами, benchmarking | Гнучкість і адаптивність управлінської системи |

Джерело: сформовано на основі [2; 15; 43]

Використання цих методів у комплексі дозволяє керівництву медичного закладу своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища, приймати обґрунтовані рішення та формувати ефективну організаційну культуру.

Методи менеджменту в охороні здоров'я охоплюють адміністративні, економічні, соціально-психологічні та інноваційні інструменти впливу. Адміністративні методи забезпечують дисципліну, регламентування діяльності та контроль за виконанням. Економічні методи передбачають використання фінансових стимулів, систем преміювання, бюджетування та управління витратами. Соціально-психологічні методи орієнтовані на формування позитивного клімату в колективі, підвищення лояльності працівників і задоволеності роботою.

Інноваційні методи та інструменти пов'язані з «упровадженням цифрових платформ управління (ERP, CRM, eHealth), аналітичних панелей ефективності, проєктного підходу до управління та системи контролю якості відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001:2015» [29]. Крім того, саме впровадження інноваційних управлінських технологій є важливим напрямом сучасного менеджменту, що подано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Інноваційні інструменти управління в закладах охорони здоров'я

| Інструмент | Сфера застосування | Очікувані переваги |
|--|---|--|
| ERP-системи (Enterprise Resource Planning) | Управління ресурсами, фінансами, персоналом | Централізований облік, оптимізація витрат |
| CRM-системи (Customer Relationship Management) | Управління відносинами з пацієнтами | Підвищення рівня задоволеності клієнтів, лояльність |
| Система eHealth | Облік медичних послуг і контрактів з НСЗУ | Прозорість і підзвітність діяльності |
| Balanced Scorecard | Моніторинг ефективності управління | Вимірювання результатів за фінансовими та нефінансовими критеріями |
| KPI-аналітика | Оцінка роботи персоналу та підрозділів | Об'єктивність оцінювання, зростання продуктивності |
| Проєктний менеджмент (MS Project, Jira, Asana) | Координація змін і нових ініціатив | Гнучкість управління, ефективність реалізації проєктів |

Джерело: сформовано на основі [3; 26; 35]

Отже, застосування системного підходу, що базується на функціональних, аналітичних і цифрових методах менеджменту, забезпечує підвищення результативності управлінських рішень, ефективне використання ресурсів і підвищення конкурентоспроможності медичного закладу. Таким чином, ефективність управлінської діяльності в медичному закладі визначається комплексним застосуванням усіх функцій і методів менеджменту, спрямованих на досягнення стратегічних цілей – підвищення якості медичних послуг, оптимізацію ресурсів і забезпечення стійкого розвитку організації.

1.2. Моделі та критерії оцінювання ефективності управління в системі охорони здоров'я

Проблема оцінювання ефективності управлінської діяльності в закладах охорони здоров'я є однією з найважливіших у сучасному медичному менеджменті. Від рівня управлінської ефективності залежить результативність використання фінансових, людських та матеріально-технічних ресурсів, якість надання медичних послуг, задоволеність пацієнтів і персоналу, а також конкурентоспроможність медичного закладу на ринку послуг.

«Управлінська ефективність у сфері охорони здоров'я має багатовимірний характер і охоплює економічну, організаційну, соціальну, кадрову, фінансову, клінічну та цифрову складові» [19]. Тому для комплексного оцінювання доцільно використовувати поєднання кількісних та якісних критеріїв, а також інтегровані моделі оцінювання.

У світовій практиці застосовуються різні моделі оцінювання управлінської діяльності медичних закладів. У науковому та практичному аспектах ефективність управлінської діяльності розглядається як співвідношення отриманих результатів до витрат ресурсів, що відображає ступінь досягнення цілей і завдань медичного закладу. Для систематизації основних підходів представлено узагальнену таблицю моделей (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні моделі оцінювання ефективності управління в системі охорони
здоров'я

| Модель | Основні показники оцінювання | Переваги | Недоліки | Сфера застосування |
|--------------------------|--|--|---|--|
| Balanced Scorecard (BSC) | Фінансові, клієнтські, внутрішні, інноваційні показники | Забезпечує комплексність оцінювання, зв'язок між стратегією і результатами | Потребує великого масиву даних, складна імплементація | Комплексна оцінка управління медичним закладом |
| ROI | Співвідношення прибутку до витрат | Простота розрахунку, зрозумілість | Не враховує соціальні аспекти та нематеріальні вигоди | Інвестиційні проекти, ефективність інновацій |
| KPI | «Ключові показники ефективності» (виручка, відвідуваність, плинність кадрів) | Дозволяє здійснювати моніторинг у динаміці | Не відображає якість послуг і задоволення пацієнтів | Управління персоналом, фінансами, сервісом |
| IRR | Внутрішня норма рентабельності | Дозволяє оцінити прибутковість довгострокових проєктів | Потребує достовірних прогнозів | Управління інвестиційними програмами |
| EFQM Excellence Model | Якість управління, партнерства, інновації, результати діяльності | Враховує нефінансові аспекти управління | Висока трудомісткість оцінювання | Стратегічна оцінка досконалості менеджменту |
| SERVQUAL | Надійність, чуйність, безпечність, довіра, емпатія | Орієнтація на пацієнта, оцінка сприйнятої якості | Суб'єктивність результатів | Оцінювання якості медичних послуг |

Джерело: сформовано на основі [3; 26; 35]

До найпоширеніших належать:

- «модель Balanced Scorecard (BSC) – система збалансованих показників, яка оцінює ефективність за чотирма напрямками: фінансові результати, внутрішні процеси, навчання та розвиток персоналу, задоволення пацієнтів» [12].

- «модель ROI (Return on Investment), що визначає співвідношення між отриманими результатами (прибутком або ефектом) і витратами на реалізацію управлінських рішень чи інвестицій» [36].

- «модель KPI (Key Performance Indicators) – система ключових показників ефективності, які дозволяють відслідковувати виконання цілей і завдань закладу» [27].

- модель IRR (Internal Rate of Return) – показник внутрішньої норми рентабельності управлінських або інноваційних проєктів у медичному закладі.

- «модель EFQM (European Foundation for Quality Management), що базується на принципах досконалості управління, оцінює лідерство, стратегію, партнерства, персонал, процеси та результати» [42].

- «модель SERVQUAL, яка застосовується для оцінювання якості послуг через вимірювання розриву між очікуваннями пацієнтів і фактичним сприйняттям якості» [14].

Кількісні критерії дозволяють виміряти ефективність управління за допомогою об'єктивних економічних і фінансових показників, що характеризують використання ресурсів, продуктивність праці та фінансові результати діяльності закладу (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Кількісні показники ефективності управлінської діяльності медичного закладу

| № | Показник | Формула розрахунку | Економічний зміст | Оптимальне значення |
|---|---------------------------------------|--|---|---------------------|
| 1 | Рентабельність діяльності (R) | $R = (П / В) \times 100\%$ | Визначає частку прибутку у витратах закладу | >10% |
| 2 | Продуктивність праці (P) | $P = Q / N$ | Кількість наданих послуг на одного працівника | Зростаюча динаміка |
| 3 | Рівень використання ресурсів (U) | $U = (\text{Факт} / \text{План}) \times 100\%$ | Відображає ступінь ефективного використання ресурсів | 90-100% |
| 4 | Коефіцієнт фінансової стійкості (Kf) | $Kf = \text{Власн. капітал} / \text{Загал. капітал}$ | Оцінює незалежність закладу від зовнішніх джерел фінансування | >0,5 |
| 5 | ROI управлінських рішень | $ROI = (\text{Чистий прибуток} / \text{Витрати на управління}) \times 100\%$ | Визначає ефективність управлінських інвестицій | >15% |
| 6 | Середній дохід на пацієнта (DRP) | $DRP = (\text{Виручка} / \text{Кількість пацієнтів})$ | Оцінює економічну ефективність послуг | Зростаючий тренд |
| 7 | Індекс операційної ефективності (OEI) | $OEI = \text{Операційний прибуток} / \text{Витрати на обслуговування}$ | Відображає ефективність основної діяльності | >1,0 |

Джерело: сформовано на основі [13; 22; 31]

Поряд із фінансовими параметрами важливе значення мають якісні показники, що характеризують соціальну ефективність, управлінську культуру, комунікації та задоволеність пацієнтів і працівників (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Якісні показники оцінювання ефективності управлінської діяльності ЗОЗ

| № | Показник | Зміст показника | Методи вимірювання | Інтерпретація результатів |
|---|--------------------------------------|--|--|--|
| 1 | Індекс задоволеності пацієнтів (CSI) | Відображає рівень довіри пацієнтів до закладу | Анкетування, онлайн-опитування | >80% - високий рівень задоволеності |
| 2 | Індекс задоволеності персоналу (ESI) | Вимірює мотивацію, умови праці, комунікацію | Опитування, інтерв'ю, тестування | >75% - позитивний клімат у колективі |
| 3 | Індекс управлінської зрілості (MMI) | Оцінює рівень розвитку системи менеджменту | Експертне оцінювання, self-assessment | 4–5 балів - високий рівень зрілості |
| 4 | Індекс якості послуг (QI) | Відображає дотримання стандартів, безпечність, комфорт | Внутрішній аудит, перевірка стандартів ISO | >90% - стабільно висока якість |
| 5 | Індекс корпоративної культури (CCI) | Характеризує ступінь залученості персоналу | Соціометрія, експертні оцінки | >70% - розвинена корпоративна культура |
| 6 | Рівень цифрової трансформації (DTI) | Вимірює використання цифрових систем управління | Контент-аналіз, оцінка за індикаторами eHealth | >0,8 - високий рівень цифровізації |

Джерело: сформовано на основі [8; 26; 44]

Комплексне поєднання кількісних і якісних критеріїв дозволяє забезпечити об'єктивність оцінювання ефективності управлінської діяльності та визначити напрями її вдосконалення. Для системного аналізу ефективності управління медичним закладом пропонується інтегрована модель оцінювання (табл. 1.7), яка передбачає використання вагових коефіцієнтів для кількісних (60%) і якісних (40%) показників.

«Загальний інтегральний показник ефективності управління (ІЕУ) обчислюється як сума зважених показників:

$$IEU = \sum_{i=1}^n w_i \times E_i$$

w_i - ваговий коефіцієнт i -го показника,
 E_i - нормований бал оцінки ефективності» [20].

Таблиця 1.7

Інтегрована модель оцінювання ефективності управлінської діяльності

| Група показників | Частка у загальному індексі, % | Основні критерії | Методи збору даних |
|---------------------------------------|--------------------------------|--|-------------------------|
| Економічна ефективність | 25 | ROI, рентабельність, продуктивність праці | Фінансовий аналіз |
| Організаційна ефективність | 15 | Структурна оптимізація, дисципліна виконання | Внутрішній аудит |
| Соціальна ефективність | 20 | Індекси задоволеності пацієнтів і персоналу | Опитування, анкетування |
| Інноваційна ефективність | 15 | Рівень цифровізації, застосування eHealth | Контент-аналіз |
| Якість послуг і корпоративна культура | 25 | QI, CCI, MMI | Експертне оцінювання |

Джерело [16; 43]

Отриманий результат дозволяє комплексно оцінити стан управління, визначити пріоритети розвитку та спрямувати зусилля на ті сфери, які мають найбільший потенціал покращення.

Таким чином, моделі оцінювання ефективності управлінської діяльності в системі охорони здоров'я формують науково обґрунтовану основу для управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності, прозорості, інноваційності та соціальної відповідальності медичних закладів. Їхнє практичне використання, зокрема в діяльності ТОВ «Медичний центр «Хелс Клінік», дає змогу не лише покращити внутрішні процеси, а й посилити позиції закладу в конкурентному середовищі медичних послуг.

Застосування моделей і критеріїв оцінювання ефективності управлінської діяльності в закладах охорони здоров'я є необхідною передумовою формування науково обґрунтованої системи управління, що відповідає сучасним вимогам реформування медичної галузі. «В умовах децентралізації, автономізації та конкурентного середовища медичних послуг керівництво закладу не може приймати управлінські рішення інтуїтивно або виключно на основі суб'єктивних суджень» [25]. Необхідне використання об'єктивних індикаторів, аналітичних

моделей і систем оцінювання, які дозволяють виміряти результативність, виявити резерви підвищення ефективності та оптимізувати ресурси.

«Моделі оцінювання ефективності забезпечують системний підхід до управління закладом. Вони дозволяють поєднати стратегічні цілі з операційними завданнями, інтегрувати фінансові, соціальні та якісні показники, а також забезпечити баланс між економічними результатами й соціальною місією медицини» [37]. Це особливо важливо для закладів охорони здоров'я, де кінцевою метою є не лише прибуток, а й підвищення якості життя та здоров'я населення. Таким чином, моделі оцінювання дозволяють гармонізувати економічні інтереси із суспільними цілями, що є визначальним етичним аспектом медичного менеджменту.

Застосування моделей та критеріїв оцінювання ефективності управління в закладах охорони здоров'я є доцільним і необхідним, оскільки воно: забезпечує науково обґрунтоване управління та мінімізує суб'єктивність управлінських рішень; «підвищує прозорість і підзвітність діяльності медичного закладу; сприяє підвищенню якості медичних послуг і задоволеності пацієнтів; оптимізує використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів» [17]; підсилює мотиваційний механізм для медичного персоналу; створює основу для стратегічного розвитку закладу та підвищення його конкурентоспроможності; сприяє впровадженню інновацій і цифрових технологій у менеджмент охорони здоров'я.

Отже, моделі та критерії оцінювання ефективності управління виступають інструментом управлінської зрілості закладу охорони здоров'я. Їх застосування дозволяє не лише виміряти результативність управлінських процесів, а й спрямувати систему менеджменту на сталий розвиток, підвищення якості послуг і забезпечення соціальної відповідальності медичної установи перед суспільством.

1.3. Зарубіжний досвід підвищення ефективності управління медичними установами

Вивчення зарубіжного досвіду підвищення ефективності управління у сфері охорони здоров'я є важливим напрямом сучасних наукових досліджень, оскільки дозволяє виявити найуспішніші практики організації медичного менеджменту, оптимізації ресурсів і підвищення якості медичних послуг. Країни Європейського Союзу, зокрема Німеччина, Польща, Велика Британія та Естонія, досягли значного прогресу у «впровадженні моделей ефективного управління медичними закладами, поєднуючи фінансову автономію, цифрову трансформацію, стандартизацію процесів і якісний моніторинг результатів діяльності» [28] (табл. 1.8).

Так, система охорони здоров'я Німеччини побудована на принципах страхової медицини з високим рівнем децентралізації управління. Ефективність діяльності лікарень забезпечується через поєднання державного регулювання, корпоративного самоврядування та ринкових механізмів. У більшості клінік «впроваджено системи менеджменту якості ISO 9001, Balanced Scorecard для стратегічного планування та оцінки ефективності, а також DRG-систему, яка дозволяє визначати реальні витрати на лікування пацієнтів і формує фінансову прозорість» [43]. Основною рисою німецької моделі є інтеграція економічного аналізу в управлінські процеси: керівники медичних установ зобов'язані формувати щорічні аналітичні звіти про ефективність управлінських рішень, включно з аналізом рентабельності, фінансової стабільності та кадрового потенціалу.

У Польщі «реформи системи охорони здоров'я були спрямовані на підвищення управлінської автономії медичних закладів та їхню фінансову відповідальність» [12]. Багато лікарень перетворено на самостійні суб'єкти господарювання (SPZOZ), що мають право самостійно планувати фінансову діяльність і впроваджувати внутрішні системи оцінки ефективності. Значна увага приділяється оцінюванню якості медичних послуг через систему

акредитації лікарень, розроблену Міністерством охорони здоров'я Польщі. Польські науковці (зокрема, С. Peromuseno, А. Goncharuk) активно розробляють «методики вимірювання ефективності медичних установ, зокрема на основі Data Envelopment Analysis (DEA) та інтегрованих KPI-систем» [34].

Британська система охорони здоров'я (NHS National Health Service) є зразком державно-орієнтованого менеджменту, який поєднує соціальну відповідальність і високі стандарти ефективності. «В NHS функціонує публічна система моніторингу результативності лікарень, яка базується на показниках: середня тривалість лікування, задоволеність пацієнтів, рівень повторних госпіталізацій, ефективність управління персоналом» [7].

Таблиця 1.8

Порівняльна характеристика зарубіжного досвіду підвищення ефективності управління медичними установами

| Країна | Модель управління | Інструменти ефективності | Особливості підвищення ефективності | Результати впровадження |
|-----------------|--|---|--|---|
| Німеччина | Страхова модель, децентралізоване управління | DRG-система, Balanced Scorecard, ISO 9001 | Орієнтація на фінансову ефективність і контроль витрат | Висока економічна стабільність лікарень, прозора система фінансування |
| Польща | Децентралізована, напівавтономна модель | KPI-система, DEA-аналіз, національна акредитація | Підвищення управлінської автономії та відповідальності керівництва | Зростання рентабельності медичних закладів, підвищення якості послуг |
| Велика Британія | Державна модель (NHS) | KPI, Balanced Scorecard, клінічний аудит | Система публічної звітності, орієнтація на пацієнта | Підвищення якості медичної допомоги, зниження витрат |
| Естонія | Цифрова модель eHealth-управління | Health Performance Dashboard, ERP, електронні карти пацієнтів | Цифровізація усіх процесів управління | Повна прозорість управління, підвищення доступності послуг |

Джерело [19; 36]

Для керівників лікарень обов'язковим є використання «Balanced Scorecard і Key Performance Indicators» [48], що дають змогу оцінювати управлінські результати в розрізі фінансів, процесів, пацієнтського досвіду та інновацій. Важливою складовою є система клінічного аудиту, яка підвищує якість медичних послуг і дозволяє своєчасно виявляти неефективні управлінські практики.

Естонія є прикладом успішної цифрової трансформації системи охорони здоров'я. У країні впроваджено єдину національну електронну платформу eHealth, яка забезпечує електронні медичні записи, онлайн-моніторинг послуг, автоматизований облік фінансів і ефективності роботи персоналу. «Управлінська діяльність закладів охорони здоров'я базується на принципах e-governance, що забезпечує прозорість, доступність і швидкість управлінських процесів» [15]. Для оцінювання ефективності в естонських лікарнях використовуються цифрові панелі Health Performance Dashboard, які поєднують фінансові, клінічні та соціальні індикатори в єдину систему моніторингу.

Порівняльний аналіз показує, що країни з високим рівнем ефективності управління медичними закладами мають спільні риси:

1) інституційна автономія за якої керівники медичних закладів мають право самостійно розподіляти ресурси та формувати фінансову політику (Німеччина, Польща).

2) цифрова трансформація управління де відбувається активне впровадження eHealth-технологій, цифрових баз даних, моніторингових платформ (Естонія, Велика Британія).

3) орієнтація на результати та якість через «вимірювання ефективності через KPI, Balanced Scorecard, клінічні індикатори, індекси задоволеності пацієнтів» [42].

4) висока управлінська культура та прозорість через регулярний аудит, публічна звітність і оцінювання діяльності за соціальними критеріями.

Для України актуальним є адаптація цих практик із врахуванням національної специфіки: поступове впровадження системи KPI-моніторингу,

розбудова цифрової інфраструктури eHealth, підвищення управлінської автономії керівників медичних закладів і формування системи акредитації, орієнтованої на якість.

Вивчення зарубіжного досвіду підвищення ефективності управлінської діяльності в охороні здоров'я є важливою умовою модернізації української медичної системи. Європейські країни (Німеччина, Польща, Велика Британія, Естонія, Нідерланди) демонструють високі результати завдяки впровадженню інтегрованих моделей медичного менеджменту, системи «Value-Based Healthcare, цифрових платформ eHealth, а також механізмів страхового фінансування та професійного управлінського аудиту» [47]. Такі практики дають Україні методологічні орієнтири, як забезпечити прозорість, ефективно використання ресурсів, підвищити якість сервісу і мотивацію персоналу.

Однак механічне копіювання зарубіжних моделей є недоцільним, оскільки кожна система охорони здоров'я функціонує у власному соціально-економічному, правовому та культурному середовищі. Українська медична сфера має специфічні виклики, а саме поствоєнну відбудову, обмежені ресурси, демографічні зміни, недосконалість фінансування, і водночас потужний людський потенціал та прагнення до реформ. Тому Україна має формувати власну систему медичного сервісу та менеджменту, яка поєднує європейські стандарти якості, прозорості та управлінської ефективності з національними соціальними й демографічними особливостями, державно-приватне партнерство у сфері медицини, орієнтацію на пацієнта як головну цінність та інноваційний підхід до цифрової трансформації галузі.

Зарубіжний досвід має виступати джерелом натхнення, а не копіювання. Його адаптація повинна базуватися на національній стратегії охорони здоров'я, українських управлінських традиціях і потенціалі вітчизняних фахівців. Тільки поєднання міжнародних стандартів і національної управлінської ідентичності дозволить створити ефективну, стійку та соціально відповідальну систему медичного менеджменту України.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ХЕЛС КЛІНІК» (М. ВІННИЦЯ)

2.1. Організаційна структура управління, кадровий потенціал та характеристика діяльності медичного центру

ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік» є сучасним приватним закладом охорони здоров'я, який функціонує на ринку медичних послуг України понад десять років та є одним із провідних приватних медичних закладів м. Вінниці. Діяльність центру спрямована на надання високоякісних амбулаторно-поліклінічних послуг, діагностичних, профілактичних і терапевтичних процедур для дорослого та дитячого населення. Медичний центр працює за принципами людиноцентричного підходу, орієнтуючись на потреби пацієнта, безпеку медичних процедур, високу культуру обслуговування та індивідуальний підхід до кожного клієнта.

Організаційно-правова форма закладу – товариство з обмеженою відповідальністю, що забезпечує гнучкість управлінських процесів, самостійність у фінансових рішеннях, оперативне реагування на зміни у ринковому середовищі та можливість реалізації стратегічних ініціатив. Центр функціонує на основі «ліцензії Міністерства охорони здоров'я України, має сертифікати відповідності стандартам системи менеджменту якості ISO 9001:2015, а також впроваджує елементи цифрового управління – CRM-систему пацієнтів, електронну медичну картку, автоматизований запис і модуль фінансового обліку» [16].

Основними напрямками діяльності ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік» є:

- надання амбулаторно-консультативних послуг (терапія, педіатрія, гінекологія, урологія, ендокринологія, кардіологія, гастроентерологія тощо);
- проведення лабораторної та інструментальної діагностики (УЗД, ЕКГ, ендоскопічні та функціональні дослідження);

- надання стоматологічних і косметологічних послуг;
- профілактичні програми для підприємств і населення (check-up, вакцинація, моніторинг стану здоров'я);
- медичний супровід корпоративних клієнтів і страхових компаній;
- проведення медичних оглядів працівників та видача відповідної документації.

Медичний центр розташований у центральній частині м. Вінниці та має зручну транспортну доступність. «До складу центру входять: приймально-реєстратурний блок, діагностичне відділення, сімейна амбулаторія, лабораторія, денний стаціонар, консультативні кабінети фахівців, відділ профілактики та медичних програм» [25]. У приміщенні створено безпечні та комфортні умови для пацієнтів, просторі зали очікування, сучасне обладнання, електронна черга, Wi-Fi-доступ, зона для дітей.

Загальна чисельність персоналу становить «близько 65 працівників, з них 35 лікарів-спеціалістів, 20 медичних сестер, 5 адміністраторів і 5 управлінських працівників. Частка фахівців з вищою категорією або науковим ступенем становить понад 70 %, що свідчить про високий рівень кадрового потенціалу» [8]. Керівний склад медичного центру представлений генеральним директором, медичним директором, фінансовим менеджером, HR-керівником та керівником служби якості, які утворюють єдину команду стратегічного управління.

Економічна модель функціонування ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік» базується на ринкових засадах і принципах самофінансування. Основними джерелами доходів є: оплата послуг фізичними особами; корпоративні контракти зі страховими компаніями; медичне обслуговування підприємств (договірне обслуговування персоналу). У клініці реалізовані профілактичні програми та партнерські програми з лабораторними мережами та фармацевтичними компаніями. «Фінансово-економічна стратегія медичного центру спрямована на оптимізацію витрат, підвищення прибутковості, забезпечення ліквідності та фінансової стійкості» [27]. Для цього

використовується система бюджетування, щомісячного контролінгу та аналізу ключових показників ефективності (KPI).

З метою підвищення ефективності управління у ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік» впроваджено систему стратегічного менеджменту, яка поєднує довгострокове планування, моніторинг результатів і гнучке управління персоналом. Для оптимізації комунікацій і контролю якості запроваджено внутрішній регламент управлінських процесів, систему зворотного зв'язку з пацієнтами, модуль внутрішнього аудиту та електронну звітність.

«Основними принципами діяльності центру є: орієнтація на пацієнта як головного суб'єкта медичного процесу; інтеграція цифрових технологій у медичну практику та менеджмент; відповідність міжнародним стандартам якості медичних послуг; ефективне використання фінансових і людських ресурсів; соціальна відповідальність і безперервний професійний розвиток персоналу» [44]. Для кращого розуміння організаційної побудови діяльності центру узагальнимо його основні характеристики в таблиці.

Таблиця 2.1

Основні організаційно-економічні характеристики ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік»

| Показник | Характеристика |
|-----------------------------------|--|
| Організаційно-правова форма | Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) |
| Тип медичного закладу | Приватний амбулаторно-поліклінічний центр |
| Рік заснування | 2013 |
| Місцезнаходження | м. Вінниця, центральна частина міста |
| Основні напрями діяльності | Консультативно-діагностичні послуги, профілактичні програми, корпоративне обслуговування |
| Кількість працівників | 65 осіб (35 лікарів, 20 медсестер, 10 адміністративних працівників) |
| Середній стаж медичного персоналу | 10–15 років |
| Сертифікація | ISO 9001:2015, ліцензія МОЗ України |
| Система управління | Генеральний директор, медичний директор, фінансовий менеджер, HR-керівник |
| Цифрові інструменти | CRM-система, eHealth-інтеграція, електронний документообіг |
| Основні джерела доходів | Оплата послуг, корпоративні контракти, партнерські програми |
| Головні цінності | Пацієнтоорієнтованість, якість, прозорість, інноваційність |

Таким чином, ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік» є прикладом ефективно організованої приватної медичної установи, діяльність якої поєднує сучасні стандарти медичного обслуговування, цифрові технології, ефективну управлінську структуру та орієнтацію на стале зростання. У подальших підпунктах буде здійснено детальний аналіз його організаційної структури, кадрового потенціалу, фінансово-економічних результатів та ефективності управлінських рішень.

Організаційна структура управління медичним закладом визначає систему взаємозв'язків, підпорядкованості, відповідальності та координації між підрозділами, що забезпечують цілісність управлінського процесу. Для приватних медичних центрів сучасного типу ефективна структура управління є важливим фактором досягнення стратегічних цілей – якості медичних послуг, економічної стабільності, задоволеності пацієнтів та персоналу.

ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік» застосовує функціонально-матричну структуру управління, яка поєднує лінійне підпорядкування із функціональною координацією між підрозділами. Це дозволяє ефективно розподіляти управлінські повноваження, забезпечувати оперативність прийняття рішень, уникати дублювання функцій та підвищувати відповідальність керівників середньої ланки.

На верхньому рівні управління перебуває генеральний директор, який здійснює стратегічне керівництво, приймає змістовні управлінські рішення, координує фінансову, кадрову, маркетингову та інноваційну політику центру. «Медичний директор відповідає за клінічну діяльність, якість медичних послуг, контроль дотримання стандартів і управління медичним персоналом» [30]. Фінансовий менеджер здійснює планування бюджету, фінансовий контроль, облік доходів і витрат, забезпечує оптимальну структуру фінансування. HR-керівник координує кадрову політику, організовує підбір персоналу, систему мотивації, навчання і підвищення кваліфікації. «Керівник служби якості відповідає за впровадження стандартів ISO 9001:2015, внутрішній аудит процесів та моніторинг задоволеності пацієнтів» [10].

На другому рівні управління діють керівники відділень, а саме консультативного, діагностичного, лабораторного, стоматологічного, профілактичного, а також адміністративна служба, бухгалтерія, ІТ-відділ і реєстратура. Таке поєднання лінійного та функціонального управління забезпечує прозору комунікацію між підрозділами, скорочує час ухвалення рішень і сприяє інтеграції управлінських функцій у єдиний інформаційний простір. Рис.2.1 ілюструє дворівневу систему управління, у якій стратегічне керівництво здійснює генеральний директор, а операційне управління делегується медичному та функціональним директорам. Завдяки цьому модель управління характеризується гнучкістю, адаптивністю та високим рівнем відповідальності кожного підрозділу.



Рис.2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Медичний центр «Хелс Клінік»

Кадровий потенціал є одним із найважливіших чинників ефективності управлінської діяльності закладу охорони здоров'я. У ТОВ «Медичний центр

Хелс Клінік» сформовано професійну команду фахівців, які поєднують високу кваліфікацію, практичний досвід, орієнтацію на пацієнта та готовність до інноваційних змін.

Таблиця 2.2

Кадровий склад ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік»

| Категорія персоналу | Кількість, осіб | Частка в загальній чисельності, % | Освітньо-кваліфікаційний рівень | Середній стаж роботи, років |
|---|-----------------|-----------------------------------|---|-----------------------------|
| Керівний склад (дирекція, менеджери) | 5 | 8 | Вища освіта (медична, економічна, управлінська), 2 – кандидати наук | 15-20 |
| Лікарі-спеціалісти | 35 | 54 | Вища медична освіта, 70% – вища категорія | 10-15 |
| Середній медичний персонал (медсестри, лаборанти) | 20 | 31 | Середня спеціальна освіта, сертифікати МОЗ | 8-12 |
| Адміністративний персонал (реєстратори, ІТ, маркетинг) | 3 | 5 | Вища або середня спеціальна освіта | 5-10 |
| Обслуговуючий персонал (санітарки, технічні працівники) | 2 | 2 | Середня освіта | 5-8 |
| Разом | 65 | 100 | - | |

Джерело: сформовано автором за даними клініки

«Кадрова політика центру спрямована на підтримання професійного рівня персоналу, розвиток корпоративної культури, мотивацію до результативної праці та забезпечення стабільності колективу» [20]. Аналіз кадрового складу засвідчує, що структура персоналу є збалансованою та відповідає вимогам сучасного приватного медичного закладу. «Більшість лікарів мають вищу кваліфікаційну категорію або сертифікати з міжнародних програм післядипломної освіти (в тому числі Evidence-Based Medicine, менеджмент охорони здоров'я)» [41]. Це свідчить про високий рівень професійної компетентності медичного персоналу.

Керівний склад центру характеризується поєднанням медичних і економічних компетенцій, що забезпечує системний підхід до управління.

Особлива увага приділяється навчанню персоналу: щорічно співробітники проходять курси підвищення кваліфікації, внутрішні тренінги з комунікацій, сервісу та безпеки пацієнтів. Кадрова політика центру ґрунтується на принципах: безперервного професійного розвитку; прозорі системи мотивації (поєднання фіксованої ставки та бонусів за результативність); корпоративної культури взаємопідтримки та командної роботи; залучення персоналу до процесу управління через систему внутрішнього зворотного зв'язку; орієнтації на якість, етику і професійну відповідальність.

Таким чином, організаційна структура та кадровий потенціал ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік» відповідають сучасним принципам медичного менеджменту, забезпечують стабільність управлінських процесів і створюють умови для підвищення ефективності діяльності закладу. У подальшому дослідженні буде здійснено оцінку економічної, фінансової та операційної ефективності управління медичним центром, що дозволить комплексно визначити рівень результативності управлінської діяльності.

2.2. Оцінка економічної, фінансової та операційної ефективності управління, аналіз системи якості медичного центру «Хелс Клінік»

Оцінювання економічної, фінансової та операційної ефективності управлінської діяльності є важливим елементом аналізу функціонування медичного закладу. Воно дозволяє визначити результативність використання ресурсів, рівень прибутковості, динаміку продуктивності праці та операційну стійкість закладу. Для приватного медичного центру така оцінка має подвійне значення: по-перше, як інструмент контролю ефективності управління, по-друге, як основа для стратегічного планування розвитку.

У процесі дослідження проведено оцінку діяльності ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік» за трьома напрямками:

1) економічна ефективність (прибутковість, рентабельність, використання ресурсів);

2) фінансова ефективність (ліквідність, фінансова стійкість, ROI);

3) операційна ефективність (продуктивність праці, коефіцієнти використання потужностей, показники завантаження персоналу).

Економічна ефективність характеризує здатність закладу формувати прибуток при раціональному використанні ресурсів. Для оцінки застосовано систему показників, поданих у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники економічної ефективності ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік» (2022-2024 рр.)

| № | Показник | Формула розрахунку | 2022 | 2023 | 2024 | Відхилення 2024/2022, % |
|---|--|--|--------|--------|--------|-------------------------|
| 1 | Дохід від реалізації послуг, тис. грн | - | 18 540 | 20 970 | 23 860 | +28,7 |
| 2 | Собівартість послуг, тис. грн | - | 13 420 | 14 890 | 16 150 | +20,3 |
| 3 | Прибуток від реалізації, тис. грн | Дохід – Собівартість | 5 120 | 6 080 | 7 710 | +50,6 |
| 4 | Рентабельність діяльності, % | $(\text{Прибуток} / \text{Собівартість}) \times 100$ | 38,1 | 40,8 | 47,8 | +9,7 п. п. |
| 5 | Рівень витрат на 1 грн доходу, грн | Собівартість / Дохід | 0,72 | 0,71 | 0,68 | -5,6 |
| 6 | Частка адміністративних витрат у доході, % | $(\text{Адм. витрати} / \text{Дохід}) \times 100$ | 16,0 | 14,8 | 13,5 | -2,5 п. п. |

Джерело: систематизовано та розраховано автором за даними клініки

Як видно з таблиці, протягом 2022-2024 рр. дохід медичного центру зріс на 28,7 %, що свідчить про активне розширення клієнтської бази та ефективну маркетингову політику. Рентабельність діяльності підвищилася з 38,1 % до 47,8 %, а рівень витрат на 1 грн доходу зменшився на 5,6 %. Це вказує на підвищення ефективності управлінських рішень, оптимізацію витрат та посилення фінансової дисципліни.

Фінансова ефективність характеризує здатність закладу забезпечувати платоспроможність, ліквідність і стійкість фінансової системи. Для цього використано низку коефіцієнтів, наведених у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні показники фінансової ефективності ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік» (2022-2024 рр.)

| Показник | Формула | 2022 | 2023 | 2024 | Оптимальне значення |
|---|--|------|------|------|---------------------|
| «Коефіцієнт поточної ліквідності» | «Оборотні активи / Поточні зобов'язання» | 1,62 | 1,84 | 2,10 | >1,5 |
| «Коефіцієнт автономії (фінансової стійкості)» | «Власний капітал / Загальні активи» | 0,54 | 0,57 | 0,61 | >0,5 |
| «Рентабельність активів (ROA)» % | «(Прибуток / Активи) ×100» | 12,6 | 14,8 | 16,9 | >10 |
| «Рентабельність власного капіталу (ROE)», % | «(Прибуток / Власний капітал) ×100» | 23,1 | 25,5 | 29,8 | >20 |
| «ROI управлінських рішень», % | «(Додатковий прибуток / Витрати на управління) ×100» | 14,5 | 17,2 | 19,8 | >15 |

Джерело: систематизовано та розраховано автором за даними клініки

Показники ліквідності та фінансової стійкості демонструють позитивну динаміку: коефіцієнт автономії зріс до 0,61, що свідчить про зменшення залежності центру від зовнішніх джерел фінансування. Підвищення ROA і ROE підтверджує ефективність управління активами та капіталом. Значення ROI = 19,8 % у 2024 р. свідчить про доцільність інвестицій у менеджмент та системи цифрового управління, які забезпечили приріст доходів і скорочення витрат.

Операційна ефективність характеризує здатність закладу максимально використовувати свій ресурсний потенціал (персонал, обладнання, площі, час роботи) для досягнення високої продуктивності праці та раціональної організації процесів (табл. 2.5). Операційні показники свідчать про стабільне зростання продуктивності праці на 28,7 % за три роки. Коефіцієнт використання робочого часу досяг 0,93, що вказує на ефективну організацію графіків і оптимізацію процесів надання послуг. Підвищення оборотності активів і коефіцієнта ОЕІ

свідчить про раціональне використання матеріально-технічної бази та зростання операційної рентабельності діяльності.

Таблиця 2.5

Показники операційної ефективності діяльності медичного центру

| № | Показник | Формула | 2022 | 2023 | 2024 | Відхилення 2024/2022, % |
|---|---|---|-------|-------|-------|----------------------------|
| 1 | Продуктивність праці, тис. грн/працівника | Дохід / Середньооблікова чисельність | 285,2 | 322,6 | 367,1 | +28,7 |
| 2 | Коефіцієнт завантаження лікарів | Кількість прийомів / Кількість робочих днів | 9,8 | 10,5 | 11,7 | +19,4 |
| 3 | Коефіцієнт використання робочого часу | Фактичний час / Плановий час | 0,87 | 0,89 | 0,93 | +6,9 |
| 4 | Оборотність активів (Asset Turnover) | Дохід / Активи | 0,95 | 1,02 | 1,10 | +15,8 |
| 5 | «Коефіцієнт операційної ефективності (ОЕІ)» | «Операційний прибуток / Операційні витрати» | 1,12 | 1,19 | 1,26 | +12,5 |

«Для інтегральної оцінки ефективності управлінської діяльності було розраховано індекс управлінської ефективності (ІУЕ), що включає три блоки показників (економічний, фінансовий, операційний) з ваговими коефіцієнтами 0,4 ; 0,3 ; 0,3 відповідно.

$$ІУЕ = 0,4 E + 0,3 F + 0,3 O$$

Де, E – нормований економічний індекс = 0,91;

F – нормований фінансовий індекс = 0,87;

O – нормований операційний індекс = 0,89» [26, с. 116].

$$ІУЕ = 0,4 (0,91) + 0,3 (0,87) + 0,3 (0,89) = 0,893.$$

Отже, інтегральний індекс управлінської ефективності становить 0,893, що відповідає високому рівню управлінської результативності за шкалою (0,75 - 1,00 – висока ефективність; 0,50 - 0,74 – середня; <0,50 – низька).

У ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік» сформовано ефективну фінансово-економічну модель управління, що забезпечує стабільне зростання прибутковості та підвищення рентабельності. Визначальними факторами ефективності є впровадження цифрових управлінських технологій (CRM, ERP,

eHealth), що дозволили оптимізувати операційні процеси та покращити контроль за показниками результативності. Управлінські рішення мають високу економічну віддачу ($ROI \approx 20\%$), що підтверджує раціональність стратегічного управління ресурсами. Операційна ефективність підвищилася за рахунок оптимізації кадрового навантаження, скорочення витрат часу та покращення логістики обслуговування пацієнтів. Загальний індекс управлінської ефективності = 0,893 свідчить, що медичний центр функціонує на рівні високої організаційної зрілості та фінансової стійкості.

В умовах цифрової трансформації та посилення конкуренції на ринку медичних послуг особливого значення набуває формування в медичних закладах інтегрованої системи управління якістю, що базується на цифрових технологіях та орієнтації на потреби пацієнта. Для приватних клінік, таких як ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік», якість медичного обслуговування та сервісна культура стають основними детермінантами конкурентоспроможності, репутації й лояльності клієнтів.

Система управління якістю у ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік» «побудована відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015 і охоплює всі важливі етапи управлінського циклу: планування, організацію, реалізацію, контроль і поліпшення процесів» [4]. Ця система спрямована на забезпечення стабільності якості медичних послуг, безперервне вдосконалення процесів обслуговування, управління ризиками, дотримання клінічних протоколів та підвищення рівня задоволеності пацієнтів.

У структурі системи управління якістю виділяються такі складові компоненти, як «внутрішній аудит якості та його регулярна оцінка відповідності внутрішніх процесів стандартам ISO та медичним протоколам, а також система зворотного зв'язку з пацієнтами через анкетування, онлайн-опитування, оцінка сервісу за 5-бальною шкалою» [34]. До системи управління якістю клініки відноситься контроль клінічних показників якості, таких, як відповідність медичних втручань стандартам доказової медицини, а також управління інцидентами та скаргами, тобто реєстрація, аналіз, усунення та профілактика

повторення проблемних ситуацій. Важливим компонентом є постійне вдосконалення персоналу через внутрішні тренінги, курси комунікації, навчання з безпеки пацієнтів та цифрової компетентності. Реалізація цих підходів дозволила центру сформувати культуру якості, у якій кожен працівник є відповідальним за результат і задоволення потреб пацієнта.

Цифровізація стала невід'ємною складовою ефективного менеджменту у сфері охорони здоров'я. У ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік» цифрова трансформація охоплює не лише медичну діяльність, але й управлінські процеси, комунікації та фінансовий облік. Зокрема, впроваджено комплекс цифрових рішень, що дозволяють автоматизувати операційні процеси, мінімізувати людський фактор, забезпечити аналітичну прозорість і контроль результативності.

Серед дієвих цифрових компонентів системи управління можемо виділити CRM-систему, що забезпечує облік пацієнтів, історію відвідувань, управління записами, контроль повторних звернень і аналіз рівня задоволеності клієнтів та ERP-модуль, який інтегрує фінансовий облік, управління запасами, графіки персоналу, звітність та аналітику. Ефективним цифровим компонентом виявилася електронна медична картка (ЕМК), яка містить повну історію лікування пацієнта, лабораторні та інструментальні результати, забезпечує безпаперовий документообіг та її інтеграція з системою eHealth, що дозволяє працювати в єдиному національному медичному інформаційному просторі, що підвищує довіру клієнтів і прозорість діяльності. Також між функціональних цифрових компонентів системи управління клінікою можемо зазначити внутрішню аналітичну панель (Dashboard), що забезпечує керівництво оперативними показниками ефективності (KPI, фінансові індикатори, рівень завантаження персоналу) й онлайн-комунікаційну платформу, чат-боти, систему запису через сайт та мобільний додаток, які сприяють оперативності та доступності сервісу. Узагальнення впроваджених цифрових рішень наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Цифрові технології, впроваджені у ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік»

| № | Цифровий інструмент | Функціональне призначення | Очікуваний управлінський ефект |
|---|--|---|--|
| 1 | CRM-система «ClinicPro» | Управління взаємодією з пацієнтами, контроль лояльності, повторних звернень | Зростання кількості постійних клієнтів на 15 %; підвищення ефективності маркетингу |
| 2 | ERP-модуль «MedOffice» | Інтеграція фінансів, складу, графіків персоналу | Оптимізація адміністративних витрат на 10-12 % |
| 3 | Електронна медична картка (ЕМК) | Автоматизація медичних записів і результатів досліджень | Скорочення часу обслуговування пацієнта на 20 % |
| 4 | Платформа eHealth | Реєстрація послуг, контракти з НСЗУ, ідентифікація пацієнтів | Прозорість і відповідність державним стандартам |
| 5 | Аналітичний Dashboard «SmartHealth Metrics» | Моніторинг KPI, аналіз фінансових і клінічних показників | Підвищення швидкості управлінських рішень |
| 6 | Онлайн-запис та чат-бот | Комунікація з пацієнтами, нагадування, зворотний зв'язок | Підвищення доступності сервісу; скорочення черг |
| 7 | Система внутрішнього контролю якості (Quality Tracker) | Оцінка стандартів ISO, контроль процесів лікування | Поліпшення індикаторів якості обслуговування на 12 % |

Джерело: сформовано за даними клініки

«Для оцінювання результативності системи управління якістю використовуються кількісні та якісні індикатори, які відображають ефективність сервісу, безпечність процедур, задоволеність пацієнтів і професіоналізм персоналу» [45].

У 2024 році ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік» продемонстрував такі показники якості (табл. 2.7). Показники свідчать про стабільне підвищення рівня клієнтоорієнтованості та ефективності управління якістю. Індекс задоволеності пацієнтів перевищує 90 %, що є ознакою високої довіри клієнтів. Скорочення середнього часу очікування прийому на 32 % свідчить про успішну цифровізацію процесів запису та комунікацій. Зростання індексу корпоративної культури підтверджує, що внутрішня управлінська політика позитивно впливає на якість сервісу.

Таблиця 2.7

Показники якості обслуговування та клієнтоорієнтованості у ТОВ «Хелс
Клінік»

| № | Показник | 2022 | 2023 | 2024 | Динаміка, % | Коментар |
|---|---|------|------|------|----------------|--|
| 1 | Індекс задоволеності пацієнтів (CSI), % | 85,2 | 88,7 | 91,5 | +7,4 | Зростання рівня довіри та лояльності пацієнтів |
| 2 | Кількість повторних звернень, % від загального потоку | 34,6 | 38,2 | 42,9 | +8,3 | Підвищення ефективності CRM-системи |
| 3 | Середній час очікування прийому, хв | 22 | 18 | 15 | -31,8 | Оптимізація електронного запису |
| 4 | Індекс якості послуг (QI), % відповідності стандартам ISO | 92,4 | 94,8 | 96,1 | +3,7 | Підтримка стабільно високої якості послуг |
| 5 | Рівень скарг на обслуговування, % від усіх відвідувань | 1,9 | 1,4 | 1,1 | -0,8 | Зменшення негативних відгуків через покращення комунікацій |
| 6 | Індекс корпоративної культури персоналу (CCI), % | 78,5 | 82,3 | 85,6 | +7,1 | Посилення внутрішньої мотивації персоналу |

Отже, в ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік» сформована інтегрована система управління якістю, заснована на стандартах ISO 9001:2015 і принципах безперервного вдосконалення. Впровадження цифрових технологій управління (CRM, ERP, eHealth, Dashboard) сприяло підвищенню аналітичної прозорості, контролю процесів і покращенню клієнтського досвіду. Значимі показники якості (CSI, QI, CCI) демонструють позитивну динаміку, що свідчить про високу результативність менеджменту якості та посилення клієнтоорієнтованості. Цифрова трансформація управління стала інструментом підвищення операційної ефективності, конкурентоспроможності та довіри пацієнтів.

2.3. Визначення сильних і слабких сторін управлінської діяльності ТОВ «Медичний центр «Хелс Клінік»

Для комплексної оцінки ефективності управлінської діяльності ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік» проведено «SWOT-аналіз, який дозволяє

системно визначити внутрішні (сильні й слабкі сторони) та зовнішні (можливості й загрози) чинники, що впливають на діяльність медичного закладу» [5]. Цей метод є «одним із основних інструментів стратегічного менеджменту, оскільки забезпечує основу для розроблення стратегічних пріоритетів, управлінських рішень і планів розвитку організації» [18].

SWOT-аналіз у сфері охорони здоров'я має певну специфіку, адже він враховує не лише економічні параметри, а й соціально-медичні, технологічні, кадрові та регуляторні фактори. У випадку ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік» SWOT-дослідження спрямовано на виявлення сильних і слабких сторін системи управління, її інноваційної спроможності, кадрового потенціалу, рівня цифровізації, а також оцінку впливу зовнішнього середовища, державної політики, конкурентного ринку та змін у запитах пацієнтів.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз управлінської діяльності ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік»

| Сильні сторони (Strengths) | Слабкі сторони (Weaknesses) |
|--|---|
| 1. Високий рівень професійної кваліфікації персоналу (70% лікарів мають вищу категорію). | 1. Обмежені можливості розширення площ та медичної інфраструктури. |
| 2. Впроваджена система управління якістю ISO 9001:2015. | 2. Висока залежність від вартості імпортного обладнання та матеріалів. |
| 3. Використання сучасних цифрових інструментів управління (CRM, ERP, eHealth). | 3. Недостатній розвиток маркетингової аналітики та таргетованих кампаній. |
| 4. Високий рівень клієнтоорієнтованості (індекс CSI > 90%). | 4. Недостатня диверсифікація джерел фінансування (перевага прямих платежів). |
| 5. Ефективна кадрова політика, низька плинність персоналу. | 5. Потреба у підвищенні рівня цифрової компетентності окремих співробітників. |
| 6. Стала фінансова стабільність та позитивна динаміка прибутковості. | 6. Відсутність філій або партнерських відділень у регіоні. |
| Можливості (Opportunities) | Загрози (Threats) |
| 1. Розширення спектра послуг (реабілітаційна, телемедицина, check-up програми). | 1. Зростання конкуренції серед приватних клінік регіону. |
| 2. Участь у державних і міжнародних програмах eHealth та Public Health. | 2. Підвищення цін на медичні витратні матеріали та обладнання. |
| 3. Розвиток стратегічного партнерства зі страховими компаніями та роботодавцями. | 3. Економічна нестабільність і скорочення платоспроможного попиту населення. |
| 4. Поширення цифрових платформ для віддалених консультацій і онлайн-моніторингу. | 4. Посилення державного регулювання приватного сектору медицини. |
| 5. Можливість залучення інвестицій на розширення послуг та оновлення обладнання. | 5. Ризики кіберзагроз та витоку персональних даних пацієнтів. |

Проведений аналіз свідчить, що управлінська система ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік» характеризується високим рівнем організаційної зрілості, стабільності та гнучкості, що дозволяє ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Переважають внутрішні сильні сторони, зокрема високий професійний потенціал персоналу, фінансова стабільність, сучасна цифрова інфраструктура та розвинена система управління якістю. Завдяки впровадженню ERP і CRM-рішень, клініка досягла високої прозорості управлінських процесів, підвищила швидкість прийняття рішень і рівень сервісу.

Серед слабких сторін найсуттєвішими є обмеженість матеріально-технічних ресурсів для масштабування, недостатня глибина маркетингової аналітики та потреба у подальшому підвищенні цифрової компетентності частини персоналу. Це свідчить про необхідність інвестицій у розвиток інфраструктури, розширення каналів фінансування та вдосконалення маркетингової стратегії. Можливості зовнішнього середовища створюють передумови для подальшого розвитку сервісів телемедицини, корпоративного обслуговування, розширення партнерських відносин зі страховими компаніями. Водночас основними загрозами залишаються посилення конкуренції, зростання вартості імпортованих ресурсів і регуляторні ризики, що потребує гнучких антикризових управлінських рішень та моніторингу фінансової стабільності.

SWOT-аналіз підтверджує, що система управління ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік» є ефективною, адаптивною та орієнтованою на довгостроковий розвиток. Її основою виступає баланс між внутрішньою якістю процесів і зовнішньою орієнтацією на клієнта, що забезпечує стійку конкурентну позицію на регіональному ринку медичних послуг.

Можемо зазначити, що управлінська діяльність у медичному центрі характеризується високим рівнем ефективності завдяки застосуванню принципів стратегічного, фінансового та цифрового менеджменту. Кадровий потенціал і корпоративна культура виступають провідними факторами стабільності та результативності управлінських процесів. Система управління якістю, інтегрована з цифровими технологіями, забезпечує постійний моніторинг

ефективності, своєчасне коригування рішень і високу задоволеність пацієнтів. Незважаючи на окремі слабкі сторони, організація має значний потенціал зростання, зокрема через розширення послуг, партнерство з корпоративними клієнтами та інвестиції у цифрову інфраструктуру. SWOT-аналіз підтверджує високу управлінську зрілість ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік» та створює основу для розроблення моделі підвищення ефективності управління, що буде подано у третьому розділі дослідження.

Ефективність управлінської діяльності є динамічною характеристикою, яка формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. У сфері охорони здоров'я ці фактори змінюються швидко, від технологічних інновацій і законодавчих змін до коливань ринку праці, попиту на послуги й поведінки пацієнтів. Тому система управління медичним закладом не може бути статичною: вона потребує постійного моніторингу, оцінювання результатів і своєчасного реагування на можливості та загрози. Моніторинг ефективності управління забезпечує, як зворотний зв'язок між управлінськими рішеннями та реальними результатами діяльності, так і можливість раннього виявлення проблем у фінансовій, кадровій або клінічній сферах. Також це дозволяє формувати обґрунтованість стратегічних рішень на основі даних та проводити оцінку продуктивності персоналу й мотиваційних механізмів, здійснювати вимірювання якості медичних послуг і рівня задоволеності пацієнтів. Регулярний аналіз «ключових показників ефективності (КПІ)» [25] дозволяє керівництву бачити не лише поточний стан, а й тенденції, що формуються, а це є основою управлінського прогнозування.

Управлінська ефективність тісно пов'язана з адаптивністю організації до зовнішнього середовища. Для медичних закладів критично важливо враховувати зміни державної політики у сфері охорони здоров'я (медична реформа, стандарти НСЗУ) та економічні ризики, а саме інфляцію, зміну вартості імпортованих матеріалів, енергоресурсів. Важливими залишаються демографічні та соціальні тенденції, такі як старіння населення, зростання попиту на профілактичні послуги. Безумовно, необхідне розуміння технологічних

викликів, цифровізації, кібербезпеки, телемедицини, а також відчуття конкурентного середовища, якому властива поява нових приватних клінік, зміна маркетингових стратегій. «Систематичний аналіз можливостей дозволяє виявити нові ніші ринку, інноваційні сервіси, джерела фінансування, партнерства. Натомість ідентифікація загроз дає змогу своєчасно розробити антикризові заходи, уникнути фінансових втрат або зниження репутації» [19].

Для приватного медичного центру, який функціонує в умовах високої конкуренції, системний моніторинг ефективності та аналіз ризиків є інструментом стратегічної стабільності. ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік» використовує цифрову систему управління «SmartHealth Metrics», яка в реальному часі відстежує фінансову результативність (ROI, рентабельність операційної діяльності); показники якості (QI, CSI, індекс повторних звернень); кадрові метрики (EEI, рівень плинності персоналу). Також дана система контролює цифрову зрілість (CDI, рівень інтеграції ERP і CRM-систем).

Постійний аналіз можливостей і загроз дозволяє клініці гнучко адаптувати цінову політику та сервіс й прогнозувати попит на послуги та планувати кадрові навантаження. Також аналітика сприяє можливостям клініки виявляти потребу у модернізації обладнання, приймати аналітично обґрунтовані управлінські рішення та підтримувати високий рівень довіри пацієнтів і конкурентоспроможність на ринку. Отже, постійний моніторинг ефективності управління та системний аналіз можливостей і загроз є невід'ємною складовою сучасного медичного менеджменту. Для Медичного центру «Хелс Клінік» це не лише інструмент контролю, а механізм стратегічного розвитку, який забезпечує стабільність управлінських процесів, високу якість медичного сервісу, економічну результативність, готовність до зовнішніх викликів. Таким чином, ефективний менеджмент у медицині – це не одноразовий процес, а безперервний цикл удосконалення, що базується на даних, прогнозуванні та гнучкому реагуванні на зміни середовища.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Концепція та модель вдосконалення системи управління в медичному закладі

Підвищення ефективності управлінської діяльності у закладах охорони здоров'я в сучасних умовах є стратегічним пріоритетом розвитку медичної системи України. Це зумовлено необхідністю забезпечення конкурентоспроможності медичних установ, адаптації до цифрової економіки, впровадження принципів доказової медицини, клієнтоорієнтованості та фінансової стабільності. У цьому контексті вдосконалення системи управління має розглядатися як цілісна концепція, що поєднує стратегічне бачення, інноваційні технології та соціальну відповідальність.

Розроблена для ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік» концепція вдосконалення управління ґрунтується на принципах інтегрованого менеджменту, цифрової трансформації та людиноцентричності. Її метою є формування інноваційної моделі управління, здатної забезпечити підвищення ефективності використання ресурсів, покращення якості медичних послуг і підсилення конкурентних позицій закладу. Основу концепції становлять стратегічні орієнтири. Серед них системність управління, де усі управлінські процеси (планування, мотивація, контроль, комунікації) розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиного організаційного механізму. «Цифрова інтеграція і використання інформаційних систем (CRM, ERP, eHealth, Business Intelligence) необхідна для забезпечення аналітичної прозорості, моніторингу показників і автоматизації управлінських функцій. Важливою є орієнтація клініки на якість і клієнта» [36]. Управлінські рішення мають «ґрунтуватися на зворотному зв'язку з пацієнтами, індексах задоволеності (CSI, QI) і соціальній відповідальності медичного закладу. Розвиток кадрового потенціалу та

формування системи безперервного навчання персоналу буде ефективно сприяти розвитку цифрових компетенцій та внутрішнього лідерства» [22]. Ефективність і результативність що досягається через запровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для кожного рівня управління та підрозділу дозволяє реалізувати управління знаннями та інноваціями на основі використання моделі knowledge management для збереження й поширення управлінського досвіду, кращих практик і клінічних стандартів. І, з рештою, гнучкість та адаптивність, тобто здатність системи управління швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, у тому числі ринкові, нормативні та технологічні є вагомою умовою ефективного функціонування медичних клінік.

У межах розробленої концепції вдосконалення системи управління в медичному закладі запропоновано модель вдосконалення цієї системи управління, яка інтегрує три взаємопов'язані підсистеми організаційно-управлінську, цифрово-аналітичну, соціально-комунікаційну (рис. 3.1).

1. Організаційно-управлінська підсистема. Передбачає модернізацію структури управління шляхом: делегування повноважень середнім керівникам для прискорення прийняття рішень; «оптимізації бізнес-процесів відповідно до принципів Lean management; переходу від адміністративної до процесно-орієнтованої моделі управління» [20]; створення центру управління якістю як структурного елементу моніторингу показників ISO.

2. Цифрово-аналітична підсистема. Базується на впровадженні цифрових технологій і аналітичних платформ для підтримки управлінських рішень: «ERP (автоматизація фінансів, запасів і логістики), CRM (управління взаємодією з пацієнтами та аналіз їх поведінки), BI-система (аналітика KPI, рентабельності, продуктивності)» [45], AI-модулі прогнозування (оцінка попиту, розподіл ресурсів, планування навантаження персоналу). В результаті формується єдина цифрова екосистема управління, у якій інформаційні потоки з'єднані у реальному часі.

3. Соціально-комунікаційна підсистема охоплює розвиток корпоративної культури, комунікацій і клієнтоорієнтованості. Основні напрями: формування

внутрішніх командових комунікацій (щотижневі стратегічні наради, обмін знаннями); створення платформи «Patient Voice» для збору відгуків і пропозицій пацієнтів; «запровадження мотиваційних KPI для персоналу, пов'язаних із якістю обслуговування та рівнем задоволеності клієнтів» [37]; участь центру у соціальних і профілактичних програмах міста, що підвищує імідж клініки.

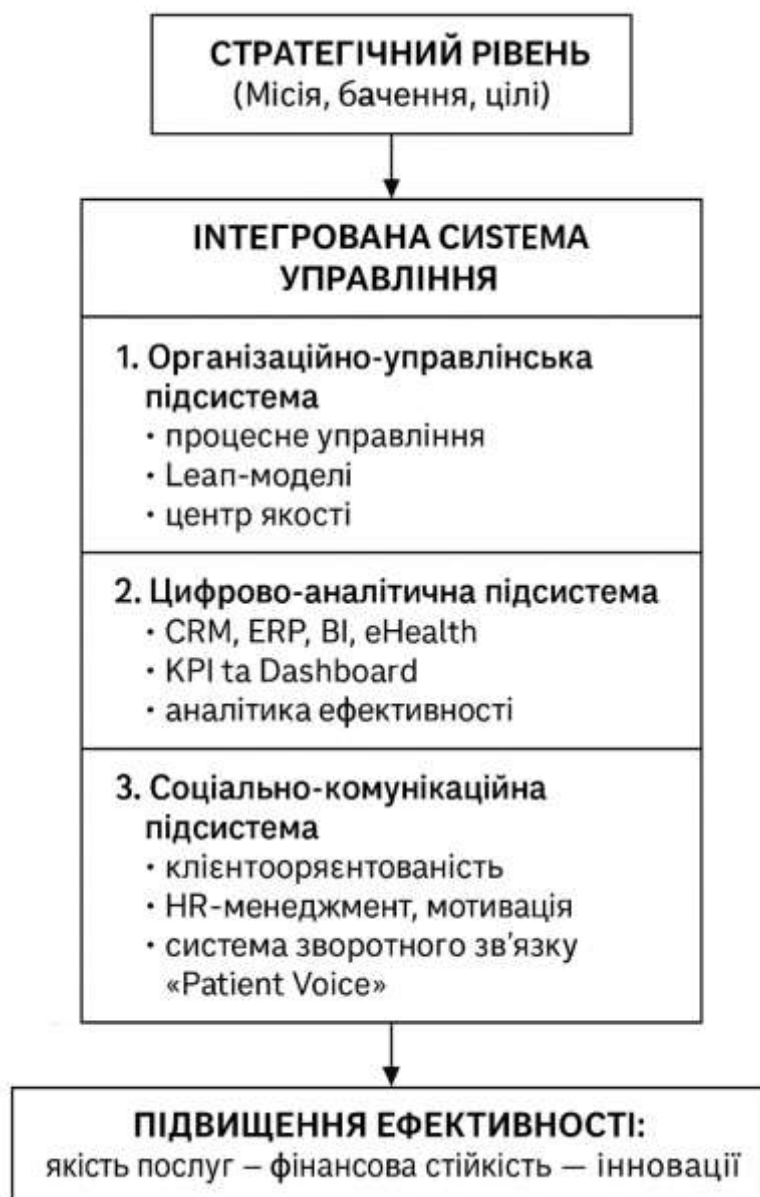


Рис. 3.1. Модель вдосконалення системи управління ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік»

Реалізація запропонованої концепції вдосконалення системи управління в ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік» забезпечить зростання ефективності

управлінських процесів за рахунок автоматизації та аналітичного контролю. Буде досягнуто підвищення якості медичних послуг через системне впровадження стандартів ISO, внутрішнього аудиту та цифрових протоколів лікування. Відбудеться формування інноваційної корпоративної культури, орієнтованої на безперервне вдосконалення. Реалізується оптимізація витрат і підвищення рентабельності завдяки процесно-аналітичним інструментам контролю. Також відбудеться підвищення задоволеності пацієнтів і персоналу, що зміцнює репутацію центру та створює синергетичний ефект розвитку.

Таким чином, запропонована концепція є стратегічною основою для побудови моделі вдосконалення управлінської діяльності. Вона поєднує системність, цифровізацію, якість і соціальну орієнтацію, забезпечуючи комплексний розвиток медичного закладу на засадах ефективності, інноваційності та сталості.

Розроблення моделі вдосконалення управлінської діяльності є центральним етапом формування сучасної системи менеджменту закладу охорони здоров'я. Така модель повинна бути «гнучкою, адаптивною та інтегрованою, поєднувати стратегічні цілі із щоденними процесами, забезпечувати управління знаннями, цифрову аналітику, контроль ефективності та орієнтацію на якість послуг» [34].

Модель, розроблена для ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік» (м. Вінниця), базується на принципах інноваційності, результативності, цифрової інтеграції та людиноцентричності. Її головним завданням є створення механізму постійного поліпшення управлінських процесів, який забезпечує баланс між ефективністю, якістю, мотивацією персоналу та задоволеністю пацієнтів.

За структурою, модель складається з п'яти взаємопов'язаних блоків управління, що формують цілісний управлінський контур:

1. Стратегічно-аналітичний блок реалізує:

- визначення місії, візії та стратегічних цілей медичного закладу;
- формування карти стратегічних ініціатив;
- проведення SWOT-, PEST- та GAP-аналізів;

- оцінювання ризиків управлінських рішень.

2. Організаційно-процесний блок об'єднує:

- оптимізацію бізнес-процесів за принципами Lean Healthcare;

- регламентацію управлінських процедур і підрозділів;

- створення «центру управління якістю»;

- інтеграцію клінічних і адміністративних потоків в єдину систему управління.

3. Цифрово-інформаційний блок представляє «автоматизація управлінських процесів через CRM, ERP, eHealth, BI-аналітику, формування електронного дашборду KPI» [6]; використання систем прогнозувальної аналітики для планування ресурсів і навантаження персоналу; підключення телемедичних сервісів та онлайн-комунікацій із пацієнтами.

4. Кадрово-мотиваційний блок включає розвиток HR-менеджменту, системи компетенцій і мотиваційних інструментів, впровадження KPI для кожної категорії персоналу, корпоративну програму «Безперервне навчання» та «Лікар цифрової епохи», а також формування командної культури, внутрішнього лідерства та етичного менеджменту.

5. Соціально-комунікаційний блок забезпечуватиме розвиток клієнтоорієнтованості, створення системи зворотного зв'язку Patient Voice, проведення соціальних ініціатив, профілактичних акцій, партнерств із громадами та побудову іміджу клініки як соціально відповідального бренду.

Управлінські блоки моделі взаємодіють у рамках єдиного інформаційного контуру, який забезпечує зворотний зв'язок між стратегічним і операційним рівнями, цифрову інтеграцію даних (пацієнтські, фінансові, клінічні, кадрові показники), постійну аналітику ефективності (через Dashboard KPI) та автоматизоване прийняття рішень на основі вагомих показників. Інформаційні потоки між блоками формують механізм цифрового управлінського циклу, а саме планування → виконання → аналіз → вдосконалення → зворотний зв'язок. Модель вдосконалення управлінської діяльності в медичних закладах представлено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Модель вдосконалення управлінської діяльності в медичних закладах

Система KPI виступає інструментом кількісного вимірювання ефективності реалізації моделі. Для кожного управлінського блоку визначено групу таких цільових індикаторів (табл. 3.1). Вони сприяють оптимізації процесів, як управління та підвищення ефективності діяльності медичного центру, так і вдосконаленню медичного сервісу у відповідності до стандартів національної та європейської системи охорони здоров'я.

Таблиця 3.1

КРІ реалізації моделі вдосконалення управління

| № | Блок | КРІ | Цільове значення | Очікуваний ефект |
|---|--------------------------|--|-----------------------------|---|
| 1 | Стратегічно-аналітичний | Індекс управлінської зрілості (ММІ), рівень реалізації стратегії (%) | ≥ 85 % | Узгодженість управлінських дій зі стратегічними цілями |
| 2 | Організаційно-процесний | Коефіцієнт операційної ефективності (ОЕІ), коеф. процесної відповідності ISO | $>1,25$; ≥ 95 % | Оптимізація внутрішніх процесів, зниження витрат |
| 3 | Цифрово-інформаційний | Рівень цифрової зрілості (CDI), ступінь інтеграції eHealth | $\geq 0,8$; 100 % | Повна автоматизація управління, зниження помилок |
| 4 | Кадрово-мотиваційний | Індекс залученості персоналу (ЕЕІ), коеф. виконання КРІ працівників | ≥ 80 %; ≥ 90 % | Зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів |
| 5 | Соціально-комунікаційний | Індекс задоволеності пацієнтів (CSI), Індекс корпоративної культури (CCI) | ≥ 92 %; ≥ 85 % | Підвищення лояльності пацієнтів, розвиток бренду клініки |

Джерело: сформовано автором

Реалізація запропонованої моделі вдосконалення управлінської діяльності забезпечить зростання управлінської ефективності (покращення інтегрального індексу ІУЕ до 0,95-0,97). Оптимізацію процесів, тобто скорочення операційних витрат на 10 - 12 %, підвищення продуктивності праці на 15 %. Зміцнення кадрової стабільності через підвищення мотивації та компетентності персоналу. Розвиток цифрової зрілості організації та підвищення прозорості управлінських процесів. Підвищення задоволеності пацієнтів і партнерів, що сприятиме розширенню ринку послуг і зростанню прибутковості. Медичний заклад є складною соціально-економічною системою, де управлінська діяльність охоплює фінанси, персонал, медичні процеси, цифрові технології, маркетинг і комунікації. У такій багатофакторній структурі ефективність не може підтримуватись автоматично, вона потребує постійного вдосконалення. Модель вдосконалення управління дозволяє структурувати процес змін, визначити

головні напрями модернізації, взаємозв'язки між підрозділами та критерії результативності.

3.2. Прогноз розвитку управлінської ефективності та стратегічні напрями вдосконалення системи менеджменту медичного закладу

Прогноз розвитку управлінської ефективності медичного центру починається з розуміння цифрових інструментів у сучасному медичному менеджменті та КРІ як системи вимірювання ефективності управління. Сучасна парадигма управління закладами охорони здоров'я передбачає використання цифрових технологій моніторингу ефективності та КРІ-моделювання як основи прийняття управлінських рішень. Успішне функціонування ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік» свідчить, що саме поєднання цифрової аналітики, автоматизованого обліку та системи показників ефективності дає змогу керівництву своєчасно виявляти проблеми, прогнозувати навантаження і планувати розвиток.

У процесі вдосконалення управління медичними установами важливу роль відіграють інформаційно-аналітичні системи, які забезпечують інтеграцію усіх управлінських процесів у єдиному цифровому середовищі. Для ТОВ «Хелс Клінік» створено комплексну цифрову екосистему управління, що включає:

1. CRM-систему «ClinicPro» (управління взаємовідносинами з пацієнтами, аналітика повторних звернень, рівень задоволеності клієнтів) та AI-аналітичний модуль для прогнозування завантаженості лікарів, фінансових потоків, оцінювання ефективності каналів комунікацій.

2. ERP-платформу «MedOffice ERP» для автоматизації фінансів, складу, графіків персоналу, формування аналітичних звітів та BI-систему «SmartHealth Metrics» основним завданням якої є побудова інтерактивних дашбордів для керівництва, візуалізація КРІ у реальному часі.

3. Інтеграцію з eHealth та електронною медичною картою для забезпечення відповідності державним стандартам і прозорості медичних даних.

Ці інструменти дозволяють перейти від реактивного управління до прогностичного, коли рішення приймаються на основі даних, а не інтуїції.

«KPI (Key Performance Indicators) у медичних закладах є багатовимірною системою оцінювання, яка охоплює економічні, операційні, якісні, кадрові та соціальні показники» [27]. Для ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік» система KPI структурована за п'ятьма рівнями управління (3.2.)

Таблиця 3.2

Система KPI для ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік» за рівнями управління

| № | Рівень управління | Група показників | Приклади KPI |
|---|--------------------------|-------------------------------------|---|
| 1 | Стратегічний | Фінансово-економічні, інноваційні | ROI, IRR, приріст прибутку, індекс інноваційності (II) |
| 2 | Операційний | Ефективність процесів, завантаження | Коеф. операційної ефективності (OEI), середній час обслуговування (ACT) |
| 3 | Клінічний | Якість медичних послуг | Індекс якості лікування (QI), рівень ускладнень, повторних звернень |
| 4 | Кадровий | Мотивація, стабільність персоналу | Індекс задоволеності працівників (ESI), коефіцієнт плинності кадрів |
| 5 | Клієнтський (соціальний) | Лояльність і довіра пацієнтів | Індекс задоволеності (CSI), Net Promoter Score (NPS) |

Джерело: сформовано за [3; 20; 39]

Реалізація KPI здійснюється через інтерактивну BI-панель «SmartHealth Metrics», яка дозволяє керівництву моніторити результати у реальному часі. Система об'єднує чотири інформаційні блоки:

1. Фінансовий моніторинг (доходи, рентабельність, ефективність використання ресурсів).
2. Кадровий модуль (відвідуваність, виконання індивідуальних KPI, результати навчання).
3. Клінічний блок (якість діагностики, середня тривалість лікування, частка повторних звернень).
4. Клієнтський модуль (рівень CSI, динаміка скарг, середній час відповіді на запити пацієнтів).

Система дозволяє будувати дашборди для різних рівнів менеджменту, від головного лікаря до керівників підрозділів, і формує щомісячні аналітичні звіти для нарад. Приклад аналітичних KPI ТОВ «Хелс Клінік» за 2024 рік подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Основні KPI управління ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік»

| Показник | 2023 | 2024 | Відхилення, % | Інтерпретація |
|---|------|------|------------------|--------------------------------------|
| ROI, % | 13,8 | 16,2 | +17,4 | Підвищення ефективності інвестицій |
| Рентабельність операційної діяльності, % | 18,5 | 20,1 | +8,6 | Оптимізація внутрішніх процесів |
| Індекс якості послуг (QI), % | 94,8 | 96,3 | +1,6 | Стабільна якість лікування |
| Індекс задоволеності пацієнтів (CSI), % | 88,7 | 91,5 | +3,2 | Підвищення клієнтоорієнтованості |
| Індекс залученості персоналу (EEI), % | 80,1 | 84,6 | +5,6 | Зростання мотивації персоналу |
| Коефіцієнт цифрової зрілості (CDI) | 0,72 | 0,84 | +16,7 | Розширення цифрових інструментів |
| Коефіцієнт операційної ефективності (OEI) | 1,14 | 1,29 | +13,1 | Підвищення продуктивності управління |

Джерело: систематизовано за [24], розраховано автором за даними клініки

Використання KPI у системі управління медичним закладом має такі результати, як забезпечення об'єктивного вимірювання управлінських рішень і їх впливу на результати діяльності та посилення контролю якості медичних процесів через цифровий моніторинг. Також відбувається формування культури відповідальності та орієнтації на результат серед персоналу поруч з підвищенням прозорості звітності для власників, інвесторів та партнерів й стимулюванням інноваційної активності та використання доказових підходів до менеджменту.

Зазначимо, що цифрові інструменти управління забезпечують інтеграцію аналітики, процесів і контролю ефективності у єдиній платформі. KPI є основним індикатором якості управлінських рішень, що поєднує фінансову, операційну, кадрову та клієнтську складові. Використання ВІ-аналітики й дашбордів дозволяє перейти до data-driven management, що підвищує обґрунтованість і гнучкість управління. У результаті впровадження цифрової KPI-системи ТОВ

«Хелс Клінік» демонструє покращення провідних індикаторів ефективності, що свідчить про зрілість його управлінської системи.

Управлінська ефективність медичних закладів у найближчі роки визначатиметься здатністю адаптуватися до викликів цифрової економіки, інтегрувати аналітичні технології у менеджмент і формувати інноваційні моделі взаємодії між персоналом, пацієнтами та партнерами. ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік», як приватна клініка нового типу, демонструє значний потенціал зростання ефективності за рахунок поєднання стратегічного бачення, цифрової трансформації та клієнтоорієнтованості.

На основі аналізу тенденцій діяльності клініки за 2022 - 2024 рр. та динаміки основних КРІ побудовано прогноз змін управлінської ефективності на період 2025 - 2028 рр. «Прогнозування здійснено за допомогою трендового моделювання показників рентабельності, індексу задоволеності клієнтів (CSI), рівня цифрової зрілості (CDI) та коефіцієнта операційної ефективності (OEI)» [7].

Таблиця 3.4

Прогноз динаміки КРІ ТОВ «Хелс Клінік», 2025-2028 рр.

| № | Показник | 2024 (база) | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | Прогнозна зміна, % |
|---|---|----------------|------|------|------|------|-----------------------|
| 1 | ROI, % | 16,2 | 17,4 | 18,8 | 19,5 | 20,7 | +27,8 |
| 2 | «Рентабельність операційної діяльності, %» | 20,1 | 21,2 | 22,3 | 23,5 | 25,0 | +24,4 |
| 3 | «Індекс задоволеності пацієнтів (CSI), %» | 91,5 | 92,7 | 93,8 | 94,5 | 95,2 | +4,0 |
| 4 | «Коефіцієнт цифрової зрілості (CDI)» | 0,84 | 0,88 | 0,91 | 0,94 | 0,96 | +14,3 |
| 5 | «Індекс залученості персоналу (EEI), %» | 84,6 | 86,3 | 88,5 | 89,8 | 91,0 | +7,6 |
| 6 | «Коефіцієнт операційної ефективності (OEI)» | 1,29 | 1,34 | 1,38 | 1,42 | 1,45 | +12,4 |

Джерело: систематизовано та розраховано автором за даними клініки

Трендова динаміка свідчить про поступове зростання всіх провідних індикаторів. Очікується підвищення ROI до 20,7 %, що відображає зростання інвестиційної віддачі, а коефіцієнт цифрової зрілості може досягти рівня 0,96, що відповідає високому ступеню цифрової інтеграції управління. Таким чином,

прогноз на 2025-2028 рр. підтверджує стійке зростання ефективності менеджменту медичного закладу та посилення його конкурентних переваг.

Відповідно до результатів аналізу та прогнозу, визначено п'ять провідних стратегічних напрямів удосконалення управління в ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік»:

1. Розвиток цифрової інтеграції та аналітики «Digital Management 2.0». даний напрям передбачає впровадження AI-модулів прогнозування навантаження й витрат, автоматизацію внутрішнього документообігу та управління персоналом (HRM-системи), створення єдиного «DataHub» для об'єднання фінансових, клінічних і клієнтських даних.

2. Посилення клієнтоорієнтованої стратегії включатиме розвиток онлайн-сервісів запису, дистанційних консультацій, мобільного додатку, створення персональних програм здоров'я та лояльності, аналітику задоволеності у реальному часі через платформу Patient Voice.

3. Формування високотехнологічної кадрової культури «Smart HR Healthcare» передбачає розвиток цифрових компетенцій лікарів та адміністраторів та запровадження внутрішніх сертифікаційних програм «E-Doctor», «Digital Nurse», а також застосування мотиваційних KPI, прив'язаних до ефективності сервісу.

4. Енергетична та екологічна ефективність діяльності перед усім визначатиме енергозбереження, утилізацію відходів, впровадження екологічних стандартів, а також розроблення ESG-звіту клініки відповідно до міжнародних норм сталого розвитку.

5. Партнерство та інноваційна відкритість забезпечить для клініки участь у державних і міжнародних програмах eHealth, партнерство з університетами та страховими компаніями, а також впровадження стартап-рішень у сфері телемедицини, лабораторної діагностики, аналітики.

З урахуванням прогнозних показників і стратегічних напрямів формується модель динамічного розвитку управлінської ефективності, яка передбачає чотири послідовні етапи (рис. 3.2):

1) Оптимізаційний (2025) де передбачається модернізація процесів, запуск КРІ-системи, аудит якості.

2) Цифрово-аналітичний (2026), коли прогнозується інтеграція ERP, CRM, BI, формування цифрового дашборду.

3. Інноваційно-партнерський (2027) реалізовуватиметься залучення інвестицій, впровадження AI-інструментів, розширення послуг.

4) Сталий (2028 і далі) це час функціонування як Smart Clinic з високим рівнем ефективності, соціальної довіри та цифрової зрілості.

Очікуваними результатами реалізації прогнозованої моделі стане підвищення рентабельності медичного центру на 25- 30 % протягом п'яти років. Зростання рівня CSI до 95 % і зміцнення бренду клініки. Повна інтеграція цифрових інструментів управління у всі процеси діяльності. Зміцнення кадрової стабільності та формування високотехнологічної корпоративної культури. Розширення ринкової частки клініки у Вінницькому регіоні завдяки підвищенню довіри та партнерств.

Отже, розроблена концепція і модель вдосконалення управління забезпечують системний підхід до підвищення ефективності менеджменту медичних закладів. Цифровізація управлінських процесів, КРІ-моніторинг і клієнтоорієнтованість формують нову парадигму розвитку медичних установ. Прогнозні розрахунки свідчать про стабільне зростання ефективності ТОВ «Хелс Клінік» у середньостроковій перспективі, що підтверджує результативність обраної стратегії цифрового управління. Модель розвитку «Smart Health Management» може бути використана як типова для інших приватних медичних закладів України, що прагнуть до підвищення конкурентоспроможності, інноваційності та соціальної відповідальності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дало змогу комплексно оцінити сутність, фактори, інструменти та перспективи підвищення ефективності управлінської діяльності в закладах охорони здоров'я, а також обґрунтувати науково-практичну модель вдосконалення системи менеджменту на прикладі ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік» (м. Вінниця).

1. У першому розділі досліджено сутність управлінської діяльності в медичних установах, її функції, принципи, методи та сучасні моделі ефективності. Встановлено, що управлінська діяльність у системі охорони здоров'я – це цілеспрямований процес організації, планування, мотивації, контролю та комунікацій, який забезпечує раціональне використання ресурсів, високу якість медичних послуг і стійкість закладу. Системоутворюючими елементами є менеджмент якості, стратегічне планування, кадровий потенціал і цифрова трансформація.

Визначено, що ефективність управління доцільно оцінювати через інтегральні критерії: фінансову результативність, якість послуг, задоволеність пацієнтів, кадрову стабільність і рівень цифрової зрілості. Узагальнення зарубіжного досвіду (Німеччина, Польща, Велика Британія, Естонія) довело, що впровадження інтегрованих моделей «Value-Based Healthcare» та «Lean Healthcare» забезпечує стале підвищення ефективності управління.

2. Доведено, що ТОВ «Хелс Клінік» є ефективно керованим сучасним приватним медичним закладом, у якому поєднано стратегічне управління, систему якості ISO 9001:2015, сучасні цифрові технології (CRM, ERP, eHealth) та клієнтоорієнтовану модель сервісу. Результати фінансово-економічного аналізу показали зростання рентабельності операційної діяльності до 20,1 %, позитивну динаміку ROI (+17,4 %), високий рівень якості обслуговування (індекс CSI > 90 %) та стабільність кадрового складу. Оцінка операційної та цифрової ефективності довела, що клініка має високий рівень управлінської зрілості (CDI = 0,84; OEI = 1,29). SWOT-аналіз засвідчив перевагу сильних сторін

над слабкими, що свідчить про інституційну спроможність клініки до подальшого розвитку.

3. У третьому розділі обґрунтовано концепцію вдосконалення системи управління медичним закладом, яка базується на принципах системності, цифрової інтеграції, інноваційності та клієнтоорієнтованості. Розроблено модель вдосконалення управлінської діяльності, що включає п'ять взаємопов'язаних блоків: стратегічно-аналітичний, організаційно-процесний, цифрово-інформаційний, кадрово-мотиваційний, соціально-комунікаційний. Модель забезпечує формування єдиної цифрової екосистеми управління з механізмом постійного моніторингу KPI.

Запропонована система KPI дозволяє кількісно вимірювати управлінські результати за п'ятьма рівнями – стратегічним, операційним, клінічним, кадровим і клієнтським. Запровадження KPI-дешбордів у системі SmartHealth Metrics забезпечує підвищення прозорості, контроль якості рішень та зростання продуктивності персоналу.

4. На основі прогнозного моделювання визначено тенденцію зростання ROI до 20,7 %, операційної рентабельності до 25 % та підвищення цифрової зрілості до рівня 0,96 у 2028 р. Це свідчить про стійкий розвиток управлінської ефективності клініки в умовах цифрової трансформації. Серед стратегічних напрямів подальшого вдосконалення визначено: 1) Digital Management 2.0 – повна автоматизація процесів і аналітична інтеграція; 2) Customer Health Experience – індивідуалізація сервісу, телемедицина, мобільні сервіси; 3) Smart HR Healthcare – формування цифрових компетенцій і мотиваційної культури; 4) Green Clinic Management – енергоефективність та екологічна відповідальність; 5) Open Innovation Healthcare – партнерство, наукові проекти, міжнародна інтеграція.

5. У роботі запропоновано комплексну модель оцінювання та вдосконалення управлінської діяльності медичного закладу, що поєднує економічні, соціальні та технологічні аспекти менеджменту. Наукова новизна полягає у розробленні концепції інтегрованої системи управління «SmartHealth

Management», яка базується на цифровій аналітиці, KPI-моніторингу та клієнтоорієнтованій стратегії. Практичне значення результатів полягає у можливості використання розробленої моделі як методичного інструменту для підвищення ефективності управління приватними та комунальними медичними закладами України.

6. Ефективність управлінської діяльності в охороні здоров'я є визначальним чинником стійкого розвитку медичних установ і безпосередньо впливає на якість життя населення. Система менеджменту ТОВ «Медичний центр Хелс Клінік» демонструє високий рівень результативності завдяки цифровій трансформації, впровадженню стандартів якості та сучасним методам HR-менеджменту. Розроблена модель вдосконалення управління може бути масштабована на інші медичні установи регіонального рівня, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності української медицини. Запропоновані концептуальні положення та рекомендації формують науково обґрунтований підхід до управління ефективністю у сфері охорони здоров'я в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренко Г. В. Конкуентоспроможність підприємства: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: КНЕУ, 2020. 368 с.
2. Березін О. Оптимізація структури капіталу підприємств ритейлу. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2020. № 32. С. 17-25.
3. Беляєва О. В. Менеджмент у сфері охорони здоров'я : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 312 с.
4. Бланк І. А. Управління фінансовою стабільністю підприємства. Київ: Ніка-Центр, 2018. 512 с.
5. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент. Київ : Ніка-Центр, 2020. 784 с.
6. Близнюк, С. І. Управління конкурентними перевагами підприємства в умовах ринкової трансформації. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 284 с.
7. Бондар Т. В. Оцінка фінансової стійкості підприємств ритейлу. Бізнес-Інформ. 2023. № 2. С. 112-118.
8. Бутинець Ф. Ф. Економічний аналіз. Житомир : ЖДТУ, 2019. 742 с.
9. Васильєва Н. В. Формування стратегії конкурентоспроможності промислових підприємств. Одеса: Астропринт, 2019. 312 с.
10. Герасименко Л. В. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства. Економіка та держава. 2023. № 6. С. 47–52.
11. Говорко О. В. Ефективність системи забезпечення охорони здоров'я населення України. Інтелект ХХІ. 2017. № 2. С. 78–83.
12. Гончарук А. Г. Ефективність управління закладами охорони здоров'я: монографія. Одеса : Астропринт, 2020. 340 с.
13. Гордієнко В. Ефективність використання фінансових ресурсів підприємств торгівлі. Фінанси України. 2020. № 9. С. 78–89.
14. Григор'єв О. І. Система стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Дніпро: НГУ, 2022. 410 с.
15. Дяченко О. М. Управління якістю в закладах охорони здоров'я : монографія. Київ : МАУП, 2018. 248 с.
16. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
17. Кравченко І. В. Клієнтоорієнтоване управління в приватних медичних установах : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2021. 196 с.
18. Крикун О. І. Цифровізація управління медичними закладами як чинник підвищення їх ефективності. Економіка та держава. 2023. № 6. С. 55–59.
19. Левченко Н. М. Фінансові аспекти ефективності діяльності закладів охорони здоров'я України. Бізнес Інформ. 2020. № 8. С. 83-88.

20. Марушевський Г. Б. Інноваційно-інвестиційні чинники забезпечення конкурентних переваг промислових підприємств. Економічний вісник університету. 2022. № 4. С. 80-86.
21. Матвієнко Н. В. Маркетингові стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств України в умовах євроінтеграції. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. № 1. С. 17-25.
22. Маховка В. Ресурсний потенціал та фінансування розвитку ритейлу. Економіка розвитку. 2022. № 5. С. 101-108.
23. Медяник Д. І., Липчанський В. О. Особливості ефективності управління закладами охорони здоров'я. Наукові записки КНТУ. Серія : Економічні науки. 2021. № 48. С. 114–122.
24. Мельник Л. Ю. Розвиток конкурентних переваг промислових підприємств України: проблеми та перспективи. Економіка промисловості. 2024. № 3. С. 66–74.
25. Наказ МОЗ України № 509 від 19.03.2018 р. «Про затвердження Положення про електронну систему охорони здоров'я (eHealth)».
26. Національна служба здоров'я України. Річний звіт про виконання Програми медичних гарантій 2024. Київ : НСЗУ, 2025. 72 с.
27. Національна стратегія розвитку системи охорони здоров'я на 2023-2030 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.03.2023 № 260-р.
28. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 № 2801-ХІІ. Відомості Верховної Ради України. 1993. № 4. Ст. 19.
29. Пашко Л. А. Стратегічне управління медичними організаціями в умовах ринкової трансформації : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 276 с.
30. Порохня В. М. Економічна стратегія підприємства: формування конкурентних переваг. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 268 с.
31. Постанова Кабінету Міністрів України № 144 від 17.02.2021 р. «Про затвердження Державної стратегії цифрової трансформації системи охорони здоров'я».
32. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 5. Ст. 31.
33. Раєвцева О. В. Механізми стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах діджиталізації. Вісник економічної науки України. 2023. № 4. С. 41–49.
34. Романенко О. Розвиток інвестиційної діяльності торговельних підприємств. Економічний форум. 2020. № 4. С. 27–35.
35. Руденко Л. Управління оборотним капіталом торговельних підприємств. Економіка та управління. 2023. № 3. С. 72-80.

36. Савченко В. Ф. Потенціал конкурентних переваг підприємства як об'єкт стратегічного управління. Київ: ННЦ ІАЕ, 2019. 290 с.
37. Стратегія інноваційного розвитку України на період до 2030 року. Київ: Міністерство освіти і науки України, 2023. 56 с.
38. Стрілець В. Сучасні підходи до оцінки фінансової стійкості підприємств торгівлі. Економічний дискурс. 2019. № 6. С. 57-66.
39. Чебан В. І. Розвиток системи управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації. Вінниця: ВНТУ, 2023. 224 с.
40. Яремко І. І. Підвищення ефективності механізмів управління закладами сфери охорони здоров'я. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2020. № 3(1). С. 127–139.
41. Voerma T., Kruk M. Health system performance assessment: new directions. *Bulletin of the World Health Organization*. 2019. Vol. 97(6). P. 413–414.
42. Bradley E. H., Taylor L. A. Management Matters: A Leverage Point for Health Systems Strengthening in Global Health. *International Journal of Health Policy and Management*. 2016. Vol. 5(9). P. 597–601.
43. Braithwaite J., Wears R. L., Hollnagel E. *Resilient Health Care: Reconciling Work-as-Imagined and Work-as-Done*. CRC Press, 2019. 292 p.
44. Dückers M., Wagner C. Quality management and patient safety in European hospitals: A comparative study. *BMJ Open*. 2020. Vol. 10(4). e035339.
45. Goncharuk A. G. Motivators for medical staff with a high gap in healthcare efficiency: Comparative research from Poland and Ukraine. *Economic Annals-XXI*. 2020. Vol. 182(3–4). P. 33–39.
46. ISO 31000:2018. Risk Management Guidelines. ISO, Geneva, 2018. 26 p.
47. ISO 9001:2015. Quality Management Systems Requirements. International Organization for Standardization, Geneva, 2015. 29 p.
48. McKee M., Stuckler D. Health systems, health, wealth and societal well-being: assessing the case for investing in health systems. *Public Health Reviews*. 2017. Vol. 38(1). P. 1–15.
49. OECD. *Health at a Glance: Europe 2022*. OECD Publishing, Paris. 2022. 236 p.
50. Porter M. E., Lee T. H. The Strategy That Will Fix Health Care. *Harvard Business Review*. 2018. Vol. 96(6). P. 50–70.
51. Rechel B., Maresso A., Sagan A. et al. Organization and financing of public health services in Europe. *European Observatory on Health Systems and Policies*. 2018. 452 p.
52. World Health Organization. *Global Strategy on Digital Health 2020–2025*. Geneva : WHO, 2021. 60 p.
53. World Health Organization. *Health Systems Efficiency: How to Make Measurement Matter*. WHO Regional Office for Europe, 2016. 268 p.