

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**  
**Кафедра публічного управління та адміністрування**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**освітній ступінь - «Магістр»**

**на тему: «Вдосконалення менеджменту та адміністрування  
інноваційною діяльністю в закладах СОЗ»**

**Виконала:** студентка спеціальності  
073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент»  
***Ващенко Аліна Олександрівна***

---

**Керівник:** ***Жмайлова Ольга Григорівна***  
к.е.н., доцент кафедри маркетингу та логістики

---

**Рецензент:** ***Шумков Ігор Вячеславович***  
Заступник медичного директора КНП СОР СОКОД

---

# СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет**

Економіки і менеджменту

**Кафедра**

Публічного управління та адміністрування

**Освітній ступінь**

Магістр

**Спеціальність**

073 «Менеджмент»

ОП «Адміністративний менеджмент»

Завідувачка кафедри

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_

Затверджую:

О. П. Славкова

202\_\_ р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

**Ващенко Аліні Олександрівні**

**1. Тема роботи:** «Вдосконалення менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю в закладах СОЗ»

**2. База практичного дослідження:** КНП СОР «Сумська обласна клінічна лікарня»

*керівник роботи Жмайлова Ольга Григорівна, к.е.н., доцент*

*затверджена наказом по університету №498-н від « 04» \_05\_2022 р.*

**3. Строк подання студентом закінченої роботи** « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ року

**4. Вихідні дані до роботи:**

- нормативно-правові акти України;
- офіційна урядова інформація, в т. ч. Міністерства охорони здоров'я України;
- офіційні дані Державної служби статистики України;
- наукові праці вітчизняних та закордонних вчених;
- дані статистичної та фінансової звітності, планова документація підприємства;
- довідникова інформація з офіційних збірників та інтернет - видань;
- власні напрацювання студентки за темою дослідження.

**5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**

- дослідити теоретичні основи менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю в закладах СОЗ;
- надати загальну характеристику КНП СОР «СОКОД»;
- провести аналіз менеджменту та адміністрування інноваційних проектів на стадії експлуатації в КНП СОР «СОКОД»;
- надати оцінку менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю в КНП СОР «СОКОД»;
- запропонувати шляхи удосконалення системи менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю в КНП СОР «СОКОД» ;
- обґрунтувати модель підвищення ефективності менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю в КНП СОР «СОКОД»;
- внести пропозиції щодо підвищення ефективності менеджменту та адміністрування інноваційного розвитку на основі проектного підходу в КНП СОР «СОКОД».

6. Дата видачі завдання: « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломної роботи                                                                                                             | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1.    | Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану – графіку виконання роботи   | Листопад-грудень 2021 р.      |          |
| 2.    | Підбір та аналіз літературних джерел, законодавчої та нормативної бази                                                                    | Січень 2022 р.                |          |
| 3.    | Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чернового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи | Лютий-квітень 2021р.          |          |
| 4.    | Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на базі дослідження                        | 02-31 травня 2022р.           |          |
| 5.    | Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини                                                   | Червень 2022 р.               |          |
| 6.    | Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми                                                                                | Липень-2022 р.                |          |
| 7.    | Затвердження проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу кваліфікаційної роботи            | Серпень 2022 р.               |          |
| 8.    | Оновлення даних за 2019, 2020, 2021 рр. та доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи                        | Вересень 2022 р.              |          |
| 9.    | Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування                                                     | Жовтень 2022 р.               |          |
| 10.   | Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедру, до деканату)                       | 30 листопада 2022             |          |
| 11.   | Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату                                                                                | 05-09 грудня 2022             |          |
| 12.   | Захист кваліфікаційної роботи                                                                                                             | 19-20 грудня 2022             |          |

Студентка

(підпис)

**А. О. Ващенко**

(прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

**О. Г. Жмайлова**

(прізвище та ініціали)

Перевірку на автентичність проведено.  
Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

**М.О.Лищенко**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Вашенко А. О. Вдосконалення менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю в закладах СОЗ.**

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», ОП «Адміністративний менеджмент». СНАУ, Суми, 2022. Рукопис.

Кваліфікаційну роботу присвячено теоретичним та практичним питанням удосконалення менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю в закладах СОЗ. Розкрито теоретичні основи поняття «інновації» та їх роль у розвитку системи охорони здоров'я України. Охарактеризовано формування системи менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю в медичній сфері, присвячений поглибленому аналізу та оцінці менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю в медичному закладі регіонального масштабу – Сумському обласному клінічному онкологічному диспансері. Визначено, що КНП СОР «СОКОД» реалізує продуктивні, організаційні, маркетингові, ресурсні інновації. На основі проведеної комплексної оцінки інноваційної діяльності на основі проектів і з врахуванням всіх видів ефектів від їх реалізації дає можливість зробити висновок, що менеджмент та адміністрування інноваційною діяльністю в КНП СОР «СОКОД» здійснюється ефективно і на належному рівні з урахуванням всіх класичних підходів до управління організацією хоча і має деякі незначні прогалини. Обґрунтовано шляхи удосконалення системи менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю лікувального закладу.

Залучення інвестицій в інноваційну діяльність закладу охорони здоров'я можливе при умові інноваційного розвитку КНП СОР СОКОД, впровадження стратегічного менеджменту та адміністрування інноваціями.

**Ключові слова:** інноваційна діяльність, менеджмент та адміністрування, інновація, лікувальний заклад, охорона здоров'я.

## SUMMARY

**Vashchenko A.O. Improvement of management and administration by innovative activities in health care institutions.**

Master's qualification work on specialty 073 "Management", OP "Administrative Management". SNAU, Sumy, 2022. Manuscript.

The qualification work is devoted to theoretical and practical issues of improving management and administration of innovative activities in health care facilities. The theoretical foundations of the concept of "innovators" and their role in the development of the health care system of Ukraine are revealed. The formation of the system of management and administration by innovative activity in the medical field is characterized. dedicated to the in-depth analysis and evaluation of management and administration of innovative activities in a medical institution of a regional scale - the Sumy Regional Clinical Oncology Dispensary. It was determined that SOKOD SOR implements product, organizational, marketing, and resource innovations. On the basis of a comprehensive assessment of innovative activities based on projects and taking into account all types of effects from their implementation, it is possible to conclude that the management and administration of innovative activities in the KNP SOR "SOKOD" is carried out effectively and at the appropriate level, taking into account all classical approaches to managing the organization although it has some minor gaps.

A model for improving the management and administration of innovative activities of a medical institution is proposed. Ways to improve the management and administration of innovative activities based on the project approach are identified.

Attracting investments in the innovative activity of the health care institution is possible under the condition of innovative development of KNP SOR SOKOD, implementation of strategic management and innovation administration.

**Key words:** innovative activity, management and administration, innovation, medical institution, health care.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП</b>                                                                                                                         | <b>4</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ<br/>ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ<br/>ДІЯЛЬНІСТЮ В ЗАКЛАДАХ СОЗ</b>             | <b>8</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА<br/>АДМІНІСТРУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ<br/>В КНП СОР СОКОД</b>                   | <b>18</b> |
| 2.1 Загальна характеристика КНП СОР СОКОД                                                                                            | 18        |
| 2.2 Аналіз менеджменту та адміністрування інноваційних<br>проектів на стадії експлуатації в КНП СОР СОКОД                            | 42<br>7   |
| 2.3 Оцінка менеджменту та адміністрування інноваційною<br>діяльністю в КНП СОР СОКОД                                                 | 40<br>40  |
| <b>РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА<br/>АДМІНІСТРУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ<br/>В КНП СОР СОКОД</b>                | <b>44</b> |
| 3.1 Обґрунтування шляхів удосконалення системи менеджменту<br>та адміністрування інноваційною діяльністю в КНП СОР<br>СОКОД          | 44<br>44  |
| 3.2 Модель підвищення ефективності менеджменту та<br>адміністрування інноваційною діяльністю в КНП СОР СОКОД                         | 49<br>49  |
| 3.3 Підвищення ефективності менеджменту та адміністрування<br>інноваційного розвитку на основі проектного підходу в КНП<br>СОР СОКОД | 55<br>55  |
| <b>ВИСНОВКИ</b>                                                                                                                      | <b>59</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>                                                                                                    | <b>62</b> |
| <b>ДОДАТКИ</b>                                                                                                                       | <b>67</b> |
| <b>ДОДАТОК А Теоретичні визначення інновацій та їх класифікація</b>                                                                  | <b>68</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сьогодні Україна здійснює реформи у сфері охорони здоров'я, змінюється структура менеджменту та адміністрування медичних закладів. Всі реформи направлені на збереження і розвиток потенціалу медичної галузі. Модернізація системи управління суб'єктами медичного профілю заснована на інноваційних засадах і досвіді промислово розвинутих країн, де розвинутий ринок медичних послуг, використовуються новітні методи профілактики і лікування на основі високих технологій, здійснюється ефективний менеджмент та адміністрування.

При цьому, в реаліях сьогодення, проблеми ефективного менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю закладів системи охорони здоров'я України є малодослідженими і потребують подальшого вивчення. Причиною є те, що довгий час медицина не розглядалася як сфера для розвитку споживчих інновацій. Період від наукового відкриття в медицині і до впровадження в практичну діяльність був занадто довготривалим, недостатньо виділялося коштів на інновації, менеджмент та адміністрування медичних закладів не був направлений на інноваційну діяльність.

Українські і закордонні вчені досліджували питання управління та адміністрування, а також економіки охорони здоров'я. Такі українські вчені Мочалов Ю. [19]., Петрух О.А. [20-22], Смирнов С.О. [23] Стефанишин Л.С.[24], Шкільняк М.М [18], Шевчук В.В. [32], Юринець З.В. [34] та інші досліджували питання економіки, управління, менеджменту галузі охорони здоров'я.

Не дивлячись на ґрунтовні розробки у сфері менеджменту та адміністрування інноваційної діяльності в системі охорони здоров'я можна знайти поле для подальших досліджень, спрямувавши свої дослідження у сфері застосування технологій управління та адміністрування у сфері розробки, запровадження інновацій у сфері охорони здоров'я.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є аналіз та обґрунтування шляхів удосконалення системи менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю в системі охорони здоров'я.

Для досягнення поставленої мети автором були виділені наступні завдання:

- дослідити теоретико-методичні основи менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю в закладах СОЗ;
- надати загальну характеристику КНП СОР «СОКОД»;
- провести аналіз менеджменту та адміністрування інноваційних проектів на стадії експлуатації в КНП СОР «СОКОД»;
- надати оцінку менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю в КНП СОР «СОКОД»;
- обґрунтувати напрямки удосконалення системи менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю в КНП СОР «СОКОД» шляхом розробки моделі підвищення ефективності менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю в закладі СОЗ на основі проектного підходу.

**Об'єктом дослідження** є система менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю в медичній галузі.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні основи менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю в медичній сфері.

**Елементами наукової новизни** одержаних результатів роботи є:

- визначено місце і особливості формування системи менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю в системі охорони здоров'я;
- обґрунтовано модель системи менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю в медичному закладі, яка дозволить підвищити якість надання медичної допомоги;
- обґрунтовано шляхи підвищення ефективності менеджменту та адміністрування інноваційного розвитку на основі проектного підходу в КНП СОР «СОКОД».

Менеджмент та адміністрування інноваційною діяльністю системи охорони здоров'я впроваджується послідовно і повинен враховувати планомірні дії з розробок і впровадження інновацій в роботу закладів охорони здоров'я. Ефективність зазначеної системи менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю проявляється, в першу чергу, у можливості підвищити якість надання медичної допомоги на інноваційній основі, відповідати викликам сьогодення, підвищити конкурентоспроможність закладів, що надають медичну допомогу, задовольнити потреби населення в інноваційних медичних продуктах і послугах.

**Практичне значення.** Практичне значення одержаних результатів полягає в впровадженні удосконаленої системи менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю лікувального закладу на основі проектного підходу. Запровадження нові моделі менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю як основи управління інноваціями в системі охорони здоров'я. Імплементация нових підходів до менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю у конкретному медичному закладі (КНП СОР «СОКОД»).

**Методи дослідження:** При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі методи дослідження: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формування висновків), розрахунково-аналітичний та експертних оцінок (при оцінці системи менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю медичного закладу), монографічний (вивчення теоретичних основ, критеріїв та показників менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю закладів системи охорони здоров'я).

**Інформаційну базу дослідження склали:** положення законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів України, наукові праці вітчизняних та закордонних вчених (монографії, підручники, публікації у фахових періодичних виданнях та збірниках наукових праць), офіційна інформація Міністерства охорони здоров'я України, статистичні дані Державної служби статистики України, дані статистичної та фінансової звітності медичного

закладу, довідникова інформація з офіційних збірників та інтернет-видань, а також власні напрацювання за темою дослідження.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Окремі положення кваліфікаційної роботи доповідалися авторкою на міжнародній науково-практичній конференції «Технології XXI століття», (Суми, 23-25 листопада 2022 р.) та міжнародні науково-практичній конференції «Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд» (04 листопада 2022 р.) і були опубліковані у тематичних збірниках тез конференцій.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 40 найменувань та додатків.

Основний текст викладений на 60 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 13 таблиць, 11 рисунків та додатки.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ЗАКЛАДАХ СОЗ

## 1.1 Сутність поняття «менеджмент та адміністрування інноваційною діяльністю» та його особливості в закладах СОЗ

В сучасних умовах основою сталого розвитку економіки України є інноваційна діяльність, що забезпечує високий рівень її конкурентоспроможності. Економічний розвиток нашої держави супроводжують численні кризи та явища, подолання яких неможливе без відповідного впливу менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю шляхом реалізації ефективної соціально-економічної політики. Впровадження багатопрофільних інноваційних програм, які вже давно реалізуються розвиненими державами, підвищує ефективність такої політики. На сьогоднішній день триває імплементація багатопрофільних інноваційних програм, яка потребує регулювання та підтримки з боку держави.

У літературі даються різні визначення, пов'язані з інноваціями, але практично в кожному щось не враховано. В зарубіжних тлумачних словниках можна зустріти визначення, відповідно до якого інновацією є новий метод або ідея, яка впроваджується для того, щоб щось виготовити. На думку вітчизняних економістів, під інновацією слід розуміти техніко-економічний процес, спрямований на створення нової продукції та технологій завдяки реалізації ідей, які є продуктом розумової діяльності людини [1, 6, 11].

Слід зазначити, що вперше термін «інновація» з'явився в працях «Цикли ділової активності» та «Теорія економічного розвитку» австрійського вченого Й. Шумпетера. Вчений, який займався вивченням економіки, вважав, що інновацією є науково-технічні зміни, спрямовані на створення нових

споживчих товарів, транспорту, ринків та форм організації промисловості. Трактуювання терміну «інновація» більшістю науковців залежить від того, який об'єкт чи предмет ними досліджується. Так, на думку Діксона Ф., під інновацією слід розуміти сукупність заходів технічного, виробничого та комерційного характеру, спрямованих на створення вдосконаленого обладнання та впровадження нових процесів у виробництво тієї чи іншої продукції. Визначення більшості вчених зводяться до того, що інновація є разовим (черговим) нововведенням. На відміну від них, американський вчений та теоретик менеджменту Друкер П. вважає інноваційну діяльність систематичною та добре організованою роботою, результат якої змінюється виключно в позитивному напрямку. При цьому використовуються ті самі ресурси, що й раніше. Друкер П. є першим науковцем, який виявив взаємозв'язок інновацій з новаторством. Саме тому він вважається засновником терміну «інновація».

Варіанти трактування терміну «інновація» в світовій економічній літературі наведені в (Додатку А, табл. А.1.)

Розглянувши наукові підходи щодо визначення і класифікації інновацій у економічній літературі, проаналізуємо інновації у сфері охорони здоров'я. Інновації у сфері охорони здоров'я – це розробка і створення, впровадження і комерціалізація новітніх розробок у сфері медичних технологій, процесів та послуг. Класифікація інновацій у сфері охорони здоров'я наведена у (Додатку А, табл. А.2).

Визначення поняття «інновація» міститься в Законі України «Про інноваційну діяльність». Згідно з його положеннями, під інноваціями слід розуміти вдосконалені або створені продукти, послуги, технології, організаційні та технічні рішення, використання яких покращує структуру та якість виробництва чи соціальної сфери. Визначення поняття «інновації», яке пропонує Закон, відповідає міжнародній практиці та встановленими міжнародним стандартам [6].

Соціальні інновації розподіляються за економічними сферами. Процес з розробки, одержання та комерціалізації результатів, що спонукає до певних змін, називають інноваціями в сфері охорони здоров'я [39].

Менеджмент та адміністрування інноваційною діяльністю в сфері охорони здоров'я спрямований та досягнення наступних результатів [5, 14, 19, 22, 26, 28, 31, 32, 38, 40 ]:

- модернізація матеріально-технічної бази закладів охорони здоров'я;
- впровадження прогресивних методів лікування та діагностики захворювань, їх вдосконалення;
- застосування інноваційних технологій в медицині;
- використання новітніх лікарських засобів та виробів, які мають медичне призначення;
- розробка та впровадження програмних продуктів для оперативного опрацювання інформації.

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що менеджмент та адміністрування інноваційної діяльності в сфері охорони здоров'я спрямований на покращення здоров'я населення та отримання високих економічних показників суб'єктами, що здійснюють діяльність в цій сфері.

Менеджмент та адміністрування інноваційної діяльності установ, які надають медичні послуги населенню й забезпечують його санітарне та епідеміологічне благополуччя, потребує постійної підтримки з боку держави. Мається на увазі фінансова підтримка, а також розробка та реалізація загальнонаціональних програм та заходів [26, 31, 32] .

Структурні та функціональні характеристики менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю в закладах, які працюють в сфері охорони здоров'я, наводяться в (Додатку А, табл. А.3.).

Інновації використовуються для побудови принципово нових моделей організації медичного обслуговування. Грамотне управління ними дозволяє вивести медичне обслуговування населення на новий рівень. Отже, менеджмент та адміністрування інноваційною діяльністю є динамічним процесом, спрямованим на вдосконалення сфери охорони здоров'я шляхом інноваційних

перетворень. Результатом цього процесу є покращення якості медичних послуг, що надаються населенню, та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів, які здійснюють діяльність в сфері охорони здоров'я 29[.]

Створення інноваційних продуктів, послуг чи технологій потребує проведення низки заходів організаційного, фінансового чи наукового характеру, які зазначені в Законі України «Про інноваційну діяльність». До таких заходів відноситься:

- виготовлення та розповсюдження інноваційних технологій та техніки;
- впровадження довгострокових науково-технічних програм, які характеризуються тривалими термінами окупності;
- вкладення коштів у проведення досліджень, спрямованих на покращення та вдосконалення засобів виробництва;
- створення і впровадження інноваційних технологій, призначених для збереження ресурсів та, відповідно, для покращення екологічного та соціального становища [14].

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що результатом інноваційної діяльності в сфері охорони здоров'я є нова продукція, послуга чи технологія, основною відмінністю якої є неповторність та оригінальність.

Розрізняють комерційну та некомерційну інноваційну діяльність, що впливає на управління такою діяльністю. Зокрема, управління комерційною інноваційною діяльністю, передбачає комерціалізацію її результатів з метою отримання прибутку. В результаті такої діяльності, на ринку з'являється нова продукція, послуги чи технології, використання яких сприяє наданню більш якісних медичних послуг населенню. Управління некомерційною інноваційною діяльністю, тобто її менеджмент та адміністрування, не передбачає отримання прибутку та спрямоване на виконання довгострокових науково-технічних програм, що мають тривалі терміни окупності, впровадження інноваційних технологій в соціальну (охорону здоров'я) чи виробничу сферу. Незважаючи на те, що менеджмент та адміністрування некомерційною інноваційною

діяльністю не передбачає отримання прибутку, такий прибуток може бути отриманий згодом [13].

Управління інноваційною діяльністю, що здійснюється в медичній галузі, має певні форми та ознаки, зумовлені його правовими та економічними характеристиками. Форми й ознаки менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю закладів охорони здоров'я, наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Ознаки та форми менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю закладів сфери охорони здоров'я

| Напрямки менеджменту інновацій           | Характеристика ознак та форм менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю закладів сфери охорони здоров'я                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Основні ознаки                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– основний предмет діяльності полягає в організації та здійсненні робіт з доведення НДДКР, результатів інтелектуальної діяльності у сфері охорони здоров'я до стану практичного використання, їх комерціалізація та впровадження у виробництво й соціальну сферу;</li> <li>– другорядним видом діяльності є інвестиційна діяльність, оскільки необхідною умовою розроблення та реалізації нових результатів інтелектуальної діяльності є фінансування реалізації інноваційного проекту у сфері охорони здоров'я з їх впровадження та використання, інвестування грошових коштів у нематеріальні об'єкти;</li> <li>– об'єктом є нематеріальні блага - результати інтелектуальної діяльності (результати НДДКР), які впроваджуються як інновації у сфері охорони здоров'я;</li> <li>– один із результатів її здійснення полягає у підвищенні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та інновацій у сфері охорони здоров'я;</li> <li>– наслідком здійснення інноваційної діяльності у сфері охорони здоров'я є позитивні соціально-економічні зрушення, підвищення якості охорони здоров'я, життя населення</li> </ul> |
| Форми здійснення інноваційної діяльності | <ul style="list-style-type: none"> <li>– державне (комунальне) проведення інноваційної діяльності у сфері охорони здоров'я, що організовується органами державної влади або органами місцевого самоврядування за використання бюджетних коштів чи інших ресурсів відповідно до чинного законодавства;</li> <li>– комерційне проведення інноваційної діяльності у сфері охорони здоров'я, що організовується суб'єктами господарювання за використання власних або позичкових коштів з метою інноваційного розвитку підприємництва;</li> <li>– соціальне проведення інноваційної діяльності у сфері охорони здоров'я, що спрямовується на інноваційний розвиток об'єктів соціальної сфери та інших невиробничих сфер;</li> <li>– іноземне проведення інноваційної діяльності у сфері охорони здоров'я, що реалізовується іноземними юридичними особами або іноземцями, а також іншими державами;</li> <li>– спільне проведення інноваційної діяльності у сфері охорони здоров'я, що реалізовується суб'єктами України разом із іноземними юридичними і фізичними особами.</li> </ul>                                                                                 |

*\*Джерело: укладено автором на основі [ 4, 5, 14, 18, 19, 22, 26, 28, 31].*

Основне завдання менеджменту та адміністрування інноваційної діяльності закладів медичної галузі – підвищення якості медичних послуг, які надаються населенню, та забезпечення їх доступності для людей, що її потребують. Виконання цих завдань можливе за умови безперервного пошуку та втілення нових напрямів та орієнтирів, які сприятимуть вирішенню соціально важливих питань, що виникають в медичній галузі. Важливою умовою виконання завдань менеджменту та адміністрування інноваційної діяльності закладів медичної галузі є збалансована реалізація приватних та публічних інтересів. Під реалізацією приватних інтересів мається на увазі забезпечення конкурентоспроможності інноваційних продуктів, послуг чи технологій та збільшення доходів від їх продажу. Слід зазначити, що приватні інтереси переслідують суб'єкти інноваційної діяльності, тобто фізичні особи, які провадять таку діяльність в Україні. Реалізація публічних інтересів передбачає задоволення потреб суспільства в різних галузях, в тому числі, в медичній, підвищення економічного розвитку регіону, країни тощо.

Забезпечення інноваційного розвитку суб'єкта господарювання, який здійснює діяльність у сфері охорони здоров'я, неможливе без імплементації ефективної інноваційної політики держави. Саме держава в особі уповноважених органів бере активну участь у формуванні основних принципів та напрямів розвитку медичних закладів, а саме [21-22,26]:

- встановлює основні пріоритети інноваційного розвитку;
- здійснює заходи, спрямовані на збереження та ефективне використання інноваційного, наукового та технічного потенціалу;
- забезпечує розвиток інноваційної діяльності шляхом налагодження взаємозв'язку між підприємствами, що займаються інноваційною діяльністю, фінансово-кредитними установами, медичною наукою та освітою;
- здійснює нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності;
- підтримує інноваційне підприємництво;

- стимулює розвиток інноваційної діяльності в медичній та інших галузях шляхом використання ринкових інструментів;
- організовує та налагоджує міжнародну науково-технологічну співпрацю;
- забезпечує трансфер медичних технологій, тобто передачу процесу, який супроводжується документацією та може бути відтворений приймаючою стороною;
- забезпечує експорт медичної продукції;
- здійснює заходи, спрямовані на захист медичної продукції вітчизняного виробництва на ринку України;
- стимулює інноваційну діяльність, проводить ефективну податкову, митну та кредитну політику, спрямовану на її розвиток в Україні;
- сприяє розвитку державних та приватних установ і організацій, які надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності, підтримує їх розширення;
- готує спеціалістів з питань інноваційного розвитку шляхом їх навчання в закладах вищої освіти України;
- здійснює інші заходи, спрямовані на підтримку інноваційної діяльності в медичній галузі.

Важливе значення для підтримки та стимулювання інноваційної діяльності в медичній галузі мають заходи держави, що здійснюються на законодавчому рівні. Так, створивши систему державного гарантування, держава залучає інвестиції в інноваційну діяльність [28]. Держава гарантує підтримку інноваційних програм та проектів, розвиток суб'єктів інноваційної діяльності, захист від недобросовісних конкурентів, захист прав інтелектуальної власності, підготовку та перепідготовку спеціалістів, які займаються інноваційною діяльністю. Варто відзначити й те, що державою гарантується вільний доступ до даних про інноваційні потреби та результати науково-технічної діяльності в інноваційній сфері у випадках, передбачених діючим законодавством України [26].

Основні типи інноваційної політики держави у сфері охорони здоров'я наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1. 2 – Основні типи інноваційної політики держави у сфері охорони здоров'я

| № п/п | Типи          | Заходи держави                                                                                                                                                   | Країни з характерними типами інноваційної політики |
|-------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 1.    | Технологічний | визначення пріоритетних напрямів розвитку медичної галузі;<br>фінансова підтримка закладів охорони здоров'я;<br>інформаційна підтримка закладів охорони здоров'я | США, Великобританія, Франція                       |
| 2.    | Ринковий      | впровадження ринкових механізмів в розвиток науки та техніки у сфері охорони здоров'я;<br>розподіл ресурсів у медичній галузі                                    | США, Німеччина, Японія                             |
| 3.    | Соціальний    | забезпечення взаємодії держави та суспільства у сфері надання медичних послуг                                                                                    | США, Японія, Франція, Швеція                       |
| 4.    | Структурний   | забезпечення якості життя населення за рахунок надання якісних медичних послуг;<br>вирішення соціально-економічних проблем                                       | США, Великобританія, Японія, Німеччина, Швеція     |

*\*Джерело: систематизовано автором на основі [21-22]*

Інноваційний розвиток сфери закладів охорони здоров'я неможливий без трансформації економіки, а саме, без удосконалення соціальних аспектів інноваційної моделі її розвитку, підвищення рівня життя населення, соціальної орієнтації ринкової економіки, взаємодії суб'єктів господарювання в сфері охорони здоров'я, органів влади та медичної науки й освіти [23,25].

Інноваційна діяльність повинна проводитися в пріоритетних напрямках розвитку охорони здоров'я. Заохочення такої діяльності державою та суспільством сприятиме модернізації медичної галузі, забезпеченню внутрішнього ринку інноваційними медичними технологіями, обладнанням, технікою, медичними засобами. Більше того, інновації в медичній галузі,

створені в Україні, зможуть конкурувати на світовому ринку з розробками інших країн [4, 5, 14, 18, 40 ].

Інноваційна діяльність в медичній галузі потребує постійного вкладення ресурсів держави в пріоритетні напрями діяльності, пов'язаних з інноваціями. Дані напрями та механізми їх реалізації прописані в Законі України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності». Слід відзначити, що ці механізми залежать від видів таких пріоритетних напрямів. До найважливіших напрямів діяльності в інноваційній сфері можна віднести стратегічні напрями. Їх реалізація спрямована на забезпечення економічного розвитку держави та вирішення соціальних проблем. Стратегічні напрями реалізуються більше десяти років. Вони розробляються з урахуванням світових тенденцій та можливостей інноваційного потенціалу, яким володіє Україна.

Вдосконалення різних сфер економіки, в перелік яких входить медична сфера), відбувається шляхом реалізації середньо-термінових інноваційних напрямів. Тривалість їх реалізації складає від трьох до п'яти років. Результатом такої реалізації є конкурентоспроможні наукоємні товари та послуги, які користуються попитом на внутрішньому та зовнішньому ринках [28].

Особлива увага у вищезазначеному Законі (ст. 4) приділяється саме медичній галузі. Увага акцентується на розробці інноваційних медичних засобів, методів лікування, технологій та обладнання, використання яких підвищує якість медичного обслуговування населення.

Крім науково-дослідних, існують організаційні програми, концепції та проекти. Метою реалізації таких проектів є реформування управління системою охорони здоров'я, яке передбачає перепідготовку персоналу та розробку нових моделей функціонування такої системи.

Інноваційні проекти розробляються не тільки для втілення інновацій. Їх розробка є обов'язковою для впровадження менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю в медичній галузі. Такі інноваційні проекти мають різні типи. Виділяють [8]:

- промислові проекти, реалізація яких спрямована на розробку, випуск та продаж інноваційної продукції, послуг та технологій;
- проекти дослідження та розвитку, реалізація яких спрямована на розробку та впровадження програм для опрацювання даних, пошук нових та вдосконалення існуючих методів лікування та діагностики захворювань;
- організаційні проекти, реалізація яких спрямована на реформування системи управління медичною галуззю. Таке реформування потребує створення та впровадження нових моделей функціонування медичної галузі, створення нових підрозділів в закладі охорони здоров'я тощо.

Як вже зазначалося, інноваційна діяльність сфери охорони здоров'я потребує фінансової підтримки з боку держави. Фінансові ресурси повинні регулярно виділятися з державного та місцевого бюджетів. Однак вкладення цих фінансових ресурсів повинно бути ефективним, адже вони є обмеженими. Саме тому варто уникати нераціонального використання коштів, спрямованих на розробку та комерціалізацію інновацій, суб'єктами господарювання, які їх отримують. Для цього уряд поєднує менш пріоритетні напрями підтримки управління інноваційною діяльністю в медичній галузі з більш пріоритетними. Проводиться ряд превентивних заходів, таких як науково-технічна експертиза, реєстрація інноваційних програм та проектів. Експертизу проходять проекти з пріоритетних напрямів інноваційної діяльності та проекти, що передбачають отримання митних, податкових та амортизаційних пільг. Проекти для отримання пільг повинні реєструватися.

Засоби організації управління інноваційною діяльністю в закладах охорони здоров'я, ефективні інструменти реалізації на рівні держави та на рівні суб'єкта господарювання визначають його результативність. Крім того, ці засоби та інструменти впливають на швидкість фундаментальних досліджень та результати їх отримання, які через деякий час стають інноваціями. Ці інновації успішно використовуватимуться в сфері охорони здоров'я, сприятимуть підвищенню якості медичних послуг та їх доступності населенню України.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В КНП СОР СОКОД

#### 2.1. Загальна характеристика КНП СОР СОКОД

Сумський обласний клінічний онкологічний диспансер (СОКОД) є некомерційним комунальним підприємством, яке надає медично-консультативну та високоспеціалізовану допомогу хворим на онкологію. Лікування проводиться з використанням сучасних хірургічних, променевих та хіміотерапевтичних методів. Медичний заклад знаходиться за адресою: м. Суми, вул. Привокзальна, 31. Поліклініка СОКОД розміщена за адресою: м. Суми, вул. Троїцька, 48.

Заклад діє на підставі статуту, який розроблено на основі Конституції України, Закону України “Основи законодавства України про охорону здоров’я”, “Про місцеве самоврядування в Україні”, “Про місцеві державні адміністрації” та інших актів чинного законодавства.

КНП СОР “СОКОД” є бюджетною установою, що фінансується за рахунок Державного та місцевих бюджетів, відповідно, функціонує на засадах бюджетного фінансування. Онкологічний диспансер має статутний капітал загальною сумою 39120,59 тис. грн.

Медичні послуги населенню надаються більше 70 років. Діяльність онкологічної Служби м. Суми розпочалася в 1946 році. Спочатку амбулаторний прийом хворих на онкологію проводився в онкопункті. Через рік був створений онкологічний диспансер, в якому розміщувалося до 30 ліжок. З кожним роком матеріально-технічна база медичного закладу розширювалась, завдяки чому збільшувався перелік послуг та їх доступність для населення Сумщини. В 1977 році в новому приміщенні СОКОД відкривалося поліклінічне та онкоторакальне

відділення, цитологічна та радіоізотопна лабораторія, а також кабінет для проведення ендоскопічних досліджень.

Сьогодні Сумський обласний онкодиспансер має достатньо широку структуру, яка включає велику кількість клінічних відділень, розрахованих на більше, ніж триста ліжок. Висококваліфіковану медичну допомогу спеціалістів може отримати більше семи тисяч хворих на онкологію в рік. В медичному закладі проводяться складні оперативні втручання, хіміотерапія та променеве лікування. Поліклініка, яка входить до складу закладу охорони здоров'я, приймає близько п'ятдесяти тисяч пацієнтів в рік. Для хворих, які проходять хіміотерапію та не потребують постійного нагляду лікарів, працює денний стаціонар.

В медичному закладі працює висококваліфікований персонал. Близько чотирьохсот співробітників надають послуги з обстеження, лікування та догляду за хворими на онкологію. В лікарні працює більше шістдесяти лікарів, що мають вищу та першу медичну категорію. Також в Сумському обласному клінічному онкологічному диспансері працює чотири кандидата медичних наук, внесок в розвиток медичного закладу яких важко переоцінити.

На сьогоднішній день керівником СОКОД є Володимир Шевченко – кандидат медичних наук та лікар онкохірург. Він очолює медичний заклад з 2020 року. З метою покращення надання спеціалізованої медичної допомоги проводяться капітальні ремонти приміщень медичного закладу. В 2012 році завершився капітальний ремонт операційного блоку. Придбано та встановлено сучасне обладнання, яке значно покращує якість медичних послуг, що надаються населенню Сумського регіону та суміжних з ним областей.

В Сумському обласному онкологічному диспансері удосконалюються існуючі та впроваджуються нові методи діагностики та лікування онкологічних захворювань. В останні роки спостерігається збільшення кількості малоінвазивних та органозберігаючих операцій, які проводяться висококваліфікованими спеціалістами медичного закладу. Значна увага приділяється профілактиці, діагностиці та лікуванню ускладнень, які

виникають після проведення хіміотерапії та променевої терапії. З метою підвищення якості та доступності медичних послуг, які надаються хворим на онкологію, впроваджуються державні гарантії, які допомагають полегшити життя людям, які страждають від онкологічних захворювань.

Показники діяльності установи стабільні та відповідають затвердженим Міністерством охорони здоров'я України рейтинговим показникам, дотримуються стандарти якості лікувально-діагностичної допомоги.

Завдання лікарні це виконання медичних національних програм для покращення показників здоров'я населення та подальше технічне переоснащення з метою збільшення обсягу висококваліфікованих послуг при дотриманні стандартів якості надання медичної допомоги відповідно до чинного законодавства.

З 1997 р. лікарня є науково-практичною базою лікувального факультету СумДУ, де відкрито курс онкології кафедри хірургії університету. Фахівці відділень разом з працівниками кафедри впроваджують нові медичні технології, апробують нові лікарські препарати, працюють над науковими роботами.

Як вже зазначалось, в структурі Сумського обласного онкодиспансеру функціонують 14 клінічних відділень, 4 лабораторії, 2 спеціалізовані кабінети.

Структурними складовими онкологічного диспансеру є наступні підрозділи: адміністрація; група загального обслуговування; радіоізотопна та цитологічна лабораторії, кабінет ендоскопії; приймальне відділення; диспансерне відділення розраховане на 120 відвідувань за зміну; онкоторокальне відділення на 40 ліжок; відділення променевої терапії №1 та №2, відповідно, на 50 та 60 ліжок; відділення анестезіології та інтенсивної терапії на 10 ліжок; онкохірургічне відділення №1 та №2 – на 50 ліжок кожне (20 із яких передбачено для лікування онкоурологічних хворих), відповідно; онкогінекологічне відділення – на 10 ліжок; відділення променевої діагностики загальною площею 182 м<sup>2</sup>; клініко-діагностична лабораторія; патологоанатомічне відділення з гістологічною лабораторією;

хіміотерапевтичне відділення на 40 ліжок; операційний блок. Їх більш  
розширена характеристика наведена нижче.

**В лікарняному закладі функціонують наступні відділення:**

1. Хіміотерапевтичне відділення. В цьому відділенні хворі на онкологію проходять лікування медикаментозним методом.
2. Онкологічне відділення. Всього у відділення розміщено п'ятдесят ліжок, частина з яких призначена для хворих на онкологічні захворювання. Керівником онкологічного відділення є уролог вищої категорії Якубовський Л. М.
3. Онкоторакальне відділення. Працює з 1978 року. Засновником цього відділення став Винниченко О. О. Пізніше він зайняв посаду завідуючого онкоторакальним відділенням.
4. Відділення променевої терапії № 1. Призначене для проведення променевого лікування гінекологічних новоутворень. Ліжковий фонд даного відділення нараховує близько п'ятдесяти ліжок. На сьогоднішній день відділенням завідує променевий терапевт Іконописців О. Є.
5. Відділення променевої терапії № 2. Призначене для проведення променевої терапії злоякісних новоутворень в дистанційному форматі. Завідуючий відділенням – Колпаков О. Є.
6. Диспансерне відділення. В структуру даного відділення входить декілька кабінетів хірургів та ЛОР-кабінетів. За добу відділення відвідує близько двох десятків пацієнтів. Завідуючий відділення – Новицький І. М, який є хірургом-онкологом вищої категорії.
7. Відділення променевої діагностики. До складу відділення входить два кабінети рентгенодіагностики, два кабінети ультразвукової діагностики, кабінет для проведення комп'ютерної томографії. Відділенням променевої діагностики завідує Деркач Т. М.
8. Відділення онкології та гінекології. Призначене для хірургічного лікування раку у жінок (раку матки, саркоми матки, придатків матки, кісти яєчників тощо). Завідувач відділенням – Сумцов Д. Г.

9. Відділення анестезіології та інтенсивної терапії. Призначене для надання допомоги хворим на онкологію, які проходять хірургічне лікування в онкодиспансері.

10. Патологоанатомічне відділення. Призначене для проведення гістологічних досліджень лікарями-патологоанатомами. До складу відділення входить гістологічна лабораторія. На сьогоднішній день відділенням завідує Кравцова О. І.

Слід відзначити, що до складу Сумського обласного онкологічного диспансеру входить кілька лабораторій. Обслуговуванням стаціонарної клініки, проведенням цитологічним обстежень займається клініко-діагностична лабораторія. Лабораторія має сертифікат, який дає право на здійснення діяльності (проведення клінічних досліджень) в медичній галузі. В лабораторії працюють лікарі-лаборанти, біологи, фельдшери, медсестри та завідуючий відділенням. Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що організаційна структура Сумського обласного онкологічного диспансеру є досить складною. Разом з тим, вона є раціональною. Завідуючі відділеннями є висококваліфікованими спеціалістами з відповідними фаховими компетенціями.

Склад та структура джерел фінансування комунального некомерційного підприємства СОР «СОКОД» у 2021 р. наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Склад та структура джерел фінансування КНП СОР «СОКОД» у 2021 р.

| Вид джерела               | За кошторисом |       | Касові видатки |       | Відхилення (+,-) |       |
|---------------------------|---------------|-------|----------------|-------|------------------|-------|
|                           | сума, грн.    | %     | сума, грн.     | %     | сума, грн.       | %     |
| Загальний фонд - всього   | 7000181,00    | 30,8  | 6809408,19     | 30,3  | 190772,81        | 102,8 |
| Асигнування з бюджету     | 7000181,00    | 30,8  | 6809408,19     | 30,3  | 190772,81        | 102,8 |
| Спеціальний фонд - всього | 15717350,21   | 69,2  | 15662350,21    | 69,7  | 55000,00         | 103,5 |
| Благодійні внески         | -             | -     | -              | -     | -                | -     |
| Плата за послуги          | -             | -     | -              | -     | -                | -     |
| Інші                      | 15717350,21   | 69,2  | 15662350,21    | 69,7  | 55000,00         | 103,5 |
| Разом                     | 22717531,21   | 100,0 | 22471758,40    | 100,0 | 245772,81        | 101,9 |

*\*Джерело: розраховано автором за даними Ф.№2м КНП СОР «СОКОД»*

У 2021 році загальне фінансування медичного закладу, який спеціалізується на наданні онкологічної допомоги, за кошторисом складало 22717531,21 грн, а за касовими видатками 22471758,40 грн., що на 1,9% більше ніж за кошторисом. Зокрема, осигнування з бюджету склали 6809408,19 грн., що 190772,81 менше ніж за кошторисом. Спеціальний фонд за касовими видатками в КНП СОР СОКОД склав 15662350,21 грн., що на 55000,00 грн. більше ніж за кошторисом.

В 2021 році відсутня плата за послуги, які надаються Сумським обласним онкологічним диспансером. Що стосується інших видів надходжень, то в 2021 році в спеціальному фонді фінансування даного виду складало 100 %. В 2021 році розмір цих надходжень збільшився на 3,5%.

Поряд із вивченням джерел фінансування закладу, варто приділити увагу дослідженню складу та структури видатків, їх динаміці за основними видами у 2019- 2021рр.. (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 – Динаміка складу та структури видатків за кошторисом КНП СОР СОКОД за 2019-2021 рр.

| №<br>з<br>/<br>п | Вид видатків                                | 2019 р.     |      | 2020 р.     |      | 2021 р.     |      |
|------------------|---------------------------------------------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|
|                  |                                             | сума, грн.  | %    | сума, грн.  | %    | сума, грн.  | %    |
| 1                | 2                                           | 3           | 4    | 5           | 6    | 7           | 8    |
| 1                | Оплата праці працівників                    | 29158795,97 | 46,7 | 40047242,55 | 56,2 | 61176850,57 | 28,8 |
|                  | Нарахування на заробітну плату              | 6295840,94  | 10,0 | 8709173,01  | 12,2 | 13274149,05 | 6,2  |
| 2                | Предмети, матеріали, обладнання та інвентар | 706505,41   | 1,1  | 830655,50   | 1,1  | 1377635,19  | 0,6  |
|                  | Медикаменти та перев'язувальні матеріали    | 3226664,87  | 5,2  | 11436582,19 | 16,0 | 19087043,95 | 9,0  |
|                  | Продукти харчування                         | 1141900,00  | 1,8  | 1189956,30  | 1,7  | 1410102,20  | 0,8  |
|                  | Оплата послуг (крім комунальних)            | 877730,20   | 1,4  | 2038311,70  | 2,8  | 4376346,95  | 2,0  |
|                  | Видатки на відрядження                      | 79275,63    | 0,1  | 9393,24     | 0,0  | 22158,25    | 0,0  |
|                  | Оплата теплопостачання                      | 2779648,46  | 4,4  | 1751950,85  | 2,6  | 3366441,98  | 2,0  |
|                  | Оплата водопостачання тв. водовідведення    | 367756,57   | 0,6  | 488855,27   | 0,7  | 553753,74   | 0,5  |
|                  | Оплата електроенергії                       | 1091862,55  | 1,6  | 996802,13   | 1,4  | 1407903,08  | 0,8  |
|                  | Оплата природного газу                      | 3760,00     | 0,0  | -           | -    | -           | -    |

## Продовження таблиці 2.2

| 1     | 2                                                                   | 3           | 4     | 5           | 6     | 7            | 8     |
|-------|---------------------------------------------------------------------|-------------|-------|-------------|-------|--------------|-------|
|       | Оплата інших енергоносіїв та інших комунальних послуг               | 75820,05    | 0,1   | 92206,77    | 0,1   | 68924,85     | 0,0   |
| 3     | Дослідження і розробки, видатки державного (регіонального) значення | -           | -     | -           | -     | -            | -     |
| 5     | Інші поточні видатки                                                | 17484631,03 | 27,0  | 3613984,91  | 5,2   | 104448676,60 | 49,3  |
| Разом |                                                                     | 63280191,68 | 100,0 | 71205114,42 | 100,0 | 211982370,95 | 100,0 |

\*Джерело: розраховано автором за даними Ф.№2м КНП СОР «СОКОД»

Збільшення видатків на закупівлю основного матеріалу є значним досягненням медичного закладу, спрямованим на його розвиток на покращення якості надання послуг хворим на онкологію. Разом з тим, практично не вкладається коштів в інноваційну діяльність. Потребують вкладень дослідження та розробки інноваційної медичної продукції, послуг та технологій. Також відсутнє фінансування на проведення заходів, спрямованих на реалізацію державних інноваційних програм.

Таким чином, більше коштів виділяється на капітальні видатки, на оплату праці та на закупівлю товарів і послуг. На інноваційну діяльність кошти практично не виділяються.

Показники кадрового складу Сумського обласного онкологічного диспансеру наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Склад та структура працівників КНП СОР СОКОД за посадами у 2019-2021 рр..

| Найменування посад                 | 2019 р. |                | 2020 р. |                | 2021 р. |                | Відхилення (+,-) 2021 р. до 2019 р. |
|------------------------------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|-------------------------------------|
|                                    | шт. од. | питома вага, % | шт. од. | питома вага, % | шт. од. | питома вага, % |                                     |
| 1                                  | 2       | 3              | 4       | 5              | 6       | 7              | 8                                   |
| Лікарі, всього                     | 78,50   | 17,48          | 76,50   | 17,37          | 74,75   | 17,47          | -3,75                               |
| Керівники закладу та їх заступники | 3,00    | 0,67           | 3,00    | 0,68           | 3,00    | 0,70           | 0,00                                |
| Терапевти                          | 1,00    | 0,20           | 1,00    | 0,22           | 1,00    | 0,23           | 0,00                                |
| Дієтологи                          | 0,50    | 0,10           | 0,50    | 0,11           | 0,50    | 0,12           | 0,00                                |
| Ендокринологи                      | 0,25    | 0,05           | 0,50    | 0,11           | 0,50    | 0,12           | 0,25                                |
| Гематологи                         | 0,00    | 0,00           | 0,00    | 0,00           | 0,25    | 0,06           | 0,25                                |
| Анестезіологи                      | 10,25   | 2,28           | 10,25   | 2,33           | 10,25   | 2,40           | 0,00                                |
| Ендоскопісти                       | 2,75    | 0,61           | 2,75    | 0,62           | 1,75    | 0,41           | -1,00                               |

|          |       |      |       |      |       |      |       |
|----------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|
| Онкологи | 33,50 | 7,46 | 31,75 | 7,21 | 31,50 | 7,36 | -2,00 |
|----------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|

## Продовження таблиці 2.3

| 1                                         | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      |
|-------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Радіологи                                 | 12,00  | 2,67   | 12,00  | 2,72   | 11,00  | 2,57   | -1,00  |
| Лікарі-психологи                          | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00   |
| Патологоанатоми                           | 4,00   | 0,89   | 4,50   | 1,02   | 4,50   | 1,05   | 0,50   |
| лікарі-епідеміологи                       | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 1,00   | 0,23   | 1,00   |
| Лікарі-лаборанти                          | 1,25   | 1,28   | 1,25   | 0,28   | 1,25   | 0,30   | 0,00   |
| Лікарі з ультразвукової діагностики       | 3,00   | 0,67   | 2,75   | 0,62   | 3,50   | 0,82   | 0,50   |
| Рентгенологи                              | 6,50   | 1,45   | 5,75   | 1,30   | 4,25   | 1,00   | -1,75  |
| Статистики                                | 0,50   | 0,11   | 0,75   | 0,17   | 0,50   | 0,12   | 0,00   |
| Інтерни                                   | 0,00   | 0,00   | 4,00   | 0,91   | 0,00   | 0,00   | 0,00   |
| Спеціалісти з вищою немедичною освітою    | 5,25   | 1,18   | 6,25   | 1,43   | 5,50   | 1,11   | 0,25   |
| Середній медичний персонал, всього        | 180,75 | 40,26  | 174,50 | 39,63  | 169,25 | 39,57  | -11,50 |
| Медичні сестри                            | 140,50 | 31,30  | 135,50 | 30,32  | 132,25 | 30,92  | -8,25  |
| Лаборанти клінічних лабораторій           | 15,00  | 3,34   | 13,25  | 3,00   | 13,25  | 3,10   | -1,75  |
| Лаборанти патологоанатомічного відділення | 4,75   | 1,06   | 5,00   | 1,13   | 5,25   | 1,23   | 0,50   |
| Рентгенолаборанти                         | 13,50  | 3,00   | 14,00  | 3,18   | 12,50  | 2,92   | -1,00  |
| Медичні статистики                        | 7,00   | 1,55   | 6,75   | 1,53   | 6,00   | 1,4    | -1,00  |
| Молодший медичний персонал                | 110,25 | 24,55  | 109,25 | 24,82  | 104,75 | 24,90  | -5,50  |
| Інший персонал                            | 74,25  | 16,53  | 73,75  | 16,75  | 72,50  | 16,95  | -1,75  |
| Всього                                    | 449,00 | 100,00 | 440,25 | 100,00 | 427,75 | 100,00 | -21,25 |

\*Джерело: Розраховано автором за даними електронної програми «Кадри»

Аналіз кадрового складу онкологічного диспансеру показує, що по окремим відділам в лікувальному закладі 16 осіб – це завідувачі та заступники, що складає 7,3 відсотки. Лікарські посади складають 21,2 відсотки, а молодший медичний персонал – 71,5 відсотків (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Кадровий склад КНП СОР СОКОД

| Відділення                      | Завідувачі та заступники | Лікарі | Молодший медичний персонал | Всього |
|---------------------------------|--------------------------|--------|----------------------------|--------|
| 1                               | 2                        | 3      | 4                          | 5      |
| Адміністрація                   | 3                        | -      | 1                          | 4      |
| Група загального обслуговування | 1                        | -      | 7                          | 8      |
| Приймальне відділення           | -                        | -      | 1                          | 1      |
| Диспансерне відділення          | 1                        | 10     | 12                         | 23     |

|                                                  |    |    |     |     |
|--------------------------------------------------|----|----|-----|-----|
| Онкогинекологічне відділення                     | 1  | 3  | 11  | 15  |
| Продовження таблиці 2.4                          |    |    |     |     |
| 1                                                | 2  | 3  | 4   | 5   |
| Відділення променевої терапії №1 та №2           | 2  | 7  | 27  | 36  |
| Відділення анестезіології та інтенсивної терапії | 1  | 8  | 16  | 25  |
| Онкохірургічне відділення №1 та №2               | 2  | 7  | 22  | 31  |
| Онкогинекологічне відділення                     | 1  | 3  | 11  | 15  |
| Відділення променевої діагностики                | 1  | 6  | 9   | 16  |
| Клініко-діагностична лабораторія                 | 1  | -  | 15  | 16  |
| Патологоанатомічне відділення                    | 1  | 2  | 4   | 7   |
| Хіміотерапевтичне відділення                     | 1  | 2  | 10  | 13  |
| Операційний блок                                 | -  | -  | 9   | 9   |
| Разом                                            | 16 | 48 | 155 | 219 |

*\*Джерело: Розраховано автором за даними електронної програми «Кадри»*

Основні Аналізуючи основні показники діяльності онкологічного диспансеру необхідно відмітити, що установа працює стабільно. За 2019-2021 виконаний план по ліжко-дням, середнє число днів роботи ліжка зменшилося на 3 дні та склало в 2021 році 338 днів.

Хворі в диспансері перебували в середньому 12,6 днів в 2019 році та 11,3 дні в 2021 році, що на 1,3 дні менше чим в попередньому періоді. Оберт ліжка збільшився на 2,7 днів. Лікарняна летальність складала за період дослідження 0,2 відсотка (таблиця 2.5).

Хірургічна активність відділень хірургічного профілю зменшилася на 5,8 відсотка, також зменшилася післяопераційна летальність з 0,5 % до 0,3 відсотка. Кількість відвідувань в поліклініку диспансерного відділення збільшилася на 1243 відвідувань або на 2,8 відсотка. Значно зменшилася кількість про консультованих хворих при виїздах, що в першу чергу пов'язано зі зменшенням фінансування на такі виїзди, на 673 особи. Зменшилася кількість впроваджень медичних досягнень в практику роботи обласного онкологічного диспансеру.

Таблиця 2.5 – Основні показники діяльності КНП СОР СОКОД

| Показники                                                                       | 2019 р. | 2021 р. | Відхилення<br>2021 р. від<br>2019 р., +/- |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|-------------------------------------------|
| Виконання плану ліжко-днів (%)                                                  | 100,3   | 99,3    | -1,0                                      |
| Середнє число днів роботи ліжка (абс.)                                          | 341,0   | 338,0   | -3,0                                      |
| Середня тривалість перебування хворого на ліжку (абс.)                          | 12,6    | 11,3    | -1,3                                      |
| Оберт ліжка (абс.)                                                              | 27,2    | 29,9    | 2,7                                       |
| Лікарняна летальність (%)                                                       | 0,2     | 0,2     | 0,0                                       |
| Хірургічна активність відділень хірургічного профілю (%)                        | 54,8    | 49,0    | -5,8                                      |
| Післяопераційна летальність(%)                                                  | 0,5     | 0,3     | -0,2                                      |
| Кількість відвідувань в поліклініку диспансерного відділення (абс.)             | 43651   | 44894   | 1243                                      |
| Кількість консультативно-методичних виїздів в ЛПЗ області (абс.)                | 36      | 34      | -2                                        |
| Проконсультовано хворих при виїздах (абс.)                                      | 1927    | 1254    | -673                                      |
| Проведено семінарів, конференцій(абс.)                                          | 6       | 6       | 0                                         |
| Підготовлено матеріалів для обговорення в управлінні охорони здоров'я (абс.)    | 3       | 5       | 2                                         |
| Впроваджено досягнень медичної науки в практику роботи облонкодиспансеру (абс.) | 24      | 18      | -6                                        |

*Джерело: розраховано автором на сонові даних фінансової звітності КНП СОР СОКОД*

В установі заключний колективний договір. Всі штатні працівники охоплені даним договором, в даному документі закріплюються соціально-трудові відносини між установою та працівниками.

Умови щодо мінімальної заробітної плати постійно переглядаються та кожного року вносяться зміни до колективного договору, в тому числі до системи мотивації праці.

## **2.2 Аналіз менеджменту та адміністрування інноваційних проектів на стадії експлуатації в КНП СОР «СОКОД»**

Основним завданням менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю в комунальному некомерційному підприємстві Сумської обласної ради «Сумський обласний клінічний онкологічний диспансер» є

впровадження інновацій з метою забезпечення населення якісними послугами і продукцією в медичній сфері. Керівництво закладу здійснює постійний моніторинг за якістю послуг і впроваджує інновації на всіх рівнях управління та адміністрування.

Менеджмент управління та адміністрування інноваційною діяльністю в КНП СОР «Сумський обласний клінічний онкологічний диспансер» націлений на впровадження ефектиивних і економічно вигідних інновацій, які приносять додатковий прибуток, знижують витрати, покращують процес обслуговування пацієнтів, забезпечують конкурентну перевагу і підвищують ефективність роботи медичного закладу.

Ефективний менеджмент управління та адміністрування інноваційною діяльністю в КНП СОР «Сумський обласний клінічний онкологічний диспансер» імплементується згідно вимогам медичної реформи в Україні. Це динамічний процес, який передбачає розробку і впровадження нової моделі організаційної структури медичного закладу.

Менеджмент та адміністрування інноваційною діяльністю в КНП СОР «СОКОД» передбачає виконання класичних функцій управління: планування, організація, координація, мотивація, контроль, але в частині, яка передбачає прийняття управлінських рішень щодо розробки, імплементатції інновацій в медичному закладі, з урахуванням їх безпечності, ефективності, результативності, доступності.

Основним завданням менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю в комунальному некомерційному підприємстві Сумської обласної ради «Сумський обласний клінічний онкологічний диспансер» є впровадження інновацій з метою забезпечення населення якісними послугами і продукцією в медичній сфері. Керівництво закладу здійснює постійний моніторинг за якістю послуг і впроваджує інновації на всіх рівнях управління та адміністрування.

Ефективний менеджмент управління та адміністрування інноваційною діяльністю в КНП СОР «Сумський обласний клінічний онкологічний

диспансер» імплементується згідно вимогам медичної реформи в Україні. Це динамічний процес, який передбачає розробку і впровадження нової моделі організаційної структури медичного закладу. Ця матрична раціональна модель організаційної структури передбачає оптимальне узгодження матеріальних і кадрових ресурсів онкологічного диспансеру.

Основа нашого дослідження ґрунтується на теоретичних положеннях менеджменту і адміністрування, тобто ми піддаємо аналізу ті функції, які виконуються для досягнення поставлених цілей в процесі функціонування КНП СОР «СОКОД», зокрема, в частині впровадження інновацій і стимулювання інноваційної діяльності.

Менеджмент та адміністрування інноваційною діяльністю в КНП СОР «СОКОД» передбачає виконання класичних функцій управління: планування, організація, координація, мотивація, контроль, але в частині, яка передбачає прийняття управлінських рішень щодо розробки, імплементції інновацій в медичному закладі, з урахуванням їх безпечності, ефективності, результативності, доступності.

Провдений аналіз установчих документів, посадових інструкцій, планів розвитку структурних підрозділів, документів щодо проведення внутрішніх і зовнішніх перевірок дає можливість виявити інноваційну направленість діяльності закладу охорони здоров'я. Виявлено, що у вище перелічених документах встановлені цілі інноваційного розвитку, але вони носять декларативний узагальнюючий характер. Згідно встановлених цілей були задекларовані шляхи їх досягнення, заходи щодо їх впровадження, але не вказані конкретні строки реалізації, відповідальні особи, джерела фінансування.

Тобто трансформація довгострокових цілей у коротстрокові (тактичні), щодо інноваційної діяльності КНП СОР «СОКОД» у «Комплексних планах організаційно-методичних та лікувально-профілактичних заходів» за 2019-2021 роки не відбувалася.

Нами виявлені деякі недоопрацювання в системі менеджменту та адміністрування іноваційної діяльності, зокрема, у системі планування:

- у планах не розглянуті критерії моніторингу індикаторів якості від впровадження інноваційних методів лікування і профілактики;
- відсутні заходи з оцінки економічної ефективності використання інноваційних методів лікування і профілактики;
- не визначені джерела фінансування інноваційної діяльності;
- залучення персоналу медичного закладу до менеджменту та адміністрування інноваційної діяльності, що знижує мотивацію впровадження іновацій;
- розширення зовнішніх зв'язків медичного закладу, в тому числі і на міжнародному рівні, з метою доступу до інновацій міжнародного рівня;
- процедуру прийняття управлінських рішень щодо імплементації інновацій в закладі охорони здоров'я.

Функція планування і організація інноваційної діяльності в КНП СОР «СОКОД» покладається на апарат управління, функціональні підрозділи, матричні утворення. Також деякі функції менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю не знайшли свого відображення в регламентуючих документах (Положення про апарат управління, Положення про функціональні служби).

Слід зазначити, що в КНП СОР «СОКОД» головним лікарем затверджено позаштатне формування, яке наділене консультативно-дорадчими функціями з впровадження новітніх методик (комісія з впровадження новітніх методик лікування, діагностики, профілактики). Але ця комісія не має нових повноважень з розробки і впровадження методик планування, організації інноваційної діяльності у закладі охорони здоров'я.

Також нами були досліджені документи, які регламентують схеми взаємодії всередині медичного закладу. Апарат управління і підпорядковані йому функціональні підрозділи поєднуються вертикальними зв'язками, при цьому позаштатні формування поєднуються горизонтальними зв'язками. В регламентуючих документах не завжди простежується зворотній вертикальний і горизонтальний зв'язок.

Координація інноваційної діяльності в лікувальному закладі відбувається шляхом проведення робочих нарад у керівників вищої ланки ( головного лікаря і його заступників), а також на засіданні відповідних комісій, при цьому не завжди в протоколах в повному обсязі відображалися актуальні питання інноваційної діяльності закладу.

Функцію контролю, щодо впровадження інноваційної діяльності виконують керівники функціональних підрозділів онкологічного диспансеру, завідувачі відділень, а також голови комісій і заступники головного лікаря.

Менеджмент та адміністрування інноваційною діяльністю в КНП СОР «СОКОД» направлений на впровадження наступних інновацій (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Інновації в КНП СОР «СОКОД»

*\*Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень*

Менеджмент та адміністрування інноваційної діяльності КНП СОР «СОКОД» впроваджує інновації, в тому числі імплементує новий організаційний і економічний механізми, які сприяють ефективному використанню всіх видів ресурсів і підвищує якість надання медичної допомоги населенню, а також спрямований на задоволення потреб населення в послугах охорони здоров'я.

Ефективний менеджмент та адміністрування інноваційної діяльності в онкологічному диспансері допомагає впроваджувати передові медичні технології, розробки наукових досліджень і передові технології, нові медичні товари, послуги, що забезпечує лікарняному закладу конкурентні переваги і стабільне фінансове становище.

КНП СОР «СОКОД» реалізує продуктові, організаційні, маркетингові, ресурсні інновації.

Серед продуктових інновацій лікувальний заклад впроваджує:

1) новітні онкоскринінгові методики діагностики - цитологічні методи для скринінгу, імуногістохімічні методи, тести на приховану кров для скринінгу, методи променевої діагностики (рентгенологічний; радіонуклідний; магнітно-резонансний, ультразвукографічний) та ін.

2) інноваційні синдромально-обґрунтовані методи лікування - радіолікування (дистанційне, контактне, радіонуклідне); CAR- терапія; вакцинація від раку, технологія Trut Beam, кріохірургія, таргетна терапія та ін.;

3) енергозберігаючі технології - автоматизація і диспетчеризація опалювання, що дає можливість регулювати потужність і сприяє збереженню теплової енергії; заміна насосного обладнання

Організаційні інновації КНП СОР «СОКОД» наступні:

1) інноваційні зміни організаційної структури, впровадження фахових комісій, які впроваджені згідно положення про медичні ради і їх робота регламентується Наказом МОЗ «Про управління якістю медичної допомоги». В тому числі була створена «Комісія з провадження новітніх методик лікування»

у функції якої входить консультування і рекомендації щодо застосування новітніх методик лікування онкозахворювань. Це комісія експертного типу, в склад якої входять провідні фахівці з онкології;

2) автоматизація ведення медичної документації – в закладі впроваджений програмний продукт «МедІнфоСервіс», який акредитований МОЗ, підключений до електронної системи «Е-Health» і дозволяє автоматизувати передачу електронних медичних записів до електронної системи медичних записів. Впровадження цього програмного продукту надає наступні переваги медичному закладу: простий і доступний інтерфейс, підключення до електронної системи охорони здоров'я, запропоновані медичні шаблони та блоки медичної інформації, наявність великої кількості довідників таких як «Огляд пацієнта», «Аналізи та дослідження», «Австралійська модифікація МКХ-10-АМ», «Державний реєстр лікарських засобів» та ін.;

3) інновації в управлінні та навчання персоналу - в медичному закладі запроваджується два напрямки навчання і розвитку персоналу (груповий та індивідуальний). Групові методи навчання персоналу включають в себе: тренінги, майстер-класи, стратегічні сесії, заходи фасилітації та симуляції робочих проблем.

Індивідуальні методи навчання включають в себе проекти, які розвивають індивідуальні навички, щоб підвищити кваліфікацію і підвищити обізнаність з тих тем, які є актуальними і затребуваними. Також активно впроваджується електронне навчання, як ефективний засіб передачі знань та технологій.

Також КНП СОР «СОКОД» впроваджує маркетингові технології, зокрема, розширення спектру наданих послуг. У минулому році онкологічний медичний заклад не міг укласти договір з НСЗУ на амбулаторну медичну допомогу, так як діагностика онкозахворювань включалася до основних пакетів надання безоплатної медичної допомоги. Сьогодні ці послуги входять в «Амбулаторний пакет» і ним можуть скористатися пацієнти з підозрою на онкозахворювання, пацієнти у яких онкологічний діагноз підтверджений

обслуговуються за пакетами хіміо-, радіотерапії або пакетом для онкогематології. Це сприятиме тому, що більше онкопацієнтів буде виявлено і їм вчасно буде надана медична допомога.

Ресурсні технології, які впроваджує КНП СОР «СОКОД» є наступні:

1) кібер-ніж - це новітня високоточна технологія (радіохірургічна система), яка дозволяє злоякісні і доброякісні пухлини, в т.ч. і у важкодоступних місцях, без хірургічного втручання шляхом використання високоенергетичного, високоточного лінійного прискорювача проводиться опромінення пухлин та метастазів не травмуючи здорові органи. Ця процедура безболісна, без крові, без анестезії, що дозволяє пацієнтам швидко повернутися до нормального життя;

2) придбання і введення в дію сучасного прискорювача Elekta Synergy дозволило лікувальному закладу здійснювати лікування по прогресивному протоколу IMRT, а також проводити комбіноване лікування за допомогою КіберНожа і променевої терапії, яка передбачена медичним протоколом;

3) нова система планування ресурсів. КНП СОР «СОКОД» для розробки фінансового плану з розбивкою поквартально використовує програму «InSight 4.0», яка була розроблена експертами USAID разом із фахівцями МОЗ та НСЗУ і дозволяє впроваджувати збалансовану політику щодо формування доходів і видатків лікувального закладу з метою забезпечення стійкого фінансового стану, підготувати обгрунтовані пропозиції щодо зміни фінансового плану, здійснювати фінансово-економічний аналіз показників діяльності лікувального закладу та ін.

Наступним етапом нашої кваліфікаційної роботи є оцінка інноваційної діяльності за наступними показниками: рентабельність інноваційної діяльності; частка прибутку від інноваційної діяльності в загальному прибутку підприємства; коефіцієнт інноваційної сприйнятливості, який показує частку інвестицій в інноваційну діяльність в загальному обсягу інвестицій. Динаміка названих показників за 2019-2021 роки приведена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники ефективності інноваційної діяльності КНП СОР «СОКОД»

| Показники                                                                                     | Роки     |          |          | Відхилення 2021 від 2019 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|--------------------------|
|                                                                                               | 2019 р.  | 2020 р.  | 2021 р.  |                          |
| Вартість інноваційної продукції та послуг, тис. грн.                                          | 1863,20  | 1915,60  | 6525,70  | 4662,50                  |
| Валовий прибуток отриманий від реалізації інноваційної продукції, процесів, послуг, тис. грн. | 541,90   | 213,30   | 1601,80  | 759,90                   |
| Валовий дохід підприємства, тис. грн.                                                         | 29973,90 | 87001,50 | 99768,20 | 69794,30                 |
| Витрати на інновації, тис. грн.                                                               | 1321,30  | 1702,30  | 4923,90  | 3902,60                  |
| Інвестиції, тис. грн.                                                                         | 17672,90 | 4000,00  | 28000,00 | 10327,10                 |
| Рентабельність інноваційної діяльності, %                                                     | 41,01    | 12,53    | 32,53    | -8,48                    |
| Частка прибутку від інноваційної діяльності, %                                                | 0,03     | 0,01     | 0,02     | -0,01                    |
| Коефіцієнт інноваційної сприйнятливості, %                                                    | 0,06     | 0,43     | 0,18     | 0,12                     |

*\*Джерело: розраховано за даними річної звітності*

Аналіз динаміки показників ефективності інноваційної діяльності свідчить, що рентабельність інноваційної діяльності КНП СОР СОКОД за останні три роки знизилася з 41,01% у 2019 ро до 32,53% у 2021 році. Це пояснюється тим, що вартість інноваційної продукції та послуг зростає повільніше, ніж витрати на інновації. У 2021 році підприємство вклало великі кошти в інвестиції – 28000 тис.грн., з них івестиції в інновації склали 4923,9 тис. грн. Але частка прибутку від інноваційної діяльності невелика і становить в 2021 році – 0,02 %, це пояснюється тим, що КНП СОКОД не виставляє високі ціни на свої інноваційні послуги і продукцію. За період 2019 – 2021 року помітно зріс коефіцієнт інноваційної сприйнятливості, який в 2021ро ці був на рівні 0,18%, що на 0,12 п.в. вище ніж в 2019 році. Це означає, що медична установа почала більше інвестувати в інновації і загальній сумі інвестицій.

Також зниження прибутковості від інноваційної діяльності відносно основної пов'язана з тим, що лікарі з обережністю рекомендують інноваційну продукцію і інноваційні послуги.

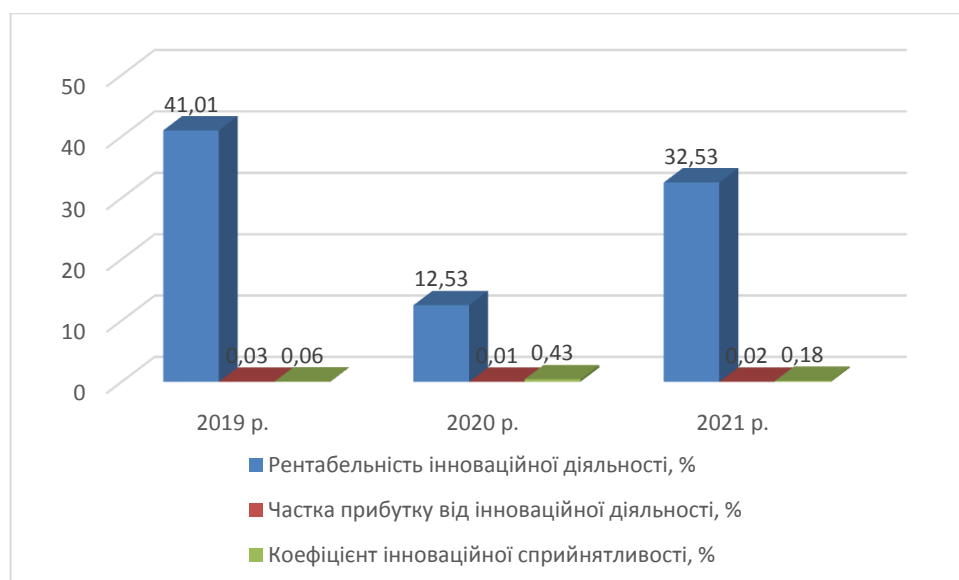


Рисунок 2.3 – Показники ефективності інноваційної діяльності КНП СОР «СОКОД»

*\*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

Зростання такого показника, як коефіцієнт інноваційної сприйнятливості підприємства вказує на інноваційну інвестиційну політику медичного закладу, що сприяє оновленню основних засобів на інноваційній основі, можливість відповідати на виклики зовнішнього середовища, задовільняти потреби населення в медичних послугах і медичній продукції на основі новітніх технологій і наукових розробок.

Наступним етапом нашої кваліфікаційної роботи буде визначення показників інноваційної активності КНП СОР «СОКОД» (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Динаміка показників для розрахунку інноваційної активності КНП СОР «СОКОД», тис. грн.

| Показники                                                   | Рік     |         |         | Відхилення 2021р. від 2019 р. |
|-------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------------------|
|                                                             | 2019    | 2020    | 2021    |                               |
| Інтелектуальна власність                                    | 11,3    | 17      | 49,9    | 38,6                          |
| Необоротні активи                                           | 17672,9 | 4000,4  | 28000   | 10327,1                       |
| Вартість знов введених в попередньому році основних засобів | 4523,0  | 365,0   | 5621,2  | 1098,2                        |
| Виручка від продажу нової чи вдосконаленої продукції        | 1863,20 | 1915,60 | 6525,70 | 4662,50                       |

*\*Джерело: сформовано автором за даними звітності підприємства*

Аналіз таблиці показує зростання усіх показників в динаміці за 2019-2021 роки. Так, вартість інтелектуальної власності в 2021 році порівняно з 2019 році зросла на 38,6 тис.грн., і в 2021 році становила 49,9 тис. грн. Також зросла вартість від продажу нової чи вдосконаленої продукції на 4662,5 тис. грн., що теж є позитивною тенденцією.

На рисунку 2.4 зображено динаміку інтелектуальної вартості КНП СОР «СОКОД».

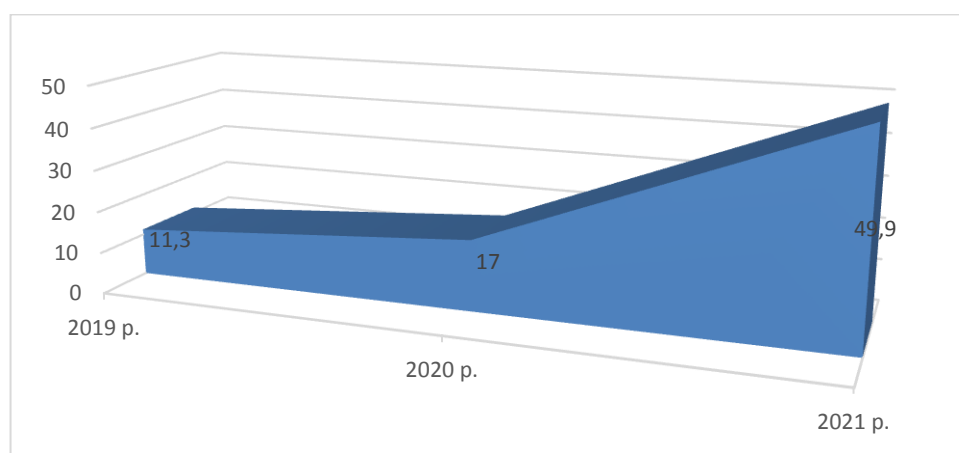


Рисунок 2.4 – Динаміка інтелектуальної вартості КНП СОР «СОКОД».

*\*Джерело: сформовано автором за даними звітності підприємства*

Аналіз даних таблиці показує, що у КНП СОР «СОКОД» зростає показник інтелектуальної вартості. Це є позитивною тенденцією інноваційної активності підприємства протягом досліджуваного періоду.

В наступній таблиці 2.8 ми розрахуємо показники інноваційної активності КНП СОР «СОКОД».

Таблиця 2. 8– Показники інноваційної активності КНП СОР «СОКОД»

| Показники                                           | 2019   | 2020   | 2021   | Відхилення<br>2021 від 2019<br>(+,-) |
|-----------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------------------------------------|
| Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю | 0,0006 | 0,0042 | 0,0018 | 0,0011                               |
| Коефіцієнт освоєння нової техніки                   | 0,2559 | 0,0912 | 0,2008 | -0,0552                              |
| Коефіцієнт освоєння нової продукції                 | 0,0622 | 0,0220 | 0,0654 | 0,0032                               |

*\*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

Динаміку розрахованих показників представимо на рис. 2.5.

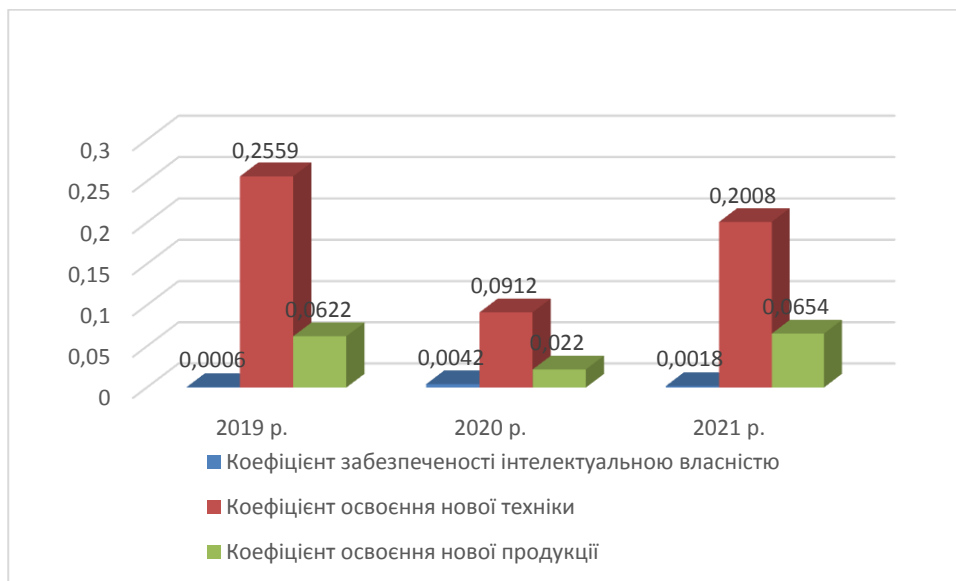


Рисунок 2.5 – Динаміка коефіцієнтів інноваційної активності КНП СОР «СОКОД»

*\*Джерело: сформовано автором за даними підприємства*

Аналіз отриманих показників показує, що коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю КНП СОР «СОКОД» зріс, хоча у 2019 році ми спостерігаємо його скорочення у 2020 році. Також зріс коефіцієнт освоєння нової техніки, це означає, що підприємство інвестує в новітні технології у вигляді нової техніки та нематеріальні активи протягом усього періоду. КНП СОР «СОКОД» має динамічне зростання усіх показників інноваційної активності, але слід зазначити, що показник інтелектуальної власності є дуже низьким на лікувального закладу третього рівня.

Далі проведемо комплексну оцінку інноваційної діяльності на основі проектів і з врахуванням всіх видів ефектів від їх реалізації. Але існує проблема – не всі ефекти можна оцінити вартісно, тим більше, що від реалізації декількох інноваційних проектів отримують синергійний ефект. Також дуже важко оцінити вартісно ризики інноваційної діяльності. Для комплексної оцінки інноваційної діяльності використаємо наступні показники: фінансову вартість проектів, стратегічна вартість проектів, задоволення потреб населення в

медичних послугах і продукції, проектні ризики; мотивація персоналу. В таблиці 2.9 представлена комплексна експертна оцінка інноваційних проектів, які реалізує КНП СОР «СОКОД». Для порівняння ефективності інноваційних проектів, які реалізує лікувальний заклад використаємо метод відстаней. Цей метод дозволяє привести у порівняльний вигляд кількісні і якісні показники. За базу для порівняння приймемо показники кращого проекту, який реалізує лікувальний заклад. Для наочності аналізу інноваційної діяльності на основі проектів побудуємо циклограму ефективності.

Таблиця 2.9 – Комплексна експертна оцінка інноваційних проектів, які реалізує КНП СОР «СОКОД».

| Критерії                                            | Вага показника | Проекти, бали                                        |                                              |                                                              | Зважена оцінка, бал                                  |                                              |                                                              |
|-----------------------------------------------------|----------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
|                                                     |                | ПР <sub>1</sub><br>(кібер-ніж, лінійний прискорювач) | ПР <sub>2</sub><br>(інноваційна діагностика) | ПР <sub>3</sub><br>(управлінські та організаційні інновації) | ПР <sub>1</sub><br>(кібер-ніж, лінійний прискорювач) | ПР <sub>2</sub><br>(інноваційна діагностика) | ПР <sub>3</sub><br>(управлінські та організаційні інновації) |
| Фінансова вартість (NPV, IRR)                       | 0,2            | 12                                                   | 15                                           | 10                                                           | 0,8                                                  | 1,0                                          | 0,67                                                         |
| Термін окупності (PP)                               | 0,1            | 6                                                    | 7                                            | 5                                                            | 0,86                                                 | 1,0                                          | 0,70                                                         |
| Стратегічна вартість                                | 0,3            | 25                                                   | 20                                           | 22                                                           | 1,0                                                  | 0,8                                          | 0,88                                                         |
| Задоволення інтересів різних груп зацікавлених осіб | 0,2            | 18                                                   | 9                                            | 10                                                           | 1,0                                                  | 0,5                                          | 0,56                                                         |
| Проектні ризики                                     | 0,1            | 6                                                    | 8                                            | 5                                                            | 0,75                                                 | 1,0                                          | 0,63                                                         |
| Мотивація персоналу                                 | 0,1            | 6                                                    | 5                                            | 6                                                            | 1,0                                                  | 0,83                                         | 1,0                                                          |
| Разом                                               | 1,0            | 73                                                   | 64                                           | 58                                                           |                                                      |                                              |                                                              |

*\*Джерело: розраховано автором на основі експертного опитування*

Аналіз показників таблиці свідчить, що найкращим проектом, який реалізовує КНП СОР «СОКОД» є проект 1 – використання кібер-ножа і лінійного прискорювача, але при цьому фінансові показники проекту є найменшими.

На рисунку 2.6 зображена циклограма ефективності проектів, які реалізовує КНП СОР «СОКОД».

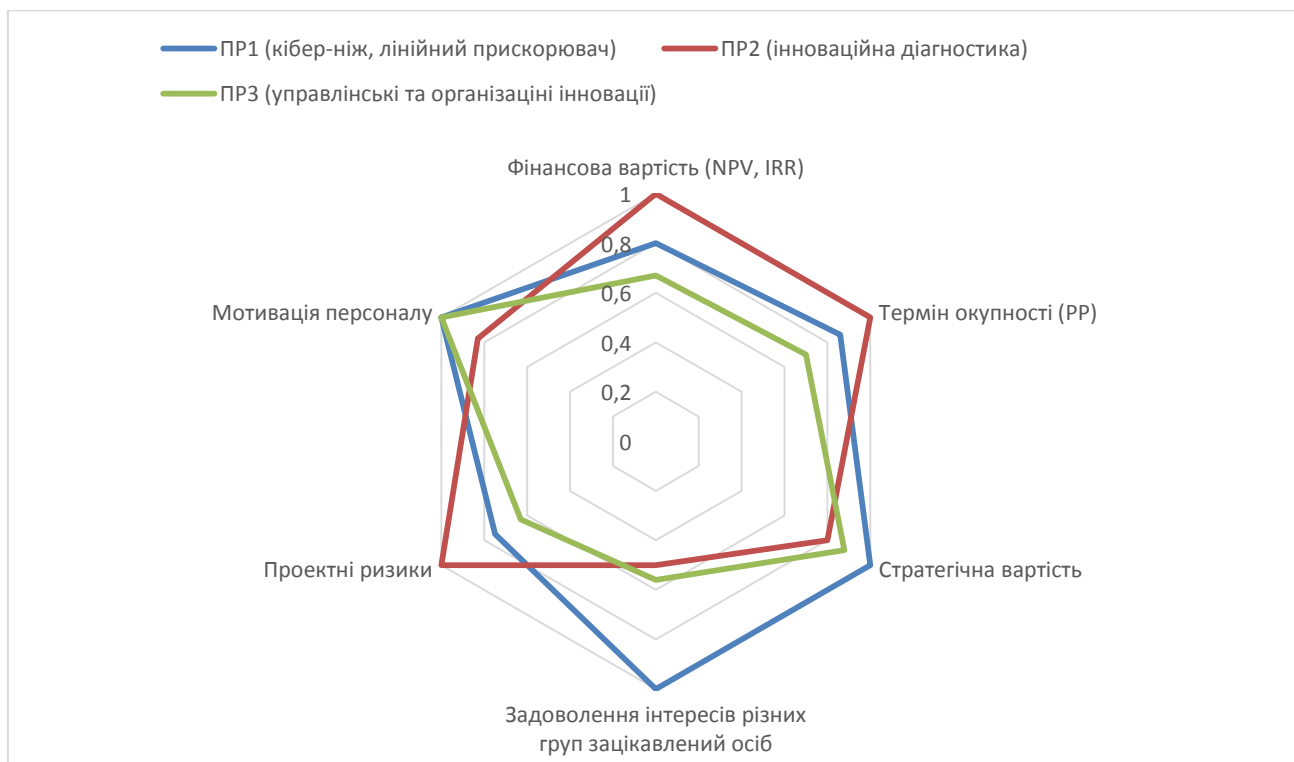


Рисунок 2.6 – Циклограма проектів, які реалізує КНП СОР «СОКОД»

*\*Джерело: сформовано автором на основі експертної оцінки*

Отже, менеджмент та адміністрування інноваційною діяльністю в КНП СОР «СОКОД» здійснюється ефективно і на належному рівні з урахуванням всіх класичних підходів до управління організацією хоча і має деякі незначні прогалини.

### 2.3 Оцінка менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю в КНП СОР «СОКОД»

Менеджмент та адміністрування інноваційною діяльністю КНП СОР «СОКОД» розглядається як один із найважливіших динамічних важелів діяльності підприємства, який одночасно відображає стан підприємства щодо впровадження і використання інновацій та науково-технічних розробок в процесі функціонування лікувального закладу та для оцінки ефективності інноваційної діяльності і її впливу на ефективність роботи закладу охорони

здоров'я. Ефективне впровадження та вдосконалення менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю Сумського обласного клінічного онкодиспансеру є неперервним процесом активного пристосування суб'єкта охорони здоров'я до змін умов функціонування та викликів сьогодення.

Першочерговою задачею менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю є аналіз інновацій досліджуваного закладу охорони здоров'я. Метою аналізу менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю є визначення напрямів інновацій та способів ведення конкурентної боротьби.

Проведемо оцінку менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю КНП СОР «СОКОД». Так як законодавчо розробленої і затвердженої методики оцінки менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю немає то використаємо метод експертних оцінок.

Нами була розроблена анкета щодо оцінки менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю КНП СОР «СОКОД» (дивись додаток Б). Експертами були – директор і 3 провідних фахівця підприємства (головний лікар, заступники, завідувачі відділень). Їм було запропоновано оцінити менеджмент та адміністрування інноваційною діяльністю КНП СОР «СОКОД» за 10 бальною шкалою (1 – найнижчий рівень менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю, 10- найвищий рівень менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю).

Також їм було запропоновано визначити ступінь впливу окремих напрямків менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю КНП СОР «СОКОД» підприємства. Вагомість напрямків менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю КНП СОР «СОКОД» наведений в таблиці 2. 10.

Провівши експертну оцінку напрямків вагомості напрямків менеджменту та адміністрування інноваційної діяльності в закладі охорони здоров'я можна зробити висновок, що найбільш вагомим є напрямок формування інноваційної інфраструктури охорони здоров'я та ефективне управління майновим комплексом.

Таблиця 2.10 – Вагомість напрямків менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю КНП СОР «СОКОД»

| Напрямки менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю                                                                                                   | Вагомість напрямку |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Формування концепції і стратегії інноваційного розвитку закладу охорони здоров'я на всіх рівнях управління                                                        | 0,2                |
| Формування інноваційної інфраструктури охорони здоров'я та ефективне управління майновим комплексом                                                               | 0,4                |
| Формування інноваційного механізму фінансово-економічних відносин та економічної політики, спрямованої на ефективне використання бюджетних (позабюджетних) коштів | 0,3                |
| Удосконалення механізму взаємодії між учасниками інноваційного процесу в закладі охорони здоров'я                                                                 | 0,1                |

Проведення експертної оцінки менеджменту та адміністрування КНП СОР «СОКОД» наведені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Експертна оцінка менеджменту та адміністрування КНП СОР «СОКОД»

| Показники                                                                                                                               | Бали за оцінюючими показниками |           |           |           | Коефіцієнти вагомості | Зважені бали |           |           |           | Зважена оцінка напрямку |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-------------------------|
|                                                                                                                                         | Експерт 1                      | Експерт 2 | Експерт 3 | Експерт 4 |                       | Експерт 1    | Експерт 2 | Експерт 3 | Експерт 4 |                         |
| Формування концепції і стратегії інноваційного розвитку закладу охорони здоров'я на всіх рівнях управління                              | 6,0                            | 5,0       | 7,0       | 8,0       | 0,2                   | 1,2          | 1,0       | 1,4       | 1,6       | 1,3                     |
| Формування інноваційної інфраструктури охорони здоров'я та ефективне управління майновим комплексом                                     | 5,0                            | 7,0       | 6,0       | 7,0       | 0,3                   | 1,5          | 2,1       | 1,8       | 2,1       | 1,9                     |
| Формування інноваційного механізму фінансово-економічних відносин та економічної політики, спрямованої на ефективне використання коштів | 3,0                            | 2,0       | 6,0       | 7,0       | 0,3                   | 9,0          | 6,0       | 18,0      | 21,0      | 13,5                    |
| Удосконалення механізму взаємодії між учасниками інноваційного процесу в закладі охорони здоров'я                                       | 5,0                            | 4,0       | 4,0       | 5,0       | 0,2                   | 1,0          | 0,8       | 0,8       | 1,0       | 0,9                     |
| Всього                                                                                                                                  | 19,0                           | 18,0      | 23,0      | 27,0      | 1,0                   | 12,7         | 9,9       | 22,0      | 25,7      | 17,6                    |

\*Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Аналіз таблиці 2.11 Показує, що експерти КНП СОР «СОКОД» найвище оцінили напрям менеджменту та адміністрування інноваційної діяльності «Формування інноваційного механізму фінансово-економічних відносин та економічної політики, спрямованої на ефективне використання бюджетних (позабюджетних) коштів» – середньозважена оцінка – 13,5 балів.. На другому місці експерти визначили Формування інноваційної інфраструктури охорони здоров'я та ефективне управління майновим комплексом поставивши середню оцінку 1,9 бали. На третьому місці формування концепції і стратегії інноваційного розвитку закладу охорони здоров'я на всіх рівнях управління – 1,3 і на останньому місці удосконалення механізму взаємодії між учасниками інноваційного процесу в закладі охорони – 0,9 бали. З'ясовано, що КНП СОР «СОКОД» є інноваційно активним закладом охорони здоров'я (таких, що в період обстеження займалися діяльністю, пов'язаною зі створенням інновацій, незалежно від того, чи призвела ця діяльність до реального впровадження інновацій чи ні). Здебільшого відповідна діяльність була пов'язана з придбанням обладнання, продукції та програмного забезпечення, а також інших зовнішніх знань (нових технологій). В цілому, експерти не дуже високо оцінили менеджмент та адміністрування інноваційною діяльністю КНП СОР «СОКОД» виставивши оцінку від 4 до 7 балів із 10 можливих.

За окремими позиціями з запропонованого переліку напрямків менеджменту та адміністрування інноваційної діяльності поставити питання про об'єктивність оцінки, яка відображає суб'єктивне судження аналітика. Це, наприклад, стосується визначення менеджером підприємства вагомості організаційно-управлінських напрямків менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю. Зазначимо, що використана методика передбачає насамперед ідентифікацію обставин, пов'язаних з реалізацією менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю закладу охорони здоров'я, оцінку їх значимості. Важливим є вже саме намагання оцінити ситуацію. Крім того, аналіз може бути доручений різним фахівцям Сумського обласного клінічного онкодиспансеру, результати якого потім порівнюватимуться.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В КНП СОР «СОКОД»

#### **3.1. Обґрунтування шляхів удосконалення системи менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю в КНП СОР «СОКОД»**

Вітчизняні науковці, які займаються інноваційними дослідженнями в медичній галузі, не знають, як реалізувати свої розробки та отримати прибуток від їх використання. Така ситуація зумовлена наступними причинами:

- хибне уявлення про те, що питанням комерціалізації інноваційних досліджень повинна займатися держава;
- переорієнтація на співпрацю з іноземними компаніями, реалізація розробок та отримання прибутку від їх застосування в приватному секторі в зв'язку з неможливістю зробити це у власному інституті;
- відсутність знань про комерціалізацію результатів наукових досліджень, зумовлена недосконалістю навчальних програм підготовки магістрів, кандидатів та докторів наук. Менеджмент та адміністрування інноваційною діяльністю Сумського обласного клінічного онкологічного диспансеру (КНП СОР СОКОД) потребує вдосконалення.

Після проведення аналізу і вивчення літератури, нормативно-правових документів, якими регулюється інноваційна діяльність медичного закладу, й експертної оцінки такої діяльності, були розроблені шляхи вдосконалення менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю в Сумському обласному клінічному онкологічному диспансері (Рис. 3.1).

Формування напрямків підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю в Сумському обласному клінічному онкологічному диспансері відбувається з урахуванням потреб громад.

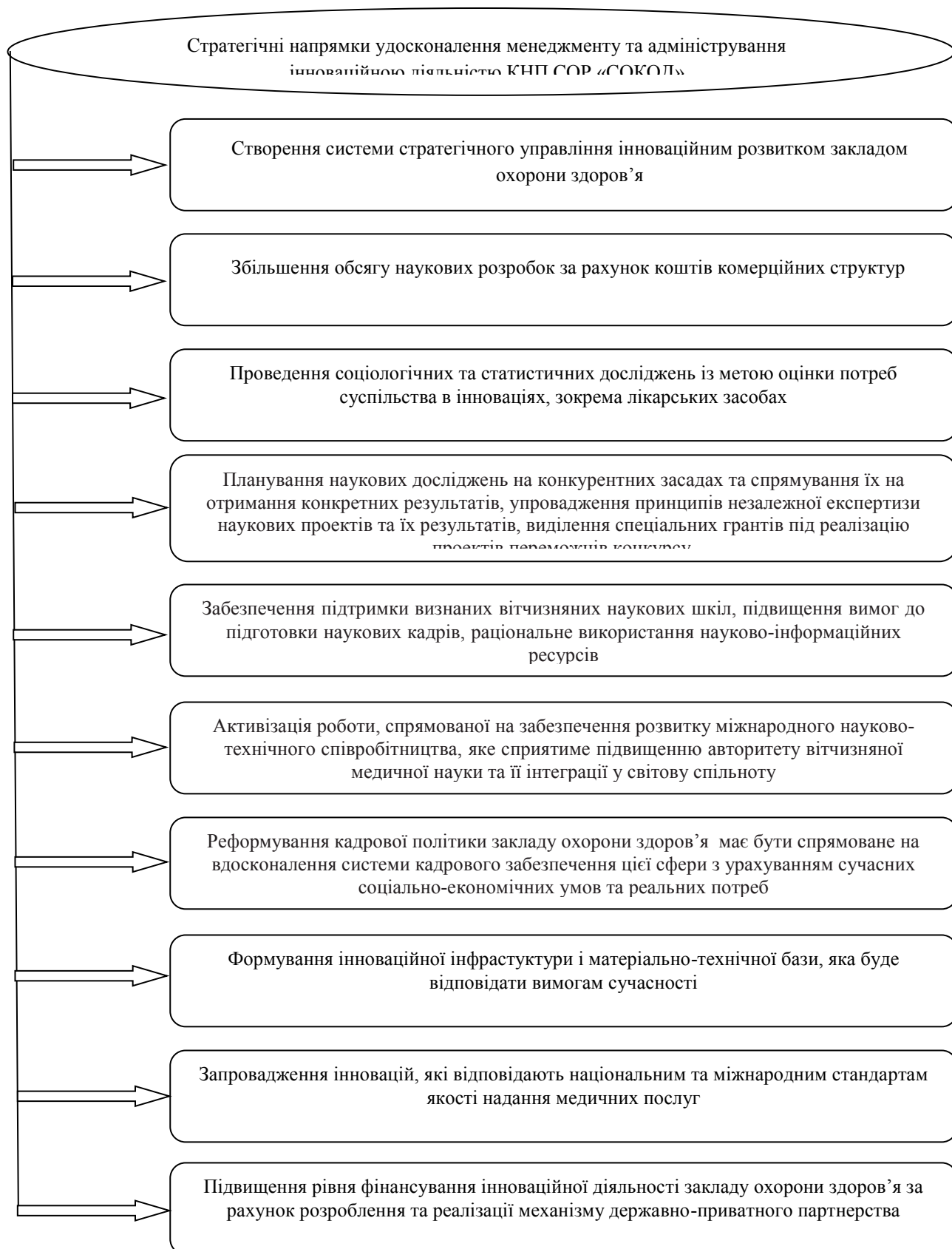


Рисунок 3.1 – Шляхи удосконалення системи менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю в КНП СОР «СОКОД»

*\*Джерело: сформовано автором на сонові власних досліджень*

Модель менеджменту та адміністрування взаємодії учасників інноваційного процесу в КНП СОР «СОКОД» представлена на рис. 3.2

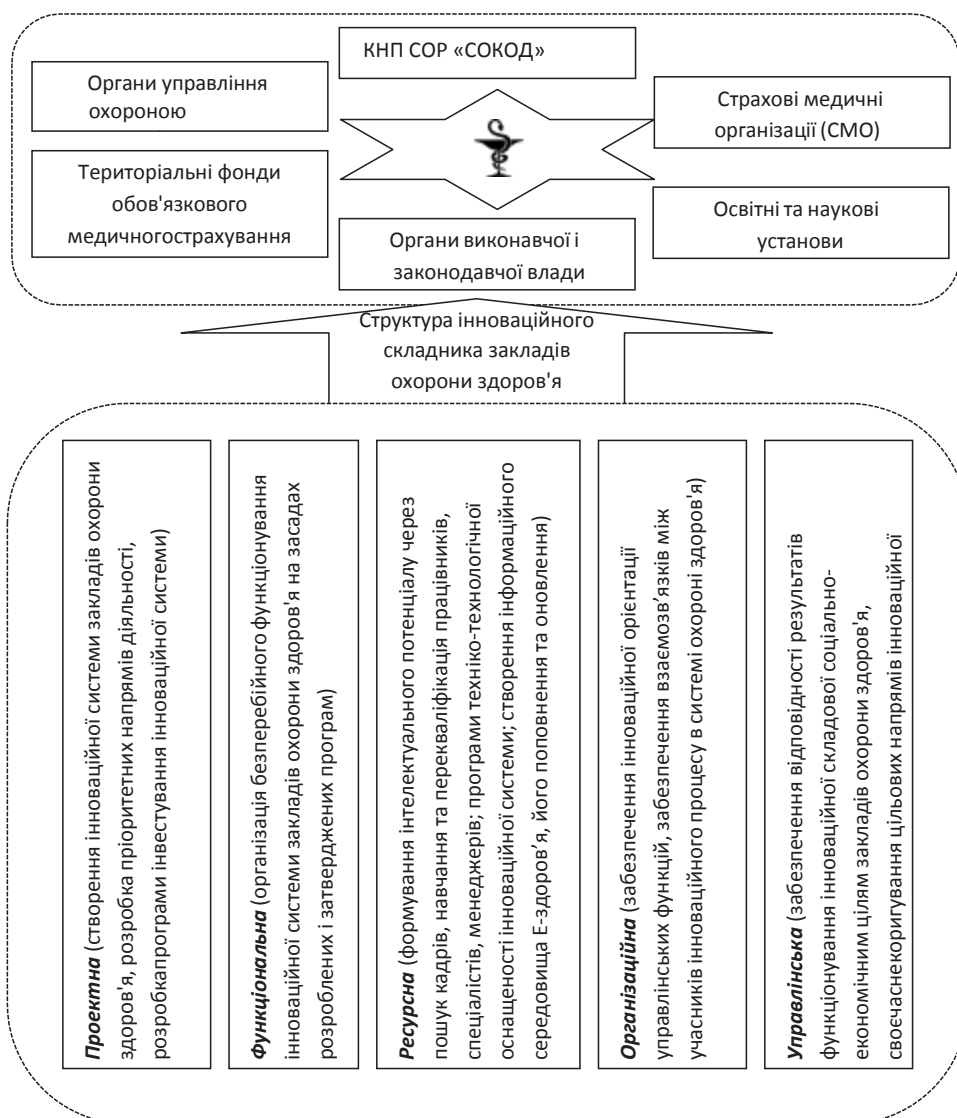


Рисунок 3. 2 – Модель менеджмент та адміністрування взаємодії учасників інноваційного процесу в КНП СОР «СОКОД»

*\*Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень*

Ефективність менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю КНП СОР СОКОД залежить від дій керівництва в цьому напрямі. В зв'язку з цим необхідна розробка практичних рекомендацій з чітким алгоритмом дій, які б могли використовуватися керівниками закладів охорони здоров'я з метою удосконалення управління діяльністю, пов'язаною з інноваціями. Такі рекомендації сприятимуть швидкому та ефективному впровадженню

інноваційних розробок в діяльність закладу охорони здоров'я, покращенню якості надання медичних послуг та їх доступності.

Обґрунтування шляхів вдосконалення управління інноваціями в медичному закладі передбачає ряд обов'язкових до виконання етапів:

- підвищення мотивації спеціалістів, які здійснюють управління інноваційною діяльністю медичного закладу;
- розробка стратегії інноваційної діяльності;
- відкриття інноваційного центру, який би здійснював свою діяльність на базі КНП СОР «СОКОД»;
- розробка та впровадження пілотних проектів, пов'язаних з інноваціями в медичній галузі;
- розробка та впровадження інноваційних проектів, які мають стратегічне значення для діяльності закладу охорони здоров'я;
- забезпечення саморегуляції роботи інноваційного центру КНП СОР «СОКОД».

Таким чином, удосконалення менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю в Сумському обласному клінічному онкологічному диспансері залежить від спроможності керівництва закладу створити умови для стимулювання такої діяльності, та стратегічного планування, яке б орієнтувалося на ринок управління.

До пріоритетних шляхів вдосконалення управління інноваційною діяльністю медичного закладу можна віднести:

- проведення заходів, спрямованих на вдосконалення та розвиток інноваційної інфраструктури;
- забезпечення виконання нормативно-правових актів в сфері інновацій шляхом розробки нормативних документів та механізмів, які сприятимуть залученню інвестицій;
- вдосконалення системи підготовки кваліфікованих кадрів з метою підвищення рівня знань, умінь та навичок в сфері інноваційної діяльності.

Впровадження інноваційних методів профілактики, лікування та діагностики захворювань в інших країнах має певні особливості. Зокрема, важливе значення має вибір медичної технології. В закладах охорони Великобританії застосування тієї чи іншої медичної технології можливе лише після того, як буде доведена її клінічна ефективність та економічна доцільність впровадження. Для того щоб визначити клінічну ефективність технології, застосовують підходи доказової медицини. Дана інноваційна технологія буде використання для профілактики, діагностики чи лікування лише при наявності доказів, що підтверджуватимуть її безпеку та ефективність. Визначення економічної доцільності передбачає аналіз двох основних показників:

- ефективності витрат;
- рентабельності/корисності витрат.

Слід зазначити, що в більшості розвинених країн для оцінки ефективності інноваційних медичних технологій створюють спеціалізовані медичні центри. Вони функціонують як окремі заклади або в складі медичних установ. Для оцінки медичних технологій розробляються та впроваджуються спеціальні програми. Метою таких програм є ухвалення рішення про застосування технології, прийняте на рівні пацієнта, постачальника та закладу охорони здоров'я.

Реалізація інноваційних проектів неможлива без належного фінансування. Однак таке фінансування вимагає чіткого планування, обліку та контролю за витраченими коштами. Для цього використовується такий фінансовий інструмент, як бюджетування, яке орієнтоване на отримання певних результатів. Таким чином, витрати плануються залежно від бажаного кінцевого результату.

Впровадження інновацій в роботу закладів охорони здоров'я, таких як Сумський обласний клінічний онкологічний диспансер, відбувається в декілька основних етапів.

1. Отримання знань та технічних навичок про технології, які будуть застосовуватися для профілактики, лікування чи діагностики захворювань;

2. Впровадження інновації та вирішення пов'язаних з цим питань – матеріальних, технічних, юридичних чи кадрових.

3. Організаційні заходи (отримання державного замовлення на надання медичних послуг на основі впроваджених інновацій тощо).

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що ефективна робота КНП СОР СОКОД, а також якість спеціалізованої онкологічної допомоги та її доступність для населення залежить від грамотного управління інноваційною діяльністю закладу охорони здоров'я. Підвищення ефективності менеджменту та адміністрування такою діяльністю потребує застосування процесно-орієнтованого підходу.

### **3.2 Модель підвищення ефективності менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю в КНП СОР «СОКОД»**

Для реалізації стратегічних напрямів менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю в КНП СОЗ «СОКОД» потрібно сформулювати та втілити систему заходів із залученням інструментарію державної інноваційної політики.

Особливу увагу варто звернути на ефективність програми довготермінових партнерських НДДКР та впровадження вітчизняних розробок, створення новітніх медичних технологій тощо. Менеджмент та адміністрування інноваційною діяльністю у сфері охорони здоров'я повинна ґрунтуватись на моделі збалансованого, оптимального трикутника дій: «споживач – замовник – постачальник», яка працює у передових країнах світу.

Реалізація інноваційних проектів неможлива без належного фінансування. Однак таке фінансування вимагає чіткого планування, обліку та контролю за витраченими коштами. Для цього використовується такий фінансовий інструмент, як бюджетування, яке орієнтоване на отримання

певних результатів. Таким чином, витрати плануються залежно від бажаного кінцевого результату.

Логічна модель взаємоузгодження організаційно-економічних інструментів і напрямів менеджменту та адміністрування інноваційною діяльності КНП СОР «СОКОД» наведена на рис. 3.3.

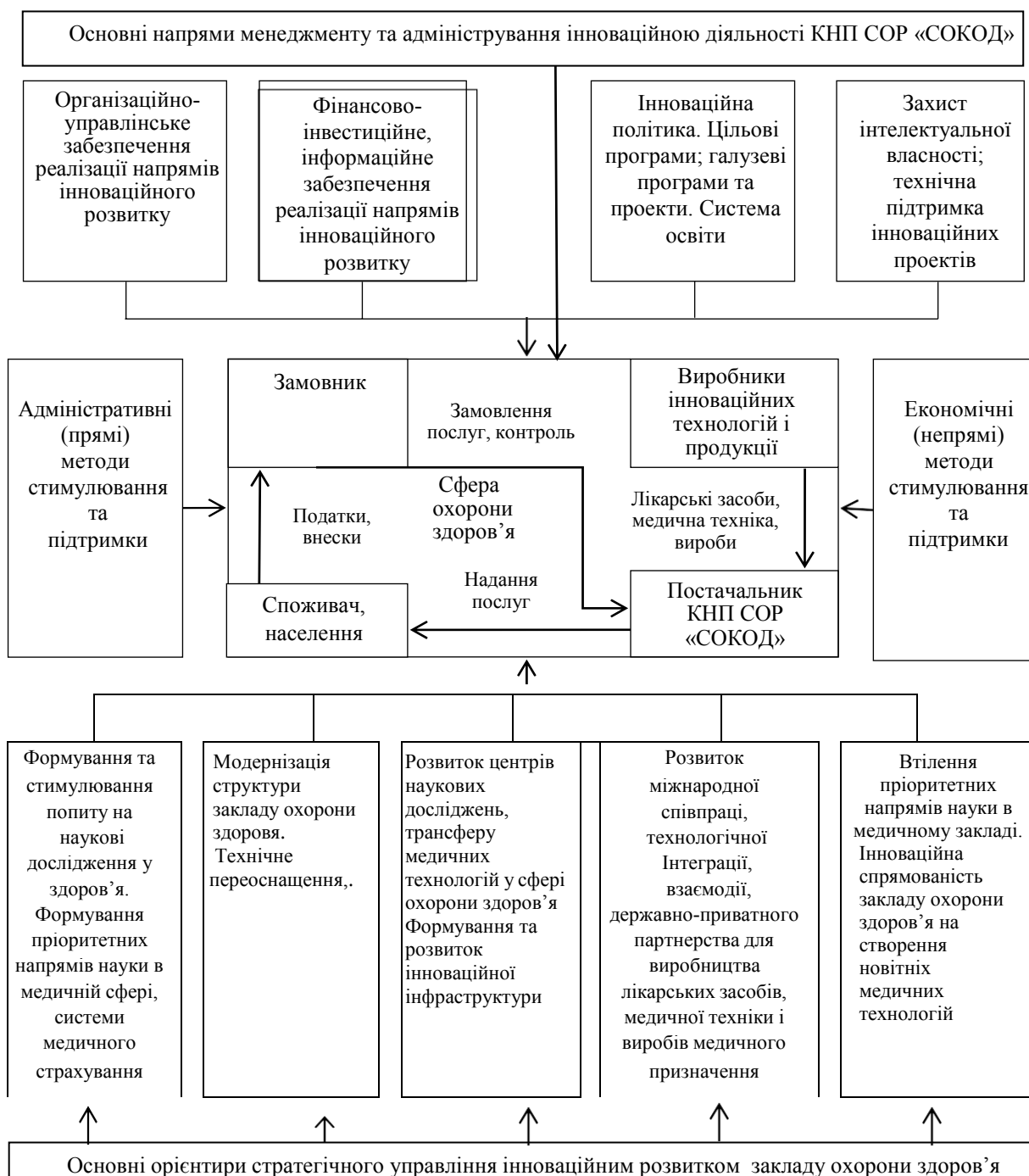


Рисунок 3.3 – Модель взаємоузгодження організаційно-економічних інструментів і напрямів менеджменту та адміністрування інноваційної діяльності КНП СОР «СОКОД»

*\*Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень*

Впровадження інноваційних методів профілактики, лікування та діагностики захворювань в інших країнах має певні особливості. Зокрема, важливе значення має вибір медичної технології. В закладах охорони Великобританії застосування тієї чи іншої медичної технології можливе лише після того, як буде доведена її клінічна ефективність та економічна доцільність впровадження. Для того щоб визначити клінічну ефективність технології, застосовують підходи доказової медицини. Дана інноваційна технологія буде використання для профілактики, діагностики чи лікування лише при наявності доказів, що підтверджуватимуть її безпеку та ефективність. Визначення економічної доцільності передбачає аналіз двох основних показників:

- ефективності витрат;
- рентабельності/корисності витрат.

Слід зазначити, що в більшості розвинених країн для оцінки ефективності інноваційних медичних технологій створюють спеціалізовані медичні центри. Вони функціонують як окремі заклади або в складі медичних установ. Для оцінки медичних технологій розробляються та впроваджуються спеціальні програми. Метою таких програм є ухвалення рішення про застосування технології, прийняте на рівні пацієнта, постачальника та закладу охорони здоров'я.

Впровадження інновацій в роботу закладів охорони здоров'я, таких як Сумський обласний клінічний онкологічний диспансер, відбувається в декілька основних етапів.

1. Отримання знань та технічних навичок про технології, які будуть застосовуватися для профілактики, лікування чи діагностики захворювань;

2. Впровадження інновації та вирішення пов'язаних з цим питань – матеріальних, технічних, юридичних чи кадрових.

3. Організаційні заходи (отримання державного замовлення на надання медичних послуг на основі впроваджених інновацій тощо).

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що ефективна робота КНП СОР «СОКОД», а також якість спеціалізованої онкологічної допомоги та її доступність для населення залежить від грамотного управління інноваційною діяльністю закладу охорони здоров'я. Підвищення ефективності менеджменту та адміністрування такою діяльністю потребує застосування процесно-орієнтованого підходу.

Вирішення проблемних питань інноваційного розвитку КНП СОР «СОКОД» потребує втілення дії, які вочевидь мають ґрунтуватись на стратегічному менеджменті та адмініструванні інноваційною діяльністю, що потребує таких заходів, як формування концепції, вибір стратегій інноваційного розвитку закладу охорони здоров'я для визначення й одержання потрібних ресурсів та їх використання, розподілу задля підтримки результативної діяльності закладу охорони здоров'я. Стратегічний менеджмент та адміністрування інноваційною діяльністю закладу охорони здоров'я сприяє забезпеченню процесу створення і впровадження інновацій та організаційних змін у достатньому обсязі для адекватної реакції на зміни в зовнішньому середовищі.

Формування стратегічного курсу на перехід КНП СОР «СОКОД» до інноваційного типу розвитку, впровадження стратегічного менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю закладу охорони здоров'я, дозволить забезпечити високі темпи інвестицій у сфері.

Реалізація стратегічних напрямів управління інноваційною діяльністю Сумського обласного клінічного онкологічного диспансеру потребує виконання ряду заходів, яке неможливе без державних інструментів інноваційної політики. В більшості розвинених країн світу менеджмент та адміністрування інноваційною діяльністю закладів охорони здоров'я побудований на моделі

трикутника дій - «споживач-замовник-постачальник». Така ж модель має бути запроваджена в КНП СОР СОКОД.

Структурно-логічна модель стратегічного менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю КНП СОР «СОКОД» пропонується на Рис. 3.4.

Основними чинниками успішної інноваційної діяльності закладу охорони здоров'я є високий рівень прозорості та підзвітності. Саме цими чинниками повинні керуватися органи менеджменту та адміністрування інноваціями при визначенні орієнтирів та пріоритетних напрямів розвитку інноваційної діяльності в медичному закладі, розробці стратегій та заходів для їх реалізації,

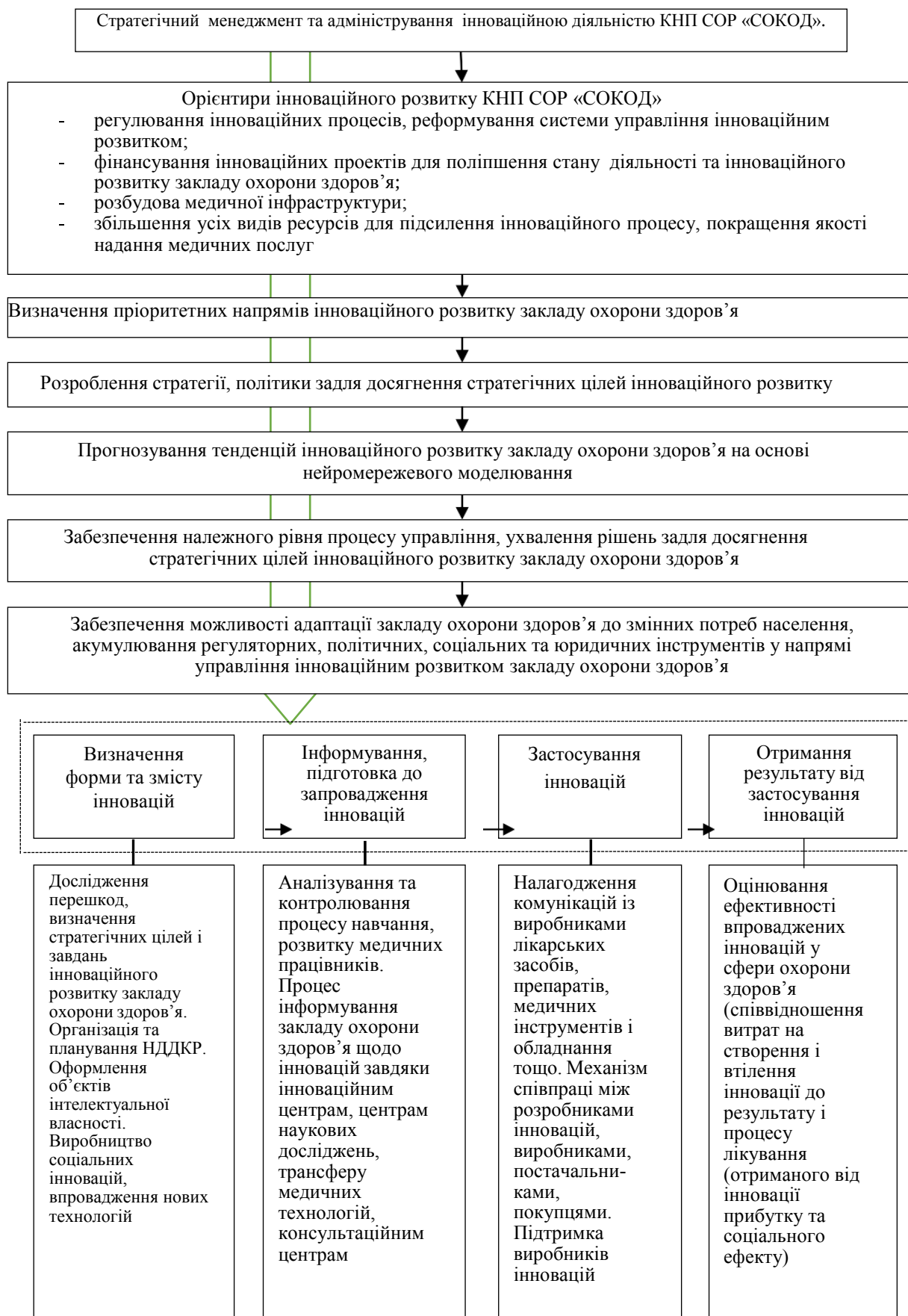


Рисунок 3.4 – Структурно-логічна модель стратегічного менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю КНП СОР «СОКОД».

*\*Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень*

адаптації Сумського обласного клінічного онкологічного диспансеру до потреб населення, які можуть змінюватися, зосередженні юридичних, політичних, соціальних та інших інструментів у напрямі управління інноваційною діяльністю.

Орієнтири стратегічного управління інноваційним розвитком Сумського обласного клінічного онкологічного диспансеру передбачають:

1. Інноваційну спрямованість діяльності КНП СОР СОКОД на розробку та створення інновацій.
2. Стимулювання попиту на наукові дослідження, спрямовані на створення інновацій в медичній галузі.
3. Налагодження міжнародної співпраці та державно-приватного партнерства, метою якого є закупівля медичного обладнання та техніки, лікарських засобів та медичних виробів.
4. Технічне переоснащення Сумського обласного клінічного онкологічного диспансеру;
5. Модернізацію структури медичного закладу;
6. Створення центрів наукових досліджень та інноваційних центрів, проведення заходів, спрямованих на їх постійний розвиток;
7. Трансфер інноваційних медичних технологій, які можуть застосовуватися в профілактиці, лікуванні та діагностиці онкологічних захворювань.
8. Розвиток інноваційної інфраструктури, який сприятиме розробці та впровадженню інноваційних технологій в медичній галузі.

Для вирішення проблем інноваційного розвитку Сумського обласного клінічного онкологічного центру необхідно обрати стратегію розвитку інноваційної діяльності закладу охорони здоров'я. Завдяки ефективному стратегічному менеджменту та адмініструванню, можна налагодити процес розробки та впровадження інновацій і організаційних змін, які б дозволили адекватно реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

Отже, залучення інвестицій в інноваційну діяльність закладу охорони здоров'я можливе при умові інноваційного розвитку КНП СОР «СОКОД», впровадження стратегічного менеджменту та адміністрування інноваціями.

### **3.3. Підвищення ефективності менеджменту та адміністрування інноваційного розвитку на основі проектного підходу в КНП СОР «СОКОД»**

Система охорони здоров'я України потребує структурної реорганізації, одним із головних завдань якої є підвищення ефективності роботи закладів охорони здоров'я експертного рівня, до яких відноситься Сумський обласний клінічний онкологічний диспансер. Виконання даного завдання потребує забезпечення медичного закладу високотехнологічним обладнанням та кадрами, які мають відповідну кваліфікацію. Для досягнення цієї мети пропонується реалізація проекту, пов'язаного зі створенням регіонального центру інноваційних медичних технологій (РЦІМТ), який функціонуватиме на базі КНП СОР СОКОД. Основний напрямок діяльності центру – надання медичних послуг з профілактики, ранньої діагностики та лікування пацієнтів, хворих на онкологію. Лікування новоутворень різного розміру та локалізації проводитиметься методом томотерапії. Відповідно до розрахунку, проведеного у ході дослідження, щорічно діагностики та лікування потребують більше 500 тис осіб. Кожний рік в медичних закладах м. Суми та Сумської області проводиться близько п'яти тисяч операцій. Здебільшого лікування та діагностика онкологічних захворювань проводиться із застосуванням застарілих методів. В 10-25% випадків неможливо спрогнозувати розвиток пухлинного процесу, що негативно впливає на процес та результати лікування. В зв'язку з цим виникла потреба в створенні медичного центру, який надаватиме послуги променевої діагностики з використанням сучасного обладнання, а саме обладнання відомої японської компанії Toshiba (МРТ,

комп'ютерний томограф, ультразвуковий апарат експертного класу тощо). Для проведення променевої терапії використовуватимуться сучасні лінійні прискорювачі від компаній Elekta» і «TomoTherapyHD. В центрі діятиме консультативне відділення, в якому буде проводитися оцінка стану пацієнта кваліфікованими вузькопрофільними спеціалістами. Лікувальна група здійснюватиме заходи з діагностики та лікування хворого на онкологію та слідкуватиме за його станом за результатами терапії. Фахівці центру повинні налагодити співпрацю з колегами з інших країн, а саме, з провідними онкологами університетських клінік Польщі та Німеччини. Для профілактики, лікування та діагностики онкологічних захворювань в медичному центрі мають застосовуватися базові, спеціальні, ексклюзивні та високотехнологічні технології.

Відкриттю РЦІМТ передують ряд підготовчих заходів, до яких необхідно віднести:

- підбір персоналу, який передбачає пошук ексклюзивних фахівців, що працюють в тому чи іншому напрямі;
- формування мережі медичних закладів-партнерів, які знаходяться не тільки в Сумах чи Сумській області, а й по всій Україні та за її межами;
- налагодження співпраці з виробниками препаратів;
- закупівля медичного обладнання та реактивів;
- формування концепції розвитку центру з урахуванням досвіду іноземних онкологічних клінік, таких як Ізраїльський центр онкології «Лісод»;
- забезпечення РЦІМТ методичною підтримкою закладів охорони здоров'я, які надають послуги з профілактики, лікування та діагностики онкологічних хвороб в Києві, Харкові, органів управління охороною здоров'я, кафедр медичних закладів вищої освіти України;
- забезпечення центру фінансовою підтримкою державних структур та недержавних фондів.

Організаційна структура центру та механізм взаємодії його функціональних підрозділів наведені на Рис. 3.5.

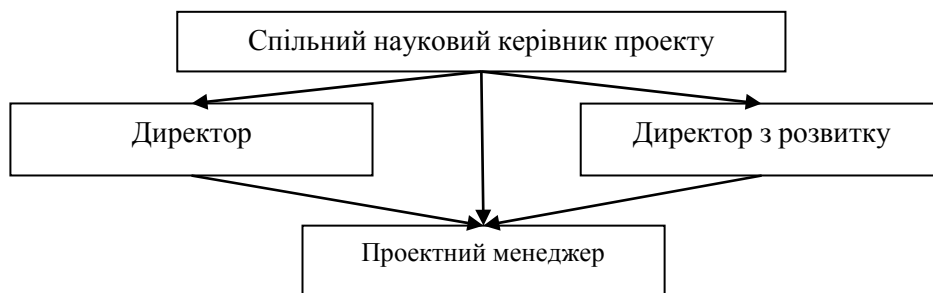


Рис. 3.5 – Організаційна структура та порядок взаємодії функціональних підрозділів центру регіонального центру інноваційних медичних технологій на базі КНП СОР «СОКОД»

*\*Джерело: запропоновано автором на основі власних досліджень*

Відповідно до стратегії розвитку, РЦІМТ здійснюватиме клініко-діагностичну, науково-інноваційну та освітню діяльність. В центрі буде проводитись підготовка онкологів різного рівня. В ньому навчатимуться студенти, ординатори та аспіранти. Підвищити свою кваліфікацію зможуть лікарі, фельдшери та лаборанти. Здійснення науково-інноваційної діяльності сприятиме розвитку лабораторії центру та використанню її ресурсів для більш ефективної профілактики, лікування та діагностики онкологічних захворювань.

Управління центром передбачає використання інноваційних технологій, до яких можна віднести:

- менеджмент та адміністрування інноваційної діяльності;
- проектний менеджмент;
- організаційний розвиток.

Основним завданням управлінської діяльності центру є стандартизація всіх етапів процесу наукових досліджень, закупівля та встановлення високотехнологічного обладнання, застосування якого прискорить та вдосконалисть технологічні процеси і підвищить якість медичних послуг.

Важливою умовою успішної реалізації проекту є ефективний кадровий менеджмент. Застосування інноваційних підходів до нього сприятиме

підвищенню показників діяльності центру, швидкому освоєнню високотехнологічного обладнання, застосуванню сучасних методів діагностики та лікування онкологічних захворювань.

Науково-інноваційна та освітня діяльність РЦІМТ сприятиме ефективній підготовці медичних кадрів. Завдяки цьому, а також завдяки організації навчальних семінарів та програм для лікарів-онкологів та лаборантів, проведенню конференцій по впровадженню інновацій в профілактику, лікування та діагностику онкологічних захворювань, участі в різних наукових проектах та грантовій діяльності, центр зможе стати повноцінним суб'єктом медичного науково-виробничого комплексу регіону.

Організація роботи персоналу центру потребує формування абсолютно нового підходу. Лікарі-онкологи повинні співпрацювати з науковцями, які проводять дослідження в цьому напрямі.

Створення сучасного медичного центру сприятиме ефективному вирішенню проблем, які виникають при лікуванні та діагностиці онкологічних захворювань в закладах охорони здоров'я. Хворим на онкологічні захворювання будуть доступні сучасні методи діагностики та лікування. Завдяки цьому зросте якість медичних послуг та їх доступність для широких мас населення.

Реалізація проекту, яка передбачає відкриття сучасного медичного центру при Сумському обласному клінічному онкологічному диспансері, вирішить ряд важливих завдань, які стоять перед вітчизняною охороною здоров'я. Насамперед, вона сприятиме впровадженню в практику інноваційних технологій доказової медицини, застосування яких підвищить якість надання послуг хворим на онкологію.

## ВИСНОВКИ

Менеджмент та адміністрування інноваційною діяльністю відіграє надзвичайно важливу роль в медичній галузі. Разом з тим, інноваційний розвиток сфери охорони здоров'я є недостатнім. Основним стримуючим фактором такого розвитку є відсутність нормативно-правової бази, яка б регулювала створення та розвиток ефективних інноваційних систем забезпечення конкурентоспроможності не тільки окремих галузей, а й регіонів. В свою чергу, проблема відсутності нормативно-правової бази обумовлена неналежним стратегічним менеджментом та адмініструванням інноваційною діяльністю в медичних закладах. Впровадження інновацій в медицині стримується гетерогенністю фінансової системи, яка існує на сьогоднішній день, відсутністю ефективних інструментів та механізмів для роботи в сфері інноваційного бізнесу, обмежене державно-приватне партнерство.

Аналіз управління інноваційною діяльністю Сумського обласного клінічного онкологічного диспансеру підтверджує те, що стратегія інноваційної діяльності медичного закладу потребує коригування, адже від неї залежить його подальший інноваційний розвиток та, відповідно, якість надання медичних послуг населенню.

Медичні інновації є практично недоступними як для фахівців, які працюють в галузі охорони здоров'я, так і для їх пацієнтів. Їх впровадження стримує застаріла та недосконала система проведення наукових досліджень та освітня діяльність. Для того щоб модернізувати систему розробки й впровадження інновацій в медичній галузі та освітній діяльності, необхідно працювати над впровадженням ефективного менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю медичних закладів. Ефективне управління інноваціями сприятиме подальшому тиражуванню інноваційних технологій в медичній сфері, в тому числі, застосуванню результатів науково-технічної діяльності.

За результатами аналізу показників економічної діяльності Сумського обласного клінічного онкологічного диспансеру за період 2019-2021 р. встановлено, що медичний заклад перебуває в задовільному стані. Така ситуація зумовлена тим, що КНП СОР СОКОД фінансується з коштів державного та регіонального бюджету, адже є державною установою. Менеджмент та адміністрування інноваційної діяльності КНП СОР «СОКОД» впроваджує інновації, в тому числі імплементує новий організаційний і економічний механізми, які сприяють ефективному використанню всіх видів ресурсів і підвищує якість надання медичної допомоги населенню, а також спрямований на задоволення потреб населення в послугах охорони здоров'я.

КНП СОР «СОКОД» реалізує продуктові, організаційні, маркетингові, ресурсні інновації.

КНП СОР «СОКОД» реалізує продуктові, організаційні, маркетингові, ресурсні інновації.

Серед продуктових інновацій лікувальний заклад впроваджує:

- 1) новітні онкоскринінгові методики діагностики
- 2) інноваційні синдромально-обґрунтовані методи лікування
- 3) енергозберігаючі технології;

Організаційні інновації КНП СОР «СОКОД» наступні:

- 1) інноваційні зміни організаційної структури;
- 2) автоматизація ведення медичної документації;
- 3) інновації в управлінні та навчання персоналу.

Маркетингові технології - розширення спектру наданих послуг.

Ресурсні технології, які впроваджує КНП СОР «СОКОД» є наступні:

- 1) кібер-ніж ;
- 2) придбання і введення в дію сучасного прискорювача Elekta Synergy;
- 3) нова сисема планування ресурсів.

Аналіз динаміки показників ефективності інноваційної діяльності свідчить, що рентабельність інноваційної діяльності КНП СОР СОКОД за останні три роки знизилася з 41,01% у 2019 ро до 32,53% у 2021 році. Це пояснюється тим, що вартість інноваційної продукції та послуг зростає повільніше, ніж витрати на інновації. У 2021 році підприємство вклало великі кошти в інвестиції – 28000 тис.грн., з них івестиції в інновації склали 4923,9 тис. грн. Але частка прибутку від інноваційної діяльності невелика і становить в 2021 році – 0,02 %, це пояснюється тим, що КНП СОКОД не виставляє високі ціни на свої інноваційні послуги і продукцію.

З'ясовано, що КНП СОР «СОКОД» є інноваційно активним закладом охорони здоров'я (таких, що в період обстеження займалися діяльністю, пов'язаною зі створенням інновацій, незалежно від того, чи призвела ця діяльність до реального впровадження інновацій чи ні). Здебільшого відповідна діяльність була пов'язана з придбанням обладнання, продукції та програмного забезпечення, а також інших зовнішніх знань (нових технологій). Проведена експертна оцінка інноваційної діяльності показує, що в цілому, експерти не дуже високо оцінили менеджмент та адміністрування інноваційною діяльністю КНП СОР «СОКОД» виставивши оцінку від 4 до 7 балів із 10 можливих.

Запропонована структурно-логічна модель стратегічного менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю КНП СОР «СОКОД» дозволить залучити інвестицій в інновації, розвиток інноваційної інфраструктури та налагодження дієвого механізму управління інноваційною діяльністю.

На базі Сумського обласного клінічного онкологічного диспансеру пропонується створення регіонального центру інноваційних медичних технологій.

Практичне значення дослідження полягає в можливості застосування отриманих результатів для підвищення якості та доступності надання медичних послуг та ухвалення рішень, які сприятимуть задоволенню потреб пацієнтів медичних закладів в інноваційних послугах.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алейнікова О.В., Притула Н.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. 614 с.
2. Батигіна О. М. Охорона здоров'я в Україні: організація та законодавче забезпечення. Київ : МОРІОН, 2016. 335 с.
3. Вашев О. Є. Розвиток муніципальної медицини як складова реформування системи охорони здоров'я. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 1. С. 101-106.
4. Ващенко А.О. Менеджмент та адміністрування інноваційної діяльності закладів сфери охорони здоров'я на сучасному етапі. *Технології XXI сторіччя : Збірник тез за матеріалами 28-ої міжнародної науково-практичної конференції (23-25 листопада 2022 р.)*. Ч. 2. Суми, 2022. С.
5. Ващенко А.О. Наукові підходи до визначення інновацій у сфері охорони здоров'я. *Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд» (04 листопада 2022 р.)*. Дніпро, 2022. С.
6. Висоцький Д. Є. Поняття, структура та суб'єкти національної інноваційної система. *Економіка та право*. 2017. № 2. С. 1621-25.
7. Данько В. Удосконалення системи управління закладами охорони здоров'я на інноваційних засадах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2019. № 2, Том 30 (69). С. 102-110. 4.
8. Зінченко О. А., Пономаренко Л. Р. Особливості проектного менеджменту в закладах охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 18. С. 123–126.
9. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вип. 2 / за ред. К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленнікова. Херсон: Грінь Д.С., 2017. 906 с.
10. Кавецький В. В., Причепа І. В., Нікіфорова Л. О. Економічне

обґрунтування інноваційних рішень: навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2016. 136 с.

11. Копитко М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.

12. Корнійчук О. Стратегія побудови сучасної української системи охорони здоров'я. *Вільне слово*. 2017 URL: <https://vilneslovo.com> (дата звернення 21.04.2022)

13. Лепський В. В. Концепція реформування медичної галузі з використанням проектного підходу. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2016. № 2(1174). С. 101–112.

14. Литвинова О. Інновації в управлінні охороною здоров'я – боротьба чи єдність протиріч? URL: <https://www.vz.kiev.ua/innovatsiyi-v-upravlinni-ohoronoyu-zdorov-ya-borotba-chy-yednistprotyrich/> (дата звернення: 16.04.2022).

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

16. Мартинюк О.А. Впровадження системи управління якістю в медичних закладах. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 6. 2016. С.75-80.

17. Миронюк І. С., Новічкова О. М. Застосування моделі поліпшення якості надання послуг у закладах охорони здоров'я: навчальний посібник. К. : Друкарський двір Олега Федорова, 2017. 156 с.

18. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я: кол. монографія за науковою ред. д.е.н. ., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок, 2020. 560 с.

19. Мочалов Ю. Інноваційна діяльність у роботі закладів охорони здоров'я. *Практика управління медичним закладом*. 2016. №3 С. 28-37. 5.

20. Петрух О. А. Інноваційний розвиток сфери охорони здоров'я України. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 107–111.

21. Петрух О. А., Юринець З. В. Державне регулювання та фінансування інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. Наук.-практ. журн.: Чорномор. держ. ун-т ім. Петра Могили, ТОВ “ДКС Центр”. Київ : Центр, 2018. Вип. 6. С. 79–82.
22. Петрух О. А., Юринець З. В. Напрями державного регулювання інноваційного розвитку сфери охорони здоров’я України. *Інвестиції: практика та досвід*. Наук.-практ. журн.: Чорномор. держ. ун-т ім. Петра Могили, ТОВ “ДКС Центр”. Київ : Центр, 2018. Вип. 21. С. 83–86.
23. Смирнов С. О., Бикова В. Г. Механізм економічного управління закладами охорони здоров’я . *Управління розвитком*. 2016. № 3. С. 78–83.
24. Стефанишин Л. С. Теоретико-методичні основи застосування партисипативного управління закладом охорони здоров’я. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 3. С.160-166.
25. Халапсина Т. И. Инновации в медицине и общественное здравоохранение. *Проблемы здоровья и экологии*. 2018. № 1. С. 75-78.
26. Хашиєва Л. В. Інновації в державному управлінні: перспективи та загрози . *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 2. С. 79-86.
27. Ціжма Ю. І. , Ціжма О. А. Трансформація фінансового забезпечення трудового потенціалу крізь призму реформування системи охорони здоров’я. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2019. Вип. 15(1). - С. 159-168.
28. Чорна М. В., Глухова С. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія . Харків : ХДУХТ, 2017. 210 с.
29. Шавшин О. С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Інтернаука*. 2017. № 3(25). С. 167–171.
30. Шевченко В. А. Формування системи управління закладами охорони здоров’я. *Processes, Strategies, Technologies: International Scientific Conference Innovative Economy* : матеріали міжнар. наук-прак. конф., Kielce, Poland, January 27. 2017. Р. 28–31.
31. Шевчук В. В. Державне регулювання інноваційного розвитку системи охорони здоров’я України в умовах трансформації інститутів

громадянського суспільства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 8. С.132-136.

32. Шевчук В. В. Удосконалення механізмів державного регулювання інноваційного розвитку системи охорони здоров'я України в умовах модернізації економіки. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія". Серія : Державне управління*. 2015. Т. 263, Вип. 252. С. 151-156.

33. Шкільняк М. М. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи . *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. Вип. 4. С. 168-180.

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

35. Ahmed, A., McGough, D., & Mateo-Garcia, M. (2017). Testing innovative technologies for retrofitting: Coventry University as a living lab. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 4(3), 257-270, DOI: [http://dx.doi.org/10.9770/jesi.2017.4.3S\(2\)](http://dx.doi.org/10.9770/jesi.2017.4.3S(2)).

36. Fleßa S. Systemisches Krankenhausmanagement. De Gruyter Oldenbourg; Berlin, Germany: 2018.

37. Passerini, F., Sterling, R., Keane, M., Klobut, K., & Costa, A. (2017). Energy efficiency facets: innovative district cooling systems. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 4(3), 310-318, DOI: [http://dx.doi.org/10.9770/jesi.2017.4.3S\(6\)](http://dx.doi.org/10.9770/jesi.2017.4.3S(6)).

38. Pauceanu, A.M. (2016). Innovation and entrepreneurship in Sultanate of Oman – an empirical study. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 4(1), 83-99, DOI: [http://dx.doi.org/10.9770/jesi.2016.4.1\(8\)](http://dx.doi.org/10.9770/jesi.2016.4.1(8)).

39. Sliwa S.-I., Brem A., Agarwal N., Kraus S. E-health, health systems and social innovation: A cross-national study of telecare diffusion. *Int. J. Foresight Innov. Policy*. 2017;**12**:171–197. doi: 10.1504/IJFIP.2017.087082.

40. Taal H. Health in the digital society: The experience of Estonia. *Eur. J. Public Health*. 2018;**28**((Suppl. 4)):9–10. doi: 10.1093/eurpub/cky212.014b.



## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

### ТЕОРЕТИЧНІ ВИЗНАЧЕННЯ ІННОВАЦІЙ ТА ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ

Таблиця А. 1 – Поняття «інновація» та її ознаки

| № п/п | Об'єкт                                                   | Автор дослідження                                                    | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Зміни                                                    | Л. Водачек, Ф. Валента,                                              | Зміни з метою впровадження та використання нових видів споживчих товарів, виробничих і транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості.                                                                                                                                    |
| 2     | Процес                                                   | Б. Санто, Б. Твіс, Я. Кук і П. Майєрс, В. Томпсон                    | Суспільний техніко-економічний процес, який через практичне використання ідей і винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій і орієнтується на економічну вигоду (прибуток).<br>Повний процес від ідеї до готового реалізованого на ринку продукту. |
| 3     | Система                                                  | Й. Шумпетер, Н. Лапін                                                | Є цілісною, внутрішньо суперечливою та динамічною системою щодо конструювання нових способів виробництва і нових продуктів.                                                                                                                                                                |
| 4     | Цикл                                                     | Г.Я. Гольдштейн                                                      | Техніко-економічний цикл, в якому використання результатів сфери досліджень і розробок безпосередньо викликає технічні й економічні зміни, що надають зворотну дію на діяльність цієї сфери.                                                                                               |
| 5     | Результат (ідея, продукт, концепція практикатошо)        | С. Д. Ілленкова, С. Ю. Ягудін, Л. М. Гохберг, Д.В. Соколов Х. Барнет | Результат інноваційної діяльності, що реалізувався у вигляді нового або удосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або удосконаленого технологічного процесу.<br>Концепція чи ідеї, які повинні отримати поширення, щоб формування ринку було успішним.                       |
| 6     | Об'єкт                                                   | В. Г. Мединський, С. В. Ільдеменов                                   | Об'єкт, який втілений у виробництво в результаті проведеного наукового дослідження чи створеного відкриття, що якісно відрізняється від попереднього аналогу.                                                                                                                              |
| 7     | Інформація, знання                                       | А.А. Чухно                                                           | Удосконалення виробничих сил, в основі яких лежать інформаційно-інтелектуальні технології, знання.                                                                                                                                                                                         |
| 8     | Економічна необхідність, усвідомлена через потреби ринку | С.В. Онишко                                                          | Задоволення ринкового попиту й отримання виробником прибутку.                                                                                                                                                                                                                              |
| 9     | Можливості компанії                                      | Т. Давила                                                            | Здатність компанії створювати нову цінність на перетині бізнесу і технології.                                                                                                                                                                                                              |
| 10    | Заходи                                                   | Ф. Ніксон                                                            | Сукупність технічних, виробничих і комерційних заходів, які приводять до виникнення нових і покращених промислових процесів, устаткування.                                                                                                                                                 |

\*Джерело: сформовано автором на основі [ 1, 9, 10, 11, 21, 28,29 ]

Продовження ДОДАТКУ

**ТЕОРЕТИЧНІ ВИЗНАЧЕННЯ ІННОВАЦІЙ ТА ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ**

Таблиця А.2 – Класифікація інновацій у сфері охорони здоров'я

| № п/п | Ознака                                                    | Тип                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Напрямок спрямування                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>— продуктові (нові матеріали, вироби медичного призначення, лікарські засоби, препарати);</li> <li>— процесні (нові медичні технології, техніки, обладнання, програми, методи лікування, діагностики та лікування);</li> <li>— споживчі (нові медичні послуги, задоволення потреб населення);</li> <li>— ринкові (нові ринки, сфери, сегменти);</li> </ul> |
| 2     | Рівень прояву чи спроможності до поширення                | <ul style="list-style-type: none"> <li>— міжнаціональні (мегарівень);</li> <li>— національні (макрорівень, рівень країни);</li> <li>— територіальні, регіональні (мезорівень);</li> <li>— локальні (мікрорівень, рівень суб'єктів господарювання, сегменту ринку);</li> <li>— точкові (рівень людини, споживача, нанорівень);</li> </ul>                                                          |
| 3     | Ступінь трансформації новизни                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>— цілковита (абсолютно нові ідеї);</li> <li>— релятивна (відносна новизна, поліпшення інновацій, рекомбінація елементів);</li> <li>— умовна (нове сполучення елементів);</li> <li>— суб'єктивна (новизна для споживачів, перше ознайомлення з ним);</li> </ul>                                                                                             |
| 4     | Рівень системи заходів, що спрямовані на охорону здоров'я | <ul style="list-style-type: none"> <li>— організаційно-технічні;</li> <li>— економічні;</li> <li>— лікувально-профілактичні;</li> <li>— санітарно-гігієнічні</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                           |
| 5     | Ступінь розвитку сфери охорони здоров'я                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>— інтернаціональні;</li> <li>— стратегічні;</li> <li>— комплексні;</li> <li>— топічні (локальні);</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                               |
| 6     | Підґрунтя виникнення                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>— внаслідок НТП;</li> <li>— внаслідок розвитку потреб населення, споживачів, ринку</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                              |

\*Джерело: укладено автором на основі [4, 5, 14, 18, 19, 20-22, 26, 28,31, 35,37,39, 40

].

Таблиця А.3 – Структурно-функціональні характеристики менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю в закладах СОЗ

| № п/п | Критерії                                                                                        | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Елементи менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю закладів сфери охорони здоров'я | <ul style="list-style-type: none"> <li>- створення системи стратегічного менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю сфери охорони здоров'я;</li> <li>- менеджмент та адміністрування обсягу наукових розробок за рахунок коштів комерційних структур;</li> <li>- проведення соціологічних та статистичних досліджень з метою оцінки потреб суспільства в інноваціях, зокрема лікарських засобах;</li> <li>- контроль щодо забезпечення необхідними якісними медичними послугами усього населення;</li> <li>- визначення законодавчо чіткого переліку медичної допомоги, що повинна надаватися у державних закладах охорони здоров'я безкоштовно та за відповідного фінансування цих закладів;</li> <li>- менеджмент та адміністрування фінансуванням державних закладів охорони здоров'я і кінцевими результатами їх роботи;</li> <li>- менеджмент та адміністрування фінансуванням сфери за рахунок розроблення та реалізації механізму державно-приватного партнерства;</li> <li>- нормативна розробка українських медичних стандартів згідно з міжнародними стандартами якості надання медичних послуг;</li> <li>- впровадження обов'язкового медичного страхування громадян.</li> </ul> |
| 2.    | Ознаки інноваційної діяльності закладів сфери охорони здоров'я                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- основним предметом є впровадження, використання та комерціалізація результатів наукових досліджень і розробок у виробництві та соціальній сфері;</li> <li>- об'єктом виступають нематеріальні блага – результати інтелектуальної діяльності, які доводяться до стану інноваційного продукту та впроваджуються як інновації;</li> <li>- результати мають довгостроковий характер;</li> <li>- властивий високий ступінь непередбачуваності наслідків та результатів, що свідчить про її ризиковий характер;</li> <li>- передбачає фінансування робіт із реалізації інноваційного проекту щодо впровадження та використання результатів наукових досліджень і розробок, тобто супроводжується інвестуванням грошових коштів у нематеріальні об'єкти, що фактично становить інший елемент предмета інноваційної діяльності;</li> <li>- викликає позитивні соціально-економічні зміни;</li> <li>- одним із результатів її здійснення є підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання сфери охорони здоров'я та продукції чи медичних послуг, що ними випускається чи надається на основі реалізації інновацій.</li> </ul>                              |

\*Джерело: розроблено автором на основі [4, 18, 19, 20-22, 26, 28, 31, 37,39, 40 ]