

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

**на тему: Управління і адміністрування ресурсним потенціалом
лікувального закладу**

Виконала:

студентка спеціальності
073 «Менеджмент»
ОП «Адміністративний менеджмент»

Пак Галина Романівна

Керівник:

Конєва Ірина Іванівна
к.е.н., доцент
кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Рецензент:

Дейнека Ольга Валеріївна
к.е.н., доцент кафедри фінансових технологій та
підприємництва
ННІ Бізнесу, економіки та менеджменту СумДУ

Суми – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЛІКУВАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ	10
РОЗДІЛ 2 ПОТОЧНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «РЕФЛЕКТОР»	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика лікувального закладу	20
2.2 Особливості організаційної системи управління лікувальним закладом ТОВ «Рефлектор»	27
2.3 Аналіз та оцінка результативності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Рефлектор»	34
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «РЕФЛЕКТОР»	48
3.1 Пропозицій щодо удосконалення управління та адміністрування ресурсним потенціалом лікувального закладу	48
3.2 Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів на управління ресурсним потенціалом ТОВ «Рефлектор»	58
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	73
ДОДАТОК А	
ДОДАТОК Б	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток націленої на організації стратегічної управлінської діяльності в Україні зараз стає особливо значимою проблемою в умовах правового режиму воєнного стану. На сьогодні, більшість медичних установ не має чіткої сформованої і ефективної системи стратегічної управлінської роботи, завдяки якій було б можливе вирішення і управлінських, і економічних питань. Тому є нагальна потреба застосовувати найефективніший інструментарій стратегічних управлінських дій щодо закладів охорони здоров'я, що вимагає детального аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища закладів, розвитку ресурсного потенціалу, використання прогнозування та стратегічного планування.

Динаміка та удосконалення внутрішньої роботи в установах охорони здоров'я є невід'ємною частиною у стійкому зростанні всіх економічних систем. У стратегічного менеджменту в охороні здоров'я є тісний зв'язок із якістю організації управлінської роботи, оскільки медична діяльність по суті це не лише управляти процесами, але і поліпшувати лікувальні або діагностичні показники, і, зрештою, орієнтуватися на покращення стану здоров'я громадян.

Управлінню ресурсним потенціалом лікувальних закладів необхідна наявна висока управлінська кваліфікація, застосовування й орієнтування в управлінських методиках, враховуючи галузеву специфіку вітчизняного сектору охорони здоров'я. Існують численні загальні підходи стосовно того, яким має бути управління ресурсним потенціалом організації, однак в межах медичного менеджменту можливо виробити окремі управлінські підходи, засновані на ряді історично сформованих в системі охорони здоров'я галузевих особливостей.

Аналіз наукових досліджень і публікацій. Проблемам пов'язаним з вивченням та розбудовою механізмів управління та адміністрування ресурсним потенціалом закладів охорони здоров'я присвячені праці

вітчизняних і зарубіжних науковців Граціотова Г.О. [4], Крячкова Л. В. [7], Онищенко Е. [11], Петрушка О. [17], Смолич Д. В. [20], Яремко І. [24]. Проте необхідні додаткові дослідження, деталізація та розкриття сучасних особливостей управління ресурсним потенціалом лікувальних закладів. Тому, пошук нових підходів до управління та адміністрування ресурсним потенціалом закладів охорони здоров'я є надзвичайно актуальним.

Метою дослідження є розробка та наукове обґрунтування концептуальної моделі управління і адміністрування ресурсним потенціалом лікувальних закладів, впровадження організаційних механізмів її реалізації на рівні конкретної медичної установи.

Для досягнення мети в роботі поставлено й вирішено комплекс теоретичних і практичних задач:

- досліджено сутність ресурсного потенціалу як об'єкта управління в лікувальних закладах;
- надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Рефлектор»;
- визначено особливості організаційної системи управління лікувальним закладом ТОВ «Рефлектор», м. Полтава;
- надано аналіз та оцінка результативності управління ресурсним потенціалом лікувального закладу;
- визначено напрями удосконалення управління та адміністрування ресурсним потенціалом ТОВ «Рефлектор».

Об'єктом дослідження є процес управління та адміністрування ресурсним потенціалом закладів охорони здоров'я.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних та практичних питань щодо управління та адміністрування ресурсним потенціалом лікувальних закладів.

Наукова новизна одержаних результатів: визначено пріоритетні напрями управління та адміністрування ресурсним потенціалом лікувальних закладів, а саме: удосконалення управління та адміністрування на основі

розробки політики управління кредиторською заборгованістю та запровадження програми адаптації та програми кар'єрного розвитку.

Практичне значення одержаних результатів. дослідження полягає в тому, що розробка та впровадження політики управління кредиторською заборгованістю та запровадження програми адаптації та програми кар'єрного розвитку поліпшить якість надання медичних послуг, що сприятиме задоволенню населення та зміцненню їх здоров'я.

Методи дослідження. Для реалізації поставлених завдань дослідження була використана комбінація різних методів наукового пізнання, таких як: функціональний та системний аналіз, порівняльний, економіко-статистичний, економіко-математичний та інші інструментальні методи аналізу.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є матеріали науково - практичних конференцій з проблем управління та адміністрування ресурсним потенціалом в закладах охорони здоров'я, законодавчі та інші нормативно - правові акти України, матеріали державних органів статистики, дані бухгалтерського обліку та фінансової звітності медичної установи, а також власні дослідження.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати виконаного наукового дослідження були представлені на: 1. VII International scientific and practical conference «Scientific Research: «*Theoretical Foundations and Practical Applications*» (January 24-26, 2024, Vienna, Austria). 2. Науково-практичної конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ (14-16 травня 2024, Суми).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 тези доповідей міжнародних науково-практичних конференцій.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 28 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 68 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 23 таблиці, 4 рисунки, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЛІКУВАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Довоєнні реформи в Україні суттєво змінили систему управління на місцях. Вони спрямовані на покращення політики держави щодо регіонів та місцевого самоврядування. Це включає визначення нових цілей, розподіл обов'язків та відповідальності за розвиток охорони здоров'я, а також забезпечення лікарень необхідними ресурсами. Реформи мали на меті зробити місцеву владу більш самостійною та ефективною у вирішенні питань, зокрема у сфері охорони здоров'я. У нинішній ситуації в Україні, коли система охорони здоров'я стикається з безліччю викликів, ефективне формування та використання ресурсного потенціалу стає питанням життєвої необхідності. Обмежене фінансування та перевантаження медичних закладів лише підкреслюють важливість оптимізації процесів, впровадження інноваційних підходів та раціонального використання наявних ресурсів для забезпечення якісної та своєчасної медичної допомоги населенню.

Економічні потрясіння останніх років, реформування державних структур і демонтаж старої системи управління негативно вплинули на ефективне використання ресурсів. Зараз особливо важливо збалансувати та стабілізувати процес відновлення ресурсного потенціалу. Для покращення управління ресурсами в медичній галузі необхідно зосередитися на трьох ключових аспектах: визначенні задач та цілей управління, формулюванні чітких управлінських цілей та розробці ефективного економічного механізму.

Більшість дослідників розглядають ресурсний потенціал як сукупність усіх економічних ресурсів, необхідних для виробничих цілей. Ці ресурси включають як ті, що вже накопичені підприємством, так і ті, що залучаються ззовні. Структура ресурсного потенціалу залежить від специфіки діяльності

підприємства та його взаємодії з зовнішнім середовищем, яке є основним джерелом ресурсів.

Ресурсний потенціал – це здатність виробничих відносин використовувати ресурси для створення матеріальних благ. Він виникає, коли підприємство взаємодіє з зовнішнім середовищем, залучаючи ресурси для своєї діяльності. Ефективність використання ресурсного потенціалу залежить від його складових, їх взаємозв'язку та можливості ресурсів замінювати один одного [20].

Ресурсний потенціал лікувальних закладів можна розглядати двояко. По-перше, це постійний процес залучення, використання та пошуку різноманітних ресурсів для протидії як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам. По-друге, це комплексна система, що складається з взаємопов'язаних етапів, які систематично реалізуються для досягнення конкретних цілей. Ці етапи включають обґрунтування вибору ресурсів, визначення методів їх забезпечення та оцінку ефективності обраного підходу.

Отже, структуру ресурсного потенціалу лікувальних закладів слід розглядати як набір різних видів ресурсів, що взаємодіють між собою певним чином. Ця взаємодія спрямована на досягнення конкретних цілей, які стоять перед цими закладами (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Структура ресурсного потенціалу лікувальних закладів

Джерело: побудовано автором за [19]

Інформація – найцінніший ресурс для будь-якого лікувального закладу. Знання про зміни в соціальній, економічній, політичній та екологічній сферах, розуміння ринків, а також володіння технологічною та науково-технічною інформацією дозволяє закладу ефективно планувати діяльність, приймати обґрунтовані рішення та швидко адаптуватися до змін у навколишньому середовищі.

В сучасній ринковій економіці, крім обігових активів та основних фондів, важливу роль у ресурсному потенціалі лікувальних закладів відіграють нематеріальні активи, такі як ліцензії, патенти та сертифікати. Їх значення постійно зростає, оскільки вони дають право на здійснення діяльності та інші конкурентні переваги.

Фінансова складова ресурсного потенціалу лікувального закладу відіграє ключову роль у забезпеченні його успішної діяльності. Вона допомагає оптимально використовувати наявні ресурси, залучати достатньо коштів для інвестицій та поточних витрат, досягати високої фінансової ефективності, а також забезпечувати фінансову незалежність та стабільність закладу.

Кадрова складова ресурсного потенціалу закладів охорони здоров'я визначає потребу в персоналі певної структури та кваліфікації, а також зосереджується на розвитку й збереженні інтелектуального капіталу закладу. Важливість цієї складової ресурсного забезпечення для лікувальних закладів є постійно актуальною [11].

Технологічний аспект ресурсного потенціалу медичних установ охоплює наявність і впровадження бізнес-процесів та технологій, які підвищують стійкість медичних закладів до економічних ризиків, сприяють конкурентоспроможності на ринку медичних послуг, забезпечують незалежність закладу в питаннях технічного оснащення, зменшуючи залежність від зовнішніх постачальників та технологій. Правова складова ресурсного потенціалу закладів охорони здоров'я має надзвичайне значення.

Забезпечення законності використання ресурсів потребує певних фінансових витрат, але водночас захищає заклад від ризику втрати власності.

Управління ресурсами організації, зокрема лікувального закладу, здійснюється за допомогою різноманітних інструментів, які керуюча підсистема використовує для впливу на керовану. На ефективність цього процесу впливають чинники зовнішнього середовища різних рівнів – від макроекономічних до глобалізаційних. Важливо розрізняти середовище опосередкованого впливу та середовище безпосередньої взаємодії, враховуючи специфіку діяльності лікувальних закладів.

Інструменти управління ресурсним потенціалом лікувальних закладів включають шість основних функцій: організацію, планування, контроль, мотивацію, регулювання та аналіз. Ці функції реалізуються на трьох рівнях управління: оперативному, тактичному та стратегічному. Управління здійснюється за наступними типами ресурсів: фінансовими, природними, трудовими, технологічними, технічними, управлінськими та науково-інноваційними. Взаємодія цих елементів формує функціональний блок, який є основою механізму управління ресурсним потенціалом лікувального закладу.

Система управління ресурсним потенціалом в охороні здоров'я повинна оцінювати та контролювати наявні ресурси, визначаючи, чи достатньо їх для задоволення потреб; аналізувати внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на формування, використання та розвиток ресурсів у медичній сфері, створювати дієву структуру управління ресурсами, яка забезпечить їх ефективний розподіл та використання; розробляти стратегії для збільшення наявності ресурсів, враховуючи поточні середньострокові та довгострокові цілі галузі; підвищувати загальну ефективність системи охорони здоров'я.

Ефективне управління ресурсним потенціалом вимагає комплексного підходу, що охоплює як якість самого управління, так і управління досягнутими результатами. Якість управління, в свою чергу, формує управлінську культуру, яка визначає, наскільки успішно підприємство прагне до реалізації своїх стратегічних цілей [8].

Реалізація цього напрямку вимагає створення дієвої системи мотивації та контролю, де чітко визначені цілі та пріоритети розвитку підприємства, а також розподілені відповідальність і повноваження. Управління результатами діяльності слід здійснювати за допомогою систематичних підходів і процедур, які забезпечують об'єктивну оцінку результатів і сприяють їхньому постійному поліпшенню.

Система управління ресурсним потенціалом лікувальних закладів представлена на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 - Система управління ресурсним потенціалом лікувальних закладів

Джерело: побудовано автором за [2]

Об'єктами управління ресурсним потенціалом у медичній сфері є все те, що формує цей потенціал, включаючи джерела надходження ресурсів, їхню вартість, структуру, обсяг споживання ресурсів, способи їх заощадження, а

також те, наскільки ефективно використовуються ці ресурси, що оцінюється за допомогою відповідних показників.

Процес управління в медичній галузі починається з визначення стратегічних цілей і конкретних завдань. На їх основі формується план використання наявних ресурсів. Ключова мета цього управління – підвищення конкурентоспроможності медичних закладів, що веде до збільшення їх прибутковості та забезпечення можливостей для подальшого розвитку.

Майбутнє управління в українській медицині бачиться у більш широкому застосуванні цифрових технологій, зосередженні на вимірних результатах, розширенні медичного страхування та передачі більшої самостійності на місця. Це має допомогти покращити якість медичної допомоги та раціональніше використовувати наявні ресурси.

Впровадження сучасних управлінських технологій в українських лікарнях гальмується через низку проблем, що виникають як всередині закладів, так і ззовні. Особливо гостро стоїть питання недостатньої технічної оснащеності, що робить медичні установи непідготовленими до ефективного використання цих нових технологій.

Попри прийняття важливого Закону України № 2801-ХІІ, який мав би сприяти оновленню системи управління в охороні здоров'я, більшість лікарень, особливо в областях, відчувають брак грошей. Їм не вистачає коштів на сучасне обладнання та комп'ютеризацію. Через це, навіть якщо лікарні хочуть впроваджувати сучасні методи управління, вони не можуть цього зробити через фінансові труднощі, що гальмує розвиток.

Щоб максимально скористатися можливостями, які відкриваються завдяки внутрішнім і зовнішнім змінам, та зменшити їхні негативні наслідки, необхідно по-новому оцінювати та аналізувати ресурси лікувальних закладів. Це можливо шляхом ефективного використання всього наявного потенціалу (внутрішніх резервів). Для цього слід створити механізм управління, який дозволить гнучко визначати пріоритети та адаптувати потенціал закладу до нових умов.

Для підвищення ефективності управління ресурсами в медичній сфері, необхідно комплексно розглянути три ключові аспекти, а саме: визначення стратегічних цілей управління, формулювання чіткої мети та конкретних завдань управління, створення дієвого економічного механізму управління. Цей комплексний підхід дозволить забезпечити більш ефективне та раціональне використання ресурсів в медичній галузі.

Розробка механізму оцінювання ресурсного потенціалу вимагає чіткого дотримання відповідних принципів оцінювання. Цей механізм включає в себе наступні ключові елементи:

- цілі оцінювання - чітко визначені результати, яких необхідно досягти за допомогою оцінювання;
- критерії оцінювання - вимірювані показники, що відображають ступінь досягнення цілей (кількісний аналог цілей);
- чинники впливу - елементи об'єкта управління та їх взаємозв'язки, на які впливають управлінські дії для досягнення поставлених цілей;
- методи оцінювання - інструменти та підходи, які використовуються для проведення оцінювання;
- ресурси для оцінювання - матеріальні, фінансові, соціальні та організаційні ресурси, необхідні для реалізації обраного методу оцінювання та досягнення поставлених цілей.

Механізм оцінювання досягає цілей, впливаючи на відповідні чинники за допомогою наявних ресурсів та потенціалу. Оцінювання ресурсного потенціалу лікувальних закладів має на меті:

Підвищення фінансової стабільності - з'ясування можливостей для досягнення високої прибутковості, фінансової стійкості та самостійності закладу.

Забезпечення технологічного лідерства - досягнення незалежності в технологічному плані та забезпечення високої конкурентоздатності завдяки сучасному обладнанню та технологіям.

Оптимізація управління - впровадження ефективного менеджменту та створення оптимальної організаційної структури управління закладом.

Розвиток кадрового потенціалу - підвищення кваліфікації персоналу, розвиток його інтелектуальних здібностей та ефективне використання науково-дослідних розробок.

Зменшення екологічного впливу - мінімізація негативного впливу діяльності закладу на навколишнє середовище.

Для створення системи оцінювання необхідно чітко визначити, що саме оцінюватиметься (об'єкт оцінювання) та яким чином цей об'єкт буде представлений чи змінений в процесі оцінювання (трансформація об'єкта). Ефективне управління процесом оцінювання залежить від правильного вибору методів та ресурсів, які повинні відповідати специфіці об'єкта оцінювання.

Оцінка ресурсного потенціалу медичних закладів має комплексно враховувати соціальні, економічні та екологічні фактори, забезпечуючи збалансований підхід. Такий механізм повинен відображати як економічні, так і організаційні аспекти формування ресурсів лікувальних установ [24].

Оцінка ресурсного потенціалу лікувальних закладів – це комплексний процес, що включає економічні, соціальні, організаційні та юридичні методи аналізу компонентів, які складають основу їх можливостей. Мета цього оцінювання – забезпечити збалансовану взаємодію між цими компонентами для досягнення цілей сталого розвитку в сфері охорони здоров'я.

Комплексне оцінювання спирається на створення чіткої системи критеріїв:

- 1) Система формується шляхом поетапної конкретизації визначеної мети. Для цього використовується «дерево підцілей», де велика мета розбивається на менші, взаємопов'язані підцілі. Процес побудови цього дерева завершується, коли визначені конкретні вимоги і зрозуміло, як досягти кожної з підцілей, враховуючи наявні знання про предмет оцінювання.

2) Алгоритми, які застосовуються для зведення окремих оцінок в загальний результат, відрізняються своєю простотою, зрозумілістю та легкістю в застосуванні.

3) Система спроектована таким чином, що її можна масштабувати без суттєвих змін в її основних частинах.

4) Процес комплексного оцінювання формалізовано з використанням бінарних дерев і логічних матриць, які об'єднують оцінки, отримані за різними локальними критеріями.

5) Комплексне оцінювання дозволяє визначити, наскільки добре об'єкт оцінки виконує свою заплановану функцію, і виразити це у вигляді ранжування. Це ранжування можна пояснити та інтерпретувати, щоб зрозуміти, наскільки успішним є об'єкт.

Оцінювання ресурсного потенціалу закладу охорони здоров'я є невід'ємною частиною системи управління цим закладом і ґрунтується на загальних принципах управління. Цей процес передбачає комплексний підхід, що вимагає створення цілісної системи показників для оцінки рівня наявного потенціалу. Оцінка ресурсного потенціалу закладу охорони здоров'я повинна здійснюватися за чіткою схемою, яка включає такі етапи: визначення складових ресурсного потенціалу; ідентифікація локальних показників; оцінка тріади ресурсів; аналіз синергії; комплексна оцінка; прогнозування розвитку.

Оптимальна робота та стабільний розвиток закладу охорони здоров'я неможливі без добре налагодженого управління. Ключ до успіху – це виважені управлінські рішення та ефективна організаційна структура, що раціонально використовує всі доступні ресурси. Саме тому, створення дієвої системи підтримки прийняття рішень у кожному ЗОЗ є запорукою його збалансованого розвитку, що приносить користь як суспільству, так і навколишньому середовищу.

Управління передбачає досягнення різноманітних цілей, кожна з яких має свій зміст, важливість, масштаб і терміни реалізації. Кожна частина системи управління (з її можливостями) має власні особливості, які,

впливаючи на них за допомогою управлінських інструментів і методів, дозволяють досягти головної мети – стабільного розвитку закладу охорони здоров'я.

Основна мета покращення системи оцінки ресурсного потенціалу закладів охорони здоров'я полягає у визначенні шляхів для створення ефективного та сталого еколого-соціально-економічного механізму, що сприятиме відновленню цього потенціалу. Ключовим є виявлення прихованих, невикористаних можливостей, які слугують резервом для забезпечення стабільності лікувального закладу. Саме ці можливості дозволяють адекватно реагувати на зміни у навколишньому середовищі та визначати пріоритети для подальшого розвитку.

Оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу дасть змогу ефективно впливати на лікувальні заклади, а саме: на поточний стан, визначати тенденції розвитку, встановити напрям змін, знайти вагомі фактори зростання, скласти прогноз та план подальшого вдосконалення, використання та управління ресурсним потенціалом.

Виникає нагальна потреба в розробці стратегій для підтримки ресурсного забезпечення закладів охорони здоров'я. Необхідно проводити регулярну оцінку складових ресурсного потенціалу, здійснювати контроль та прогнозування їхнього стану. Ці заходи мають базуватися на всебічному підході до створення спеціалізованого механізму, спрямованого на збільшення ресурсного потенціалу лікувальних закладів. Такий механізм сприятиме результативній роботі закладу, визначенню та ефективному використанню ключових пріоритетів ресурсного потенціалу.

Впровадження сучасних управлінських технологій в Україні гальмується браком грошей, недостатнім рівнем кваліфікації управлінців та небажанням організацій приймати зміни. Щоб це виправити, потрібно забезпечити фінансову підтримку медичних закладів, покращити навчання управлінців, створити умови для впровадження інновацій.

РОЗДІЛ 2

ПОТОЧНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «РЕФЛЕКТОР»

2.1 Організаційно-економічна характеристика лікувального закладу

Приватний заклад охорони здоров'я «Рефлектор» функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Юридична особа ТОВ «Рефлектор», код ЄДРПОУ 35439788, було зареєстровано 26.09.2007. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 73,85 тис. грн.

ЛОР – центр «Рефлектор» – сучасна моноклініка, що відповідає найвищим стандартам діагностики та лікування, заснована в 2008 році. Уповноваженою особою юридичної особи ТОВ «Рефлектор» є Турецький Сергій Олександрович. Клініка розташована в місті Полтава за адресою вул. Європейська, 102.

Приватний медичний заклад «Рефлектор» має офіційний дозвіл на здійснення медичної практики, виданий Міністерством охорони здоров'я України (наказ №192 від 05.02.2021). У закладі діє детальний публічний договір про надання медичних послуг, з яким можна ознайомитися в Інтернеті або в куточку споживача.

Робота приватного медичного центру організується на підставі Статуту підприємства, Положення про структурні підрозділи, Правил внутрішнього трудового розпорядку, Комплексного плану роботи на рік, нормативних документів Міністерства охорони здоров'я та НСЗУ з питань організації роботи.

Діяльність закладу регламентована наказом про правила внутрішнього розпорядку ТОВ «Рефлектор», які включають в себе наступні пункти:

1. Загальні положення;

2. Режим роботи;
3. Порядок звернення пацієнта до медичної клініки;
4. Порядок здійснення направлення пацієнта до інших лікарів (інших закладів охорони здоров'я) та для здійснення діагностичних досліджень;
5. Особливості організації медичного обслуговування за направленнями;
6. Порядок оплати послуг;
7. Медична документація;
8. Права і обов'язки пацієнтів;
9. Порядок вирішення суперечок;
10. Відповідальність пацієнта за недотримання правил.

Крім цього, варто виокремити наступні накази та положення за допомогою яких у юридично-правовому полі здійснюється діяльність закладу охорони здоров'я:

1. Трудовий договір, на основі якого приймається людина на ту чи іншу посаду, з чітко розписаними обов'язками, правилами;
2. Положення про безперервний професійний розвиток медичних працівників ТОВ «Рефлектор»;
3. Положення про порядок обробки персональних даних;
4. Положення про лікарську таємницю ТОВ «Рефлектор».

Приватний медичний заклад «Рефлектор» приймає оплату за всі комерційні послуги виключно безготівково. Це рішення було прийнято з метою оптимізації витрат (відсутність необхідності утримувати посаду касира) та забезпечення прозорості фінансових операцій, що є одним із ключових принципів роботи закладу. Усі платежі здійснюються через POS-термінали.

У медичному закладі використовується медична інформаційна система «Лакмус» для ведення обліку медичних даних, обміну інформацією між підрозділами, формування звітів про діяльність. Крім того, «Лакмус» дозволяє аналізувати завантаженість лікарів, зокрема: кількість прийнятих пацієнтів та загальний час прийому в годинах за місяць.

Цей аналіз проводиться з метою визначення активності та присутності лііікарів на робочому місці; для оцінки кількості прийнятих пацієнтів та наданих консультацій за місяць; для визначення рівня довіри пацієнтів до конкретного лікаря. Результати аналізу використовуються керівництвом для прийняття рішень щодо подальшої співпраці з лікарем, для визначення розміру винагороди за ефективну роботу. Таким чином, аналіз завантаженості лікарів є важливим інструментом для управління персоналом та підвищення якості медичних послуг. Отже, ці документи є основою для законної роботи приватної клініки, що надає послуги медичної допомоги.

ТОВ «Рефлектор» виконує всі законодавчо встановлені вимоги щодо звітності. Для аналізу фінансового стану клініки використовується управлінський звіт, який дозволяє оцінити ефективність використання фінансових ресурсів, визначити прибутковість закладу, спрогнозувати можливості для подальшого розвитку та масштабування бізнесу.

Лікарі ТОВ «Рефлектор» прагнуть бути завжди на зв'язку з пацієнтами, тому готові відповідати на їхні запити цілодобово. Пацієнти можуть отримати консультацію та необхідну інформацію онлайн у будь-який зручний час. На сайті та в соціальних мережах (Facebook та Instagram) регулярно публікуються актуальні новини з життя клініки, інформація про профілактичні та освітні заходи, акції та знижки, останні новини з медичної галузі. Таким чином, ТОВ «Рефлектор» забезпечує оперативне та зручне спілкування з пацієнтами, а також надає їм актуальну та корисну інформацію.

ЛОР-центр гарантує високоякісну медичну допомогу завдяки кваліфікованим фахівцям та сучасному лікувально-діагностичне обладнанню. ТОВ «Рефлектор» використовує в своїй роботі сучасне обладнання:

- шейвер отоларингологічний;
- ендоскопічні стійки (3 шт.);
- стерилізаційні шафи (2 шт.);
- автоклав;
- ноутбуки (3 шт.);

- тубус-кварц;
- апарат для пневмомасажу барабанної перетинки;
- тимпанометр;
- тонзилор;
- фонофорез.

Це обладнання надає лікарям широкі можливості для точної діагностики та ефективного лікування захворювань вуха, горла та носа.

- Лікарі прагнуть використовувати найбільш делікатні методи лікування, щоб мінімізувати дискомфорт для пацієнтів.
- Поєднують багаторічний досвід медицини з найновішими науковими досягненнями.
- До кожного пацієнта підходять індивідуально, розробляючи персоналізовані плани діагностики та лікування.
- Головна мета ТОВ «Рефлектор» – надання високоякісних медичних послуг, які відповідають найвищим стандартам.

Професіоналізм лікарів ЛОР-центру «Рефлектор» у м. Полтава підтримується постійним підвищенням кваліфікації на міжнародних конференціях, семінарах та курсах.

У клініці лікують такі захворювання:

- Закладеність носа та утруднення дихання носом;
- Залежність від судинозвужувальних крапель;
- Риніт, виділення з носа;
- Скупчення в носоглотці слизу;
- Головні болі;
- Ослаблення нюху;
- Закладеність вуха;
- Біль або шум у вусі;
- Неприємний запах з рота;
- Пробки в мигдалинах;
- Підвищення температури;

- Болі в області очей, носа, особи;
- Чужорідний предмет в носі, вусі і горлі;
- Травма ЛОР-органів;
- Нагноєння (абсцес) або запалення носа, вуха, горла;
- Кровотеча з носу;
- Фіброми, папіломи, поліпи;
- Часті застуди або ангіни;
- Хропіння.

ЛОР-центр «Рефлектор» має наступні переваги:

- використовує передове європейське обладнання, що дозволяє лікарям проводити точну діагностику та ефективне лікування.
- лікарі проводять спільні операції з професорами та колегами з клінік Києва та Харкова, що дозволяє успішно вирішувати навіть найскладніші випадки.
- лікарі постійно підвищують свою кваліфікацію, беручи участь у міжнародних конференціях, семінарах та курсах.
- використовують лише сертифіковані та якісні лікарські засоби, гарантуючи безпеку та ефективність лікування.

Таблиця 2.1 – Показники забезпеченості трудовими ресурсами ТОВ «Рефлектор», 2021-2023 р.р. осіб

Категорії персоналу	Рік			Відхилення (+:-) 2023/2021
	2021	2022	2023	
Лікарський персонал	6,0	4,0	6,0	0,0
Середній медперсонал	4,0	3,0	2,0	-2,0
Молодший медперсонал	2,0	1,0	1,0	-1,0
Спеціалісти (не медики)	4,0	4,0	2,0	-2,0
Інший загальний персонал	1,0	2,0	1,0	0,0
Всього	17,0	14,0	12,0	-5,0

Джерело: складено автором за даними звітності ТОВ «Рефлектор»

У звітному році в медичному центрі відбулося скорочення штату з 17 до 12 працівників. Скорочення торкнулося таких категорій персоналу, як середній та молодший медичний персонал, а також немедичні спеціалісти.

Основним доходом клініки є оплата за надання медичних послуг (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Перелік послуг та прейскурант цін на них ТОВ «Рефлектор», грн.

Назва послуги	Ціна
Аденотомія	6600,0
Аденотонзилотомія	8000,0
Конхолатеропексія	2300,0
Вазотомія	2300,0
Задня конхотомія	2500,0
Конхотомія середніх носових раковин	2500,0
Тонзилектомія	8400,0
Аденотомія з тимпанопункцією	8000,0
Септопластика з вазотомією	10400,0
Тонзилотомія	7700,0
Шейверна аденотонзилотомія	11000,0
Мікрогайморотомія 2 бічна	13700,0
Поліпотомія	11100,0
Кріодеструкція піднебенних мигдалин	5500,0
Парацентез вуха з тимпанопункцією	1700,0
Реадресація кісток носу	1800,0
Пластика вуздечки	3200,0
Пункція гайморової пазухи	450,0
Розтин абсцесу	770,0
Консультація оториноларинголога (первинна)	400,0
Консультація оториноларинголога післяопераційна	200,0
Видалення стороннього тіла вуха, носу, глотки	700,0

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Рефлектор»

Підприємство займає площу 250 м² в склад яких входить хол, ординаторська, кабінет директора, оглядовий кабінет, санвузол, кімната для персоналу, фізкабінет, кабінет апаратного лікування. Також до матеріально технічних фондів клініки відносяться лікарське обладнання, меблі, система сигналізації, комп'ютерні системи тощо.

Аналіз фінансової діяльності використовується для характеристики фінансових результатів, ефективності діяльності медичної установи за певний період діяльності (місяць, квартал, рік тощо).

Таблиця 2.3 - Основні економічні показники діяльності ТОВ «Рефлектор» за 2021-2023 рр., тис. грн

Стаття	Роки			Відхилення (+;-) 2023/2021
	2021	2022	2023	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3142,6	2376,6	3092,7	-49,9
Активи	715,2	221,1	1437,6	722,4
Зобов'язання	96,3	188,5	139,6	43,3
Чистий прибуток (збиток)	408,0	(20,5)	699,6	291,6

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Рефлектор»

За результатами фінансового аналізу, медичний заклад протягом базового та звітного років демонстрував прибутковість, досягнувши чистого прибутку в розмірі 408,0 тис. грн. та 699,6 тис. грн. відповідно. Винятком став 2022 рік, коли заклад зазнав збитків у розмірі 20,5 тис. грн.

2.2 Особливості організаційної системи управління ТОВ «Рефлектор»

Управління ресурсним потенціалом лікувального закладу – це складний процес, який вимагає чіткої організації та послідовності дій. Ефективне управління ресурсним потенціалом дозволить лікувальному закладу забезпечити якісне та доступне медичне обслуговування населення, а також підвищити свою конкурентоспроможність.

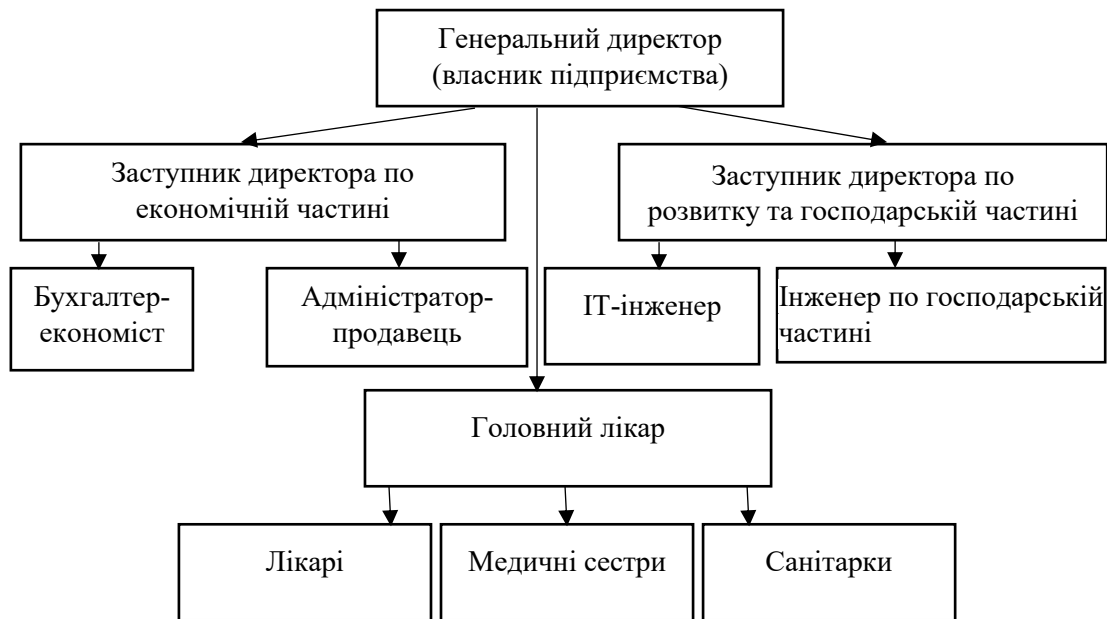


Рисунок 2.1 - Структура управління ТОВ «Рефлектор»

Джерело: побудовано автором за матеріалами ТОВ «Рефлектор»

Структура управління ТОВ «Рефлектор» умовно розділяється на управлінський та медичний персонал. Управлінський персонал в своєму складі має генерального директора (власник підприємства), який відповідає за загальне керівництво підприємством, визначає стратегічні цілі та напрямки розвитку, приймає ключові рішення. Заступник директора з економічної частини відповідає за фінансову діяльність підприємства, контролює бюджет, витрати та доходи, займається плануванням та аналізом економічних показників. Заступник директора з розвитку та господарської частини відповідає за розвиток підприємства, включаючи розширення діяльності та впровадження нових технологій, займається господарськими питаннями, такими як матеріально-технічне забезпечення та обслуговування.

Медичний персонал, на чолі з головним лікарем, забезпечує безпосереднє надання медичних послуг. Медичний персонал включає лікарів різних спеціалізацій, медичних сестер, молодший медичний персонал.

Управління ресурсним потенціалом лікувального закладу є комплексною проблемою, що потребує системного підходу. Для адекватного

розуміння сутності даного феномену та отримання верифікованих даних необхідний систематичний моніторинг динаміки досліджуваного об'єкта. Важливим аспектом є не лише збір емпіричних даних щодо управлінських процесів, але й їх якісна оцінка з метою розробки стратегій оптимізації. Ключовим фактором забезпечення сталого розвитку медичного закладу є підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом.

Ефективність процесу прогнозування та раціонального управління ресурсним потенціалом лікувального закладу, а отже, і його конкурентоспроможність та рівень прибутковості на ринку, безпосередньо корелюють з точністю ідентифікації ключових факторів та напрямів, що детермінують його ресурсний потенціал.

Зовнішніми по відношенню до лікувального закладу факторами середовища, що впливають на його функціонування є: економічні чинники, до яких можна віднести - стабільність в економіці, інфляцію, безробіття, рівень життя, соціальні умови тощо; науково-технічні фактори – досягнення НТП, рівень НТП; державно-правові фактори – закони, законодавства, митні правила тощо; інфраструктура регіону та країни; демографічні та культурні фактори; ринок – ступінь насичення, динамізм, стійкість ринку; споживачі – тенденція споживчого попиту; посередники.

З точки зору формування та управління ресурсним потенціалом медичного закладу, до ключових ендогенних факторів, що піддаються управлінському впливу, належать:

1. Ефективність алокації ресурсів відображає ступінь раціонального використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів медичного закладу, що безпосередньо впливає на формування його ресурсного потенціалу.

2. Ресурсна спроможність забезпечення зростання обсягів медичних послуг характеризує наявність та доступність ресурсів, необхідних для розширення спектру та обсягів надання медичних послуг, що є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності медичного закладу.

3. Організаційна структура управління відображає ступінь адаптивності та ефективності організаційної структури медичного закладу до динамічних умов ринкового середовища. Ефективна організація операційних процесів є ключовим фактором оптимізації ресурсного потенціалу.

4. Кадровий потенціал характеризує якість та кваліфікацію кадрового складу медичного закладу, що є визначальним фактором якості надання медичних послуг.

5. Фінансова стабільність відображає стан фінансових ресурсів медичного закладу, включаючи наявність достатнього обсягу фінансування, ефективність управління витратами та здатність залучати додаткові фінансові ресурси.

Після проведення комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища медичного закладу, що передбачає ідентифікацію сильних та слабких сторін, а також потенційних загроз та можливостей, необхідно здійснити процедуру встановлення кореляційних зв'язків між виявленими факторами. З метою візуалізації та систематизації цих зв'язків застосовується матричний метод, а саме матриця SWOT (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - SWOT аналіз для ТОВ «Рефлектор»

Сильні сторони	Слабкі сторони
-доступність у розташуванні, розвинена транспортна інфраструктура; - використання сучасних медичних технологій та стандартів лікування; - кваліфікований персонал; - реєстратура без бар'єрів; - високий рівень конкурентоздатності - заробітна плата медичного персоналу - співпраця зі страховими компаніями	- недосконала законодавча база; - ряд приміщень потребує ремонту; - деяке обладнання потребує оновлення; - не всі лікарі володіють сучасними діагностичними, лікувальними методами та іноземною мовою.
Можливості	Загрози
- розширення переліку платних послуг; - гнучка маркетингова система.	- воєнні дії; - ризик зміни курсу реформ; - вартісне впровадження інноваційних методів діагностики та лікування.

Джерело: побудовано автором за матеріалами ТОВ «Рефлектор»

Культура управління являє собою сукупність цінностей, норм, переконань та практик, що визначають стиль та методи управлінської діяльності. Вона включає кваліфікаційні характеристики управлінського персоналу, що відображають рівень їхньої професійної компетентності; стиль керівництва, що визначає підходи до прийняття рішень та взаємодії з підлеглими; організацію умов праці.

Техніка управління являє собою сукупність інструментів та методів, що використовуються для автоматизації та оптимізації управлінських процесів. Вона включає автоматизацію системи управління, що передбачає впровадження інформаційних технологій для підтримки управлінських функцій; автоматизовану обробку та захист управлінської інформації, що забезпечує швидкість, точність та безпеку даних.

Аналіз поточного стану діяльності ТОВ «Рефлектор» виявляє невідповідність ряду аспектів сучасним вимогам менеджменту та організації управлінської діяльності на науково-практичних засадах. Виявлені проблеми, на наш погляд, не можуть бути ефективно вирішені без інтеграції керівним та фаховим персоналом теоретичних і практичних основ сучасного менеджменту, зокрема в медичній сфері.

Наразі, серед посадових осіб об'єкта дослідження спостерігається недостатнє розуміння принципів моделювання та управління соціальними системами, до яких належать медичні заклади. Це свідчить про необхідність підвищення рівня управлінської компетентності шляхом впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації, спрямованих на опанування сучасних методів управління, зокрема в медичній сфері; інтеграції науково-практичних підходів в управлінську діяльність, що сприятиме більш ефективному вирішенню проблем; формування культури безперервного навчання, що сприятиме постійному розвитку управлінського персоналу.

Отже, подолання існуючих проблем вимагає системного підходу до підвищення управлінської компетентності персоналу ТОВ «Рефлектор».

Ці та інші фактори переконливо свідчать про зростаючу складність управлінської діяльності в ТОВ «Рефлектор», що зумовлює необхідність її оптимізації. Ефективне функціонування даної управлінської системи, її структурних елементів та операційних процесів визначається об'єктивною оцінкою та імплементацією рекомендацій щодо удосконалення управління.

Крім цього слід здійснювати оцінку виконання наступних функцій: планування роботи закладу; підбор, розстановка, підготовка персоналу; організація продуктивної діяльності; контроль та оцінка праці; мотивація творчої діяльності підлеглих.

У табл.2.5 наведено оціночні показники праці адміністративного персоналу підприємства.

Таблиця 2.5 - Оцінка праці адміністративного персоналу ТОВ «Рефлектор» за 2023 р.

Напрямки оцінки	Оцінка
Планування роботи закладу	4
Підбор та розстановка персоналу закладу	5
Організація продуктивної діяльності закладу	4
Контроль та оцінка праці підлеглих	4
Мотивація діяльності підлеглих	4
Підвищення кваліфікації, творча та суспільна активність	5
Авторитетність	4
Вплив на формування сприятливого соціально-психологічного клімату колективу	4
Дотримання термінів виконання завдань	4
Досягнення запланованих результатів діяльності закладу	4
Середня оцінка	4,2

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Рефлектор»

За даними, наведеними в таблиці 2.5, середня оцінка діяльності адміністративного персоналу підприємства складає 4,2 бали. Це зумовлено недостатньо ефективною системою мотивації на підприємстві, а також недостатнім врахуванням соціально-психологічних аспектів управління.

Для повної оцінки управління на підприємстві доцільно також проаналізувати і якісні показники ефективності системи менеджменту організації (табл.2.6.).

Таблиця 2.6 - Якісні показники ефективності системи менеджменту ТОВ «Рефлектор» за 2023 р.

Показник	Значення показника
Рівень керованості	$K_n=0,2$
Коефіцієнт раціональності структури	$K_{pc}=0,2$
Ступінь централізації управлінських функцій	$K_{ц}=0,5$
Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу	$K_{ц}=0,22$
Ступінь формалізації праці менеджерів	$K_{ц}=0,8$
Коефіцієнт цілеспрямованості структури управління	$K_{ц.су}=0,3$
Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління	$K_{о.ф.у}=0,46$
Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт	$K_{г.с}=0,4$
Коефіцієнт надійності структури управління	$K_{над}=0,32$

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Рефлектор»

Як свідчать дані табл. 2.6, більшість якісних показників ефективності системи менеджменту за 2023 р. мають середні значення, тобто можемо оцінити дану систему на достатньому рівні.

Проведемо оцінку ефективності керуючої підсистеми управління підприємства. У табл. 2.7 наведені показники ефективності персоналу досліджуваного закладу.

Таблиця 2.7 – Показники ефективності персоналу ТОВ «Рефлектор» 2021-2023 рр.

Показники	Рік			Відхилення (+,-) 2023/ 2021 р.
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт кількісної укомплектованості персоналу	1,0	1,0	1,0	0,0
Коефіцієнт якісної укомплектованості персоналу	0,8	1,0	1,0	0,2
Питома вага управлінського персоналу, стаж якого на підприємстві та галузі перевищує 5 років, %	90,0	90,0	95,0	5,0
Коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання фонду заробітної плати персоналу	1,24	1,12	1,11	-0,13

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Рефлектор»

Вищенаведені дані табл. 2.7 дають можливість зробити висновок про ефективність роботи персоналу підприємства. Коефіцієнт кількісної

укомплектованості персоналу залишається незмінними та дорівнює одиниці за період дослідження. Коефіцієнт якісної укомплектованості персоналу збільшується з 0,8 до 1,0, що є позитивним для господарства. Коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання фонду заробітної плати персоналу зменшується до 0,81, що свідчить про перевищення темпів зростання фонду заробітної плати над темпами нарощування обсягів реалізації продукції на підприємстві.

Далі проаналізуємо ефективність технології управління підприємством за даними табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники ефективності технології управління ТОВ «Рефлектор», 2021-2023 рр.

Показники	Рік			Відхилення (+,-) 2023/ 2021
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт оперативності роботи з документами та іншими джерелами інформації	1,0	0,9	1,0	0,0
Коефіцієнт використання інформації	1,0	1,0	1,0	0,0
Коефіцієнт повноти реалізації управлінських рішень	0,9	1,0	1,0	0,1

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Рефлектор»

Коефіцієнт оперативності роботи з документами та іншими джерелами інформації та коефіцієнт використання інформації залишаються незмінними за період дослідження на дорівнюють одиниці, що свідчить про використання інформації на 100,0%. Як бачимо, діюча в господарстві технологія управління є достатньо ефективною.

Проаналізуємо наведені у табл. 2.9 дані щодо розвитку працівників закладу та підвищення їх професійних якостей. За даними табл. 2.9 можемо стверджувати, що досліджуваний заклад приділяє належну і достатню увагу професійному розвитку персоналу. Кількість осіб, які пройшли підвищення кваліфікації за період дослідження збільшилося на одну особи. Також збільшується як кількість працівників, які прийняли участь у залікових тестуваннях так і абсолютна кількість проведених залікових тестувань.

Таблиця 2.9 – Характеристика діяльності ТОВ «Рефлектор», 2021-2023 рр.

Форми навчання	Рік			Відхилення (+,-) 2023/2021.
	2021	2022	2023	
Проведено нарад	50	49	51	1
Прийняли участь в нарадах, осіб	10	8	8	-2
Підвищили кваліфікацію, осіб	5	4	6	1
Проведено залікових тестувань	7	4	8	1
Прийняли участь в тестуваннях, осіб	10	10	12	2

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Рефлектор»

На даному етапі розвитку ТОВ «Рефлектор» спостерігається недостатня увага до впровадження сучасної, демократичної системи управління, а також до забезпечення професійного менеджменту. Однією з ключових причин цього феномену є дефіцит управлінської компетентності серед осіб, що займають ключові посади в організаційній структурі.

2.3 Аналіз та оцінка результативності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Рефлектор»

Для проведення оцінки організації управління ресурсним потенціалом ТОВ «Рефлектор» застосовується експертний метод з використанням кількісної шкали оцінювання. Шкала передбачає наступні градації:

0..1 - Незначний рівень. Характеризується фактичною відсутністю системи управління ресурсним потенціалом, спорадичним використанням ресурсів, відсутністю стратегічного планування та контролю.

1..3 - Низький рівень. Характеризується фрагментарністю управління ресурсним потенціалом, відсутністю системного підходу, недостатнім рівнем координації та контролю.

3..6 - Середній рівень. Характеризується наявністю базових елементів управління ресурсним потенціалом, частковою реалізацією функцій планування та контролю, обмеженою ефективністю використання ресурсів.

6..9 - Стабільний рівень. Характеризується наявністю ефективної системи управління ресурсним потенціалом, системним підходом до планування, організації та контролю, високим рівнем координації та ефективним використанням ресурсів.

У табл. 2.10 представимо бали-оцінки ресурсного потенціалу ТОВ «Рефлектор».

Таблиця 2.10 - Оцінка ресурсного потенціалу ТОВ «Рефлектор»

Види ресурсного потенціалу	Вага	Бали	Бажане значення	Прогнозовані бали	Прогнозоване бажане значення
Виробничий	0,20	8,00	1,60	9,00	1,80
Матеріальний	0,10	6,00	0,60	7,00	0,70
Фінансовий	0,15	5,00	0,75	6,00	0,90
Маркетинговий	0,12	6,00	0,72	7,00	0,84
Інноваційний	0,11	4,00	0,44	5,00	0,55
Інвестиційний	0,12	4,00	0,48	5,00	0,60
Трудовий	0,07	7,00	0,49	8,00	0,56
Організація управління	0,07	7,00	0,49	8,00	0,56
Інфраструктурний та екологічний	0,06	8,00	0,48	8,00	0,48

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Рефлектор»

На основі проведеної оцінки ресурсного потенціалу ТОВ «Рефлектор» встановлено, що як поточний, так і прогнозований потенціал перевищує середній рівень. Результати оцінки свідчать про наявність у ТОВ «Рефлектор» значного ресурсного потенціалу, що дозволяє забезпечити його стабільне функціонування та розвиток.

Для оцінки ресурсного потенціалу ТОВ «Рефлектор» у контексті його інтеграції до стратегічної складової маркетингової політики застосовується бальний метод. Оцінювання здійснюється за наступною шкалою:

- 0 балів: Ресурсний потенціал не враховується при формуванні стратегічних маркетингових рішень.

- 1 бал: Ресурсний потенціал має обмежене значення та розглядається як вторинний фактор при розробці маркетингових стратегій.
- 2 бали: Ресурсний потенціал має ключове стратегічне значення для медичного закладу та є основою для формування маркетингової політики.

Цей метод дозволяє кількісно оцінити ступінь інтеграції ресурсного потенціалу до маркетингової стратегії. Оцінювання здійснюється на основі експертної оцінки, що враховує специфіку діяльності ТОВ «Рефлектор». Результати оцінювання відображаються у таблиці 2.11, що дозволяє візуалізувати та проаналізувати отримані дані.

Таблиця 2.11 - Аналіз ресурсного потенціалу бальним методом ТОВ «Рефлектор»

№ п/п	Показники	Оцінка стратегічних напрямів		
		0	1	2
1.	Ступінь формування та досягнення цілей	0		
2.	Персонал та його кваліфікація			2
3.	Рівень комунікаційних зв'язків у лікувальному закладі		1	
4.	Бренд та просування лікувального закладу	0		
5.	Частка ринку медичних послуг		1	
6.	Система контролю якості медичних послуг			2
7.	Широта асортименту медичних послуг		1	
8.	Рівень надання медичних послуг		1	
9.	Система стимулювання для інвесторів лікувального закладу	0		
10.	Ступінь маркетингової активності	0		
11.	Стан матеріально-технічної бази			2
12.	Отримання прибутку			2

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Рефлектор»

Результати проведеного оцінювання виявили, що інтегральний показник ресурсного потенціалу ТОВ «Рефлектор» становить 15 балів, що свідчить про наявність суттєвих недоліків в управлінні ефективністю медичного закладу. Ключовими проблемними зонами визначено маркетинг та логістику, які є

невід'ємними функціональними компонентами діяльності сучасного медичного закладу та потребують першочергової уваги.

Управління медичними закладами не повинно зводитися виключно до максимізації прибутку. Стійкий розвиток медичного закладу детермінується його здатністю до адаптації до впливу зовнішнього середовища через застосування науково обґрунтованих управлінських рішень, що враховують інтереси як самого закладу, так і суспільства в цілому.

У контексті ринкової економіки, адаптація суб'єктів господарювання до динамічних змін ринкової кон'юнктури, спрямована на забезпечення їхньої стійкості, реалізується через ряд традиційних механізмів: В ТОВ «Рефлектор» використання інформаційних систем стало основою для оптимізації роботи медичного персоналу, вдосконалення процесів обслуговування пацієнтів та підвищення прозорості управлінських рішень.

Впровадження інформаційних технологій у медичному закладі сприяє оптимізації операційних процесів. Інформаційні системи забезпечують обмін даними в режимі реального часу, що сприяє покращенню координації та взаємодії між відділеннями. Автоматизація рутинних операцій, таких як ведення обліку, формування звітів та обробка документації, дозволяє звільнити персонал від непродуктивної роботи. Електронний документообіг забезпечує швидкий доступ до медичних даних, зменшує ризик помилок та підвищує ефективність роботи медичного персоналу.

За результатами впровадження зазначених систем у 2023 році, зафіксовано редукцію адміністративних витрат на 7%, що стало наслідком оптимізації процесів підготовки звітності та раціоналізації використання ресурсів. Вивільнені фінансові ресурси були реінвестовані в модернізацію медичного обладнання та підвищення рівня матеріального забезпечення медичного персоналу.

За результатами використання автоматизованих систем у 2023 році, медичний заклад отримав зворотний зв'язок від понад 80% пацієнтів. Це дозволило керівництву оперативно реагувати на виявлені потреби та

здійснювати корекцію процесів обслуговування з метою підвищення їхньої якості.

Впровадження інформаційних систем у ТОВ «Рефлектор» дозволило значно підвищити ефективність управління, зменшити витрати на адміністративні процеси та покращити якість медичних послуг. Підвищення рівня клієнтської задоволеності - з 85% у 2021 році до цільового показника 90% у 2023 році. Оптимізацію адміністративних процесів, що призвело до скорочення витрат та вивільнення ресурсів для розвитку медичних послуг. Покращення якості медичних послуг, що забезпечило підвищення рівня довіри та задоволеності пацієнтів.

Цей підхід демонструє, що впровадження інформаційних систем є ефективним інструментом для підвищення конкурентоспроможності медичних закладів.

Інноваційна кадрова політика та менеджмент персоналу є критично важливими факторами для забезпечення ефективного функціонування медичного закладу, зокрема ТОВ «Рефлектор», розташованого в місті Полтава. Сучасні виклики у сфері охорони здоров'я, що включають зростання пацієнтопотоку, підвищення вимог до якості медичних послуг та необхідність утримання висококваліфікованих фахівців, вимагають впровадження прогресивних підходів до управління людськими ресурсами.

Одним із ключових напрямків інноваційного розвитку кадрової політики ТОВ «Рефлектор» є впровадження системи безперервного професійного навчання (БПН) та підвищення кваліфікації медичного персоналу. Зокрема, у 2023 році було реалізовано програму дистанційного навчання, що дозволило оптимізувати витрати на організацію освітніх заходів шляхом редукції витрат, пов'язаних з організацією очних курсів; забезпечити постійний доступ до освітніх ресурсів, що сприяє безперервному підвищенню кваліфікації персоналу; підвищити рівень охоплення навчальними програмами - понад 60% лікарів пройшли курси підвищення кваліфікації.

Впровадження інноваційних методик навчання медичного персоналу сприяє не лише підвищенню рівня його професійної компетентності, але й покращенню якості надання медичних послуг, що, у свою чергу, позитивно корелює з рівнем задоволеності пацієнтів.

Інновації у кадровій політиці та менеджменті персоналу відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності функціонування медичного закладу, зокрема ТОВ «Рефлектор» у місті Полтава.

Одним із векторів інноваційної кадрової політики є інтеграція цифрових технологій з метою моніторингу та управління продуктивністю персоналу. У 2023 році медичний заклад розпочав імплементацію автоматизованої системи оцінки ефективності роботи лікарів, що базується на аналітиці ключових показників ефективності (КПЕ), а саме: пацієнтопотік на одного лікаря, що дозволяє оцінити навантаження на медичний персонал; тривалість надання медичних послуг, що відображає ефективність використання робочого часу; рівень пацієнтської задоволеності, що є індикатором якості медичних послуг.

Інтеграція автоматизованої системи оцінки ефективності персоналу дозволяє забезпечити оперативний моніторинг продуктивності медичних працівників, що сприяє своєчасному виявленню та усуненню потенційних проблем; реалізувати проактивний підхід до управління персоналом, що дає можливість впроваджувати коригувальні заходи до виникнення критичних ситуацій; підвищити ефективність використання людських ресурсів, що призводить до покращення загальних результатів діяльності медичного закладу.

Завдяки впровадженню зазначеної системи, у 2023 році зафіксовано підвищення ефективності роботи персоналу на 8%, що позитивно вплинуло на результативність діяльності закладу в цілому.

У рамках реалізації інноваційної кадрової політики медичний заклад впроваджує систему матеріального стимулювання персоналу, спрямовану на підвищення мотивації та результативності праці. Зокрема, у 2023 році було запроваджено систему додаткового матеріального заохочення для лікарів, що

демонструють високі показники ефективності, а саме: мінімізація часу очікування пацієнтів, що свідчить про ефективну організацію робочого процесу та оперативність надання медичних послуг; високий рівень пацієнтської задоволеності, що відображає якість медичного обслуговування та професійну компетентність персоналу.

Впровадження системи матеріального стимулювання персоналу сприяло підвищенню мотивації та редукції плинності кадрів на 5%. У стратегічних планах на 2024 рік передбачається розширення програми шляхом інтеграції нематеріальних стимулів. Забезпечення можливості участі у міжнародних науково-практичних конференціях, що сприяє підвищенню професійної компетентності та обміну досвідом. Організація стажувань у провідних медичних установах, що забезпечує трансфер передових медичних технологій та методик.

Впровадження системи наставництва для молодих фахівців є ключовим елементом інноваційної кадрової політики ТОВ «Рефлектор», спрямованої на забезпечення ефективної адаптації та професійного розвитку нового персоналу. Зокрема, реалізовано комплексну програму адаптації, що включає:

- Менторські програми, які забезпечують індивідуальну підтримку та передачу досвіду від досвідчених колег.
- Навчальні курси, що спрямовані на формування необхідних професійних компетенцій.
- Регулярні консультації, що забезпечують оперативне вирішення питань та надання зворотного зв'язку.

Реалізація зазначеної програми дозволяє мінімізувати період адаптації нових співробітників; підвищити рівень професійних знань та навичок; створити сприятливе робоче середовище:

Інноваційна кадрова політика та стратегічний менеджмент персоналу в ТОВ «Рефлектор» спрямовані на оптимізацію професійної підготовки, підвищення продуктивності та стимулювання мотивації персоналу. Інтеграція цифрових технологій, впровадження систем мотивації та розвиток інституту

наставництва є ключовими елементами стратегії розвитку медичного закладу, що забезпечують підвищення якості медичних послуг шляхом формування висококваліфікованого та мотивованого персоналу; стабільне функціонування медичної установи в умовах динамічних змін зовнішнього середовища; оптимізацію кадрових процесів завдяки впровадженню цифрових технологій; розвиток кадрового потенціалу завдяки системам мотивації та наставництва.

Впровадження інновацій у фінансовий менеджмент медичних закладів набуває критичної значущості для забезпечення їхньої операційної ефективності в умовах обмеженості ресурсів та зростання вимог до якості медичних послуг. У контексті діяльності ТОВ «Рефлектор» (м. Полтава) фінансовий менеджмент виступає ключовим інструментом, що охоплює розробку фінансових стратегій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей закладу; оптимізацію руху грошових коштів, забезпечення ліквідності та платоспроможності; впровадження методів ефективного використання ресурсів, мінімізація непродуктивних витрат, диверсифікацію фінансових ресурсів, залучення інвестицій для розвитку закладу.

Зазначені аспекти фінансового менеджменту є визначальними для забезпечення фінансової стійкості та подальшого розвитку ТОВ «Рефлектор», що в свою чергу, дозволяє підвищити якість надання медичних послуг населенню.

Однією з ключових інновацій у сфері фінансового менеджменту медичних закладів є впровадження автоматизованих систем управління фінансами, що забезпечує точний контроль над витратами та доходами. Станом на 2023 рік, інтеграція процесів автоматизованого фінансового планування дозволила досягти скорочення адміністративних витрат на 7%, що відображає позитивний вплив на загальний фінансовий стан установи.

Ключовим напрямом інноваційного розвитку медичних установ є оптимізація витрат шляхом інтеграції енергозберігаючих технологій. Так, у

2023 році медичний заклад ініціював програму модернізації систем опалення та освітлення, що дозволило досягти зниження витрат на енергоносії на 12%.

Ці заходи не лише сприяли зменшенню фінансового навантаження на установу, але й продемонстрували її прихильність до екологічної відповідальності, що є важливим фактором у контексті сучасних медичних установ.

Модернізація технічного забезпечення медичних закладів включає в себе інтеграцію інформаційних технологій, що є необхідним кроком для підвищення ефективності їх функціонування. У 2023 році медичний заклад розширив використання системи eHealth, що сприяло автоматизації процесів обробки медичної інформації, зокрема, ведення електронних медичних карток пацієнтів.

Важливим аспектом модернізації медичних установ є розвиток інфраструктури для безпечного зберігання та ефективної обробки медичних даних. У 2023 році було здійснено впровадження нової системи резервного зберігання даних, що забезпечує високий рівень надійності та безпеки медичної інформації.

Ця система дозволяє:

- Зберігати значні обсяги даних: Включаючи історії хвороб пацієнтів, результати лабораторних аналізів та діагностичних процедур.
- Забезпечити швидкий доступ до даних: У разі необхідності, що є критично важливим для оперативного надання медичної допомоги.
- Забезпечити безпеку даних: Відповідно до сучасних вимог та стандартів.

Одним із ключових елементів оптимізації ресурсного менеджменту є впровадження сучасних інформаційних систем, спрямованих на моніторинг та контроль витрат. У 2023 році ТОВ «Рефлектор» здійснило інтеграцію автоматизованої системи обліку фінансів та матеріальних ресурсів, що призвело до зниження адміністративних витрат на 7%.

Система забезпечує керівництву можливість оперативного аналізу структури витрат, контроль за закупівлями медичних препаратів та обладнання, а також ефективне бюджетне планування. В рамках цієї системи було впроваджено механізм відстеження витрат на енергоносії, що дозволило досягти скорочення витрат на енергозабезпечення на 10% шляхом інтеграції енергоефективних технологій.

Політика управління основними засобами являє собою частину загальної фінансової стратегії лікувального закладу, яка визначається у фінансовому забезпеченні своєчасного їх оновлення та ефективності їх використання.

Таблиця 2.12 – Показники ефективності управління потенціалу основних фондів ТОВ «Рефлектор», 2021-2023 рр.

Показники	Рік			Відхилення (+;-) 2023/2021
	2021	2022	2023	
Рівень зношення основних засобів, %	67,7	60,9	60,8	-6,9
Фондовіддача	11,2	6,5	12,8	1,6
Фондоємність	0,09	0,15	0,08	-0,01
Рентабельність використання основних засобів, %	15,0	-5,6	17,0	2,0 п.в.
Період обороту основних засобів, днів	1,6	1,6	1,7	0,1
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,9	0,9	1,2	0,3

Джерело: складено та розраховано за даними ТОВ «Рефлектор»

За показниками табл. 2.12 ефективність управління потенціалу основних фондів закладу можемо оцінити позитивно, оскільки має місце позитивна динаміка показників. Провівши аналіз ефективності використання основних засобів, слід зазначити, що показник фондовіддачі та рентабельність використання основних засобів збільшуються, що є позитивним явищем для закладу. Рівень зношення основних засобів зменшується, що свідчить про те, що підприємство веде закупку основних засобів. Якщо коефіцієнт зносу основних засобів більше 50,0%, то це означає, що їх парк вимагає оновлення.

Чим вище значення періоду обороту основних засобів, тим ефективніше їх використання. Низький рівень періоду обороту свідчить про недостатній

обсяг продаж, про високий розмір капітальних вкладень. На досліджуваному підприємстві цей показник не високий, але має тенденцію до збільшення.

Важливе місце в системі ресурсного потенціалу лікувального закладу належить трудовим ресурсам. Дані табл. 2.13 висвітлюють показники ефективності управління потенціалу трудових ресурсів досліджуваного закладу.

Таблиця 2.13 – Показники ефективності управління потенціалу трудових ресурсів ТОВ «Рефлектор», 2021-2023 рр

Показники	Рік			Відхилення (+;-) 2023/2021
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт плинності кадрів	0,11	0,08	0,09	-0,02
Коефіцієнт випередження продуктивності праці над заробітною платою	0,88	0,83	0,81	-0,07
Середньорічна продуктивність праці, тис. грн/1 працівника	233,6	248,9	259,8	26,2
Прибуток на одного працівника, тис. грн	24,0	-1,5	58,3	34,3

Джерело: складено та розраховано за даними ТОВ «Рефлектор»

Розрахунки свідчать, що такі показники як середньорічна продуктивність праці на одного працівника та прибуток на одного працівника збільшується, що свідчить про ефективність управління трудовими ресурсами в даному закладі.

Для ефективного здійснення фінансово-господарської діяльності важливою умовою є значний рівень фінансового потенціалу, який формується як за рахунок власних ресурсів, так і за рахунок залучених.

Лікувальний заклад все ще характеризується стійкою платіжною системою, забезпеченістю власними оборотними коштами на належному рівні та ефективним їх використанням в виробничо-господарській діяльності. Але фінансовий стан закладу може погіршитися у разі неефективного розміщення грошових коштів, простроченої дебіторської заборгованості, тому що потенційна фінансова база недостатньо стійка.

Отже, дана ситуація обумовлює необхідність для ТОВ «Рефлектор» постійного моніторингу стану системи управління фінансовим потенціалом

підприємства та підвищення її ефективності з метою забезпечення поточного й майбутнього фінансового стану на високому рівні. На момент проведення аналізу баланс підприємства є ліквідним, оскільки співвідношення груп активів і пасивів відповідає умовам ліквідності.

Таблиця 2.14 – Показники ефективності управління потенціалу фінансових ресурсів ТОВ «Рефлектор», 2021-2023 рр.

Показники	Рік			Відхилення (+;-) 2023/2021
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	4,5	1,2	7,2	-0,05
Коефіцієнт автономії	0,9	0,76	0,90	-0,38
Коефіцієнт фінансування	0,15	0,32	0,11	-0,34

Джерело: складено та розраховано за даними ТОВ «Рефлектор»

Згідно з наданими даними, можемо стверджувати, що фінансовий стан ТОВ «Рефлектор» у 2023 році значно покращився порівняно з 2022 роком. Лікувальний заклад має високу ліквідність та фінансову незалежність. У 2022 році відбулося тимчасове погіршення фінансових показників, можливо, пов'язане з інвестиціями або іншими тимчасовими факторами.

Надамо кінцеві результати розрахунків досягнутого рівня ефективності управління ресурсним потенціалом та його складовими 2021-2023 рр. (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Показники рівня ефективності управління ресурсним потенціалом та його складовими ТОВ «Рефлектор», 2021-2023 рр.

Показники	Рік			Відхилення (+;-) 2021/2023
	2021	2022	2023	
Комплексний показник рівня ефективності управління потенціалом основних фондів	12,21	7,55	15,78	3,57
Комплексний показник рівня ефективності управління трудовим потенціалом	6,51	5,74	6,89	0,38
Комплексний показник рівня ефективності управління фінансовим потенціалом	5,55	2,28	8,21	2,66
Інтегральний показник рівня ефективності управління ресурсним потенціалом	8,09	5,19	10,29	2,20

Джерело: складено та розраховано за даними ТОВ «Рефлектор»

Розрахунки свідчать, що всі комплексні показники рівня ефективності управління ресурсним потенціалом мають позитивну динаміку.

Таким чином, на основі вищезазначених розрахунків, заповнимо матрицю дій відповідно до досягнутого рівня ефективності управління ресурсним потенціалом та його складовими на ТОВ «Рефлектор», 2021-2023 рр. (табл.2.16).

Таблиця 2.16 - Матриця дій відповідно до досягнутого рівня ефективності управління ресурсним потенціалом та його складовими на ТОВ «Рефлектор», 2021-2023 рр.

Рівень РПП	Рік			Характеристика дій
	2021	2022	2023	
$8 \leq I_p \leq 10$ – високий рівень ефективності управління РПП (складовими РПП)	ПОФ		ФПП ПОФ	Успішна діяльність з реальними можливостями подальшого розвитку потенціалу та досягнення стратегічних цілей. Необхідними є лише підтримуючі заходи для утримання досягнутого стану
$6 \leq I_p \leq 7,9$ – достатній рівень ефективності управління РПП (складовими РПП)	ТПП	ПОФ	ТПП	Достатньо успішна діяльність, однак не всі можливості розвитку потенціалу задіяні, що вимагає запровадження дієвих заходів щодо удосконалення управління РПП. Необхідними є постійний моніторинг і оцінка стану РПП та своєчасне здійснення
$4 \leq I_p \leq 5,9$ – середній рівень ефективності управління РПП (складовими РПП)	ФПП	ТПП		Підприємство вийшло з кризового стану, поступово нарощує обсяги діяльності. При забезпеченні позитивних тенденцій зміни фінансово-господарського стану, в майбутньому стане реальною можливість покращення управління РПП, але це вимагає залучення власних зовнішніх джерел і дієвих заходів для удосконалення управління РПП
$2 \leq I_p \leq 3,9$ – задовільний рівень ефективності управління РПП (складовими РПП)		ФПП		Підприємство балансує між небезпекою опинитись у погіршеному фінансовому становищі з низьким рівнем потенціалу. Лише позитивний вплив зовнішнього середовища, а також термінові радикальні заходи удосконалення управління РПП із залученням зовнішніх джерел дозволять стабілізувати ситуацію.
$0 \leq I_p \leq 1,9$ – низький рівень ефективності управління РПП (складовими РПП)				Підприємство знаходиться в кризовому стані. Для покращення ситуації необхідна комплексна система фінансово-господарського оздоровлення, реорганізація чи ліквідація

Джерело: складено та розраховано за даними ТОВ «Рефлектор»

В результаті проведеного аналізу ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Рефлектор» за 2021-2023 роки можемо зробити наступні висновки:

Спостерігаються позитивні зміни у питанні управління як окремими складовими ресурсного потенціалу, так і РПП взагалі. Проте, можемо стверджувати з матриці дій відповідно до рівня ефективності управління ресурсним потенціалом у звітному році, є резерви для підвищення ефективності управління як ресурсного потенціалу ТОВ «Рефлектор», так і окремих його складових. Рівень ефективності управління більшістю складовими ресурсного потенціалу за період аналізу досяг найвищого рівня, а саме: рівнем ефективності управління потенціалом основних фондів та потенціалом фінансових ресурсів, рівень ефективності управління потенціалом трудових ресурсів потребує найбільшої уваги та удосконалення.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «РЕФЛЕКТОР»

3.1 Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення управління ресурсним потенціалом лікувального закладу

В умовах сучасних викликів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу медичного закладу досягається передусім за рахунок оптимізації внутрішніх факторів, оскільки вони безпосередньо корелюють з орієнтацією на пацієнта. Однак, слід враховувати, що внутрішнє середовище закладу знаходиться в діалектичному зв'язку з зовнішніми чинниками, що зумовлює необхідність комплексного підходу до управління ресурсами.

Основними стратегічними цілями для ТОВ «Рефлектор» є:

- Розробка та впровадження нових маркетингових інструментів для просування медичних послуг, що передбачає використання сучасних цифрових технологій, таких як соціальні мережі, онлайн-платформи, телемедицина, для розширення аудиторії та підвищення впізнаваності бренду; необхідність проведення аналізу ринку та потреб пацієнтів для розробки ефективних маркетингових стратегій.
- Розширення частки на ринку м. Полтави та області, що включає в себе залучення нових пацієнтів, розширення спектру медичних послуг, а також встановлення партнерських відносин з іншими медичними установами; проведення моніторингу конкурентного середовища та розробку стратегії для залучення та утримання пацієнтів.
- Покращення стану матеріально-технічної бази лікувального закладу, що передбачає модернізацію обладнання, впровадження новітніх технологій, а також покращення інфраструктури закладу; забезпечення

відповідності матеріально-технічної бази сучасним стандартам якості та безпеки.

Ці стратегічні альтернативи спрямовані на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Рефлектор» та забезпечення його сталого розвитку (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Пріоритети та цілі розвитку ТОВ «Рефлектор»

Пріоритети розвитку	Цілі розвитку
Підвищення якості медичних послуг	Впровадження новітніх технологій для діагностики та лікування. Підвищення кваліфікації медичного персоналу для відповідності сучасним стандартам
Модернізація медичної інфраструктури	Оновлення медичного обладнання та оснащення кабінетів. Впровадження енергоефективних технологій для зниження витрат на утримання закладу.
Розвиток цифрових технологій	Впровадження електронної системи документообігу. Використання телемедицини для покращення доступу до медичних послуг.
Оптимізація управління фінансовими ресурсами	Впровадження сучасних методів фінансового менеджменту, зокрема автоматизації бюджетування та контролю витрат.
Підвищення рівня задоволеності пацієнтів	Покращення сервісу, впровадження програм лояльності та зворотного зв'язку.
Залучення міжнародного досвіду та партнерства	Співпраця з міжнародними організаціями, впровадження кращих міжнародних практик. Отримання грантів та технічної підтримки для впровадження інновацій.
Підвищення ефективності кадрової політики	Впровадження програм підвищення кваліфікації для лікарів та медичних сестер. Залучення молодих фахівців через програми стажування та мотиваційні заходи.

Джерело: складено автором за матеріалами ТОВ «Рефлектор»

Аналіз представлених пріоритетів розвитку медичного закладу показує комплексну стратегію, спрямовану на підвищення якості послуг, модернізацію інфраструктури та оптимізацію управління. Пріоритет підвищення якості медичних послуг є ключовим, що відображає прагнення до надання високоякісної допомоги. Впровадження новітніх технологій та підвищення кваліфікації персоналу підкреслює цей фокус.

Акцент на модернізації медичної інфраструктури та впровадженні цифрових технологій свідчить про прагнення до сучасного та ефективного закладу. Використання телемедицини та електронного документообігу покращує доступність та ефективність послуг.

Оптимізація управління фінансовими ресурсами та впровадження енергоефективних технологій спрямовані на зниження витрат та підвищення фінансової стабільності. Підвищення рівня задоволеності пацієнтів через покращення сервісу та програми лояльності показує клієнтоорієнтований підхід. Залучення міжнародного досвіду та партнерства дозволяє впроваджувати кращі практики та отримувати додаткові ресурси. Підвищення кваліфікації персоналу та залучення молодих фахівців, є важливими складовими для забезпечення якісного надання послуг.

Стратегія розвитку медичного закладу є комплексною та спрямована на покращення всіх аспектів його діяльності. Успішна реалізація цієї стратегії дозволить підвищити якість медичних послуг, модернізувати заклад та покращити досвід пацієнтів.

Отже, ефективність використання ресурсного потенціалу медичного закладу детермінується комплексом різноманітних факторів. Для забезпечення оптимального використання ресурсів та підвищення ефективності діяльності закладу необхідно враховувати вплив та взаємозв'язок цих факторів.

Для покращення загального економічного стану ТОВ «Рефлектор» пропонується комплекс заходів, що охоплює:

- Цифровізацію маркетингу - впровадження сучасних цифрових інструментів для просування медичних послуг; використання соціальних мереж, онлайн-платформ та інших цифрових каналів для залучення пацієнтів; аналіз даних та оптимізація маркетингових кампаній для підвищення їх ефективності.
- Диверсифікацію постачальників медичного обладнання - пошук нових партнерів з постачання медичного обладнання для забезпечення якісного надання медичних послуг; аналіз ринку та вибір постачальників, що пропонують оптимальне співвідношення ціни та якості; встановлення довгострокових партнерських відносин з надійними постачальниками.

- Кадрову політику та мотивацію персоналу - впровадження системи мотивації співробітників, що стимулює їх до підвищення продуктивності та якості роботи; підтримка талановитих спеціалістів, надання їм можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання; формування корпоративної культури, що сприяє залученню та утриманню кваліфікованих кадрів.

- Оптимізація ресурсного потенціалу - раціональне використання матеріальних, фінансових та кадрових ресурсів; впровадження енергозберігаючих технологій; автоматизація процесів обліку та управління; аналіз та контроль витрат, підвищення енергоефективності.

Реалізація цих пропозицій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та результативності діяльності ТОВ «Рефлектор», а також забезпечить його фінансову стабільність.

Аналіз функціонування ТОВ «Рефлектор» виявив відсутність систематизованого підходу до діагностики економічної безпеки закладу охорони здоров'я. З метою забезпечення стабільного та ефективного функціонування ТОВ «Рефлектор», а також мінімізації ризиків, пов'язаних з економічною діяльністю, необхідно здійснити комплексний аналіз системи управління економічною безпекою.

Розробка та імплементація комплексної маркетингової політики ТОВ «Рефлектор» є стратегічно важливим інструментом для забезпечення його сталого розвитку на ринку медичних послуг. Цей процес дозволить не лише оптимізувати операційну діяльність закладу, але й сприятиме розширенню клієнтської бази, підвищенню рівня лояльності пацієнтів та, як наслідок, забезпеченню стабільного припливу фінансових ресурсів.

Таким чином, комплексна маркетингова політика є ключовим фактором для забезпечення сталого розвитку ТОВ «Рефлектор» та підвищення якості медичних послуг, що надаються населенню.

Важливо запровадити систематичну політику управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, тому що це дозволить краще

контролювати обсяги дебіторської заборгованості, а також налагодити хороші відносини і з пацієнтами, і з постачальниками медичного обладнання.

Висока рентабельність власного капіталу демонструє, що доцільно і далі інвестувати кошти в діяльність ТОВ Рефлектор». Це зміцнить поточну позицію на ринку медичних послуг. Важливо не тільки реагувати на наявні фінансові проблеми, а й реалізовувати превентивний контроль фінансових ризиків, що дозволить досягти положення. На поточний момент частка власного капіталу є несуттєвою, що знижує довіру з боку постачальників фінансових ресурсів, адже їх інтереси не є захищеними. Тому важливо працювати в напрямку збільшення обсягу власного капіталу.

За результатами аналізу, проведеного у другому розділі роботи, сформулюємо перелік рекомендацій щодо удосконалення управління ресурсним потенціалом ТОВ Рефлектор» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Механізм удосконалення управління ресурсним потенціалом ТОВ «Рефлектор»

Ресурси закладу		Напрями удосконалення
Фінансові ресурси	Фінансовий потенціал	Удосконалення фінансової політики закладу; Удосконалення використання активів та ресурсів закладу
Виробничі ресурси	Матеріальний потенціал; Трудовий потенціал	Удосконалення виробничого процесу шляхом збільшення спектру медичних послуг; Удосконалення управління кар'єрним зростанням співробітників закладу; Удосконалення корпоративної культури лікувального закладу
Інформаційні ресурси	Маркетинговий потенціал	Удосконалення комунікації із зовнішнім середовищем шляхом створення сайту, активного використання соціальних мереж, створення автоматизованої системи збирання інформації (за допомогою організації методів зворотнього зв'язку); моніторинг інформаційних ризиків

Джерело: складено автором за матеріалами ТОВ «Рефлектор»

Удосконалення управління ресурсним потенціалом лікувального закладу є ключовим фактором для забезпечення його ефективного

функціонування та конкурентоспроможності. Одним із важливих аспектів цього процесу є оптимізація фінансового потенціалу, зокрема, шляхом реорганізації кредиторської заборгованості. Впровадження зазначених заходів дозволить лікувальному закладу оптимізувати свою кредитну політику, знизити ризики, пов'язані з кредиторською та дебіторською заборгованістю, та підвищити ефективність використання фінансових ресурсів.

Розробка ефективної політики управління кредиторською заборгованістю є критично важливим аспектом фінансового менеджменту ТОВ «Рефлектор». Ця політика повинна чітко визначати ключові параметри та процедури, що регулюють відносини з кредиторами. Реалізація цих елементів дозволить ТОВ «Рефлектор» ефективно управляти кредиторською заборгованістю, забезпечити фінансову стійкість та підвищити рентабельність діяльності.

Ефективне управління кредиторською заборгованістю вимагає систематичного контролю за ключовими показниками та встановлення чітких цільових значень. Це дозволяє забезпечити фінансову стійкість підприємства, оптимізувати грошові потоки та підтримувати позитивні відносини з кредиторами. Систематичний контроль за кредиторською заборгованістю та встановлення чітких цільових значень дозволить підприємству ефективно управляти фінансовими ресурсами, мінімізувати ризики та забезпечити стабільний розвиток.

Для ефективного управління фінансовим станом ТОВ «Рефлектор» необхідно забезпечити моніторинг ключових показників, що відображають стан кредиторської та дебіторської заборгованості, а також ліквідність підприємства. Розрахунок граничної кредиторської заборгованості є важливим елементом фінансового управління лікувальним закладом. Цей показник дозволяє визначити максимально допустимий рівень заборгованості, який не загрожує фінансовій стійкості лікувального закладу.

Для забезпечення ефективного управління кредиторською заборгованістю необхідний систематичний моніторинг ключових фінансових

показників та оперативне реагування на виявлені відхилення. Ефективне управління кредиторською заборгованістю є невід'ємною складовою фінансового менеджменту підприємства. Воно забезпечує оптимізацію використання залучених коштів, підтримання платоспроможності та мінімізацію ризиків.

Оцінка доцільності використання кредиторської заборгованості є важливим аспектом фінансового аналізу лікувального закладу. У ситуації, коли постачальник пропонує знижки за дострокову оплату, необхідно провести порівняльний аналіз вигоди від використання товарного кредиту та втрати від відмови від знижки.

Ці умови надання знижок за передплату можна проаналізувати з точки зору фінансової вигоди для клієнтів та ефективності для лікувального закладу.

Вигода для клієнтів полягає в тому, що за 10% передоплати вони отримують 1,5% знижки. Ця опція може бути привабливою для клієнтів, які бажають отримати невелику знижку, не вносячи значну суму авансом. Це може стимулювати клієнтів до швидшого прийняття рішення про покупку. За 30,0% передоплати клієнти отримують 3,0% знижки. Ця опція надає більшу знижку, але вимагає значної суми авансу. Вона може бути привабливою для клієнтів, які планують великі замовлення або мають достатні фінансові ресурси.

Залучення авансових платежів покращує грошовий потік лікувального закладу, знижує ризик несплати замовлень, стимулює клієнтів до швидкого прийняття рішення та сприяє збільшенню обсягів продажів. Але медичний заклад має певні ризики, а саме: надання знижок зменшує прибуток підприємства.

Ранжування кредиторів за важливістю та пріоритетністю погашення заборгованості є ключовим елементом ефективного управління кредиторською заборгованістю. Цей процес дозволяє підприємству оптимізувати використання наявних ресурсів та мінімізувати ризики, пов'язані з простроченням платежів.

Розробка програми зниження дебіторської заборгованості та її збалансування з кредиторською заборгованістю є важливим кроком для забезпечення фінансової стабільності ТОВ «Рефлектор». Програма комплексу заходів зі зниження дебіторської заборгованості ТОВ «Рефлектор» повинна включати в себе систематизовані та послідовні дії, спрямовані на мінімізацію ризиків та оптимізацію грошових потоків. (рис.3.1).

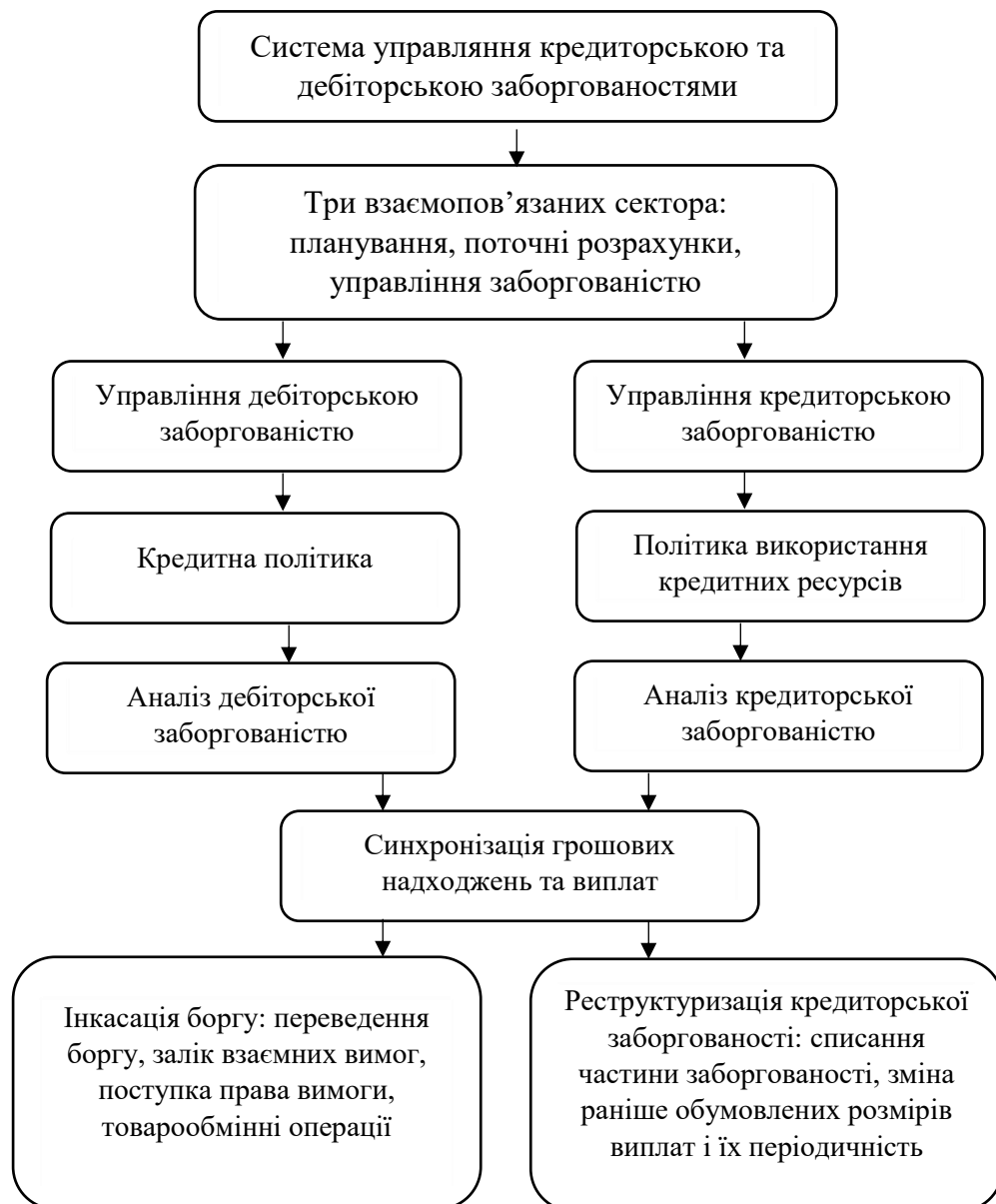


Рисунок 3.1 - Етапи системного підходу до управління дебіторською та кредиторською заборгованостями ТОВ «Рефлектор»

Джерело: побудовано автором за матеріалами ТОВ «Рефлектор»

Удосконалення виробничих ресурсів є ключовим фактором для підвищення ефективності діяльності закладу охорони здоров'я. Серед виробничих ресурсів, що потребують оптимізації, особливе місце займають трудові ресурси, які є головною продуктивною силою суспільства.

Розширення спектру медичних послуг, що надаються ТОВ «Рефлектор», є стратегічним напрямом підвищення його ресурсного потенціалу. Враховуючи тривалий досвід роботи в сфері медичних послуг та глибоке розуміння специфіки ринку, ТОВ «Рефлектор» має необхідні компетенції для успішної реалізації цього напрямку.

В умовах сучасного розвитку закладів охорони здоров'я людський фактор набуває вирішального значення у досягненні стратегічних цілей та завдань. Ефективне управління трудовим потенціалом стає критично важливим, особливо в умовах зростання плинності кадрів та необхідності адаптації нових співробітників.

Процедура адаптації персоналу є ключовим інструментом інтеграції нових співробітників у корпоративну культуру та робочі процеси організації. Її основна мета полягає у мінімізації стресу та підвищенні ефективності праці новачків [21].

Розробка ефективної системи адаптації працівників є критично важливим елементом управління людськими ресурсами організації. Така система повинна забезпечити швидку інтеграцію нових співробітників у робочий процес, мінімізувати стрес та підвищити їх продуктивність.

Впровадження комплексної системи адаптації працівників дозволить організації забезпечити успішну інтеграцію нових співробітників, підвищити їх продуктивність та знизити плинність кадрів. Для забезпечення стабільності та підвищення ефективності діяльності закладу охорони здоров'я необхідно приділити особливу увагу удосконаленню управління кар'єрним зростанням співробітників та розвитку корпоративної культури.

Таблиця 3.3 – Елементи системи адаптації працівників ТОВ «Рефлектор»

Ключові елементи	Заходи
Програма адаптації:	-розробка структурованої програми, що регламентує етапи, заходи та терміни навчання нового співробітника; -визначення відповідальних осіб за кожний етап адаптації; -забезпечення логічної послідовності та взаємозв'язку адаптаційних заходів; -включення інформації про організаційну структуру, корпоративну культуру, посадові обов'язки та внутрішні процедури; -використання різноманітних методів навчання, таких як лекції, тренінги, практичні заняття та самостійне вивчення матеріалів.
Система наставництва	-призначення досвідченого працівника (наставника) для надання індивідуальної підтримки та допомоги новому співробітнику; -визначення чітких обов'язків та повноважень наставника; -забезпечення регулярного спілкування між наставником та новим співробітником; -надання наставнику необхідних ресурсів та підтримки для ефективного виконання своїх обов'язків; -використання системи наставництва для передачі знань, навичок та досвіду.
Система атестації	-розробка критеріїв оцінки ефективності адаптації нового співробітника; -проведення атестації за підсумками реалізації комплексу адаптаційних заходів; -використання результатів атестації для оцінки ефективності програми адаптації та внесення необхідних коректив; -надання зворотного зв'язку новому співробітнику щодо результатів атестації; -використання атестації як інструменту для мотивації та розвитку нових співробітників.

Джерело: складено автором за матеріалами ТОВ «Рефлектор»

Ефективна система стимулювання високопродуктивної праці є ключовим фактором успішного функціонування будь-якої організації. У контексті ринкової економіки, така система має базуватися на мотиваційному механізмі, що враховує основні спонукальні прийоми, спрямовані на стимулювання трудового потенціалу.

Систематичний моніторинг та аналіз стану дебіторської заборгованості є критично важливим для забезпечення фінансової стабільності та ефективного функціонування закладу охорони здоров'я. Систематичний аналіз дебіторської заборгованості та впровадження ефективних заходів щодо її

управління дозволять лікувальному закладу забезпечити фінансову стабільність, оптимізувати використання оборотних коштів та підвищити ефективність своєї діяльності.

Впровадження сучасних інформаційних систем для моніторингу та контролю витрат є ключовим елементом оптимізації ресурсного менеджменту. Це дозволяє забезпечити прозорість фінансових процесів, підвищити ефективність використання ресурсів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

3.2 Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів на управління ресурсним потенціалом ТОВ «Рефлектор»

Практична реалізація стратегічних напрямів управління ресурсним потенціалом ТОВ «Рефлектор» є складним процесом, що вимагає не лише активної господарської діяльності, але й мобілізації додаткових джерел фінансових коштів. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Рекомендації щодо ефективного управління ресурсним потенціалом для ТОВ «Рефлектор»

Захід	Проблему яку вирішує
Розробка політики управління кредиторською заборгованістю	Посилить систему контролю за заборгованостями закладу
Рациональне використання активів та ресурсів закладу, зменшення перебування коштів у дебіторській заборгованості	Дасть змогу отримати більше коштів на списання та закриття кредиторської заборгованості закладу
Створення сайту та системи маркетингового контролю, просування медичних послуг лікувальним закладом	Підвищення маркетингової діяльності, збільшення пацієнтів, підвищення іміджу лікувального закладу
Розробити програму адаптації та особистої програми кар'єрного росту	Підвищення якості трудового потенціалу

Джерело: складено автором за матеріалами ТОВ «Рефлектор»

Об'єктивна оцінка трудового потенціалу кадрового складу ТОВ «Рефлектор» є активним і дієвим інструментом управління, що дозволяє вирішувати виробничі й соціальні проблеми підприємств. Оцінка виступає

складовою кадрового моніторингу персоналу закладу охорони здоров'я, основою для розробки пропозицій щодо оптимізації розподілу сфери відповідальності, а також підтримки прийняття рішень зі стимулювання потенціалу персоналу та оплати праці. Вдосконалення системи управління кадровим потенціалом залишається особливо актуальною в сучасних умовах розвитку вітчизняного суспільства загалом та кожного суб'єкта господарювання зокрема.

Метою вдосконалення системи управління кадровим потенціалом ТОВ «Рефлектор» є визначення ролі та місця кадрового потенціалу закладу охорони здоров'я у формування стратегії його розвитку. В управлінні персоналом на підприємстві визначення характеристик та потенціалу співробітників відбувається за допомогою спостереження, анкетування, соціологічного опитування, психологічного тестування, джерелознавчого аналізу, програмованого контролю знань, інтерв'ювання, лабораторних медичних досліджень, експертних оцінок, аналізу конкретних ситуацій тощо [23].

Пропонується для оцінки кадрового потенціалу персоналу ТОВ «Рефлектор» використовувати метод експертних оцінок, який дозволяє отримати об'єктивну оцінку процесів на основі певної сукупності індивідуальних думок експертів. Для проведення оцінки даним методом сформуємо систему критеріїв та групи показників, що характеризують стан кадрового потенціалу і за якими будемо проводити оцінку, та експертно визначити вагомість кожного показника (у % або відносних величинах), але так, щоб сума коефіцієнтів вагомості становила 100% або 1.

Бальна оцінка індивідуального потенціалу працівника є кількісним виміром найбільш істотних характеристик як самого працівника, так і виконуваної ним роботи за допомогою балів. При цьому враховуються: професійно кваліфікаційний рівень робітника, ділові якості, складність роботи (виконуваних функцій), конкретно досягнутий результат.

Таблиця 3.5 - Експертна оцінка працівників ТОВ «Рефлектор»

Критерії	Експертна оцінка, бал	Питома вага значущості	Експертна оцінка з урахуванням значущості, бал
1 група. Особистісні якості			
1.1 Працездатність	8	0,30	2,41
1.2 Індивідуальність	5	0,17	0,85
1.3 Відповідальність	5	0,13	0,65
1.4 Дисциплінованість	6	0,26	1,56
1.5 Самостійність	4	0,14	0,56
Сума балів	28	1	6,03
2 група. Рівень професіоналізму і компетентності			
2.1 Професійна майстерність	8	0,21	1,68
2.2 Освіта	8	0,24	1,92
2.3 Підвищення рівня кваліфікації	6	0,15	0,90
2.4 Стаж роботи	10	0,28	2,81
2.5 Володіння інформацією про стан розвитку СОЗ	5	0,12	0,61
Сума балів	37	1	7,92
3 група. Ділові якості працівників			
3.1 Здатність до прийняття нових ідей і неординарних рішень	5	0,08	0,41
3.2 Контактність та вміння ефективно працювати	8	0,23	1,84
3.3 Професійна компетентність	8	0,27	2,16
3.4 Високий рівень організації роботи	6	0,19	1,14
3.5 Якість виконуваних робіт	8	0,23	1,84
Сума балів	35	1	7,39

Джерело: розраховано автором за матеріалами ТОВ «Рефлектор»

Для проведення бальної оцінки рівня кадрового потенціалу закладу охорони здоров'я доцільно використовувати шкалу [10]:

- низький рівень - 0 - 15 балів;
- нижчий середнього - 16 - 20 бали;
- середній – 21-25 бали

- вищий середнього - 26 - 35 бали;
- високий - 36 - 50 балів.

У процедурі оцінки ефективності трудової діяльності важливо визначити, за якими критеріями та показниками слід робити оцінку й знайти спосіб ефективності праці. А тому кадрова робота ТОВ «Рефлектор» має бути спрямована на досягнення такого її стану, коли кожен працівник дорожив би своїм робочим місцем і розвивав свою професійну майстерність.

Таким чином, враховуючи дані таблиці 3.5, рівень кадрового потенціалу ТОВ «Рефлектор» складає 21,34 бали, що належить до рівня середнього, а тому для закладу є актуальним розроблення заходів з підвищення рівня його розвитку. Для цього необхідно створити таку систему управління кадровим потенціалом, яка б змогла забезпечувати науково-обґрунтований підбір, навчання і виховання кадрів. Ця система формується з урахуванням конкретних умов праці, сучасних напрямів реформування системи охорони здоров'я та її розвитку, завдань підвищення ефективності діяльності і якості праці.

Таким чином, запропонована оцінка кадрового потенціалу ТОВ «Рефлектор» методом експертних оцінок дозволять удосконалити систему управління кадровим потенціалом в умовах проведення медичної реформи.

Розробка лендінгу (landing page) є ефективним маркетинговим інструментом, спрямованим на стимулювання цільової дії відвідувачів. Лендінг, як односторінковий сайт, концентрує увагу на конкретному продукті, послугі або сервісі, оптимізуючи конверсію відвідувачів у клієнтів. Цільова сторінка (лендінг) є ефективним інструментом інтернет-маркетингу, що дозволяє досягти конкретних маркетингових цілей.

Її ключова характеристика – фокусування на одній цільовій дії, що спрощує процес конверсії відвідувачів у клієнтів. Формування ефективної посадкової сторінки (лендінгу) є ключовим елементом цифрового маркетингу,

спрямованого на досягнення конкретних бізнес-цілей. Для забезпечення високої конверсії необхідно дотримуватися ряду вимог та принципів.

Порівняльний аналіз ефективності наявного офіційного веб-сайту ТОВ «Рефлектор» та новоствореної посадкової сторінки (лендінгу), що інтегрована з сайтом, буде здійснено на основі результатів опитувань цільової аудиторії. Цей метод дозволяє отримати об'єктивну оцінку сприйняття та ефективності обох веб-ресурсів [5].

Порівняльний аналіз офіційного веб-сайту ТОВ «Рефлектор» та розробленої посадкової сторінки (лендінгу) є необхідним етапом для оцінки ефективності маркетингових заходів. Таблиця 3.6, що відображає результати порівняння, дозволяє систематизувати ключові відмінності між цими двома веб-ресурсами.

Таблиця 3.6 – результати порівняння офіційного веб-сайту ТОВ «Рефлектор» та розробленої посадкової сторінки (лендінгу)

Характеристики сайту	Результати опитування	
Зручність положення каталогу медичних послуг	Зручно	Не зручно
Зміст інформації про медичні послуги в каталозі	Містить	Не містить
Зручність розташування контактної інформації	зручно	Не зручно
Можливість зробити замовлення напряму через сайт	є	немає
Кольорове оформлення	Подобається	Не подобається
Актуальність матеріалу викладеного на сайті	Актуально	Не актуально

Джерело: складено за матеріалами ТОВ «Рефлектор»

Аналіз результатів порівняння двох веб-сторінок ТОВ «Рефлектор» виявив, що новостворена сторінка, розроблена відповідно до вимог цільової аудиторії, повністю задовольняє їх потреби за визначеними критеріями. Це свідчить про те, що на даному етапі розвитку ТОВ «Рефлектор» створення повноцінного офіційного веб-сайту є недоцільним з точки зору економічної ефективності.

Результати проведеного опитування дозволили сформулювати об'єктивну характеристику новоствореної посадкової сторінки ТОВ «Рефлектор», виявивши її ключові переваги:

1. Оптимізація інформаційного навантаження: Сторінка характеризується лаконічністю та чіткою структурою, що запобігає інформаційному перевантаженню. Каталог медичних послуг розміщений у верхній частині сторінки, забезпечуючи швидкий доступ до ключової інформації.

2. Інтуїтивно зрозуміла навігація: Відсутність необхідності переходу за зовнішніми посиланнями мінімізує ризик втрати інформації та спрощує процес ознайомлення з контентом.

3. Концентрація інформації: Формат лендінгу забезпечує розміщення всієї необхідної інформації про ЗОЗ на одній сторінці, що сприяє зручності користувачів.

4. Інформаційна насиченість: Сторінка містить інформацію про досягнення ЗОЗ та напрямки його діяльності, що сприяє формуванню позитивного іміджу.

5. Соціальне підтвердження: Розміщення відгуків про заклад підвищує довіру потенційних клієнтів. Зручність реєстрації: Наявність контактних даних на сторінці дозволяє здійснити реєстрацію безпосередньо з сайту, спрощуючи процес запису на прийом.

Для забезпечення ефективної комунікації з пацієнтами та підвищення їх лояльності до закладу охорони здоров'я необхідно використовувати комплексний підхід.

Розсилка є ефективним інструментом маркетингової комунікації, що дозволяє підтримувати зв'язок з пацієнтами та стимулювати їх лояльність до закладу охорони здоров'я .

Переваги розсилки:

1. Пряма комунікація: Розсилка дозволяє встановити прямий контакт з пацієнтами, що сприяє формуванню довгострокових відносин. Персоналізовані повідомлення дозволяють враховувати індивідуальні потреби та інтереси пацієнтів.

2. Перетворення клієнтів на постійних: Регулярні розсилки нагадують пацієнтам про лікувальний заклад та його послуги, що сприяє повторним зверненням. Інформування про акції, знижки та спеціальні пропозиції стимулює пацієнтів до активності.

3. Залучення нових пацієнтів: Розсилка може використовуватися для залучення нових пацієнтів, інформуючи їх про переваги лікувального закладу та його послуги. Рекомендації від існуючих пацієнтів можуть сприяти розширенню аудиторії.

4. Широке охоплення аудиторії: Розсилка дозволяє охопити велику кількість пацієнтів, які підписалися на неї. Сегментація аудиторії дозволяє надсилати релевантні повідомлення різним групам пацієнтів.

5. Економічна ефективність: Розсилка є відносно недорогим способом просування, особливо порівняно з традиційними методами реклами. Автоматизація розсилки дозволяє скоротити витрати на персонал.

6. Зворотний зв'язок: Розсилка може використовуватися для збору зворотного зв'язку від пацієнтів. Опитування та анкети, включені в розсилку, дозволяють оцінити рівень задоволеності пацієнтів та виявити проблемні зони.

7. Постійне нагадування: Регулярні розсилки нагадують пацієнтам про лікувальний заклад та його послуги, що сприяє формуванню позитивного іміджу. Інформування про нові послуги, акції та події дозволяє підтримувати інтерес пацієнтів.

ТОВ «Рефлектор» має сформовану базу постійних пацієнтів, з якими налагоджено ефективну взаємодію. Для розширення каналів комунікації та підвищення лояльності клієнтів планується використання email-розсилок. Розсилки з продажу є ефективним інструментом для стимулювання повторних звернень пацієнтів до ТОВ «Рефлектор».

Надання медичних послуг характеризується специфікою, що полягає у виникненні потреби у них не за бажанням, а за необхідністю. У зв'язку з цим, для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Рефлектор» необхідно застосовувати стратегії, спрямовані на формування стійкого асоціативного

зв'язку між брендом лікувального закладу та потребою у медичних послугах у потенційних пацієнтів.

Формування витрат на просування медичних послуг є ключовим аспектом маркетингової стратегії ТОВ «Рефлектор». Для забезпечення ефективного використання бюджету необхідно детально розглянути витрати за кожним з виділених напрямів, як представлено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Передбачувані витрати на реалізацію заходів щодо просування ТОВ «Рефлектор»

№ п/п	Заходи	Період	Витрати за місяць, грн	Всього витрат, грн
1	Листівки лікувального закладу	Одноразова оплата	2500,0	2500,0
2	Підготовка банера	Одноразова оплата	3000,0	3000,0
3	Візитні картки	Одноразова оплата	300,0	
Інтернет просування				
4	Розробка сайту			6000,0
5	e-mail розсилка			500,0
Загальна сума			11800,0	

Джерело: складено автором за матеріалами ТОВ «Рефлектор»

Загальна вартість програми просування -11800,0 грн. Одноразові витрати становлять – 5800,0 грн. Запуск рекламної компанії планується на пів року.

Впровадження системи систематичної оцінки та аналізу ефективності управління ресурсним потенціалом є необхідною умовою для забезпечення стабільного розвитку ТОВ «Рефлектор». Це дозволить своєчасно виявляти недоліки, формувати шляхи їх усунення та підтримувати конкурентоспроможність на ринку медичних послуг.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних і практичних засад управління та адміністрування ресурсним потенціалом лікувальних закладів дозволило зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ресурсний потенціал лікувальних закладів можна розглядати двояко. По-перше, це постійний процес залучення, використання та пошуку різноманітних ресурсів для протидії як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам. По-друге, це комплексна система, що складається з взаємопов'язаних етапів, які систематично реалізуються для досягнення конкретних цілей. Ці етапи включають обґрунтування вибору ресурсів, визначення методів їх забезпечення та оцінку ефективності обраного підходу.

Управління ресурсами організації, зокрема лікувального закладу, здійснюється за допомогою різноманітних інструментів, які керуюча підсистема використовує для впливу на керовану. На ефективність цього процесу впливають чинники зовнішнього середовища різних рівнів – від макроекономічних до глобалізаційних. Важливо розрізняти середовище опосередкованого впливу та середовище безпосередньої взаємодії, враховуючи специфіку діяльності лікувальних закладів.

Ефективне управління ресурсним потенціалом вимагає комплексного підходу, що охоплює як якість самого управління, так і управління досягнутими результатами. Якість управління, в свою чергу, формує управлінську культуру, яка визначає, наскільки успішно підприємство прагне до реалізації своїх стратегічних цілей.

Оцінювання ресурсного потенціалу закладу охорони здоров'я є невід'ємною частиною системи управління цим закладом і ґрунтується на загальних принципах управління. Цей процес передбачає комплексний підхід, що вимагає створення цілісної системи показників для оцінки рівня наявного потенціалу. Оцінка ресурсного потенціалу закладу охорони здоров'я повинна здійснюватися за чіткою схемою, яка включає такі етапи: визначення складових ресурсного потенціалу; ідентифікація локальних показників; оцінка тріади ресурсів; аналіз синергії; комплексна оцінка; прогнозування розвитку.

2. ЛОР – центр «Рефлектор» – сучасна моноклініка, що відповідає найвищим стандартам діагностики та лікування, заснована в 2008 році. Приватний медичний заклад «Рефлектор» має офіційний дозвіл на здійснення медичної практики, виданий Міністерством охорони здоров'я України (наказ №192 від 05.02.2021).

Фінансовий стан ТОВ «Рефлектор» у 2023 році значно покращився порівняно з 2022 роком. Лікувальний заклад має високу ліквідність та фінансову незалежність. У 2022 році відбулося тимчасове погіршення фінансових показників, можливо, пов'язане з інвестиціями або іншими тимчасовими факторами.

Структура управління ТОВ «Рефлектор» умовно розділяється на управлінський та медичний персонал. Управлінський персонал в своєму складі має генерального директора (власник підприємства), який відповідає за загальне керівництво підприємством, визначає стратегічні цілі та напрямки розвитку, приймає ключові рішення.

На основі проведеної оцінки ресурсного потенціалу ТОВ «Рефлектор» встановлено, що як поточний, так і прогнозований потенціал перевищує середній рівень. Результати оцінки свідчать про наявність у ТОВ «Рефлектор» значного ресурсного потенціалу, що дозволяє забезпечити його стабільне функціонування та розвиток.

В результаті проведеного аналізу ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Рефлектор» за 2021-2023 роки спостерігаються позитивні зміни у питанні управління як окремими складовими ресурсного потенціалу, так і РПП взагалі. Проте, можемо стверджувати з матриці дій відповідно до рівня ефективності управління ресурсним потенціалом у звітному році, є резерви для підвищення ефективності управління як ресурсного потенціалу ТОВ «Рефлектор», так і окремих його складових. Рівень ефективності управління більшістю складовими ресурсного потенціалу за період аналізу досяг найвищого рівня, а саме: рівнем ефективності управління потенціалом основних фондів та потенціалом фінансових ресурсів, рівень ефективності

управління потенціалом трудових ресурсів потребує найбільшої уваги та удосконалення.

Удосконалення управління ресурсним потенціалом лікувального закладу є ключовим фактором для забезпечення його ефективного функціонування та конкурентоспроможності. Одним із важливих аспектів цього процесу є оптимізація фінансового потенціалу, зокрема, шляхом реорганізації кредиторської заборгованості. Впровадження зазначених заходів дозволить лікувальному закладу оптимізувати свою кредитну політику, знизити ризики, пов'язані з кредиторською та дебіторською заборгованістю, та підвищити ефективність використання фінансових ресурсів.

Запропоновано для оцінки кадрового потенціалу персоналу ТОВ «Рефлектор» використовувати метод експертних оцінок, який дозволяє отримати об'єктивну оцінку процесів на основі певної сукупності індивідуальних думок експертів. Запропонована оцінка кадрового потенціалу ТОВ «Рефлектор» методом експертних оцінок дозволять удосконалити систему управління кадровим потенціалом в умовах проведення медичної реформи.

Розробка ефективної системи адаптації працівників є критично важливим елементом управління людськими ресурсами організації. Така система повинна забезпечити швидку інтеграцію нових співробітників у робочий процес, мінімізувати стрес та підвищити їх продуктивність.

Впровадження комплексної системи адаптації працівників дозволить організації забезпечити успішну інтеграцію нових співробітників, підвищити їх продуктивність та знизити плинність кадрів. Для забезпечення стабільності та підвищення ефективності діяльності закладу охорони здоров'я необхідно приділити особливу увагу удосконаленню управління кар'єрним зростанням співробітників та розвитку корпоративної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васюк Н. О., Кузюк М. Г. Запровадження електронної системи охорони здоров'я (e-helth) як важливий напрям трансформації медичної галузі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/39.pdf. (дата звернення: 13.12.2024).
2. Вороненко Ю.В. Стратегічне управління в охороні здоров'я: теоретичні та практичні аспекти. *Науковий журнал МОЗ України*. 2021. № 1 (5). С. 39-46.
3. Граціотова Г.О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах європейської інтеграції. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2020. № 6 (52). С. 25-34.
4. Домчук О. М., Богуславська С. І. Вплив сучасних тенденцій у медичному менеджменті на підбір і розвиток управлінського персоналу: аналіз і перспективи. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 303-313.
5. Карабаш С. Г. Сучасні тенденція SEO просування сайтів медичних установ на засадах системного підходу. *Ефективна економіка*. 2024. № 6.
6. Кращі практики управління медичним закладом. Посібник/Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2021.
7. Крячкова Л. В., Сімон К. І., Борвінко Е. В., Семенова Л. С. Підходи до удосконалення управлінських стилів в процесі підготовки керівних медичних кадрів на різних рівнях освіти. *Клінічна та профілактична медицина*. 2022. № 2. С. 73-80.
8. Мельник А., Адамик В. Аналізування організаційної діяльності закладу охорони здоров'я в умовах реформування галузі: теоретико-методологічні та прикладні аспекти. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 1.
9. Москаленко В. О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. URL: nuft.edu.ua (дата звернення: 05.01.2025).
10. Нетудихата К. Л. Кадрова діагностика як інструмент оцінки ефективності кадрового менеджменту закладу сфери охорони здоров'я.

Ефективна економіка. 2021. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9171> (дата звернення: 05.12.2024).

11. Онищенко Е. Система управління кадровим потенціалом підприємства: підхід до проектування підсистем. *Вісник THEU*. 2019. №1. С. 137-144.

12. Осокіна А. В., Мисишин Т. В. Трансформація бізнес- моделі приватного медичного закладу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 5(2). С. 34-40.

13. Офіційний сайт ТОВ «Рефлектор». URL: <https://www.lor-center.com.ua/> (дата звернення 15.11.2024).

14. Пак Г.Р., Конєва І.І. Ресурсний потенціал лікувального закладу як об'єкт управління. VII International scientific and practical conference «Scientific Research: Theoretical Foundations and Practical Applications» (January 24-26, 2024) Vienna, Austria, International Scientific Unity. 2024. С.234-235.

15. Пак Г.Р. Запровадження оцінки компетентностей керівників лікувального закладу. Матеріали науково-практичної конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ (14-16 травня 2024 р.). Суми, 2024. С. 393.

16. Петрик С. М. Форми реалізації проектів державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. № 2 (92). С. 90–94.

17. Петрушка О.В., Сидор І.П. Особливості здійснення державного фінансового контролю в закладах охорони здоров'я. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1707> (дата звернення: 13.10.2024).

18. Рогачевський О. П. Теоретичні аспекти стратегічного управління якістю медичних послуг. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5. № 4. С. 282-291.

19. Сафонов Ю. М., Борщ В. І. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я України: принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8 (218). С. 62-69.
20. Смолич Д. В., Тимошук І. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. №153. С. 75-82.
21. Танасюк І. М. Формування кадрового потенціалу через розвиток креативних здібностей персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. №4. С.310-315.
22. Ткаченко В.І. Досвід та проблеми використання електронних медичних систем в приватному медичному закладі. *Здоров'я суспільства*. 2021. №. 6, № 1-2. С. 129-129.
23. Труніна І. М., Сербін Р. А., Андрієнко М. С. Особливості управління персоналом у медичній галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2021. Вип. 43. С. 51-56.
24. Яремко І. Підвищення ефективності механізмів управління закладами сфери охорони здоров'я. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6), URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25522/nzmened-127-139.pdf> (дата звернення: 1.10.2024).
25. Health workforce and services Draft global strategy on human resources for health: workforce 2030. WHA69/38. Retrieved from http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA69/A69_38-en.pdf.
26. Martinho A.M. Becoming a Doctor in Europe: Objective Selection Systems American Medical Association Journal of Ethics December 2019, Volume 14, Number 12: 984-988.
27. Rosin T. 17 Statistics on the current state of USA health care spending, finances. URL: <http://www.beckershospitalreview.com/finance/17-fascinating->

statistics-on-the-current-state-of-ushealthcare-spending-finances.html (дата звернення 12.01.2025).

28. European Observatory on Health Systems and Policies. Health System Review: Ukraine. WHO Regional Office for Europe, 2021.

ДОДАТКИ