

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: Організація та перспективи розвитку спеціалізованої
медичної допомоги

Виконав:

Січкарь Дмитро Васильович

студент спеціальності

073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний
менеджмент»

Керівник:

Онопрієнко Ірина Миколаївна

к.е.н., доцент кафедри маркетингу та
логістики

Рецензент:

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

**Публічного управління та
адміністрування**

Освітній ступінь

Магістр

073 «Менеджмент»

Спеціальність

ОП «Адміністративний менеджмент»

Затверджую:

Зав.кафедри

Олена СЛАВКОВА

« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Січкарю Дмитру Васильовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема роботи: Організація та перспективи розвитку спеціалізованої медичної допомоги

2. База практичного дослідження: ТОВ «Медичний центр «Очі Клінік» м. Київ

керівник роботи **Онопрієнко Ірина Миколаївна, к.е.н., доцент**

затверджена наказом по університету від 24 липня 2023р. №1896-н

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) 14 серпня 2024р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність, законодавчо - нормативні акти, монографії, фахові наукові статті та доповіді

на міжнародних науково-практичних конференціях з питань організації розвитку спеціалізованої медичної допомоги

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

дослідити теоретичні аспекти напрямів організації розвитку спеціалізованої медичної допомоги;

вивчити законодавчо-нормативну базу з теми дослідження;

провести підбір та аналіз наукових літературних джерел з тематики дослідження;

навести організаційно – економічну характеристику підприємства;

розкрити стан організації розвитку спеціалізованої медичної допомоги;

обґрунтувати формування якісних підходів розвитку підприємства спеціалізованої медичної допомоги;

розробити систему реалізації плану результативності впроваджених заходів щодо перспектив розвитку управління та адміністрування спеціалізованої медичної допомоги;

сформулювати висновки та пропозиції.

6. Дата видачі завдання

«24» липня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	Травень 2023 р.	Виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	травень - вересень 2023 р.	Виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень-травень 2024 р.	Виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	червень- серпень 2024 р.	Виконано
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	серпень 2024 р.	Виконано
7.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	до 14 серпня 2024 р.	Виконано
8.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	01-14 серпня 2024 р.	Виконано
9.	Рецензування кваліфікаційної роботи	10-14 серпня 2024 р.	Виконано
10.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	14 серпня 2024 р.	Виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	14-20 серпня 2024 р.	Виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	21 серпня 2024 р.	

Студент

Дмитро СІЧКАР

Керівник роботи

Ірина ОНОПРІЄНКО

Перевірку на автентичність проведено

Надія БАРАНИК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

Маргарита ЛИШЕНКО

АНОТАЦІЯ

Січкарь Д.В. Організація та перспективи розвитку спеціалізованої медичної допомоги.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент», СНАУ, Суми – 2024 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади організації розвитку спеціалізованої медичної допомоги, розглянуто сутність, поняття, особливості розвитку спеціалізованої медичної допомоги. Спеціалізована медична допомога розглядається як особливий сегмент медичних послуг, що надаються пацієнтам зі складними або рідкісними захворюваннями, пацієнтам, яким потрібні передові технології, знання, вміння та досвід медичних працівників.

Проведено загальний аналіз діяльності ТОВ «Медичний центр «Очі клінік», основних економічних показників, зроблена оцінка управлінської та маркетингової діяльності підприємства. Досліджено організаційну та управлінську структуру. SWOT – аналіз показав, що на підприємстві переважають сильні сторони. Воно має досить стійку позицію на ринку надання послуг зі спеціалізованої медицини, а саме офтальмології, що формує позитивний імідж у споживачів за допомогою сильних сторін підприємства, а отже має шанси для подальшого розвитку та розширення надання послуг. Проведена оцінка ефективності управління та адміністрування підприємства.

Обґрунтовано шляхи визначення стратегічних напрямів розвитку спеціалізованої медицини, розроблена ефективна управлінська та маркетингова стратегія підприємства. Зазначено, що управління та адміністрування в закладах спеціалізованої медицини вийшло на новий більш ефективний рівень, де збереження, охорона та зміцнення здоров'я громадян є одним із ключових пріоритетів держави, який покликана реалізувати система охорони здоров'я.

Запропоновано посилення пацієнторієнтованої моделі надання спеціалізованої медичної допомоги, тобто орієнтованість на потреби пацієнтів, уважне ставлення до запитів споживачів медичних послуг, написання єдиної моделі комунікації. Зазначено, що одним із першочергових напрямів вдосконалення розвитку, управління та адміністрування є ефективна кадрова політика (питання підготовки, підвищення мотиваційної складової, розподілу медичних кадрів).

Ефективність покращення управління та адміністрування в медичному центрі передбачає планування стратегічних напрямів маркетингової діяльності. В рамках удосконалення маркетингової діяльності запропоновано всебічно розкрити інформацію щодо медичного закладу та його послуг в Інтернет засобах. Така маркетингова стратегія має на меті мінімізувати ризики, зберегти втрати ресурсів і створити умови для розвитку ефективного бізнесу.

Ключові слова: спеціалізована медична допомога, розвиток, управління, адміністрування, підприємство, медичний центр.

SUMMARY

Sichkar D.V. Organization and prospects for the development of specialized medical care.

Qualification work on specialty 073 "Management" OP "Administrative Management", SNAU, Sumy - 2024 - Manuscript.

The theoretical foundations of the organization of the development of specialized medical care were investigated in the qualification work, the essence, concepts and features of the development of specialized medical care were considered. Specialized medical care is considered a special segment of medical services provided to patients with complex or rare diseases, patients who need advanced technologies, knowledge, skills and experience of medical professionals.

A general analysis of the activities of LLC "Medical Center "Ochi Klinik" the main economic indicators, and an assessment of the management and marketing activities of the enterprise was carried out. The organizational and management structure was studied. SWOT analysis showed that the company's strengths prevail. It has a fairly stable position in the market of services in specialized medicine, namely ophthalmology, which forms a positive image among consumers with the help of the company's strengths and therefore has chances for further development and expansion of service provision. An assessment of the efficiency of management and administration of the enterprise was carried out.

The ways of determining the strategic directions of the development of specialized medicine have been substantiated, and an effective management and marketing strategy of the enterprise has been developed. It was noted that management and administration in specialized medical institutions reached a new, more effective level, where the preservation, protection and strengthening of citizens' health is one of the key priorities of the state, which the health care system is designed to implement.

It is proposed to strengthen the patient-oriented model of providing specialized medical care, that is, focusing on the needs of patients, paying attention to the requests of consumers of medical services, and writing a unified communication model. It is noted that one of the priority directions for improving development, management and administration is an effective personnel policy (issues of training, increasing the motivational component, distribution of medical personnel).

The effectiveness of improving management and administration in the medical center involves planning strategic areas of marketing activity. As part of the improvement of marketing activities, it is proposed to comprehensively disclose information about the medical institution and its services on the Internet. Such a marketing strategy aims to minimize risks, save resource losses and create conditions for the development of an effective business.

Key words: specialized medical care, development, management, administration, enterprise, medical center.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ.....	11
РОЗДІЛ 2. СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ ТОВ МЦ «ОЧІ КЛІНІК»	22
2.1. Організаційно – економічна характеристика підприємства.....	22
2.2. Аналіз організації управління діяльності підприємства.....	28
2.3. Оцінка ефективності організації адміністрування підприємства.....	37
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ	44
3.1. Формування якісних підходів розвитку підприємства спеціалізованої медичної допомоги.....	44
3.2. Визначення стратегічних напрямів організації управління та адміністрування підприємства	51
3.3. Вдосконалення організації розвитку підприємства спеціалізованої медичної допомоги.....	58
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми. Стратегічне управління організацією - це основа сучасного менеджменту в умовах постійних змін навколишнього середовища, жорсткої конкуренції. Єдиним засобом досягнення корпоративних цілей щодо обороту, прибутку, доходу на інвестиції є задоволення потреб споживачів. Управлінню та адмініструванню належить у цьому процесі особлива роль - задавати координати іншим стратегічним напрямам діяльності підприємства: управління фінансами, виробництвом, матеріально-технічним забезпеченням, персоналом. Все це пояснює значущість адміністрування як складника стратегічного планування. Актуальність здійснення управління і адміністрування підприємством спеціалізованої медичної допомоги обумовлена змінами, які мають вітчизняну і міжнародну природу. На підприємство натискає внутрішній і зовнішній ринок. Цей тиск виражається зміною потреб споживачів, пацієнтів, розвитком ринків товарів і послуг, посиленням конкуренції, загальносвітовим розвитком технологій, глобалізацією попиту та пропозиції. Сьогоднішній споживач більш вибагливий, інформований і вимогливий. З огляду поточної ринкової ситуації можна зробити висновок, що успішне існування на ринку обумовлює адекватне реагування постачальників медичних послуг на зміни зовнішнього середовища та формування стратегії діяльності підприємства спеціалізованої медичної допомоги.

Вибір тієї чи іншої стратегії визначається зовнішніми умовами, а її реалізація залежить від внутрішньої організації і виконання кожного виду діяльності. Виходячи з цього, при організації діяльності підприємств необхідно проаналізувати перспективи в галузі, зробити огляд стану галузі в цілому і у перспективних планах підприємств-конкурентів зокрема.

У системі охорони здоров'я України відбулись масштабні та якісні зміни протягом останніх років. Приватні спеціалізовані медичні заклади стали все більше з'являтися на ринку медичних послуг. Все це є підставою для змін управління та адміністрування підприємства.

Відтак, обрана тема дослідження є актуальною. Сучасний етап розвитку системи спеціалізованої медицини передбачає здійснення гнучкої політики щодо впровадження нових, оновлення існуючих послуг, а також ефективного здійснення управлінської діяльності, оскільки від цього буде залежати конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я. На даний час лише новаторський підхід зможе забезпечити закладам спеціалізованої медицини конкурентні переваги. У таких умовах перед керівниками медичних закладів виникає потреба до значно ефективнішого планування та формування стратегії розвитку медичного закладу.

На даний час існує достатньо літературних джерел стосовно організації та перспектив розвитку спеціалізованої медицини, управління та адміністрування. Кожен автор прагне викласти свою точку зору на такий важливий процес.

Дослідженню організації, управління та адміністрування діяльності підприємства присвячено науково-дослідницькі роботи як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Різні аспекти даного питання висвітлювали у своїй роботі, Алькема В.Г., Сумець О.М., Кириченко О.С. [1], Баєва О.В. [2], Борщ В.І. [3], Гребенюк С.Л. [7], Дмитрук О.В. [8], Мартинюк О.А. [16], Павлюк К.В. [26], Пашков В.М. [27,28], Прус Н.В. [30], та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження організації розвитку спеціалізованої медицини та розробка перспектив щодо її удосконалення.

Відповідно до мети передбачається виконання наступних завдань:

1. Вивчити теоретичні аспекти організації розвитку спеціалізованої медицини.
2. Проаналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства.
3. Дослідити поточну діяльність підприємства та провести оцінку організації розвитку закладу спеціалізованої медицини, управління та адміністрування підприємства.

4. Визначити формування якісних підходів розвитку підприємства спеціалізованої медичної допомоги.

5. Визначити стратегічні напрями організації розвитку управління та адміністрування підприємства.

6. Запропонувати напрями удосконалення управління та адміністрування діяльності підприємства спеціалізованої медичної допомоги.

Об'єктом дослідження є процес організації розвитку спеціалізованої медичної допомоги ТОВ «Медичний центр «Очі Клінік» м. Київ.

Предметом дослідження є сукупність прикладних та теоретичних аспектів формування організації розвитку спеціалізованої підприємства медичної допомоги.

Методи дослідження. У роботі використані наступні методи дослідження: діалектичний метод пізнання (дослідження поняття організації спеціалізованої медицини в системному взаємозв'язку та взаємозалежності), абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формування висновків), економіко-статистичний (порівняння явищ і процесів, дослідження динаміки, встановлення взаємозалежностей, виявлення причинно-наслідкових зв'язків тощо), SWOT-аналіз, наукової абстракції та прогнозування, методи експертної оцінки – для оцінки розвитку підприємства.

Як інформаційні джерела дослідження використані: інформація з мережі «Інтернет», сайту підприємства, фінансова звітність ТОВ «Медичний центр «Очі Клінік» м. Київ за 2021-2023 роки, результати власних досліджень і розрахунків.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні підходів щодо організації розвитку спеціалізованої медичної допомоги, управління та адміністрування діяльності підприємства шляхом розробки інноваційної стратегії з використанням планування інновацій та контролю.

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні пропозицій розробки задуму інноваційної стратегії. Результати дослідження запропоновано до впровадження в практику діяльності підприємства. Усі наукові результати, отримані в процесі кваліфікаційного дослідження і які

вносяться на захист, є особистим надбанням автора. Вони відображають авторський підхід до розв'язання проблеми організації розвитку спеціалізованої медичної допомоги. Наукові публікації за темою магістерського дослідження підготовлені автором особисто і розкривають зміст роботи.

Апробація результатів дослідження. Основні положення магістерського дослідження були опубліковані у матеріалах IV Міжнародної науково-практичної конференції «Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень» (21 липня 2023р. м. Хмельницький) та Матеріалах VI Міжнародної науково-практичної конференції «Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації» (15 грудня 2023р. м. Київ.)

Публікації. Результати кваліфікаційного дослідження опубліковано у 2 наукових працях, обсягом 0,6д.а.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи складає 72 сторінки, містить 14 таблиць, 16 рисунків. Список використаних джерел налічує 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ

Спеціалізована медична допомога - це особливий сегмент медичних послуг, що надаються пацієнтам зі складними або рідкісними захворюваннями, пацієнтам, яким потрібні передові технології, знання, вміння та досвід медичних працівників. Цей рівень медичної допомоги зазвичай надається в лікарнях або медичних закладах, оснащених спеціалізованим обладнанням та висококваліфікованим медичним персоналом. [1]

Основні особливості спеціалізованої медичної допомоги:

1. Спеціалізація: це медичний заклад або відділення, в рамках спеціалізованої медичної допомоги, спрямоване на надання медичної допомоги певній групі захворювань, певному органу або системі органів, наприклад, кардіологічним, онкологічним, неврологічним або педіатричним установам.

2. Високотехнологічна база: у спеціалізованій медичній допомозі часто використовуються сучасні медичні технології, діагностичне обладнання, інноваційні методи лікування та хірургії.

3. Кваліфіковані медичні працівники: професійна медична допомога вимагає високого рівня професіоналізму від медичних працівників, які мають знання та досвід у цій галузі.

4. Індивідуальний підхід: враховуючи складність захворювання і потреби пацієнта, професійна медична допомога часто використовує індивідуальний підхід до діагностики, лікування та реабілітації.

5. Складність лікування: професійна медична допомога може забезпечити не тільки діагностику та лікування, але й післяопераційний догляд, реабілітацію та підтримуючий моніторинг стану пацієнта. [1,2]

Спеціалізована медична допомога може включати хірургію, інтенсивну терапію, хіміотерапію, променеву терапію, діагностику та лікування рідкісних захворювань, імунотерапію, генетичні та молекулярні дослідження тощо.

Організація спеціалізованої медичної допомоги може відрізнятися в різних країнах залежно від наявних ресурсів, систем охорони здоров'я, фінансування та медичних стандартів. Але загальна мета залишається незмінною – це надання високоякісної медичної допомоги та поліпшення здоров'я пацієнтів зі складними захворюваннями. [6]

Дослідження управління та функціонування спеціалізованої медичної допомоги показало, що організація спеціалізованої медичної допомоги базується на кількох важливих принципах, спрямованих на забезпечення ефективності, якості та доступності медичних послуг для пацієнтів зі складними та рідкісними захворюваннями. Загальними принципами організації спеціалізованої медичної допомоги є:

- спеціалізація та координація;
- досвід та професіоналізм;
- застосування новітніх технологій;
- індивідуалізація лікування;
- співпраця та міждисциплінарний підхід;
- постійне навчання та дослідження новацій;
- орієнтація на пацієнта;
- інновації та вдосконалення.

Відтак, загальні принципи організації спеціалізованої медичної допомоги забезпечують оптимальну роботу системи і покращують результат лікування пацієнтів, які потребують спеціального лікування. [2]

Спеціалізована медична допомога відіграє важливу роль у системі охорони здоров'я, забезпечуючи високий рівень медичних послуг та обладнання для діагностики, лікування та реабілітації пацієнтів зі складними та рідкісними захворюваннями.

Роль спеціалізованої допомоги в системі охорони здоров'я включає в себе такі аспекти як професійне медичне обслуговування, яке забезпечує використання сучасних технологій, інноваційних методів та кваліфікованого медичного персоналу для надання високоякісних медичних послуг. Це дозволяє поліпшити результати лікування, знизити ризики і покращити якість життя пацієнтів. [3]

Спеціалізована медична допомога може вимагати спеціального підходу та спеціальних знань і може включати спеціалізовану діагностику та лікування пацієнтів з рідкісними, генетичними, імунологічними та іншими складними захворюваннями.

Спеціалізована медична допомога надає послуги, які недоступні або обмежені в звичайних медичних установах, а саме розвиток медичних досліджень. Спеціалізовані медичні установи часто виступають дослідницькими центрами, які проводять дослідження та розробляють нові методи лікування. Це сприяє прогресу медицини і розробці нових технологій. [1]

Спеціалізовані медичні установи можуть привернути увагу пацієнтів з різних регіонів і країн, які звертаються за професійною допомогою, і подолати географічні обмеження в доступі до медичних послуг. Заклади такого типу можуть консультуватися та співпрацювати з іншими медичними установами, сприяючи обміну досвідом та знаннями між фахівцями.

Підвищення престижу медичної системи досягається доступністю спеціалізованої медичної допомоги, яка забезпечує доступність високоякісних медичних послуг для всіх груп населення і є ключовим фактором розвитку медичної системи країни. Спеціалізована медична допомога забезпечує доступність і високу якість медичних послуг для пацієнтів зі складними і рідкісними захворюваннями, сприяє розвитку медичних досліджень і вирішує питання, пов'язані зі складними захворюваннями. [6]

Завданням спеціалізованої медичної допомоги є надання високоякісних медичних послуг пацієнтам зі складними, рідкісними і специфічними

захворюваннями, що вимагають професійних знань, технологій і досвіду медичних працівників, зокрема:

1. Діагностика та лікування рідкісних та складних захворювань: заклади такого типу забезпечують доступ до спеціальних методів діагностики, обладнання та знань, необхідних для точної діагностики та ефективного лікування рідкісних та складних захворювань.

2. Сприяння розробці нових технологій та методів лікування: медичні установи та центри часто є платформами для досліджень та впровадження новітніх методів лікування, які можуть покращити результати лікування та збільшити шанси на одужання.

3. Консультації та експертна підтримка: спеціалізований догляд надає консультаційні послуги лікарям загальної практики та іншим медичним закладам для забезпечення правильної тактики управління пацієнтами зі складними станами.

4. Координація та інтеграція медичної допомоги: професійна медична допомога полегшує координацію різних етапів догляду за пацієнтами та забезпечує безперервність лікування від діагностики до реабілітації.

5. Поліпшення якості життя пацієнтів: основне завдання спеціалізованої допомоги - надати пацієнтам можливість вести максимально активний і здоровий спосіб життя, зменшити дискомфорт і поліпшити якість життя.

6. Безперервне навчання медичних працівників: отримання відповідних знань і навичок медичними працівниками, які працюють в системах спеціалізованих медичних установ, підвищить якість надання послуг і сприятиме розробці нових систем.

7. Профілактика інвалідності та смертності: професійна медична допомога дозволяє своєчасно виявляти і лікувати складні захворювання і допомагає знизити інвалідність і смертність від хвороб.

8. Підтримка Національної системи охорони здоров'я проявляється в тому, що спеціалізована медична допомога підтримує і розвиває національну систему охорони здоров'я, сприяє підвищенню кваліфікації медичних працівників,

підвищує рівень медичного обслуговування і популяризує медичні досягнення країни.

Таким чином, загальна мета спеціалізованої допомоги полягає в забезпеченні доступності та якості медичної допомоги пацієнтам зі складними захворюваннями та сприянні поліпшенню здоров'я та якості життя пацієнтів.[5, 19]

Інституційна та професійна структура спеціалізованої медичної допомоги представлена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Інституційна та професійна структура спеціалізованої медичної допомоги

Рівні надання медичної допомоги	Місця надання медичної допомоги	Особливості роботи установ
Первинний рівень (Загальний тип)	Загальні медичні заклади, такі як соматичні лікарні або поліклініки	Лікарі загального профілю з певним рівнем спеціалізації
Вторинний рівень (Обласний/регіональний тип)	Спеціалізовані медичні заклади	Обладнання та досвід для більш складних випадків
Третинний рівень (Національний/міжнародний тип)	Високоспеціалізовані медичні заклади	Складні та рідкісні захворювання Спеціалізовані медичні послуги Дослідження та розвиток медичних технологій Високоспеціалізовані операції, пересадки органів, інновації
Проміжні рівні	Регіональні центри	Спеціалізація у визначених патологіях або медичних процедурах

Джерело: побудовано автором на основі [2]

Інституційна структура спеціалізованої медичної допомоги включає в себе різні медичні заклади та організації, які спеціалізуються у наданні медичних послуг для пацієнтів зі складними та рідкісними захворюваннями. Організація такої структури різна в різних країнах, вона пер за все залежить від організаційної моделі системи охорони здоров'я в країні, рисунок 1.1.

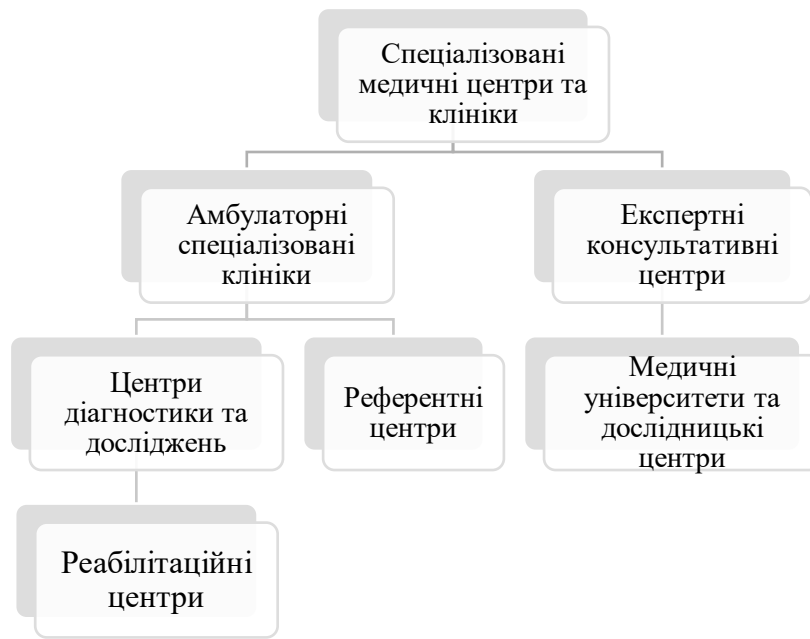


Рисунок 1.1- Складові інституційної структури спеціалізованої медичної допомоги

Джерело: побудовано автором на основі [19]

Професійна структура спеціалізованої медичної допомоги звичайно включає різні категорії медичних працівників з різними посадами та відповідальністю, представлено на рисунку 1. 2. [3]

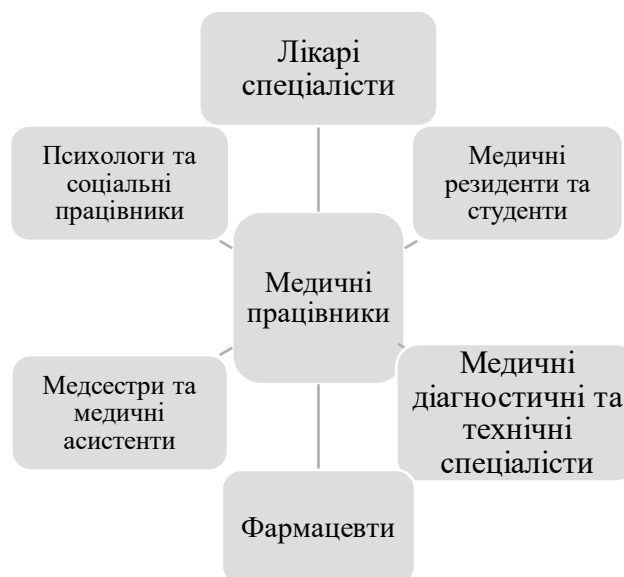


Рисунок 1.2 - Професійні категорії кадрів у структурі спеціалізованої медичної допомоги

Джерело: побудовано автором на основі [3]

Сучасна медицина постійно розвивається, а відтак, з ростом знань і технічних можливостей з'являються нові методи лікування і діагностики. Для ефективного функціонування системи охорони здоров'я країни потрібна правильно організована та професійна медична допомога.

Спеціальна медицина вимагає особливого підходу, ретельного планування і координації, тому керівник повинен враховувати деякі управлінські нюанси, пов'язані з особливостями даної сфери. Управління спеціалізованою медичною допомогою характеризується певними напрямками та особливостями:

- планування та організація ресурсів передбачає ретельне вивчення фінансових, людських, фізичних та інформаційних ресурсів для забезпечення якісної та безперебійної роботи;

- аналіз потреб і оцінка ресурсів полягає у визначенні потреб і пріоритетності конкретного пацієнта, аналіз захворювання, попиту на послуги, визначення доступних ресурсів і необхідних ресурсів для надання необхідної спеціалізованої допомоги;

- розробка і вибір найбільш підходящої організаційної моделі для потреб спеціалізованих медичних центрів;

- мобілізація ресурсів задля забезпечення кваліфікованих медичних працівників з необхідними навичками та досвідом, придбання та обслуговування необхідного медичного обладнання, а також забезпечити фінансові ресурси та інфраструктуру;

- розробка стандартів і протоколів, встановлення процедур діагностики, лікування і реабілітації різних захворювань або умов для забезпечення безперервності і координації дій всіх співробітників;

- професійна команда: для забезпечення високої якості та ефективності медичної допомоги необхідно залучати та координувати роботу лікарів, медичних сестер, адміністративного персоналу та інших фахівців. Менеджери повинні мати глибокі знання та навички управління та комунікації в галузі медицини, щоб ефективно працювати з професіоналами;

- постійне навчання та розвиток персоналу: керівники повинні стимулювати та підтримувати професійний розвиток персоналу, надавати можливості для навчання, брати участь у конференціях та семінарах, сприяти обміну знаннями та досвідом між професіоналами;

- впровадження системи управління якістю: варто розробити систему управління якістю, яка оцінює результати лікування та покращує якість послуг;

- управління ризиками: існують певні ризики, пов'язані з виконанням складних процедур, використанням новітніх технологій та наданням послуг пацієнтам зі складними проблемами зі здоров'ям. Керівникам необхідно розробити та впровадити стратегії управління ризиками, щоб забезпечити безпеку пацієнтів та мінімізувати можливі несприятливі наслідки. Це включає в себе розміщення центрів поблизу населених пунктів, розвиток телемедицини або інших засобів надання віддалених послуг, а також розвиток партнерських відносин з іншими медичними установами для забезпечення доступу до якісного медичного обслуговування. [8]

Ці особливості управління можуть включати залучення пацієнтів також залучення пацієнтів до процесу прийняття рішень та покращення обслуговування. Важливо, щоб пацієнти були поінформовані про свої права та можливості, брали участь у плануванні та оцінці послуг, створювали канали зворотного зв'язку та механізми для вирішення скарг та пропозицій.

Важливим є забезпечення інформаційно-технологічної інфраструктури, розробка та використання інформаційно-технологічних рішень допоможуть покращити доступ до медичної інформації, співпрацю та обмін даними, а також удосконалити процес діагностики, лікування та моніторингу. Впровадження електронних медичних карток, системи електронного замовлення та моніторингу сприяє покращенню обслуговування пацієнтів.

Тому організація спеціалізованої медичної допомоги вимагає належного планування, розподілу ресурсів та координації для надання якісної та ефективної медичної допомоги пацієнтам з певними проблемами зі здоров'ям. Важливо пам'ятати, що цей напрямок - процес, який постійно розвивається. Отже, системи

потребують моніторингу, оцінки та модифікації, щоб постійно підвищувати якість та ефективність медичних послуг.

Отже, управління цією галуззю вимагає певного підходу, що враховує її особливості. А саме, воно включає в себе ефективне управління командою експертів, планування і організацію ресурсів, контроль якості, управління ризиками, доступність і постійне підвищення кваліфікації персоналу. Ці функції допомагають надавати високоякісну та ефективну спеціалізовану медичну допомогу пацієнтам. Управління та контроль у цій галузі є важливим аспектом надання якісної та ефективної медичної допомоги.

Проте сучасна медицина стикається з певними викликами в управлінні, рисунок 1.3.

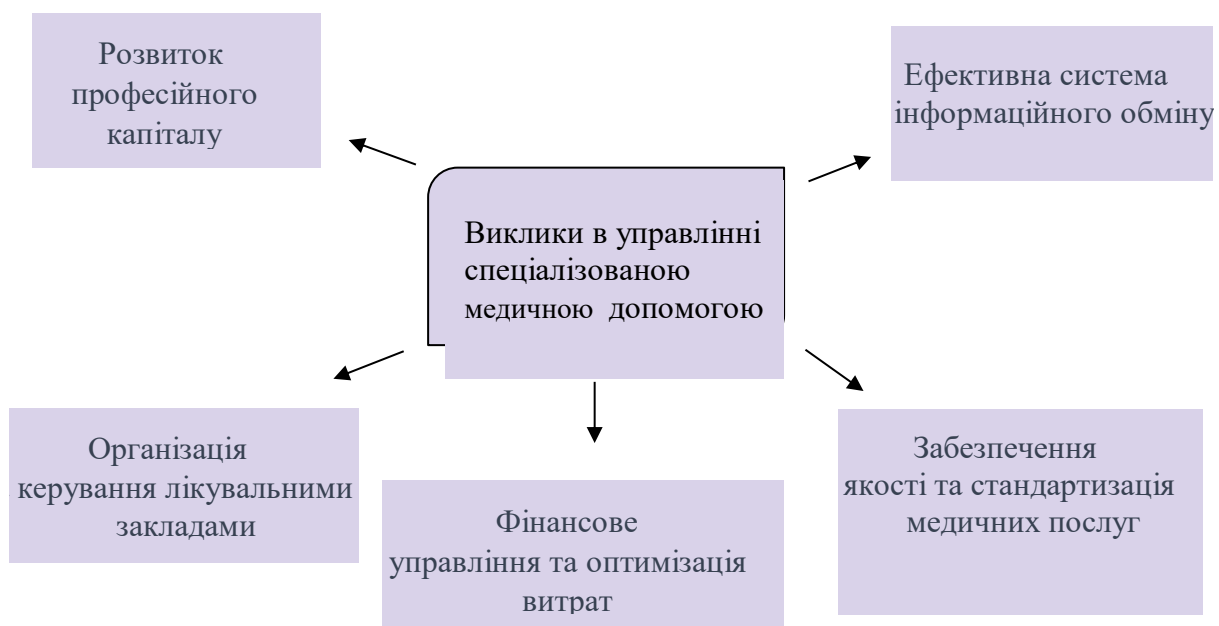


Рисунок 1.3 - Основні виклики управління спеціалізованою медичною допомогою

Джерело: розроблено автором на основі [19,33]

Ефективне управління спеціалізованою медичною допомогою починається з організації медичних установ. Для розумної роботи над цим необхідно розробити план дій, який забезпечить створення конкурентоспроможної та ефективної системи роботи медичних установ.

Визначення місії і бачення - чітка місія і бачення установи визначає його основні цілі і напрямки розвитку. Своєчасне стратегічне планування-це регулярне оновлення стратегічного плану для адаптації до змін у сфері охорони здоров'я та потреб пацієнтів.

Планування та оптимізація персоналу - аналіз потреб у персоналі, адаптація персоналу до поточних завдань, скорочення непотрібних витрат. Навчання та розвиток команди - безперервне підвищення кваліфікації персоналу для забезпечення високої якості медичних послуг. [20]

Впровадження інформаційних технологій та електронної медицини - Автоматизація ведення медичних записів, призначення лікаря та інших процесів може полегшити роботу та зменшити помилки. Удосконалення ланцюжка надання послуг-оптимізація процесу від реєстрації пацієнта до надання послуг для підвищення ефективності та скорочення затримок.

Важливим аспектом організації є також управління фінансами. Бюджетування та моніторинг - ретельне планування та моніторинг бюджету для ефективного використання фінансових ресурсів. Пошук зовнішніх фінансових ресурсів-гранти, партнерства та інші джерела фінансування можуть збільшити бюджет та покращити якість обладнання та послуг.

Якість та безпека пацієнтів є невід'ємною частиною організації медичного закладу. Система управління якістю-впровадження системи управління якістю та стандартів, таких як ISO9001, для забезпечення високої якості обслуговування. Безпека та захист пацієнтів - Розробка та впровадження процедур та стандартів безпеки для запобігання медичним помилкам та зараженню.

Реклама та брендинг - ефективні маркетингові позиції та реклама для залучення більшої кількості пацієнтів. Співпраця та партнерські відносини - розвиток партнерських відносин та кооперації з іншими медичними установами та страховими компаніями.

Інформаційна прозорість-забезпечує доступ спільноти до інформації про послугу, результати лікування та новини агентства. Участь у громадських

проектах-активна участь у проектах, спрямованих на покращення здоров'я та добробуту громади.

Таким чином, ефективне управління медичними закладами включає комплексні стратегії, спрямовані на підвищення якості обслуговування, оптимізацію витрат та забезпечення доступності та безпеки пацієнтів. Сучасні організації охорони здоров'я повинні бути гнучкими, адаптуватися до вимог нових технологій та ринків та враховувати потреби пацієнтів та громад.

У сфері спеціалізованої медичної допомоги важливо мати ефективну систему обміну інформацією з лікарнями, клініками та іншими медичними установами, включаючи постійний моніторинг та оцінку надання медичних послуг. Ефективне управління фінансами є важливим аспектом управління професійною медичною допомогою. Рациональне використання фінансових ресурсів, Оптимізація витрат і постійний моніторинг бюджету не тільки дозволяють забезпечити фінансову стабільність медичних установ і доступність медичних послуг для населення, а й вимагають ретельного планування, аналізу та реалізації стратегій, спрямованих на максимально ефективне використання ресурсів для забезпечення високої якості медичних послуг. Підводячи підсумок, можна констатувати, що ефективне управління спеціалізованою медичною допомогою є ключовим фактором забезпечення доступної та якісної медичної допомоги населенню. Сучасні технології, системи обміну інформацією та підвищення кваліфікації персоналу є ключовими факторами в досягненні цієї мети. [33]

.

РОЗДІЛ 2

СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ ТОВ МЦ «ОЧІ КЛІНІК»

2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю Медичний центр «Очі Клінік» знаходиться в м. Київ в самому серці України, розташоване в двох офісах і є провідним медичним закладом, що має вищу акредитаційну категорію, яка засвідчує належну якість надання медичної допомоги.

Сучасна клініка є організаційно-методичним центром управління лікувально-профілактичними закладами Києва та клінічною базою для навчання студентів, стажування та підвищення кваліфікації лікарів і медсестер.

Медичний центр був створений у 2020 році. Він має три операційні, денний стаціонар на п'ять ліжок та амбулаторно-поліклінічне відділення, де надають послуги за шістьма вузькоспеціалізованими спеціальностями 19 лікарів та три медсестри. У 2021 році медичний центр отримав статус базового для кафедри. На базі медичного центру функціонує кафедра офтальмології та оптометрії Національного медичного університету імені О.О. Богомольця.

Розташування медичного центру дозволяє пацієнтам без зайвих перешкод дістатися до свого лікаря з будь-якої точки Києва або України, а умови перебування пацієнта в денному стаціонарі з затишними і комфортними палатами допомагають зняти психологічний дискомфорт перед 15-хвилинною операцією. Медичний центр "Очі Клінік" розташований у центрі Києва, неподалік від Південного залізничного вокзалу та станції метро "Вокзальна", за адресою: м. Київ, вул. вулиця Митрополита Василя Липківського, будинок 16 В.

«Очі Клінік» - це сучасний офтальмологічний центр у Києві, що пропонує медичні послуги світового рівня. Клініка спеціалізується на діагностиці, терапії та хірургічному лікуванні всіх складних захворювань очей.

Цінова політика медичного центру «Очі Клінік» гарантує, що кожен пацієнт отримає якісну медичну допомогу при будь-якому захворюванні очей.

Розвиток хірургічної офтальмології в «Очі Клінік» відповідає світовим медичним тенденціям. Крім того, офтальмологічний центр пропонує тримісячну розстрочку платежу.

Головною перевагою клініки в порівнянні з іншими офтальмологічними центрами є можливість надання якісної медичної допомоги всім верствам населення України. Консультативна поліклініка може прийняти 210 пацієнтів за зміну і пропонує шість субспеціальностей офтальмології. Серед них - вітреоретинальна хірургія, рефракційна хірургія та хірургія переднього відрізка ока. Лікувально-діагностичні процеси також забезпечуються в оптичному відділенні, яке є субклінічною службою.

Щорічно у спеціалізованих відділеннях закладу проходять лікування 14 000 пацієнтів. Що стосується складу пацієнтів, які проходять лікування, то 79% - це пацієнти, які звернулися вперше, а 21% - пацієнти, які повторно звернулися. Щорічно виконується близько 4 000 операцій, 78,7% з яких - складні операції III-IV. Коефіцієнт хірургічного використання становить 82%. При цьому післяопераційна летальність дорівнює нулю.

«Очі Клінік» є клінічним центром офтальмології Національної академії післядипломної освіти та медицини ім. П.Л. Шпика, де проводяться надскладні органозберігаючі операції з використанням навичок кращих офтальмохірургів та їх багаторічного досвіду в хірургічній офтальмології.

Під керівництвом Дмитра Жмурика, доктора медичних наук, офтальмохірурга найвищого рівня, команда експертів складається з практикуючих хірургів з багаторічним досвідом роботи в офтальмохірургії. Навички кожного хірурга дозволяють їм допомагати пацієнтам навіть у найскладніших клінічних випадках. У медичному центрі "Очі Клінік" працюють одні з найдосвідченіших фахівців в області офтальмохірургії, серед яких кандидати медичних наук, доценти, доктори медичних наук і офтальмохірурги найвищого рівня. Офтальмологічна клініка є загальнонаціональним центром офтальмологічної допомоги, а лікарі відомі в усьому світі.

У клініці працює 27 осіб: 19 лікарів (з них 2 професори, 2 доктори медичних наук, 3 доценти та 3 кандидати медичних наук) та 3 медичні сестри. Крім того, тут працюють вісім лікарів-резидентів. Більшість лікарів - віком до 40 років.

Таким чином, для надання високоспеціалізованої допомоги медичний центр "Очі Клінік" має потужний і прогресивний кадровий потенціал та матеріально-технічну базу.

Пацієнти - це люди з вадами зору з різних вікових груп, з різним рівнем доходу та з різних місць проживання. Для маленьких пацієнтів може бути важливим проведення операції протягом першого року життя. Молодші пацієнти часто мають набуті порушення зору внаслідок значних навантажень на зорову систему, травм очей або дискомфорту, тоді як більшість пацієнтів центру - це люди старшого віку, у яких катаракта розвинулася внаслідок основних захворювань, таких як глаукома, вікові зміни або цукровий діабет.

Діагностика та лікування зору проводиться за допомогою провідного світового, високоточного, найсучаснішого офтальмологічного обладнання: Операційний мікроскоп ZEISS OPMI, Мікрохірургічна комбінована система STELLARIS ELITE, Оптичний томограф REVO NX, Лазерна платформа OPTIMIS FUSION для лікування катаракти та глаукоми, Лазер VITRA2 для фотокоагуляції сітківки. Це лише частина потужного офтальмологічного обладнання, яке не тільки дозволяє підібрати відповідне лікування для найскладніших випадків захворювань зору, але й надихає лікарів на розвиток офтальмологічної медицини в Україні.

Запатентований авторами офтальмологічний мікрохірургічний метод використовує новітні технології офтальмохірургії та відповідає міжнародним протоколам.

Захист пацієнтів, стерильність, хірургічна точність і максимальне відновлення досягаються завдяки найсучаснішому медичному обладнанню. Універсальна операційна, яка включає дві операційні, обладнана системою ламінарного потоку з подачею медичних газів, тризонною системою вентиляції

та системою фільтрації повітря з HEPA-фільтрами для забезпечення максимальної стерильності повітря в операційній; палати інтенсивної терапії, оснащені сучасними реанімаційними консолями та реанімаційним обладнанням для відновлення та підтримки основних життєво важливих функцій людини під час хірургічного втручання. Функціональні ліжка дозволяють пацієнтам відновлюватися після операції в комфортних та зручних умовах, а медичному персоналу - проводити додаткові терапевтичні заходи, що сприяє досягненню кращих результатів. Сучасне хірургічне обладнання дозволяє проводити мікрохірургічні операції на очі під місцевою анестезією та уникати інтраопераційних розрізів.

В таблиці 2.1 розглянемо структуру доходів від наданих послуг в розрізі окремих медичних послуг.

Таблиця 2.1- Склад та структура доходів від надання послуг

Види послуг	2022 р.		2023 р.		В середньому 2022-2023 рр.	
	виручка, тис. грн	питома вага, %	виручка, тис. грн	питома вага, %	виручка, тис. грн	питома вага, %
Діагностика зору та консультація	3750	37,5	4042,5	35,0	3896,3	36,2
Хірургія катаракти та глаукоми	3750	37,5	4042,5	35,0	3896,3	36,2
Лазерне лікування	1000	10,0	1732,5	15,0	1366,3	12,5
Окулопластика	500	5,0	288,8	2,5	394,4	3,7
Оптика	1000	10,0	1443,8	12,5	1221,9	11,2
Всього	10000	100,0	11550	100,0	6275	100

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства, сайт [32]

Аналіз таблиці 2.1 свідчить про те, що 36,2% всіх доходів це дохід від діагностики зору та консультування, ще 36,2% дохід від хірургічних операцій катаракти та глаукоми. Лазерне лікування займає 12,5% всього доходу, 11,2% доходу надходить від послуг оптики, окулопластики 3,7%.

Розглянемо чисельність працівників за три останні роки, таблиця 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка чисельності працівників та фонду оплати праці

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення 2023 – 2021рр.
Середньооблікова чисельність працівників всього, осіб	27	27	27	-
Відпрацьовано одним працівником днів, в середньому	282	286	284	2
Фонд оплати праці, тис. грн.	5739	5912	6554	815
Середньомісячна заробітна плата, грн.	17715	18246	20230	+2515

Джерело: розраховано автором на основі звітності та сайту підприємства, ф1[3]

Дані в таблиці 2.2 свідчать про те, що середньооблікова чисельність працівників протягом 2021-2023 років не змінювалась, що свідчить про укомплектованість персоналу. Досліджуючи фонд оплати праці можна констатувати, що показники мають тенденцію до зростання, а саме відбулось збільшення на 815 тис. грн в 2023 році. Тенденцією такого росту став приріст середньомісячної заробітної плати на 15% (2525 грн). Позитивною є динаміка підвищення кількості відпрацьованих днів 1 працівником на 1 день.

Відмітимо, що протягом досліджуваних років медичний заклад мав достатньо можливостей для інвестування в основні фонди, що значно допомогло модернізувати медичне обладнання. Ефективність використання основних виробничих фондів ми можемо розрахуємо у таблиці 2.3. Дані, які ми можемо спостерігати в таблиці 2.3 свідчать про підвищення вартості основних виробничих фондів на 22%, що свідчить про закупівлю нового обладнання. Враховуючи що чисельність працівників не змінилась за досліджуваний період, фондоозброєність також підвищилась на 22%. Фондовіддача зменшилась на 1,2 %, проте обернений показник фондомісткості має тенденції до збільшення на 3, 3%. Причиною цього стало рівномірне збільшення обсягів доходу, та збільшення середньорічної вартості основних виробничих фондів. Така тенденція оцінюється

позитивно, вона свідчить про покращення ефективності використання фондів підприємством.

Таблиця 2.3 - Динаміка основних виробничих фондів та ефективність їх використання

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023р. у % до 2021р.
Середньорічна вартість ОФ, тис. грн.	2550,7	2650,0	3117,5	122,0
Фондоозброєність, тис. грн.	94,4	98,1	115,5	122,0
Фондоємність, грн	3,59	3,77	3,71	103,3
Фондовіддача, грн.	0,28	0,26	0,26	92,8

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства, ф1

Діяльність підприємства визначається на основі аналізу фінансово-економічних показників його діяльності, динаміки доходів, витрат на прибутку. Відтак, ми провели оцінку основних економічних показників ТОВ МЦ «Очі Клінік» в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Динаміка основних фінансових показників діяльності ТОВ МЦ «Очі клінік»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021р.,%
Чистий дохід, тис. грн.	9167	10000	11550	125,9
Інші операційні доходи, тис грн.	120	150	170	141,6
Собівартість, тис. грн.	8000	8500	9775	122,1
Інші витрати, тис грн	390	500	575	147,4
Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн	967	1200	1458	150,7
Чистий прибуток, тис. грн.	919	1180	1385	150,7
Рівень рентабельності, %	11,4	13,8	14,1	+2,7

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства, ф 2

Провівши аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ МЦ «Очі Клінік» на основі фінансової звітності, можемо стверджувати, що медичний заклад протягом останніх трьох років спостерігалось рівномірне підвищення всіх показників. Дохід підприємства збільшився на 25,9% в або на 2383 тис грн. Витрати також збільшились 22,1%. Фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток збільшились на 50, 7% в 2023 році в порівнянні з 2021роком. Відтак, рівень рентабельності діяльності в 2023р. склав 14,1%, що більше рівня 2021р. на 2,7 п.в.

ТОВ «Медичний центр «Очі Клінік» має позитивну тенденцію фінансових показників, проте для забезпечення стабільного функціонування та розвитку клініки є необхідним проводити ефективне управління та адміністрування. Відтак, наступним етапом аналізу буде оцінка організації управління діяльності підприємства.

2.2 Аналіз організації управління діяльності підприємства

Як основний інструмент управління організаціями охорони здоров'я, SWOT-аналіз слід використовувати для того, щоб розпочати аналіз організації управління господарською діяльністю. SWOT-аналіз досить часто використовується у сфері охорони здоров'я, причому не тільки щодо діяльності медичних організацій, а й для аналізу впровадження різних профілактичних програм у різних групах населення, впровадження різних методів діагностики та лікування, використання лікарських засобів тощо.

SWOT-аналіз необхідний при оцінці впровадження інноваційних технологій, які мають значний вплив на сферу охорони і зміцнення здоров'я людини, таких як збільшення сприятливих можливостей для самореалізації людини, створення штучного середовища в приміщеннях, підвищення продуктивності праці в системі охорони здоров'я і поява нових, різноманітних і якісних медичних послуг. SWOT-аналіз в охороні здоров'я зазвичай є частиною бізнес-плану медичної організації.

Сьогодні докладаються активні зусилля для розвитку організацій охорони здоров'я, особливо спеціалізованої медичної допомоги, з метою використання їхнього потенціалу, зменшення слабких сторін, використання можливостей і запобігання загрозам. Це дуже важливий інструмент у плануванні діяльності організацій охорони здоров'я. Необхідно визначити шляхи реалізації можливостей, які є вигідними для організації. Сильні та слабкі сторони організації охорони здоров'я визначають, якою мірою вона може скористатися сприятливими можливостями порівняно з іншими організаціями.

Для визначення сильних і слабких сторін ТОВ "Медичний центр "Очі Клінік" та дослідження можливостей і загроз сучасної компанії в ринковому середовищі, а також для оцінки позиції компанії серед конкурентів було використано метод SWOT-аналізу, представлений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5-SWOT – аналіз ТОВ МЦ «Очі Клінік»

Сильні сторони	Можливості
– Збільшення обсягів надання послуг – Розширення асортименту послуг – Висока якість послуг – Сучасне обладнання – Дотримання термінів виконання замовлень – Цінові переваги на ринку спеціалізованих медичних послуг – Висококваліфікований персонал – Можливість самостійно формувати план та управляти закладом – Цифровізація, використання інвормацийних технологій	-Підвищення ефективності діяльності та ефективності комунікацій -Розширення асортименту послуг -Проведення модернізації медичного обладнання -Удосконалення стимулювання працівників -Забезпечення фінансової стабільності -Залучення додаткових інвестицій -Зміцнення кадрового потенціалу -Посилення цифровізації медичного обслуговування - Впровадження пацієнтоорієнтованої системи медичної допомоги - Впровадження регулярних маркетингових досліджень
Слабкі сторони	Загрози
-Недостатньо розвинена інфраструктура -Недостатність фахівців та професіоналів -Несприятливий інвестиційний клімат в державі -Відсутність регулярних маркетингових досліджень	-Нестабільність економічної ситуації через військовий стан в країні -Недосконалість системи медичного управління -Низька купівельна спроможність населення -Зростання ціни на витратні матеріали, лікарські засоби, обладнання, комунальні послуги -Зростання конкуренції на ринку медичних послуг - Збільшення міграції фахівців

Джерело: власні дослідження автора

SWOT-аналіз показав, що більшість працівників - молоді спеціалісти віком до 40 років, віддані та мотивовані, мають добру репутацію серед лікарів, відсутність управлінської ієрархії, здатність розробляти власні фінансові плани, економічну та управлінську гнучкість, а також добру комунікацію з місцевою владою. Було виявлено, що сильні сторони сприяють ефективній роботі закладу.

Слабкі сторони включають складні умови роботи для сучасних підприємців в умовах воєнного стану; перебої з електрикою, водою та телекомунікаціями; погану комунікацію з громадськістю через телекомунікаційні канали; недостатній рівень фінансових надходжень.

Можливості включають можливість залучення додаткових коштів, розширення географії діяльності за рахунок реклами, запровадження нових спеціалізованих медичних послуг, стратегічне планування об'єктів, соціально активне бізнес-середовище Києва, а також можливість навчання персоналу.

Загрози включають невизначеність, пов'язану з роботою в умовах воєнного стану.

З огляду на вищезазначене, при плануванні організації діяльності слід поставити наступні цілі:

1. Налагодити ефективні робочі відносини з постачальниками обладнання та супутніх медичних матеріалів.
2. Проводити регулярні маркетингові дослідження.
3. Впроваджувати нові технології та спеціалізовані медичні процедури.
4. Придбання найсучаснішого обладнання.
5. Вихід на нові ринки.
6. Впровадження незадекларованих медичних послуг.
7. Досягнення рейтингових та стаціонарних показників діяльності; контроль якості надання спеціалізованої медичної допомоги населенню.
8. Контроль за виконанням планових показників щодо забезпечення медичним обладнанням та лікарськими засобами.
9. Подальший розвиток інформаційних та маркетингових комунікацій.

Застосовуючи SWOT- аналіз у поєднанні зі спеціалізованою методикою оцінки впливу факторів на розробку стратегії, ймовірності їх виникнення, ступеня ризику та ймовірності настання ризику, цей метод є не тільки чудовим інструментом для оцінки змін у факторах зовнішнього середовища організації, а й для розробки альтернативних варіантів стратегії на основі отриманої кількісної оцінки. Він є відмінним інструментом для цієї мети. У будь-якому випадку, SWOT - аналіз може бути корисним для організацій охорони здоров'я та їх керівників для виявлення резервів підвищення якості медичного обслуговування населення.

Управління закладом ТОВ МЦ "Очі Клінік" включає три сфери управління: лікувально-діагностичне відділення, оптичне відділення та адміністративно-господарський відділ, рисунок 2.1.

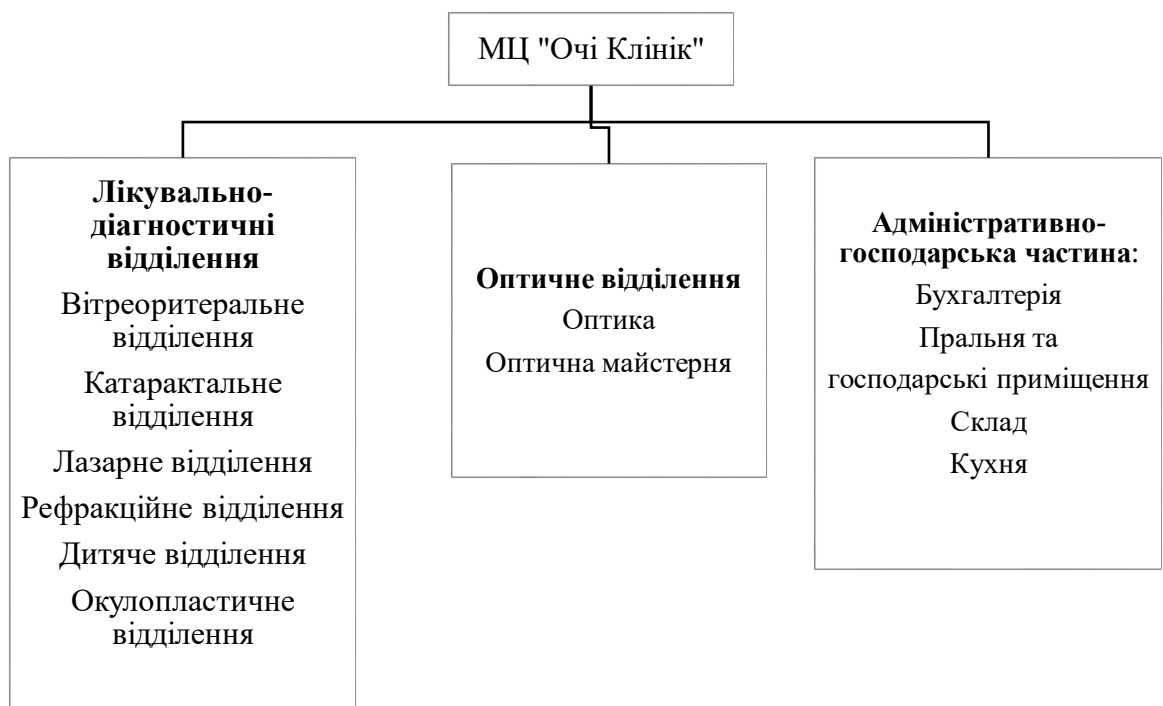


Рисунок 2.1 -Організаційна структура управління ТОВ МЦ «Очі Клінік»

Джерело: побудовано автором на основі сайту підприємства [32]

У медичному закладі система управління складається з двох рівнів, яким відповідають наступні посадові особи:

- 1) стратегічний рівень – головний лікар, директор;
- 2) оперативний рівень – керівники підрозділів, які не мають в підпорядкуванні інших керівників.

Оперативний рівень має два підрівні: завідувачі структурними підрозділами, лікарі-фахівці та старші медичні сестри.

Управління ТОВ МЦ «Очі Клінік» здійснює медичний директор.

Лікувально-діагностичний профіль представлено шістьма відділеннями.

Оптичне відділення доповнюється оптичною майстернею. Адміністративно-господарська частина представлена господарськими приміщеннями.

Управлінська структура ТОВ МЦ «Очі Клінік» включає Головного лікаря, медичного директора, трьох основних заступників - керівників підрозділів (завідувачів відділенням) представлена на рисунку 2.2.

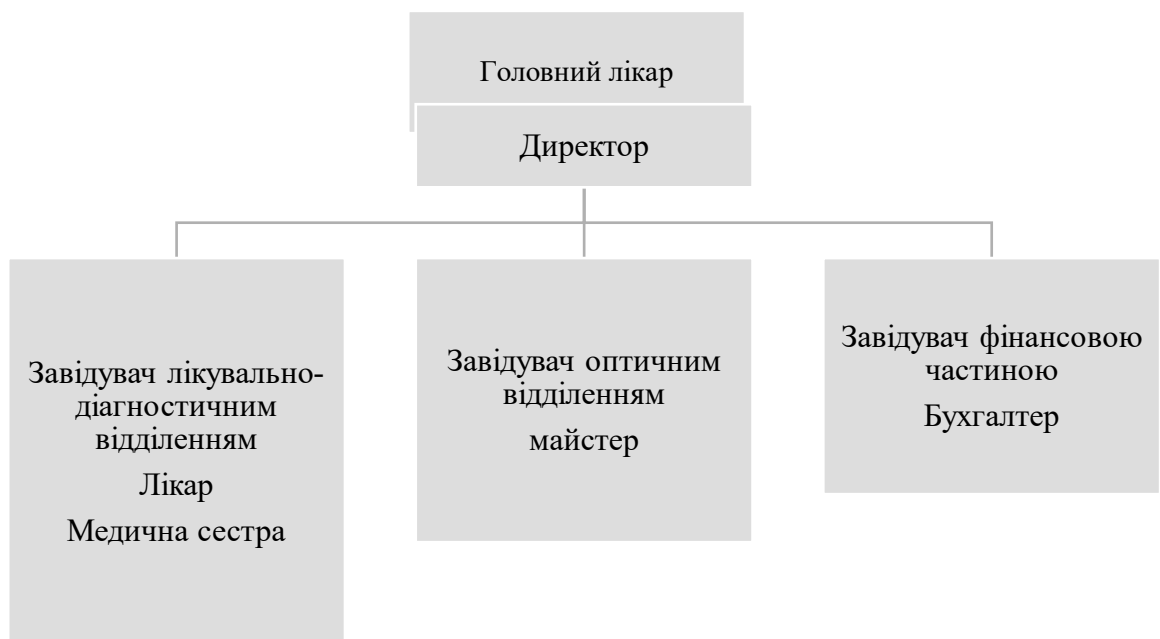


Рисунок 2.2 – Структура управління ТОВ МЦ «Очі Клінік»

Джерело: побудовано автором на основі сайту підприємства [32]

Медичні працівники підприємства постійно підвищують рівень кваліфікації. На сьогодні у закладі працює 19 лікарів з вищою категорією, з них

2 доктори медичних наук, 3 кандидатів медичних наук, 8 медичних сестер мають ступінь бакалавра, 7 на сьогодні навчаються на бакалавраті.

Протягом 2023 року у стаціонарі медичному центрі «Очі Клінік» проліковано 7602 осіб, що на 201 осіб більше, ніж за 2021 рік.

Таким чином, управління лікарнею – це менеджмент, об'єктом якого є складна, відкрита динамічна система. Основні функції управління пов'язують з трьома рівнями управління в охороні здоров'я. Стратегічний рівень – основні функції управління: прогноз, планування. Тактичний рівень – проектування, організація. Оперативний рівень – регулювання, облік, контроль, аналіз.

Використовуючи метод експертної оцінки, розглянемо показники ефективності організації роботи медичного закладу, таблиця 2.6.

Таблиця 2.6 - Показники ефективності організації роботи персоналу ТОВ МЦ «Очі Клінік»

П№	Найменування	Показник	Середній бал оцінки
1	Дотримання правил трудової дисципліни	<i>IEO1</i>	8
2	Дотримання положень діючих законів	<i>IEO2</i>	8
3	Рівень комплектації посад в відповідності до штатного розпису	<i>IEO3</i>	9
4	Відповідність фактичних посад затвердженому розпису	<i>IEO4</i>	8
5	Стан та прийняття Положень про роботу підрозділів	<i>IEO5</i>	8
6	Стан підготовки інструкцій для персоналу закладу	<i>IEO6</i>	8
7	Дотримання працівниками положень посадових інструкцій	<i>IEO7</i>	8
8	Затвердження програми мотивування персоналу закладу	<i>IEO8</i>	9
9	Плинність працівників в закладі	<i>IEO9</i>	9
10	Розвиток корпоративної культури серед працівників	<i>IEO10</i>	8
11	Авторитетність керівника серед підлеглих	<i>IEO11</i>	9
12	Етичність працівників клініки	<i>IEO12</i>	9
13	Рівень співпраці колективу	<i>IEO13</i>	8
14	Ієрархічність підпорядкування	<i>IEO14</i>	8
15	Впровадження наставницьких програм	<i>IEO15</i>	8
16	Розвиток взаємодії персоналу	<i>IEO16</i>	9

Джерело: власні дослідження автора, сайт підприємства [32]

Для розрахунку Індексу ефективності організації роботи персоналу клініки на основі експертного оцінювання ми обрали ряд індикаторів і розраховували індекс за формулою:

$$I_{EO} = \frac{\sum I_{eo_n}}{N} \quad (2.1)$$

Де, I_{EO} - загальний Індекс показників ефективності організації роботи закладу;

I_{eo_n} - загальна сума всіх показників;

N - всього кількість наведених показників.

Отже, розрахований індекс $I_{EO}=8,6$, що свідчить високу ефективність організації роботи персоналу МЦ «Очі Клінік». В Клініці використовуються запатентовані авторські методики офтальмологічних мікрохірургічних втручань, які проводяться за міжнародними протоколами з використанням новітніх технологій в хірургічній офтальмології.

Наступним етапом дослідження була оцінка кваліфікаційного рівня персоналу клініки, таблиця 2.7.

Таблиця 2.7 - Показники оцінки кваліфікаційного рівня персоналу

П№	Найменування	Показник	Середня оцінка
1	Відповідність кваліфікації працівників	I_{kp1}	9
2	Наявність вчених звань лікарів	I_{kp2}	7
3	Компетентність кадрового ресурсу закладу	I_{kp3}	9
4	Відповідність освіти працівників штатним посадам	I_{kp4}	9
5	Рівень здобуття вищої освіти серед працівників	I_{kp5}	9
6	Наявність вищої категорії у працівників	I_{kp6}	9
7	Активність в підвищення кваліфікації знань та вмінь персоналу	I_{kp7}	8
8	Досвід працівників	I_{kp8}	9
9	Інтенсивність навчання працівників на курсах підвищення кваліфікації	I_{kp9}	9
10	Проходження тренінгів	I_{kp10}	9
11	Кваліфікаційний рівень та компетентність	I_{kp11}	9
12	Впровадження безперервного навчання	I_{kp12}	7
13	Рівень професійних знань	I_{kp13}	9

Джерело: власні дослідження автора, сайт підприємства [32]

Для розрахунку Індексу оцінки кваліфікаційного рівня персоналу клініки було здійснено експертне оцінювання (опитування) та проведено розрахунок індексу даної групи показників за формулою:

$$I_{KP} = \frac{\sum I_{kp_n}}{N} \quad (2.2)$$

Де, I_{KP} - загальний Індекс оцінки кваліфікаційного рівня персоналу;

I_{kp_n} - загальна сума всіх показників;

N - всього кількість наведених показників.

Значення індексу $I_{KP}=8,8$ свідчить про високий кваліфікаційний рівень лікарів що характерно для приватних закладів спеціалізованої медицини. В офтальмологічному центрі працюють найкращі спеціалісти в області мікрохірургічної офтальмології: професори, кандидати медичних наук, доценти, автори власних запатентованих методик лікування очей.

Важливим етапом дослідження є оцінка інформаційних компетентностей та вміння працювати із сучасним програмним забезпеченням, оскільки в умовах діджиталізації та цифровізації це є невід'ємною частиною функціонування підприємства. Визначимо Індекс оцінки інформаційних компетентностей та вміння працювати з сучасним програмним забезпеченням персоналу закладу, таблиця 2.8.

Для розрахунку Індексу оцінки інформаційних компетентностей та вміння працювати з сучасним програмним забезпеченням персоналу закладу здійснено експертне оцінювання, зроблено розрахунок індексу за формулою:

$$I_{PS} = \frac{\sum I_{ps_n}}{N} \quad (2.3)$$

Де, I_{PS} - загальний Індекс оцінки інформаційних компетентностей та вміння працювати з сучасним програмним забезпеченням персоналу;

Ips_n - загальна сума всіх показників оцінки інформаційних компетентностей та вміння працювати з сучасним програмним забезпеченням персоналу закладу охорони здоров'я.

$IPS = 7,8$, показник досить високий, це свідчить про високу здатність персоналу працювати з сучасними інформаційними технологіями.

Таблиця 2.8 - Показники оцінки інформаційних компетентностей та вміння працювати з сучасним програмним забезпеченням персоналу закладу

П№	Найменування	Показник	Середній бал оцінки
1	Відповідність профільної освіти керівника підрозділу інформаційного забезпечення закладу чи особи яка відповідає за інформаційне забезпечення	$Ips1$	9
2	Рівень фахової освіти персоналу чи фахівців підрозділу інформаційного забезпечення	$Ips2$	8
3	Наявність освіти в сфері ІТ у персоналу працівників клініки	$Ips3$	7
4	Рівень знань щодо роботи з комп'ютерною технікою та програмами	$Ips4$	8
5	Рівень вмінь застосування програмного забезпечення	$Ips5$	7

Джерело: власні дослідження автора, сайт підприємства [32]

Таким чином, проведена оцінка організації управління ТОВ «Медичним центром «Очі Клінік» та управління персоналом показала, що це є сучасна спеціалізована клініка надання офтальмологічних послуг широкого спектру, з висококваліфікованим інформаційно компетентним персоналом, яка має більше переваг та можливостей їх покращення що свідчить про високі показники управління та адміністрування.

2.3 Оцінка ефективності організації адміністрування підприємства

Оцінку ефективності організації адміністрування почнемо з оцінки якості медичної допомоги та критерії її оцінки. Надання якісної та безпечної медичної допомоги населенню - головна мета МЦ "Очі Клінік". Відомо, що загальна оцінка якості охорони здоров'я включає якість структури, процесів і результатів.

Згідно з визначенням ВООЗ, складовими якості є:

- 1) відповідність - відповідність фактичної технології надання послуг потребам та очікуванням населення щодо питань охорони здоров'я;
- 2) ефективність - економне та раціональне використання наявних коштів для вирішення питань на належному науково-технічному рівні. [16]

Таким чином, якість охорони здоров'я - це безпосередні взаємовідносини між лікарем і пацієнтом, засновані на ефективному лікуванні та профілактиці, що знижує ризик погіршення і прогресування захворювання і виникнення нових патологічних процесів, а також задовольняє пацієнта від взаємодії з медичною підсистемою.

Медичний центр "Очі Клінік" є провідним спеціалізованим медичним закладом міста Києва з вищою акредитаційною категорією.

Наступним етапом дослідження став аналіз функціонування спеціалізованої медичної допомоги, що включає консультацію та діагностику очних захворювань, хірургічне лікування катаракти, глаукоми та інших очних захворювань, а також надання оптометричних послуг. Фахівці лікарні надають медичну допомогу та консультації приблизно 14 000 пацієнтам щороку; у 2023 році в лікарні було проліковано близько 7 000 пацієнтів. Про високу якість лікування свідчить той факт, що 98,85% пацієнтів завершують лікування і одужують або значно покращують стан свого здоров'я. Кількість хірургічних втручань у спеціалізованих хірургічних відділеннях постійно зростає. У таблиці 2.9 показано динаміку показників ефективності медичної допомоги, що надається в МЦ "Очі Клінік".

Таблиця 2.9 – Динаміка показників ефективності надання спеціалізованої медичної допомоги

Показники	Одиниці виміру	2021р.	2022р.	2023 р.	2023р. до 2021р., +/-
Чисельність пацієнтів	осіб	14010	14000	14030	+20
в т. ч. проліковано в стаціонарі	осіб	7400	7450	7600	+200
Чисельність пацієнтів, які звернулись вперше	%	79	77	77	-2 .
Чисельність пацієнтів, які звернулись повторно	%	21	23	23	+2
Проведено операцій	абс. ч.	3770	3700	4000	+30
Хірургічна активність	%	80,0	80,0	82,0	+2.
Середня тривалість перебування хворих в стаціонарі	дні	1,5	1,2	1,2	-0,3

Джерело: власні дослідження автора, сайт підприємства [32]

За звітний 2023 рік, якісні показники роботи з надання спеціалізованої медичної допомоги виконані, що є результатом проведення у закладі організаційно-наукових заходів по управлінню якістю медичної допомоги.

Управлінська система передбачає контроль якості медичної допомоги, який відбувається в наступні етапи:

- експертиза процесу надання спеціалізованої медичної допомоги пацієнтам;
- вивчення задоволеності пацієнтів щодо надання спеціалізованої медичної допомоги;
- розрахунок та аналіз показників, що характеризують якість і ефективність спеціалізованої медичної допомоги;
- оцінка стану і використання кадрових та матеріально-технічних ресурсів медичного центру;
- вибір найбільш раціональних управлінських рішень і проведення оперативних коригувань;
- контроль за реалізацією управлінських рішень. [16]

Проведений моніторинг якості надання медичних послуг представлений в таблиці 2.10 показав, що Індекс якості надання медичних послуг в закладі $I_{mp}=8,8$.

Таблиця 2.10 - Моніторинг якості надання медичних послуг в закладі

Найменування	Показник	Бал експертної оцінки
Інформування пацієнта клініки та отримання його письмової згоди (підпису) на подальше впровадження медичних втручань а також на оброблення персональних даних пацієнта	Imp1	8
Проведення огляду пацієнта та внесення записів до картки пацієнта. Внесення в подальшому наступних записів про проходження процесів лікування	Imp2	8
Організування контролю за наданням медичних послуг пацієнтам	Imp3	8
Визначення необхідності в призначення обов'язкових консультацій та обстежень	Imp4	9
Визначення необхідності в призначення додаткових обстежень відповідно із клінічними протоколами	Imp5	9
Доцільність призначення додаткових консультацій фахівців	Imp6	9
Призначення обов'язкових медичних процедур	Imp7	9
Призначення додаткових медичних процедур	Imp8	9
Призначення не медикаментозних методів лікування в відповідності із доцільністю	Imp9	9
Здійснення планових консультацій анестезіолога у випадку необхідної подальшого здійснення хірургічних втручань	Imp10	9
Складання епікризу з обґрунтуванням необхідності проведення хірургічних втручань	Imp11	9
Оформлення протоколу проведення операційного втручання з детальним описом	Imp12	9
Складання листа основних показників пацієнта при проходження етапу анестезії, інтенсивної терапії та лікування	Imp13	9
Формування перехідного епікризу з визначенням подальших дій	Imp14	9
Внесення даних про перебіг процесів лікування	Imp15	9
Оформлення виписки по завершення лікування та формулювання рекомендації щодо підтримуючих дій та заходів	Imp16	9

Джерело: власні дослідження автора, сайт підприємства [32]

Ми розрахували його за формулою:

$$I_{mp} = \frac{\sum I_{mp_n}}{N} \quad (2.4)$$

Де, I_{mp} - загальний Індекс показників якості надання медичних послуг;

I_{mpn} - загальна сума всіх індикаторів моніторингу якості надання медичних послуг;

N - загальна кількість показників аналізу.

Надзвичайно важливе значення для підвищення якості надання медичних послуг має матеріально – технічне забезпечення. Розрахунок Індексу оцінювання матеріального-технічного забезпечення закладу дає змогу визначити ступінь забезпечення медичного центру спеціалізованим обладнанням, таблиця 2.11.

Таблиця 2.11- Показники оцінювання матеріально-технічного забезпечення клініки

П№	Найменування	Показник	Середній бал
1	Рівень фінансового забезпечення клініки	$Ist1$	7
2	Відповідність робочих приміщень нормам та ДСТУ	$Ist2$	7
3	Наявність у медичних кабінетах опалення водопостачання	$Ist3$	8
4	Забезпеченість працівників оргтехнікою приладами для роботи та ведення документації	$Ist4$	9
5	Організація збереження інформації закладу на власних серверах	$Ist5$	7
6	Рівень використання оргтехніки, засобів, приладів	$Ist6$	8
7	Системність та своєчасність архівування та зберігання інформації закладу	$Ist7$	7
8	Впровадження в закладі систем контролю якості	$Ist8$	7
9	Забезпечення відділів та працівників персональним комп'ютерами з можливостями широкого доступу до Інтернет	$Ist9$	8
10	Достатність програмних продуктів в клініці для забезпечення роботи працівників	$Ist10$	7
11	Рівень розвитку комунікаційної інформаційної взаємодії	$Ist11$	7
12	Ліцензійна чистота програмного забезпечення	$Ist12$	9
13	Активність застосування телекомунікаційних технологій	$Ist13$	7
14	Наявність фахівців з технічного обслуговування комп'ютерної техніки	$Ist14$	7

Джерело: власні дослідження автора, сайт підприємства [32]

Для розрахунку Індексу оцінювання матеріального-технічного забезпечення закладу, здійснено експертне оцінювання та проведений розрахунок за формулою:

$$I_{ST} = \frac{\sum Ist_n}{N} \quad (2.5)$$

Де, I_{ST} - загальний Індекс оцінювання матеріально-технічного забезпечення;
 Ist_n - загальна сума всіх показників оцінювання матеріально-технічного забезпечення.

N - всього кількість наведених показників.

Індекс становить $I_{ST}=7,8$. Це високий показник, проте враховуючи що сучасні технології розвиваються досить швидко, є постійна необхідність в оновленні медичного обладнання і програмних продуктів. Діагностика та лікування зору проводиться за допомогою високоточного сучасного офтальмологічного обладнання світових лідерів: операційний мікроскоп ZEISS OPMI – виробництво Німеччина, мікрохірургічна комбінована система STELLARIS ELITE (США), оптичний томограф REVO NX -виробництво США, лазерна платформа для катаракти та глаукоми OPTIMIS FUSION та лазер для фотокоагуляції сітківки VITRA2 – виробництво Франція.

В епоху швидкого розвитку інформаційних технологій з метою ефективного управління та адміністрування є важливим оцінка рівня впровадження інформаційно-комунікаційних технологій. Розрахунок Індексу оцінки рівня впровадження та розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та формування процесів взаємодії персоналу закладу дає змогу оцінити ефективність адміністрування в ТОВ МЦ «Очі Клінік», представлено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Показники оцінки рівня впровадження та розвитку інформаційно- комунікаційних технологій та формування процесів взаємодії персоналу

П№	Найменування	Показник	Середній бал оцінки
1	Інтенсивність освоєння нових інформаційних продуктів	<i>Ikis1</i>	7
2	Рівень розбудови комунікацій між працівниками та адміністрацією	<i>Ikis2</i>	8
3	Рівень формування комунікацій між підрозділами закладу	<i>Ikis3</i>	9
4	Рівень комунікаційної взаємодії закладу з іншими структурами в системі медичної допомоги	<i>Ikis4</i>	8
5	Відповідність отримання інформації необхідної для прийняття медичних та управлінських рішень	<i>Ikis5</i>	6
6	Уніфікація звітності закладу	<i>Ikis6</i>	8
7	Забезпечення закладу необхідними електронним та іншими формами бланками ведення документації	<i>Ikis7</i>	8
8	Відповідність документації існуючим вимогам	<i>Ikis8</i>	8
9	Рівень перевірки відповідності та релевантності отриманої інформації	<i>Ikis9</i>	8

Джерело: власні дослідження автора, сайт підприємства [32]

Для розрахунку Індексу оцінки рівня впровадження та розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та формування процесів взаємодії персоналу медичного центру здійснено експертне оцінювання та проведений розрахунок індексу даної групи індикаторів за формулою:

$$I_{KIS} = \frac{\sum I_{kis_n}}{N} \quad (2.6)$$

Де, I_{KIS} - загальний Індекс оцінки рівня впровадження та розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та формування процесів взаємодії персоналу;

I_{kisn} . - загальна сума всіх показників оцінки рівня впровадження та розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та формування процесів взаємодії персоналу медичного закладу;

N - всього кількість наведених показників.

Маємо значення індексу $I_{KIS} = 8,0$, що свідчить про високий ступінь впровадження та розвитку інформаційно-комунікаційних технологій.

Аналіз показав, що в медичному центрі доцільно запроваджувати двох етапний рівень експертизи, який включає: експертизу якості медичної допомоги, яка є функцією завідувачів підрозділами клініки (перший рівень експертизи); заступників директора, медсестринства (другий рівень експертизи).

Експертиза, як правило, проводиться на підставі медичної документації (медична карта пацієнта, карта амбулаторного чи стаціонарного хворого тощо).

Проводиться робота з контролю за якістю консультативного прийому, діагностики, повнотою обстеження і якістю оформлення консультативних висновків за такими індикаторами:

1. Повнота рекомендованого лікування.
2. Обґрунтованість призначення необхідних консультацій суміжних фахівців.
3. Обґрунтованість винесеного експертного рішення.
4. Наявність рекомендацій щодо необхідності повторного чи контрольного огляду (за показами).
5. Наявність скарг від пацієнтів.

Відтак, якість лікарської та трудової експертизи в медичному центрі контролюється згідно розроблених критеріїв оцінки. Проте над цим постійно необхідно працювати керівництву в напрямку удосконалення, і це є одним із основних завдань покращення організації управління і адміністрування медичного центру спеціалізованої медичної допомоги.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ

3.1 Формування якісних підходів розвитку підприємства спеціалізованої медичної допомоги

Якість медичної допомоги - це рівень цінності, який забезпечується певними ресурсами і визначається певними параметрами. Як і у випадку з якістю в інших галузях, це оцінка того, чи достатньо добре що-небудь і чи підходить воно для своєї мети.

Мета якісного медичного обслуговування - забезпечити якісними медичними ресурсами всіх, хто їх потребує. Зокрема, це забезпечує гідну якість життя і лікування захворювань, по можливості, збільшити тривалість і якість життя.

Оцінка якості медичної допомоги може проводитися на двох різних рівнях: на рівні окремих пацієнтів і на рівні всього населення. На рівні окремого пацієнта або мікрорівні ця оцінка фокусується на послугах та подальших результатах для конкретного пацієнта. На популяційному або макрорівні оцінка якості медичної допомоги включає такі показники, як очікувана тривалість життя, дитяча смертність, захворюваність і поширеність того чи іншого стану здоров'я. [16]

Аведіс Донабедян, лікар і дослідник, один з провідних вчених світу, ліванець з Вірменії, вивчав медичне обслуговування в 1966 році і розробив концептуальну модель, яка служить основою для оцінки якості медичної допомоги. Модель Донабедяна є загальною основою для оцінки якості медичної допомоги і визначає 3 складові (так звані тріади Донабедяна), в яких може оцінюватися якість медичної допомоги: структура, процес, результати. Всі 3

компоненти тісно пов'язані і засновані один на одному. Результати часто свідчать про поліпшення структури та процесів. Ось кілька прикладів вдосконалення процесів: клінічна практика, що включає позитивні кроки для запобігання медичним помилкам, рекомендації щодо аналізу економічної ефективності та управління ризиками.

Доцільно використати сім складових якості медичних послуг за Донабедяном, представлено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1- Складові оцінки якості медичних послуг

Джерело: побудовано автором на основі [16]

Системи, що підвищують якість медичної допомоги, засновані на запобіганні медичних помилок, ускладнень або непередбачуваних захворювань. У літературі зазначається, що причиною смерті великої кількості пацієнтів у лікарнях є недбалість лікарів та внутрішньолікарняні інфекції. Якби застосовувалася ефективна програма забезпечення якості, цих смертей можна було б уникнути.

Розробка системи важлива, але недостатня для медичного менеджменту. Висока цінність клінічної допомоги є результатом найбільш ефективного використання ресурсів для досягнення встановленого високого рівня якості медичної допомоги.

Важливою сферою управління професійною медичною допомогою є виявлення факторів, що впливають на процес контролю якості. Існує 2 типи факторів: внутрішні та зовнішні. Перші включають лідерство, організацію процесу, орієнтацію на пацієнта, персонал, інформацію та знання та використання ресурсів. І це ті фактори, на які клініка може вплинути сама. Але є ще деякі зовнішні чинники контролю якості медичної допомоги, які визначаються довкіллям: усім суспільством (його очікуваннями, можливостями, потребами), партнерами, фінансуванням. Оскільки клініка не в змозі вплинути на ці фактори, необхідно проаналізувати зовнішню ситуацію і скласти план з урахуванням зовнішніх факторів. [27]

З точки зору сучасного маркетингу важливо орієнтуватися на рівень задоволеності пацієнтів як показник якості медичної допомоги. Задоволеність пацієнтів - це бажаний результат програми забезпечення якості, яка вимагає догляду, орієнтованого на пацієнта, а також дотримання стандартів та ефективних протоколів. Інститут медицини визначає догляд, орієнтований на пацієнта, як вид медичної допомоги, який поважає та виражає індивідуальні уподобання, потреби та цінності пацієнта, а також те, що цінності пацієнта залежать від усіх клінічних рішень. Іншим підходом є спільне прийняття рішень, при якому лікарі та пацієнти приймають рішення спільно, використовуючи найкращі наявні фактичні дані.

Не менш важливою областю є визначення найбільш важливих інструментів для моніторингу та поліпшення якості медичної допомоги в спеціалізованих клініках та центрах.

Для постійного підвищення ефективності системи менеджменту якості можна використовувати різні інструменти, включаючи внутрішні аудити якості, зворотний зв'язок із зацікавленими сторонами та коригувальні/профілактичні

заходи відповідно до діючих стандартів. Впровадження системи управління медичною допомогою, інтегрованої з медичною інформаційною системою (MIS), та цілеспрямоване керівництво полегшують її впровадження.

Щоб покращити якість медичної допомоги, керівництво часто змінює персонал. Але причини низької ефективності і неналежної якості найчастіше криються в системі, а не в конкретному співробітнику. Тому такий підхід невірний. Зміни повинні бути здійснені на системному рівні, щоб гарантувати, що організації надаватимуть медичні послуги зовсім іншого рівня якості.

Підвищення якості безпосередньо пов'язане з підходом до надання послуг, задоволеністю пацієнтів, ефективністю та рівнем результатів. Як показано на рисунку 3.2, існує 7 наріжних каменів, які складають основу системи управління якістю.



Рисунок 3.2.- Принципи управління якістю медичних послуг

Джерело: побудовано автором на основі[18]

Орієнтація на пацієнтів є основною ідеєю підвищення якості медичної продукції з урахуванням потреб і очікувань пацієнтів. Послуги, розроблені для поєднання потреб та очікувань, включають такі компоненти, як:

- безпека пацієнтів та задоволеність пацієнта;
- система, що підтримує доступ до інформації про пацієнтів;
- медичне обслуговування, засноване на фактичних даних;
- комунікація, орієнтована на пацієнта;
- медична грамотність пацієнтів.

Робота як систем, так і процесів означає, що організації повинні розуміти власні системи, що надають медичні послуги, та ключові процеси. Ключем до підходу до підвищення якості в організаціях будь-якого розміру є оптимізація "вхідних даних, процесів і вихідних даних" для задоволення потреб систем медичного обслуговування конкретної клініки.

Лідерство корпоративна культура залежить від цінностей, цілей та місії власників та менеджерів. Вони повинні бути готові створювати атмосферу турботи, прагнути до розвитку і постійно підвищувати якість послуг. Адже саме він створює середовище для розвитку і прояву кращих людських якостей, яких так потребують споживачі медичних послуг. [17]

Залучення співробітників передбачає що всі співробітники клініки повинні бути залучені в процес підвищення якості. У той же час їм потрібна система, яка враховує їхні потреби та задовольняє їхні кар'єрні амбіції та прагнення до професійного зростання. Крім того, необхідно постійно відстежувати задоволеність місцями та умовами праці, щоб вивчити очікування та можливості, які можуть бути ефективно використані для досягнення загальних результатів.

Доцільно зосередитись на використанні інформаційних даних. Дані є наріжним каменем підвищення якості. Вони дозволяють працювати з існуючою системою, відстежувати зміни, порівнювати та відстежувати стійкі вдосконалення. Аналіз бази даних (так звані методи прийняття рішень, засновані на фактах) забезпечує найкращі результати, мінімальні відхилення, скорочення повторної госпіталізації, зниження рівня інфікування і медичних помилок. Для поліпшення якості медичних систем використовуються як якісні, так і кількісні методи збору даних.

Особлива увага приділяється координації медичної допомоги. Програмне забезпечення для координації медичної допомоги дуже важливо для всіх пацієнтів, особливо коли мова йде про хронічні захворювання. Це допомагає зменшити фрагментацію обслуговування пацієнтів шляхом створення захищеної мережі надійних медичних працівників та забезпечення ефективного направлення до спеціалістів та плавного переходу від одного медичного працівника до іншого.

Взаємовигідні відносини з постачальниками послуг. На додаток до загальних вимог до якості медичних виробів, фармацевтичних препаратів, інструментів, витратних матеріалів тощо, медичні установи, клініки можуть створювати свої власні умови для забезпечення якості продукції виробника. У будь-якому випадку, клініка повинна переконатися, що придбані товари чи послуги відповідають встановленим вимогам, що пред'являються до цих предметів закупівлі.

Отже, нами запропоновано шість очевидних речей, які безпосередньо доцільно враховувати для системного підходу до контролю якості, рисунок 3.3.



Рисунок 3.3- Критерії якості надання спеціалізованої медичної допомоги

Джерело: побудовано автором на основі [22]

Безпека передбачає що систематичний та організований підхід допомагає запобігти ненавмисній шкоді пацієнтам. Безпека - це культура, спрямована на постійне вдосконалення і розвиток при дотриманні найвищих стандартів, що гарантують зведення до мінімуму небажаних наслідків медичного втручання.

Оптимізація необхідна для удосконалення процесів, раціональне запровадження терапевтичного лікування і хірургічного втручання (кількість операцій) зменшують ймовірність людських або технічних помилок.

Орієнтація на пацієнта: підвищення ефективності управління та клінічних процесів допомагає лікарям та персоналу надавати пацієнтам чуйну та шанобливу допомогу на основі лікарських та людських цінностей.

Швидкість передбачає те, що вдосконалений процес розпізнає та усуває проблеми до того, як вони виникнуть.

Ефективність, прибутковість, рентабельність є важливим критерієм функціонування підприємства, процес підвищення якості не залежить від бюджету. Це дозволяє уникнути витрат, пов'язаних з технологічними збоями, негативними результатами та помилками. Надійний і оптимізований процес дозволить знизити витрати без шкоди для пацієнта. Вдосконалення процесу медичного обслуговування робить обладнання, витратні матеріали, ідеї та енергія, робить зрозумілими і спрощує усунення непотрібних дій, пов'язаних з помилками.

Таким чином, безперечними перевагами є той факт, що загальне підвищення якості та продуктивності праці допомагає постачальникам медичних послуг досягти цілей щодо створення надійних, економічно ефективних та стійких процесів охорони здоров'я, вдосконалення спеціалізованої медичної допомоги та покращення результатів здоров'я та стану пацієнтів. Перш за все, клініка повинна адаптуватися до ринкового середовища, де підвищення якості є найбільш надійним засобом та результатом процесу і разом з тим критерієм залучення споживачів послуг, тобто пацієнтів.

3.2 Визначення стратегічних напрямів організації управління та адміністрування підприємства

Одним з найважливіших напрямків управління спеціалізованою медичною допомогою є впровадження ефективної кадрової політики. Якість медичної допомоги, що надається пацієнтам, значною мірою залежить від того, наскільки кваліфікований персонал має відповідний профіль, рисунок 3.4.



Рисунок 3.4 - Пріоритетні напрями організації роботи спеціалізованого медичного закладу

Джерело: побудовано автором на основі [30]

Посилення нематеріальної мотивації персоналу може бути досягнуто через зміни в корпоративній культурі організації. Адже сильна корпоративна культура завжди сприяє розвитку організації і навпаки. Створення правильної корпоративної культури в першу чергу можливе завдяки лідерству керівника

організації, який може зосередити зусилля прогресивних працівників у центрі змін і поширювати бачення, місію та цінності організації всередині та за її межами. Нова корпоративна культура має змінити поведінку працівників у правильному напрямку. Вона покращить надання послуг, допоможе працівникам набути навичок спілкування з пацієнтами, розвинути нові професійні компетенції, покращить дружню атмосферу в закладі, сприятиме підвищенню продуктивності праці, зменшить емоційне вигорання та покращить показники якості. Режим постійних змін, в якому живуть сучасні медичні організації, вимагає особливої уваги до персоналу, оскільки не завжди є можливість найняти нових працівників, близьких до задекларованих цінностей організації. Зміни в поведінці працівників стають можливими завдяки прикладу формальних лідерів організації. Тому безперервне навчання, самовдосконалення, наставництво та відданість справі мають бути професійними рисами сучасного лідера. [27]

Сильна корпоративна культура може значно покращити імідж організації. Тому, враховуючи слабкі місця в комунікації з пацієнтами, просування корпоративної культури назовні може мати позитивний ефект для клініки. Цього можна досягти шляхом збільшення частки публічної комунікації.

Практичними прикладами можуть бути постійне оновлення веб-сайту та сторінок клініки в соціальних мережах, а також розробка комунікаційної стратегії. Такі заходи можуть сприяти поширенню інформації про портфоліо послуг центру, зміцненню довіри, встановленню міцних відносин, підвищенню обізнаності щодо профілактики захворювань та розширенню географії пацієнтів центру.

Наступним пріоритетним напрямком в управлінні спеціалізованими закладами охорони здоров'я є впровадження сучасних систем управління якістю в діяльність медичних закладів для забезпечення їх підвищення ефективності та подальшого розвитку. До сучасних моделей управління якістю, придатних для впровадження в закладах охорони здоров'я, належать системи міжнародного стандарту якості ISO 9001, модель досконалості (EFQM), система якості Міжнародного товариства якості в охороні здоров'я (ISQua), модель Об'єднаної

комісії з акредитації організацій охорони здоров'я (ЖАНО), моделі безперервного поліпшення (Process Improvement Associates) та інші [23].

При виборі та впровадженні конкретної системи управління якістю принципово важливим є застосування системного підходу до цього процесу. Це необхідно для того, щоб сформувати процес впровадження управління якістю в спеціалізованому медичному закладі як систему зі сформованою структурою, що охоплює всі підрозділи та всіх працівників закладу, а також забезпечити ефективне функціонування медичного закладу, як елемента цієї системи управління якістю. Формування стійких зв'язків та взаємодії всіх працівників медичного закладу є пріоритетним завданням.

Наступним підходом до ефективного управління сучасними закладами охорони здоров'я є впровадження сучасних інноваційних технологій та методів лікування, які забезпечать ефективність, високу якість, своєчасність та безпечність надання медичної допомоги, що призведе до високої професійної діяльності, покращення репутації та майбутнього розвитку закладів охорони здоров'я.

Спеціалізовані медичні заклади як основні постачальники ефективних та сучасних медичних послуг повинні активно впроваджувати у свою діяльність ефективне використання нових та сучасних лікувально-діагностичних технологій, впроваджувати нові методи управління, сприяти маркетингу медичних послуг, впроваджувати інформаційні технології та програмні продукти та інші організаційні реформи.

З цією метою спеціалізовані медичні заклади повинні впроваджувати сучасні інноваційні методи управління, такі як логістичний менеджмент, тайм-менеджмент, управління бізнес-процесами та управління проектами. Основним показником сучасного та ефективного маркетингу закладів охорони здоров'я є безпосередньо менеджмент якості, який забезпечує конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я через управління якістю.

Ключовим викликом для закладів медичних центрів, особливо приватних є підтримання та зростання конкурентоспроможності належного рівня. Це потребує :

- реалізацію низки заходів і завдань, пов'язаних з технологічними інноваціями та впровадженням нових діагностичних і лікувальних технологій;
- підвищення ефективності охорони здоров'я та спроможності медичних закладів максимально задовольняти потреби пацієнтів у якісній, доступній та своєчасній медичній допомозі;
- підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами, людськими ресурсами та технологіями в організаціях охорони здоров'я;
- сучасні комунікації та побудова взаємовідносин.

Своєчасність, безпека та ефективність є найважливішими факторами конкурентоспроможності спеціалізованих медичних закладів.

Сучасні системи управління спеціалізованою медичною допомогою повинні базуватися на використанні сучасних інформаційних технологій. Однією з найпоширеніших систем є система електронної охорони здоров'я, яка є одночасно і базовим додатком, і електронною платформою, що дозволяє пацієнтам, медичним організаціям та лікарям об'єднуватися і формувати єдиний інформаційний простір для взаємозв'язку та взаємодії. Крім того, такі системи дають можливість автоматизувати бухгалтерський облік і багато адміністративних функцій, що дозволяє ефективно управляти медичною інформацією, а також автоматизувати і оцифрувати значну частину управлінського процесу.

Експерти виділили п'ять основних факторів, які забезпечують ефективну організацію та управління медичними закладами, рисунок 3.5.



Рисунок 3.5 – Чинники ефективної організації розвитку спеціалізованим медичним закладом

Джерело: побудовано автором на основі [30]

Відповідно з метою удосконалення організації роботи медичного центру запропоновано впровадження ряду заходів, зазначених на рисунку 3.6. Основним завданням керівника спеціалізованого медичного закладу є забезпечення ефективної операційної організації та управління клінікою, а також об'єднання місії, цінностей та стратегії керівника медичного центру.

Основними цінностями в стратегії сучасної організації охорони здоров'я на даному етапі є реформування, трансформація та розвиток:

- працівники - особи, з якими потрібно постійно спілкуватися, приділяти увагу, делегувати повноваження, контролювати діяльність та налагоджувати роботу і атмосферу в колективі;
- сервіс - покращення відносин з пацієнтами та забезпечення якісного і зручного надання послуг;
- ефективність - раціональне використання часу та ресурсів, необхідних для проведення операцій та надання медичної допомоги.



Рисунок 3.6 - Напрями удосконалення організації роботи спеціалізованого медичного закладу

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Ключовими елементами сучасної ефективної операційної організації в закладах спеціалізованої медицини є побудова атмосфери довіри в колективі, створення позитивного робочого клімату та розвиток здатності конструктивно вирішувати конфлікти.

Організаційне вдосконалення спеціалізованих медичних закладів охорони здоров'я та їх трансформація в нинішніх умовах сьогодні безпосередньо пов'язані з автономізацією. Основна ідея цієї трансформації полягає в тому, щоб закласти підвалини нової системи, здатної швидко справлятися з управлінням

організаціями, приватними закладами. Автономія спеціалізованих медичних закладів є основою їхньої мобільності, незалежності та здатності самостійно розподіляти кошти, управляти ресурсами та використовувати власні кошти. Для розвитку та організації ефективної роботи закладів охорони здоров'я в сучасних умовах недостатньо отримувати інвестиції та оплачувати закупівлю нового обладнання, ремонтні та оздоблювальні роботи.

Основною місією та метою закладу охорони здоров'я є покращення здоров'я місцевого населення, пацієнтів закладу, шляхом зосередження уваги на пацієнті та максимального надання якісних, кваліфікованих спеціалізованих медичних послуг.

Важливо створити систему підтримки та комунікації з пацієнтом протягом усіх періодів госпіталізації, включаючи обстеження, передопераційний, операційний, післяопераційний догляд та реабілітацію.

Найважливішим елементом такої нової організації є впровадження нових методів менеджменту, управління матеріально-технічною базою та людськими ресурсами, а також нових способів роботи з персоналом.

У сучасних умовах робота повинна бути організована таким чином, щоб весь персонал клініки, від лікаря до медичної сестри, був зосереджений на наданні якісних послуг пацієнтам по всій вертикалі. Цю систему потрібно докорінно змінювати, оскільки багато медичних центрів сьогодні не функціонують як одна інтегрована система, а відділення і навіть лікарі в них часто працюють окремо, без фокусу на загальних результатах. У сучасній світовій практиці існують жорсткі "хардові" та м'які "софтові" зміни.

Значні зміни в організації роботи пов'язані з технологічною модернізацією, підвищенням продуктивності, впровадженням нового обладнання, відкриттям нових філій та відділень. Оскільки ці зміни вимагають значних фінансових інвестицій, які не є легкодоступними в сучасних умовах, і здійснюються в окремих частинах через певні проміжки часу, жорсткі зміни, на жаль, відбуваються регулярно в певних елементах, коли стають доступними інвестиції, а також у зв'язку з індивідуальною закупівлею необхідного обладнання та

модернізацією в конкретних сферах. Вони відбуваються на регулярній основі. М'які зміни спрямовані на запровадження змін в організації самої системи праці та пов'язані зі змінами в управлінні персоналом. Ці зміни спрямовані на побудову нових стосунків з пацієнтами, навчання персоналу та покращення його навичок і компетенцій. Відтак, м'які зміни є загальнодоступними в будь-якому закладі, а їх впровадження не потребує значних фінансових вкладень. Якість та ефективність цих змін повністю залежать від управлінських якостей керівника закладу спеціалізованої медицини, а тому побудова та впровадження таких змін у власній клініці є пріоритетним завданням для керівника закладу. Основною мотивацією для впровадження таких реформ є необхідність організувати систему таким чином, щоб весь медичний центр функціонував як одна організаційна одиниця зі спільними цілями в ефективний, систематичний і скоординований спосіб.

3.3 Вдосконалення організації розвитку підприємства спеціалізованої медичної допомоги

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення управління та діяльності є ефективна кадрова політика (питання підготовки, мотивації та розстановки медичних працівників), що є ключовим для ефективного управління спеціалізованими медичними закладами, оскільки саме від професійного рівня працівників медичної галузі залежить якість, своєчасність та доступність медичної допомоги для пацієнтів. Приватні медичні заклади мають перевагу над державними, оскільки їх очолюють компетентні керівники, які є не лише медичними фахівцями - директорами, а й експертами з достатніми теоретичними та практичними знаннями з менеджменту, економіки, права, поведінкових наук та доказової медицини.

З 2022 року всі претенденти на керівні посади мають отримати управлінську або адміністративну освіту в галузі знань "Управління та адміністрування" або "Публічне управління та адміністрування" [24]. Нагальним

завданням є розробка професійних стандартів відповідно до європейських вимог та навчальних програм. Це дасть змогу виробити єдиний підхід до встановлення відповідності номенклатурних і кваліфікаційних вимог до професійного статусу та характеристик. Поточні зміни у сфері охорони здоров'я спонукають медичних працівників до безперервного навчання та професійного розвитку (відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 302 від 28 березня 2018 року), які можуть бути адаптовані до їхньої робочої ситуації.

Таким чином, ситуація, що склалася в системі охорони здоров'я країни та зокрема спеціалізованої медицини, вимагає глибокої трансформації та оновлення змісту і форм підготовки управлінських кадрів, запровадження дуальної освіти або альтернативних форм, таких як дистанційне навчання. Застосування системного підходу до управління закладами охорони здоров'я вимагає поєднання низки елементів: ресурсів та інформації, надання медичних послуг та комунікації із зовнішнім середовищем (з урахуванням політичної, економічної, соціально-демографічної, культурної ситуації та інфраструктури конкретного закладу). Сьогодні, в умовах реформування, такий підхід є найбільш перспективним і дозволяє впроваджувати елементи ефективного управління спеціалізованими медичними закладами на практиці не лише на мікрорівні, а й в умовах трансформації національних систем охорони здоров'я.

Отже, зважаючи на нові виклики та реформаторські зміни, спеціалізовані медичні заклади мають враховувати ендегенні та екзогенні фактори впливу, пов'язані з реформуванням галузі, впровадженням нових моделей управління, інноваціями у формуванні електронних систем охорони здоров'я (e-health), інноваціями в інформаційно-аналітичному забезпеченні, підвищенням професійного рівня персоналу та дотриманням міжнародних стандартів якості надання медичних послуг, щоб залишатися конкурентоспроможними. Необхідно враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу.

Нами був розроблений та доповнений інструментарій, який дозволяє здійснювати комплексне управління формуванням і розвитком кадрових ресурсів як ключової складової модернізаційного потенціалу медичного центру

у спосіб, що найбільш повно відповідає цілям стратегічного розвитку організації та системи охорони здоров'я в цілому.

Представлений підхід до управління розвитком професійних компетенцій передбачає певні зміни в усій системі управління цією діяльністю, таблиця 3.1.

Таблиця 3.1 – Планування інструментів управління формуванням та розвитком професійних компетенцій медичних працівників

Структурний блок управління	Інструментарій	Завдання, що вирішуються
Цільовий блок	Стратегічна карта розвитку кадрового потенціалу організації	Планування кількісних і якісних параметрів розвитку кадрового потенціалу в прив'язці до стратегії розвитку медичного установи
	Дорожня карта професійного розвитку працівника	Завдання траєкторії розвитку ділової кар'єри працівника, що забезпечує узгодження особистих потреб зі стратегічними орієнтирами організації
Суб'єктно-об'єктний блок	Цільова підготовка фахівців	Задоволення потреби в кадрах відповідно до стратегічних орієнтирів розвитку організації
Процесно-функціональний блок	Бланк опитування експертів при проведенні процедури оцінки професійної компетентності працівника	Проведення процедури оцінки професійної компетентності працівника
	Бланк оцінки відповідності кадрового потенціалу медичної установи стратегічним орієнтирам розвитку	Виявлення «вузьких» місць підвищення конкурентоспроможності організації, пов'язаних з недостатнім рівнем розвитку кадрового потенціалу
	Процедури розробки стратегічної карти розвитку кадрового потенціалу організації	Забезпечення узгодження кар'єрних інтересів працівника та стратегії розвитку організації
Результативно-діагностичний блок	Матриця оцінки рівня професійної компетентності працівника	Визначення орієнтованості рівня знань, умінь і навичок працівника на ринкову затребуваність
	Трикомпонентний показник профілю професійної компетентності працівника	Визначення відповідності рівня компетентності працівника встановленим критеріям
	Пелюсткова модель профілю професійної компетентності	Визначення відповідності рівня компетентності працівника встановленим критеріям

Джерело: власні дослідження автора на основі [27]

Ефективний механізм створення та формування і розвитку професійних компетенцій працівників спеціалізованої медицини передбачає здійснення цілої сукупності організаційно- адміністративних, соціально-психологічних, економічних і інших взаємодій освітніх і професійних організацій, закріплених певними інституційними правилами, а також підтримуваних інформаційно-комунікаційними технологіями.

З метою удосконалення управління спеціалізованим медичним закладом в умовах фінансової автономії пропонуємо використовувати програмний метод. Його застосування передбачає формування та реалізацію програм представлених на рисунку 3.7.

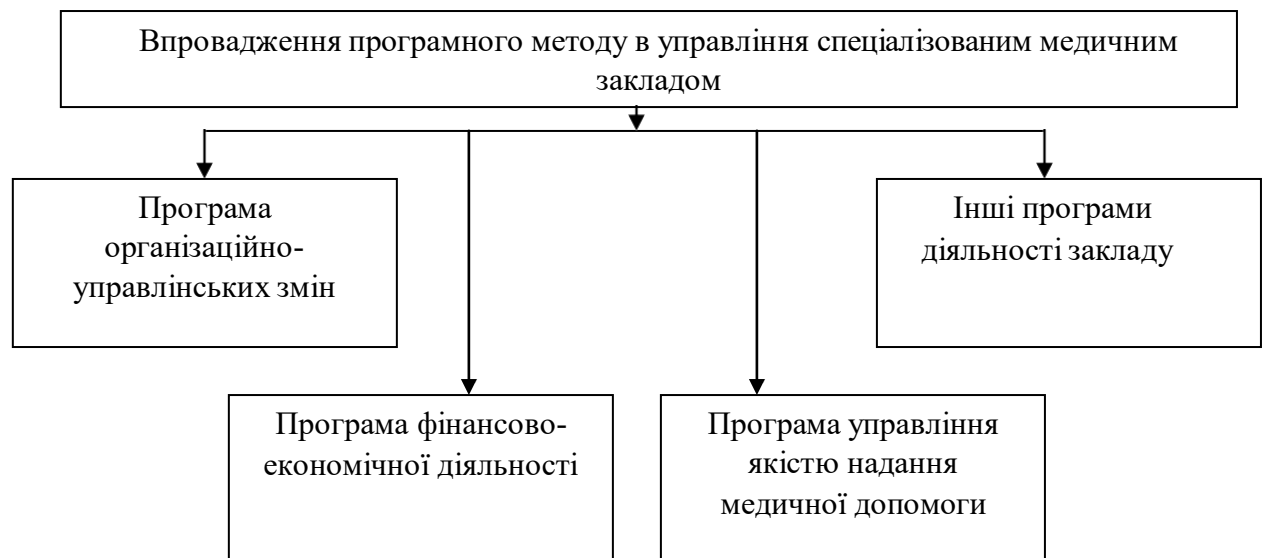


Рисунок 3.7- Програми в системі управлінні спеціалізованим медичним закладом

Джерело: побудовано автором на основі [21,22,23]

Програми організаційних та управлінських реформ для оптимізації виробничого процесу шляхом організації технологічних процесів та скорочення посад, які не є необхідними для життєдіяльності підприємства. Пропонуються заходи для впровадження ефективної структури управління:

- забезпечити ефективний розподіл ролей між структурними підрозділами клініки з метою контролю за виконанням показників якості лікувально-діагностичного процесу;

- щорічно переглядати посадові обов'язки медичного персоналу;

- запобігання розбіжностям у функціях та обов'язках, повноваженнях та відповідальності працівників шляхом систематичного впровадження індикаторів якості лікувально-діагностичного процесу та постійного контролю за дотриманням посадових інструкцій кожним працівником;

- на рівні керівництва - сприяння впровадженню новітніх діагностичних та лікувальних процедур відповідно до затверджених стандартів та клінічних настанов, забезпечення ефективності медичної допомоги та її самоокупності і фінансової забезпеченості.

Пропонується розробити та впровадити заходи щодо скорочення тривалості післяопераційної реабілітації:

- впровадження новітніх технологій шляхом проведення малоінвазивних хірургічних втручань у хірургічних відділеннях;

- зменшити тривалість перебування в стаціонарі на 5%;

- зменшити кількість післяопераційних ускладнень на 5%;

- збільшити кількість амбулаторних консультацій на 10%.

Планування, розробка та реалізація комплексних заходів, необхідних для збільшення частки діагностичних консультацій у структурі медичної допомоги, що надається закладами спеціалізованої медицини, представлені в таблиці 3.2.

Планується розрахувати та обґрунтувати кадрову потребу за спеціальностями. У зв'язку з очікуваною міграцією кадрів за кордон, особливо молодих медичних працівників, та розширенням сектору реабілітації та фізіотерапії, необхідні фахівці в цій галузі - фізіотерапевти та медичні фізіотерапевти.

Таблиця 3.2- Комплексні заходи зі збільшення питомої ваги консультативної допомоги у структурі медичної допомоги

№	Заходи
1.	Удосконалення взаємозв'язку клініки із закладами першого рівня.
2.	Надання спеціалізованої консультативно-діагностичної медичної допомоги.
3.	Широке анонсування сучасних діагностичних методів в умовах консультативно-діагностичного відділення.
4.	Вдосконалення системи електронного запису відвідувань пацієнтів до лікарів з метою зменшення черг, а також можливих відмов в консультативному прийомі.
5.	Забезпечення планового професійного удосконалення теоретичних і практичних знань лікарів.
6.	Удосконалення взаємозв'язку к лініки із закладами першого рівня.
7.	Надання медичної допомоги.

Джерело: власні дослідження автора на основі [34]

Очікуваний потік фінансово- інвестиційних ресурсів, які можуть бути спрямовані на фінансування медичного закладу за рахунок інвестицій приватного характеру, пожертв, грантів, коштів міжнародної допомоги, спонсорських внесків інших джерел.

Програма управління якістю надання медичної допомоги ТОВ Медичний центр «Очі Клінік» враховує запровадження критеріїв та індикаторів якості надання необхідної спеціалізованої медичної допомоги в офтальмології.

Запропоновано розробка стандартів сервісного обслуговування пацієнтів при наданні спеціалізованої медичної допомоги, основні принципи сервісного обслуговування пацієнтів наведено на рисунку 3.8. Вони зосереджені, перш за все, на пацієнтові і задоволенні його потреб, спрощенні запису на консультації та відвідування лікарів, комфортності та доступності, якості і швидкості обслуговування на сучасному модернізованому обладнанні компетентними професіоналами в сучасних обладнаних лабораторіях та операційних кімнатах.



Рисунок 3.8- Принципи сервісного обслуговування пацієнтів

Джерело: розроблено автором

З метою запровадження зазначених принципів пропонуємо адміністрації медичного центру розробити і впровадити комплекс програм, який передбачає п'ять основних алгоритмів роботи, рисунок 3.9.



Рисунок 3.9- Комплекс програм впровадження алгоритмів роботи

Джерело: побудовано автором на основі [16]

Удосконалення маркетингової діяльності наразі є важливою складовою організації діяльності медичного закладу.

В рамках удосконалення маркетингової діяльності запропоновано всебічно представити інформацію щодо медичного центру та його послуг в Інтернет засобах.

Обраний тип комунікаційної активності: PR-діяльність - зв'язки з громадськістю, програми різної лояльності, з перспективою нарощування в разі гострої необхідності. Ключові повідомлення розміщуються на сайті і по пошуку по ключовим словам.

Обрані канали комунікаційної активності: соціальні мережі Facebook, Instagram, Telegram, YouTube. Зворотній зв'язок з пацієнтами може бути методом анкетування, або відгуки на сайті.

Впровадження рубрик «Знайомство з лікарем», «Знайомство з медичним центром». Метою є знайомство з колективом, демонстрація професійних якостей та кваліфікаційних характеристик медичного персоналу, підвищення рівня довіри до закладу.

Продовження рубрики «Спеціалісти інформують». Метою є підвищення кількості підписників в Facebook, знайомство з колективом, демонстрація професійних та кваліфікаційних якостей медичного персоналу, підвищення рівня обізнаності населення з питань захворювань ока.

Продовження відео - рубрики «Спеціалісти інформують: правила надання спеціалізованої медичної допомоги». Метою є підвищення кількості підписників в Facebook, знайомство з колективом, демонстрація професійних якостей та кваліфікаційних характеристик медичного персоналу, підвищення рівня обізнаності населення з питань надання офтальмологічної медичної допомоги.

Оприлюднення послуг в бізнес-акаунті Facebook. Послуги мають супроводжуватися відповідними фотоілюстраціями також докладним описом. Метою є формування у потенційних пацієнтів чіткого уявлення про послуги, які надає заклад.

Впровадження практики акційних пропозицій в бізнес-акаунті

Facebook. Метою є залучення більшої кількості потенційних пацієнтів.

Участь в соціально-важливих акціях та флешмобах (ситуативно, за рішенням керівництва). Метою є формування активної соціальної позиції.

Instagram, YouTube та блогерство. Сторінка в Instagram має на меті знайомство з колективом клініки, висвітлення його повсякденного життя, знайомство з медичними послугами, формування позитивного портрету медичного працівника закладу. Стиль ведення сторінки - friendly-style, - тут доцільно відійти від офіційностей та налаштувати потенційних пацієнтів на довірливі відносини з колективом. Сторінка в Telegram має на меті акумулювати та розповсюдити інформації з усіх комунікативних джерел закладу. Оприлюднення відео-рубрик та відео-новин клініки. Враховуючи різні вікові категорії пропонуємо декілька видів опитувань: Он-лайн анкетування на сторінці в Фейсбук; QR - анкетування (листівки або плакати з QR-кодом в фірмовому стилі, розміщені в кожному відділенні закладу); «Скринька зауважень та пропозицій» в відділеннях закладу; Пропозиція анкетування після закінчення лікування.

Опитування та анкетування дасть змогу оцінити реальний рівень якості надання медичної допомоги в медичному центрі та стаціонарі клініки та надання консультацій, виявити помилки та провести відповідну роботу, вдосконалити комунікаційну політику закладу.

Зв'язки з засобами масової інформації. Пошук зв'язків взаємодії з засобами масової інформації з метою поширення інформації щодо послуг, які надає МЦ «Очі Клінік».

Отже, в рамках удосконалення маркетингової діяльності спеціалізованого медичного центру запропоновано всебічно і постійно розкривати і оновлювати інформацію щодо медичного закладу та його послуг в Інтернет засобах. Обрані канали комунікації: соціальні мережі Facebook, Instagram, Telegram, YouTube.

Таким чином, запропоновані напрями удосконалення управління та адміністрування дозволять підвищити ефективність діяльності МЦ «Очі Клінік».

ВИСНОВКИ

В роботі узагальнено теоретико-методологічні основи та обґрунтовано рекомендації щодо удосконалення організації розвитку спеціалізованої медичної допомоги ТОВ «Медичний центр Очі Клінік» яка є лідером на ринку послуг офтальмології. Основною метою діяльності є забезпечення спеціалізованого медичного обслуговування населення шляхом надання йому офтальмологічних послуг в порядку та обсязі, встановлених законодавством. Реалізуючи місію, підприємство спирається на такі цінності, як суспільство, клієнти, партнери, персонал, розвиток.

Провівши аналіз основних економічних показників діяльності МЦ «Очі Клінік» на основі фінансової звітності, можемо стверджувати, що підприємство протягом останніх трьох років було прибутковим. Дохід підприємства збільшувався рівномірно, в 2023 році він збільшився на 25,9% в або на 2383 тис грн. Витрати також збільшились 22,1%. Фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток збільшились на 50, 7% в 2023 році в порівнянні з 2021 роком. Відтак, рівень рентабельності діяльності в 2023р. склав 14,1%, що більше рівня 2021р. на 2,7 п.в.

SWOT-аналіз показав, що більшість працівників - молоді спеціалісти віком до 40 років, віддані та мотивовані, мають добру репутацію серед лікарів, відсутність управлінської ієрархії, здатність розробляти власні фінансові плани, економічну та управлінську гнучкість, а також добру комунікацію з місцевою владою. Було виявлено, що сильні сторони сприяють ефективній роботі закладу.

Оцінка функціонування центру показала, що спеціалізована діяльність включає консультацію та діагностику очних захворювань, хірургічне лікування катаракти, глаукоми та інших очних захворювань, а також надання оптометричних послуг. Фахівці лікарні надають медичну допомогу та консультації приблизно 14 000 пацієнтам щороку; у 2023 році в лікарні було проліковано близько 7 000 пацієнтів. Про високу якість лікування свідчить той

факт, що 98,85% пацієнтів завершують лікування і одужують або значно покращують стан свого здоров'я.

Управління закладом ТОВ МЦ "Очі Клінік" включає три сфери управління: лікувально-діагностичне відділення, оптичне відділення та адміністративно-господарський відділ.

Використовуючи метод експертного оцінювання нами був розрахований Індекс ефективності організації роботи персоналу клініки, який становить $I_{EO}=8,6$, що свідчить про високу ефективність організації роботи персоналу МЦ «Очі Клінік». В Клініці використовуються запатентовані авторські методики офтальмологічних мікрохірургічних втручань, які проводяться за міжнародними протоколами з використанням новітніх технологій в хірургічній офтальмології. Оцінка кваліфікаційного рівня персоналу клініки показала, що значення індексу $I_{KP}=8,8$ свідчить про високий кваліфікаційний рівень лікарів що характерно для приватних закладів спеціалізованої медицини. В офтальмологічному центрі працюють найкращі спеціалісти в області мікрохірургічної офтальмології: професори, кандидати медичних наук, доценти, автори власних запатентованих методик лікування очей.

Проведений моніторинг якості надання медичних послуг показав, що Індекс якості надання медичних послуг в закладі $I_{mp}=8,8$.

Проведене оцінювання матеріального-технічного забезпечення закладу, показало, що клініка має високий показник. Діагностика та лікування зору проводиться за допомогою високоточного сучасного офтальмологічного обладнання світових лідерів: операційний мікроскоп ZEISS OPMI, мікрохірургічна комбінована система STELLARIS ELITE, оптичний томограф REVO NX, лазерна платформа для катаракти та глаукоми OPTIMIS FUSION, лазер для фотокоагуляції сітківки VITRA2. Індекс становить $I_{ST}=7,8$. Це високий показник, проте враховуючи що сучасні технології розвиваються досить швидко, є постійна необхідність в оновленні медичного обладнання і програмних продуктів.

Планування перспектив розвитку спеціалізованої медичної допомоги доцільно починати з формування якісних підходів. Безперечними перевагами є той факт, що загальне підвищення якості та продуктивності праці допомагає постачальникам медичних послуг досягти цілей щодо створення надійних, економічно ефективних та стійких процесів охорони здоров'я, покращення результатів здоров'я та стану пацієнтів. Перш за все, медичний центр повинен бути адаптований до ринкового середовища, де підвищення якості є найбільш надійним засобом та результатом процесу і разом з тим критерієм залучення споживачів послуг, тобто пацієнтів.

Не менш важливим напрямом управління спеціалізованою медичною допомогою є впровадження ефективної кадрової політики. Якість медичної допомоги, що надається пацієнтам, значною мірою залежить від того, наскільки кваліфікований персонал має відповідний профіль.

Нами був розроблений та доповнений інструментарій, який дозволяє здійснювати комплексне управління формуванням і розвитком кадрових ресурсів як ключової складової модернізаційного потенціалу медичного центру у спосіб, що найбільш повно відповідає цілям стратегічного розвитку організації та системи охорони здоров'я в цілому.

Представлений підхід до управління розвитком кадрового потенціалу передбачає певні зміни у системі управління його діяльністю.

З метою удосконалення управління та адміністрування спеціалізованим медичним закладом в запропоновано використовувати програмний метод. Його застосування в діяльності передбачає формування та реалізацію таких програм: організаційно- управлінських змін, фінансово-економічної діяльності, управління якістю надання медичної допомоги, інші програми діяльності закладу. Запропоновано комплекс заходів в рамках даних програм.

Удосконалення управління формуванням та розвитком кадрового потенціалу включає застосування інструментів, які дозволяють забезпечувати сполучення індивідуальних планів навчання та професійного розвитку медичного працівника зі стратегією розвитку медичної організації.

Обґрунтовано доцільність впровадження в практику управління формуванням кадрового потенціалу працівників охорони здоров'я дорожньої карти професійного розвитку працівника та стратегічної карти розвитку кадрового потенціалу медичної установи.

В рамках удосконалення маркетингової діяльності запропоновано всебічно розкрити інформацію щодо медичного закладу та його послуг в Інтернет засобах та проведення постійних комунікацій з пацієнтами. Обрані канали комунікації: соціальні мережі Facebook, Instagram, Telegram, YouTube. Зворотній зв'язок методом відгуків на сайті медичного центру та анкетування.

Таким чином, запропоновані напрями розвитку спеціалізованої медичної допомоги передбачають удосконалення управління та адміністрування, що дозволить підвищити ефективність діяльності ТОВ «Медичний центр «Очі Клінік».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г., Сумець О.М., Кириченко О.С. Менеджмент закладу охорони здоров'я: навчальний посібник. – К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2023. 255 с.
2. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 328 с.
3. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2021. № 1(69). С.73-79.
4. Бояркіна С. І. Перспективи розвитку українського законодавства у сфері забезпечення і реалізації права на охорону здоров'я. *Правничий Вісник Університету "КРОК"*. 2019. Вип. 27. С. 101-107.
5. Вовк С. М. Взаємовідношення держави з малим та середнім бізнесом в охороні здоров'я країни. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 48-52.
6. Герасимчук Н. А. Правовий статус суб'єктів господарювання, які проводять господарську діяльність з медичної практики у сфері охорони здоров'я. *Медичне право*. 2019. № 2. С. 9-24.
7. Гребенюк С.А. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. К. 2017. 136с.
8. Дмитрук О. В. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5(10). С. 182-186. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/33.pdf. (дата звернення: 10.08.2023).
9. Закон України № 2168-VIII від 19 жовтня 2017 року «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» URL:<https://zakon.rada.gov.ua/go/2168-19>(дата звернення: 12.08.2023).
10. Закон України «Про місцеве самоврядування». Редакція №1414 -IX від 24.07.2021. Р URL:<https://zakon.rada.gov.ua/go>(дата звернення: 10.08.2023).

11. Закон України від 15 грудня 2020 р. №1081-IX «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1081-20> (дата звернення: 10.06.2024).
12. Ефективне управління медичними закладами. Можливості МІС. URL: <https://euromd.com.ua/post-8164-efektivne-upravlinnya-medichnimi-zakladami-mozhливosti-mis>. (дата звернення: 10.07.2024).
13. Корнійчук О. Інноваційні складові розвитку системи охорони здоров'я. *Економіст*. 2021. № 1. С. 22-24.
14. Лімарєв С.В., Онопрієнко І.М. Стратегічні напрями управління та адміністрування планування в закладах охорони здоров'я. *Матеріали I Міжнародної науково конференції «Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки»* 23 червня 2023 р. Полтава, Україна. С.83-86.
15. Лишенко М. О., Макаренко Н. О. Теоретичні основи маркетингової концепції управління та формування стратегії розвитку підприємства в умовах сталості. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. №. 1. С. 33-40.
16. Мартинюк О. А., Курдибанська Н. Ф. Впровадження системи управління якістю в медичних закладах. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 6. С. 75–79.
17. Мельник Л. А. Сучасний керівник медичного закладу в умовах реформування здорово-охоронної галузі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. No 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1336>. (дата звернення: 10.07.2024).
18. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Аналітична записка за матеріалами науково-практичної конференції з міжнародною участю, Тернопіль-Кам'янець-Подільський, 12–13 грудня 2019 року*. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/33636/1/pdf>. (дата звернення: 10.07.2024).

19. Онопрієнко І.М., Січкарь Д.В. Напрями організації спеціалізованої медичної допомоги. *«Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень»* Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції. 21 липня 2023р. м.Хмельницький. С.61-64.
20. Орлов В. М., Новицька С. С. Стратегічне планування в процесі управління підприємством. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2021. №1. С. 103-110.
21. Планування діяльності закладів охорони здоров'я на 2023 рік – відповіді експертів на поширені запитання. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15970> (дата звернення: 10.07.2023).
22. Планування роботи медичного закладу на 2023 рік. URL: <https://medplatforma.com.ua/article/1152-planuvannya-v-medzаклад> (дата звернення: 20.08.2024).
23. Планування в системі охорони здоров'я України. URL: <https://studfile.net/preview/3889805/page:98/> (дата звернення: 20.07.2024).
24. Постанова Кабінету Міністрів України №1101 від 27 грудня 2017р. «Про утворення Національної служби здоров'я України» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1101-2017-%D0%BF>. (дата звернення: 10.06.2024).
25. Постанов Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 року №1075 «Про затвердження методики розрахунку вартості послуги з медичного обслуговування» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1075-2017-%D0%BF> (дата звернення: 10.06.2024).
26. Павлюк К. В., Степанова О. В. Децентралізація в системі фінансування охорони здоров'я. *Фінанси України*. 2019. № 4. С. 67-86.
27. Пашков В.М. Блокчейн у системі охорони здоров'я: проблеми правового забезпечення. *Медичне право*. 2019. № 2. С. 32-4.1
28. Пашков В.М. Дозвільний тип правового регулювання у сфері охорони здоров'я. *Медичне право*. 2021. № 1. С. 47-55.
29. Петрова І.Л., Близнюк В.В. Розвиток соціально-трудої сфери України:

- теорія, практика, перспективи. К.: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2016. 236 с.
30. Прус Н. В. Підходи до управління фінансовими ресурсами в контексті реформування системи охорони здоров'я України. *Економіка та держава*. 2019. № 10. С. 27-33.
 31. Розпорядження Кабінету Міністрів України №1013-р від 30 листопада 2016 року «Про схвалення Концепції реформи системи фінансування охорони здоров'я». URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/249626689> (дата звернення: 10.06.2024).
 32. Сайт МЦ “Очі Клінік” URL: <https://www.ochiclinic.com.ua> (дата звернення: 10.07.2024).
 33. Січкарь Д.В., Онопрієнко І.М. Управління і адміністрування спеціалізованої медичної допомоги: ключові аспекти та виклики. *«Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації»* Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції 15 грудня 2023р. м. Київ. С.492-495.
 34. 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.
 35. Управління закладом охорони здоров'я. URL: https://egolovlikar.mcfr.ua/static/v2/skins/ua/egolovlikar.mcfr/common/res/images/logos/index-page-block__content-logo.png (дата звернення: 10.06.2024).
 36. Устінов О. В. Управління медичним закладом в процесі реформи: що необхідно і чого не слід робити. *Український медичний часопис*. URL: <https://www.umj.com.ua/article/127584>. (дата звернення: 10.06.2024).
 37. Юринець З. В., Петрух О. А. Напрями державного регулювання інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 116-121.

38. Ямненко Т. М. Медична реформа: реалії України та міжнародний досвід. *Юридичний вісник. Повітряне і космічне право*. 2021. № 2. С. 116-120.
39. Secondary care. URL: <https://www.merriamwebster.com/dictionary/secondary%20care> (дата звернення: 10.07.2024)
40. Health Care in Ukraine. URL: <https://www.rvo.nl/sites/default/files/2019/03/Health-Care-in-Ukraine.pdf> (дата звернення: 12.07.2024)
41. Dolgich M. Regularities of reforming public administration mechanisms of the health care system in Ukraine in the context of the European dimension. *Public Administration and Law Review*. 2020. № 1. P. 67-78. URL: https://scholar.google.com/citations_(дата звернення: 10.07.2024).
42. Qershi N. Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*. 2021. Т. 11. №. 3. P. 1003-1012. URL: https://scholar.google.com/citations_(дата звернення: 10.07.2024).

ДОДАТКИ