ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри

_____
І.А.Семенець-Орлова
«____»_____2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

«УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ»

Виконала: студентка групи
Е-8-23 М1ПУА(2.0з)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Богданова Катерина Олександрівна
Керівник: к.держ.упр., Телендій А.А.

Київ 2025

АНОТАЦІЯ

Богданова Катерина Олександрівна. Удосконалення організації управління в системі надання медичних послуг.

Кваліфікаційна робота на здобуття рівня вищої освіти «магістр» із спеціальності «Публічне управління та адміністрування» - Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2025.

У кваліфікаційній роботі визначено теоретичні засади організації управління в системі надання медичних послуг. Розкрито зміст управлінської діяльності у закладах охорони здоров'я та охарактеризовано сучасні механізми публічного управління у сфері медичних послуг. Проведено аналіз діяльності Академічного медичного центру, зокрема оцінено медичні послуги, основні показники ефективності та адміністративне управління закладом. Запропоновано шляхи удосконалення організації управління, що включають розширення спектра медичних послуг, впровадження сучасних комунікаційних та маркетингових стратегій, спрямованих на підвищення якості обслуговування та ефективності функціонування медичного закладу.

Ключові слова: публічне управління, медичні послуги, адміністративне управління, заклад охорони здоров'я, ефективність управління, організаційна діяльність, маркетингові стратегії, комунікаційні технології, розширення послуг, медичний центр та ін.

ABSTRACT

Kateryna Bogdanova. Improving the organization of management in the system of providing medical services.

Thesis for obtaining the level of higher education "Master" in "Public Administration" - Interregional Academy of Personnel Management - Kyiv. 2025.

The thesis defines the theoretical principles of organizing management in the system of providing medical services. The content of managerial activities in healthcare institutions is disclosed and modern mechanisms of public management in the field of medical services are characterized. The activity of the Academic Medical Center is analyzed, in particular, medical services, main performance indicators and administrative management of the institution are assessed. Ways of improving the organization of management are proposed, which include expanding the range of medical services, implementing modern communication and marketing strategies aimed at improving the quality of service and the efficiency of the functioning of the medical institution.

Keywords: public administration, medical services, administrative management, healthcare institution, management efficiency, organizational activities, marketing strategies, communication technologies, expansion of services, medical center, etc.

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ 7

1.1. Організаційна діяльність як основа ефективного управління 7

1.2. Сутність управлінської діяльності у закладах охорони здоров'я 21

1.3. Механізми публічного управління медичними послугами в сучасних умовах 27

Висновки до розділу 1 41

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ НАДАННЯМ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ В АКАДЕМІЧНОМУ МЕДИЧНОМУ ЦЕНТРІ 42

2.1. Загальна характеристика діяльності медичного центру 42

2.2. Аналіз медичних послуг та оцінка показників діяльності закладу 50

2.3. Дослідження ефективності адміністративного управління медичним закладом 59

Висновки до розділу 2 74

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ 76

3.1. Розширення спектру медичних послуг як напрям підвищення ефективності управління 76

3.2. Запровадження сучасних комунікаційних та маркетингових стратегій у системі адміністративного менеджменту 87

Висновки до розділу 3 100

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 101

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 104

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми зумовлена зростаючими потребами населення у якісних та доступних медичних послугах, що вимагає удосконалення механізмів управління у сфері охорони здоров'я. В умовах децентралізації та реформування медичної галузі важливим є забезпечення ефективної взаємодії між державними органами, закладами охорони здоров'я та місцевим самоврядуванням. Проблеми нераціонального використання ресурсів, низької якості управлінських рішень і відсутності комплексного підходу до організації надання медичних послуг залишаються актуальними. Запровадження нових управлінських підходів сприятиме підвищенню якості медичних послуг та задоволеності громадян. Особливої ваги набуває необхідність впровадження електронних систем управління, моніторингу якості та прозорості у сфері охорони здоров'я.

В умовах війни в Україні та іншими кризовими ситуаціями, ефективне управління медичною системою є питанням національної безпеки. Актуальність теми підкріплюється потребою у підвищенні професійного рівня управлінців у сфері охорони здоров'я. Сучасні тенденції вимагають гнучких управлінських стратегій, які відповідають європейським стандартам. Отже, дослідження напрямів удосконалення організації управління в системі надання медичних послуг є важливим для формування ефективної державної політики у галузі охорони здоров'я.

Стан і ступінь розробки проблеми. Питання удосконалення організації управління в системі надання медичних послуг є предметом наукового інтересу багатьох українських і зарубіжних дослідників. Зокрема, сутнісні та організаційні аспекти цієї проблематики розглядаються у працях О. Васюти, І. Гриценко, В. Литвина, Н. Рингевич, І. Сабліна, О. Шевченко, Л. Ярошенко та інших. Дослідники акцентують увагу на важливості адаптації управлінських моделей до умов реформування медичної галузі та децентралізації. Значну увагу приділено питанням якості медичних послуг, ролі керівника медичного закладу, цифровізації процесів управління, а також механізмам фінансування. Водночас, попри

наявність великої кількості публікацій, досі недостатньо комплексно розглянуто питання інтегрованого підходу до управління на всіх рівнях надання медичних послуг. Особливо бракує прикладних досліджень щодо впровадження ефективних управлінських рішень у контексті сучасних викликів та обмежених ресурсів.

Метою дослідження є аналіз існуючих механізмів організації управління у сфері надання медичних послуг та розробка практичних рекомендацій щодо їх удосконалення в умовах сучасної медичної реформи.

Відповідно до мети дипломної роботи були поставлені та вирішені наступні **завдання:**

- розкрити організаційну діяльність як основу ефективного управління в системі охорони здоров'я;
- визначити сутність управлінської діяльності у закладах охорони здоров'я та визначити її ключові функції;
- проаналізувати сучасні механізми публічного управління медичними послугами в умовах реформування галузі;
- надати загальну характеристику діяльності Академічного медичного центру як об'єкта дослідження;
- провести оцінку медичних послуг та проаналізувати основні показники ефективності діяльності АМЦ;
- дослідити стан адміністративного управління в медичному центрі та виявити фактори, що впливають на його результативність;
- запропонувати шляхи удосконалення організації управління, зокрема шляхом розширення спектру медичних послуг;
- обґрунтувати доцільність впровадження сучасних комунікаційних і маркетингових стратегій для підвищення ефективності публічного управління медичним закладом.

Об'єктом дослідження є процеси організації управління в системі надання медичних послуг.

Предмет дослідження — це механізми, методи та інструменти удосконалення організації управління у сфері охорони здоров'я.

Методологічний інструментарій дослідження. Структурно-логічний аналіз дозволив систематизувати підходи до побудови ефективної управлінської моделі у сфері надання медичних послуг. Методи узагальнення, систематизації, порівняння та аналізу дали змогу виявити особливості існуючих управлінських підходів та їх ефективність. Для аналізу практичного досвіду застосовувалися методи економічного, статистичного аналізу та графічного подання даних. Спостереження та SWOT-аналіз використано для оцінки внутрішніх ресурсів і зовнішніх викликів у діяльності медичних установ.

Інформаційна база дослідження включає офіційні звіти МОЗ України, аналітичні матеріали НСЗУ, документи медичних установ, наукові праці з питань медичного менеджменту та державного управління, а також публікації з фахових періодичних видань, таких як "Охорона здоров’я України", "Державне управління: удосконалення та розвиток", "Вісник НАДУ". Також використано дані міжнародних організацій (ВОЗ, OECD) щодо ефективного управління в охороні здоров’я.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в уточненні підходів до організації управління в системі надання медичних послуг, зокрема в контексті децентралізації, цифровізації та впровадження управлінських інновацій. Вперше запропоновано практичну модель удосконалення управлінських процесів у медичних закладах на локальному рівні з урахуванням сучасних викликів.

Практичне значення полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління в медичній сфері, що може бути використано місцевими органами влади, керівниками медичних установ, а також у подальших наукових дослідженнях. Запропоновані підходи сприятимуть підвищенню якості медичних послуг, прозорості управління та рівня довіри громадян до медичної системи.

Структура та обсяг роботи. Дослідження складається із вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 110 сторінок, а бібліографічний список налічує 75 позиції, з них 5 – іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

1.1. Організаційна діяльність як основа ефективного управління

В умовах зростаючої ринкової конкуренції та динамічних змін у зовнішньому середовищі особливої актуальності набуває ефективна організація внутрішніх управлінських процесів у підприємствах. Раціональне використання ресурсів, чіткий розподіл функціональних обов'язків та відповідальності, а також забезпечення узгодженого функціонування організаційної структури є ключовими чинниками досягнення стратегічних цілей. Водночас технологічний прогрес, еволюція управлінських концепцій і глобалізаційні процеси зумовлюють необхідність модернізації систем управління з урахуванням нових викликів і тенденцій. У таких умовах особливо важливо забезпечити гнучкість та адаптивність організаційних структур для оперативного реагування на зміни середовища [15, с. 53].

Організація управління підприємством є цілісною системою принципів, методів, управлінських структур та процедур, які спрямовані на ефективне керування діяльністю суб'єкта господарювання з метою досягнення визначених стратегічних орієнтирів [45]. У цьому контексті організація як управлінська функція розглядається як сукупність взаємопов'язаних дій, що передбачають розподіл завдань, формування структурної побудови, координацію та контроль діяльності персоналу, що дозволяє забезпечити злагоджене функціонування підприємства та оптимізацію управлінських результатів.

Функція організації охоплює побудову внутрішніх процедур управління, закріплення функціональних обов'язків, визначення взаємозв'язків між структурними одиницями та регулювання механізмів взаємодії для ефективного використання наявних ресурсів. Організаційно-управлінська система підприємства включає такі складові [3; 18; 45]:

- *Цілі управління* – це кінцеві результати, досягнення яких є пріоритетом для підприємства. Вони можуть охоплювати, зокрема, зростання прибутковості, покращення якості продукції чи послуг, а також розширення ринкових позицій.
- *Управлінська стратегія* – сукупність планових заходів, орієнтованих на досягнення довгострокових цілей підприємства, що визначають основні напрями розвитку, ключові конкурентні переваги та оптимізацію використання ресурсного потенціалу.
- *Організаційна структура управління* – система взаємопов'язаних елементів, що забезпечують ефективне функціонування підприємства. Вона охоплює:

1. *Рівні управління* – ієрархічні щаблі, які різняться за функціональними повноваженнями й відповідальністю;

2. *Функціональні підрозділи*, що виконують конкретні управлінські функції (виробництво, фінанси, маркетинг тощо). Така структура регламентує розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності, а також визначає комунікаційні зв'язки між елементами управлінської системи.

- *Функції управління* – ключові управлінські завдання, що включають планування, організацію, мотивацію персоналу, контроль і координацію.
- *Управлінські процеси* – це логічно впорядковані дії, спрямовані на розв'язання управлінських задач, досягнення цілей підприємства та підвищення ефективності управління. Вони охоплюють планування, прийняття рішень, реалізацію управлінських заходів і контроль за їх виконанням.
- *Проєктне управління* – систематизований підхід до планування, координації, управління ресурсами та контролю за виконанням проєктів в умовах обмеженості ресурсів (фінансових, часових, кадрових), щой підхід передбачає використання сучасних інструментів, моделей, технік з урахуванням можливих ризиків.
- *Інструменти управління* – це методи, технології та програмне забезпечення, що застосовуються з метою підвищення ефективності управлінських процесів. Вони можуть включати засоби аналізу фінансової

звітності, інформаційні системи для управління проєктами, інструменти стратегічного планування тощо.

Таким чином, організація управління підприємством передбачає створення гнучкої й ефективної управлінської інфраструктури, яка здатна забезпечити досягнення поставлених цілей, раціональне використання ресурсів і підтримку конкурентних позицій підприємства на ринку.

Термін «організація» походить від грецького «organizo» і в контексті управлінської науки розглядається як одна з базових функцій менеджменту, згідно з класифікацією А. Файоля [27]. Згідно з його підходом, організація полягає у створенні функціонуючої системи, яка охоплює як матеріальну, так і соціальну складову підприємства. Суть цієї функції полягає у формуванні організаційної структури, здатної забезпечити ефективну діяльність колективу для досягнення поставлених завдань.

Процес організації ґрунтується на дотриманні низки принципів [33], до яких належать:

- чітке формулювання стратегічних і оперативних цілей, сформованих на етапі планування;
- визначення ключових видів діяльності, необхідних для досягнення окреслених цілей;
- делегування завдань окремим працівникам і формування функціональних підрозділів або команд;
- координація діяльності структурних одиниць через запровадження взаємозв’язків, розмежування обов’язків і відповідальності, що включає призначення відповідальних осіб та встановлення термінів виконання;
- орієнтація всієї організації на досягнення спільної мети;
- визначення масштабів управління – кількості працівників, якими ефективно може керувати один менеджер.

Управлінська функція організації передбачає структуризацію діяльності підприємства через оптимальний розподіл ресурсів, встановлення внутрішніх зв’язків та координацію операційної взаємодії [14]. Основне її призначення

полягає у розмежуванні завдань між індивідуальними виконавцями й колективами, а також забезпеченні їхньої скоординованої взаємодії в межах підприємства.

Організаційна діяльність у цьому контексті виступає як процес впорядкування відносин, усунення невизначеності та конфліктів у сфері повноважень, з метою формування сприятливого середовища для продуктивної колективної роботи.

До ключових складових організаційного процесу відносяться [11; 39]:

а) *поділ праці* – фрагментація загального обсягу завдань на частини, що відповідають компетенціям і можливостям окремих працівників;

б) *департаменталізація* – об’єднання однотипних завдань та функцій у відповідні підрозділи, такі як відділи, сектори, служби, цехи тощо;

в) *делегування повноважень* – закріплення управлінської відповідальності за керівниками відповідних структурних одиниць;

г) *визначення масштабу контролю* – встановлення кількості підлеглих, ефективне управління якими можливе з боку одного керівника;

д) *координація діяльності* – узгодження операційних процесів між підрозділами задля досягнення загальної мети.

Процес організації управління є складною діяльністю, оскільки потребує вибору найдоцільніших рішень серед багатьох альтернатив, кожна з яких може бути логічно обґрунтованою з точки зору ефективності функціонування організації [35, с. 65].

Поняття «організація» відображає внутрішню структурну впорядкованість системи, взаємодію її складових елементів, а також сукупність процесів, які забезпечують досягнення цілей колективного суб’єкта управління. Воно охоплює як властивості самого об’єкта, так і характер його функціонування. У якості управлінської функції організація передбачає розподіл функціональних обов’язків і забезпечення злагодженої співпраці всіх учасників трудового процесу, реалізуючись у межах організаційної діяльності.

Організаційна діяльність у системі менеджменту постає як цілеспрямований процес, завдяки якому управлінський персонал має змогу усунути невизначеність та запобігти конфліктам у сфері розподілу повноважень і трудових обов'язків, формуючи тим самим сприятливі умови для ефективної взаємодії працівників [21]. Такий напрям управлінської діяльності виконує низку ключових завдань, серед яких: формування раціональної організаційної структури управління; розмежування обсягу функцій, повноважень і відповідальності між керівниками та фахівцями; встановлення ієрархії та функціональних зв'язків між працівниками; оптимальний розподіл кадрових ресурсів відповідно до професійної компетентності та особистих здібностей співробітників; нормативне забезпечення організаційної структури; регламентація взаємодії між підрозділами.

Результатом організаційної діяльності є визначення конкретної моделі функціонування управлінської структури, яка охоплює всі ключові компоненти організаційного процесу. Взаємодія між рівнями управління та структурними одиницями базується на обміні інформаційними потоками, ресурсами та управлінськими рішеннями, що забезпечує цілісність і злагодженість функціонування всієї системи [6].

Концептуальні підходи до організації управління визначають стратегічні засади, що лежать в основі побудови управлінських структур та реалізації управлінської діяльності. Вони окреслюють ключові принципи та інструменти розподілу владних повноважень, відповідальності та функцій контролю в межах організації. Підходи є загальною філософією менеджменту, що встановлює цілі, завдання та методологію управління. Вони ґрунтуються на різноманітних теоретичних концепціях – зокрема, системному підході, теорії контингентності, ресурсному підході, стратегічному менеджменті, концепції управління якістю тощо. Кожна з цих моделей має свої інструменти та механізми розв'язання управлінських завдань відповідно до специфіки функціонування підприємства.

Ефективне організаційне управління створює значні переваги для підприємств, зокрема [8]:

- сприяє зменшенню витрат на виробництво, збут і адміністративне управління завдяки оптимізації процесів;

- забезпечує зростання продуктивності праці персоналу, що позитивно впливає на обсяги випуску продукції та рівень реалізації;

- підвищує якість товарів і послуг, що сприяє зростанню задоволеності споживачів;

- відкриває можливості для виходу на нові ринки, розширення клієнтської бази та збільшення продажів.

Таким чином, ефективно налагоджена система організації управління є досить вагомим чинником конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства. Вона слугує інструментом досягнення стратегічних і тактичних цілей бізнесу, забезпечує оперативність прийняття рішень та адаптивність до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Управління розглядається як цілеспрямований процес впливу керівника на об’єкт управління з метою забезпечення його ефективної діяльності та сталого розвитку [31, с. 67]. Взаємодія основних елементів системи управління та характер їхніх зв’язків відображається через інформаційні потоки, які відтворюють рух матеріальних ресурсів та виробничі операції. Узагальнена модель цих взаємозв’язків представлена на рисунку 1.1.



Рис.1.1. Система управління [33, с. 54]

Виділяють три основні категорії управлінських дій, які відрізняються за рівнем усвідомлення, проявленого суб’єктами управління. Першу категорію становлять управлінські функції керівників відповідно до їх службових посад. Згідно з Національним класифікатором професій України, нараховується понад

400 спеціальностей, пов'язаних із управлінням організаціями та їх структурними підрозділами. Такі фахівці мають володіти широкими знаннями в галузі управління, оскільки результати їх діяльності безпосередньо впливають на умови праці та життя підлеглих. У суспільстві управлінська праця зазвичай сприймається як окремий вид діяльності, що чітко відокремлює керівників від виконавців. Друга категорія охоплює спеціалістів різних галузей, які виконують свою роботу з метою досягнення конкретних результатів, однак часто не усвідомлюють управлінського характеру своєї діяльності. Серед оточуючих також відсутнє сприйняття їхньої роботи як управлінської, хоча фактично такі функції ними виконуються. Розширення професійних знань цими фахівцями за рахунок вивчення теорії управління сприяє значному підвищенню їхньої кваліфікації. Третя категорія охоплює практично кожну людину, яка ставить перед собою особисті цілі та прагне їх реалізувати. Володіння знаннями з теорії управління може суттєво прискорити і покращити процес досягнення особистісного та професійного розвитку, що, у свою чергу, позитивно впливає на якість життя [34, с. 108].

Об'єктом вивчення управлінської науки є господарська діяльність підприємства в цілому, а також окремі її сфери, такі як виробництво, кадровий потенціал, збут та фінанси [33, с. 65]. Об'єкт управління отримує розпорядження від суб'єкта управління — керівника чи менеджера — і функціонує відповідно до змісту цих вказівок (Рис. 1.2).

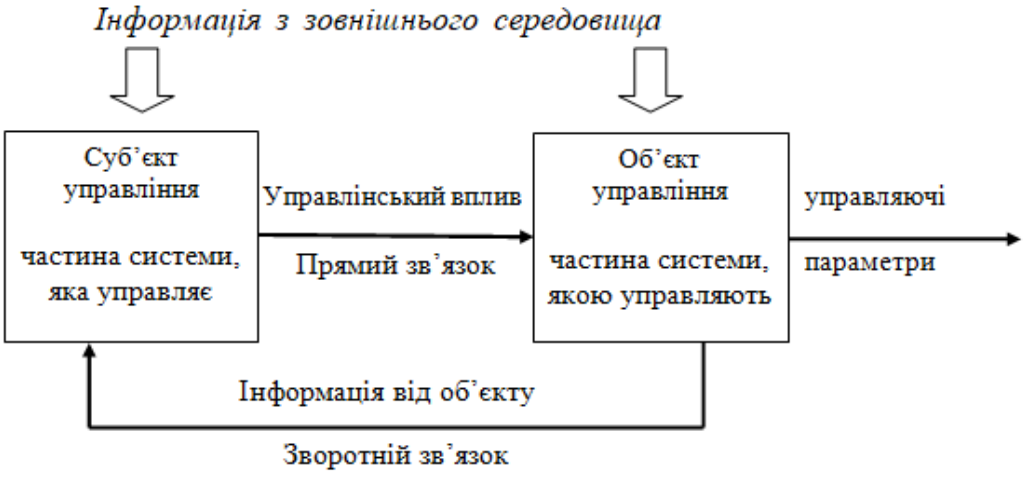


Рис. 1.2. Система управління організацією

Управління підприємством розглядається як комплекс взаємопов’язаних процесів, що спрямовані на реалізацію визначених цілей організації.

У класичному розумінні термін «управління» трактують як цілеспрямований комплекс взаємопов’язаних дій і заходів, що виконуються послідовно для досягнення визначених цілей в межах організації [25].

Систематизовані різноманітні наукові підходи щодо тлумачення поняття «традиційне управління» з урахуванням його основних ознак представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні концепції визначення «традиційного управління» за різними науковцями

№	*автори*	*трактування*
1	Бабчинська О.І., Соколовська В.В.[3]	Діяльність суб’єкта, що виявляється у систематичному та організованому впливі на об’єкт управління з метою досягнення певного стану, що відповідає потребам та очікуванням даного суб’єкта.
2	Кононова І.В. [41]	Сукупність процесів, які забезпечують підтримку системи у встановленому стані або перехід до нового, більш життєздатного стану організації шляхом розробки та реалізації цілеспрямованих дій. Процес управління включає в себе збір, передачу та обробку необхідної інформації та прийняття рішень, що обов'язково охоплює визначення управлінських заходів.
3	Монастирський Г.Л.[44]	Традиційне управління, у широкому розумінні, описує елементи, що функціонують у системах різної природи, таких як біологічні, соціальні та технічні, і сприяють підтримці їхньої структури, управлінню режимом діяльності та реалізації їхніх програм і завдань. Система традиційного управління, що керує, вже складається як організація, цілісна та впорядкована, і включає в себе різноманітні елементи, що формують її структуру. Структура володіє всіма системними характеристиками організації. Управління можна розглядати як необхідну та ключову складову більшості біологічних, економічних, соціальних та технічних систем, що виконує особливу функцію у підтримці системи в рамках припустимих відхилень від поставлених цілей. У контексті внутрішньої організаційної діяльності, управління виступає як координуючий принцип, що активує та мобілізує ресурси організації для досягнення її цілей. Управління також формує та змінює внутрішнє середовище організації за необхідності.
4	Трут О.О. [20]	Це послідовність дій, включаючи планування, створення структури, забезпечення мотивації та здійснення контролю, які є обов'язковими для формулювання та досягнення цілей в межах організації.
5	Яркіна Н.М. [27]	Група взаємопов'язаних, взаємозалежних і взаємно узгоджених дій та компонентів управлінського апарату підприємства, спрямованих на підвищення продуктивності виробництва, оптимальне використання всіх ресурсів та реалізацію підприємницьких інтересів.

Теоретичний аналіз понять «управління» та «менеджмент» привертав увагу численних дослідників із різних галузей суспільних наук. Під управлінням розуміють як складовий елемент, так і функцію організованих систем, незалежно від їхньої природи — біологічної, соціальної чи технічної. Управління в цьому контексті забезпечує збереження структури системи, підтримання режиму її діяльності, а також реалізацію поставлених цілей і програм.

Водночас, в економічних джерелах та науковій літературі [9; 11; 20; 56] управління визначається як цілеспрямований вплив на діяльність організації в умовах ринкової економіки, що має на меті досягнення визначених цілей, забезпечення стабільного функціонування та розвитку, що складний соціально-економічний процес, який є фундаментальним для забезпечення ефективності організацій.

Важливою передумовою сталого функціонування та прогресивного розвитку підприємств виступає ефективний менеджмент у широкому сенсі, а також результативне керівництво персоналом на конкретних рівнях.

Управління розглядається як вплив на діяльність підприємства в умовах ринкової конкуренції, орієнтований на досягнення поставлених цілей і забезпечення прибутковості [27].

Крім того, управління — це мистецтво досягнення запланованих результатів через використання праці, інтелектуальних ресурсів та мотивації інших осіб. Як наукова дисципліна управління акцентує увагу на людському факторі, вивчаючи інтереси, поведінку та взаємодію індивідів у процесі колективної діяльності [34].

Поняття «управління» глибоко інтегрувалося у повсякденне життя, ставши звичним і необхідним явищем. Водночас, варто враховувати, що сучасне управління формує нову філософію діяльності, засновану на змінених системах цінностей і пріоритетів (рис. 1.3).

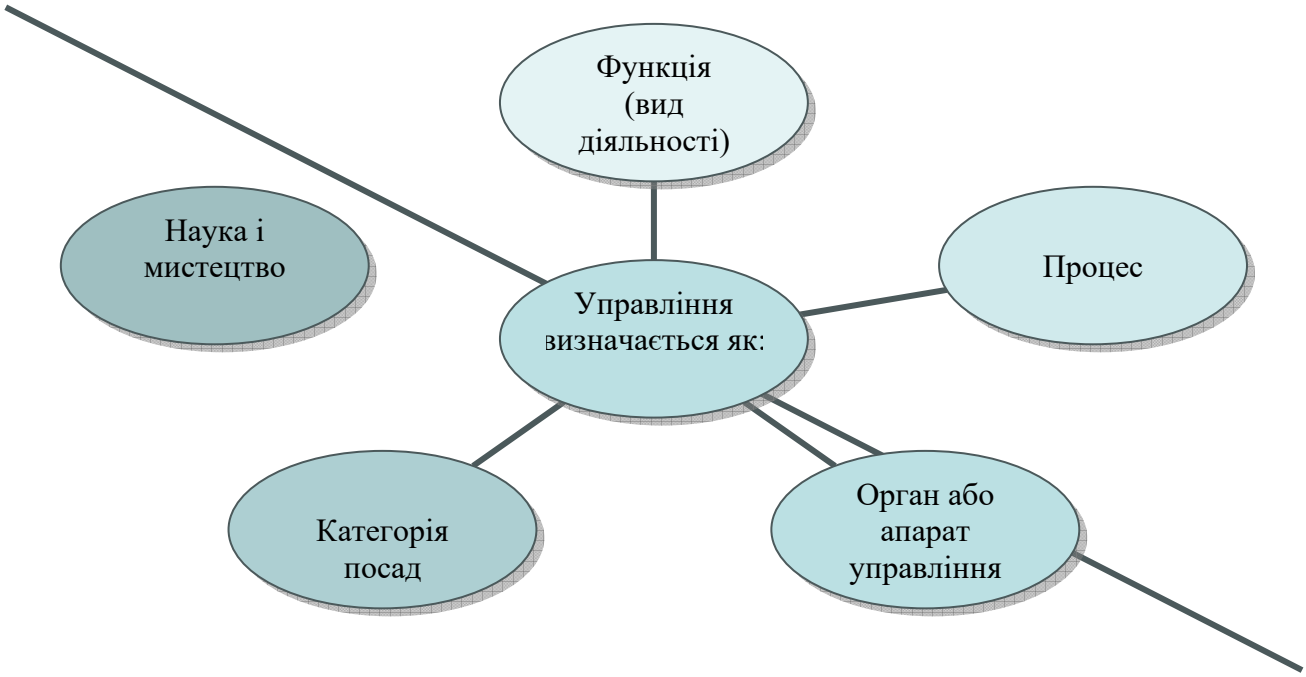


Рис. 1.3. Підходи до визначення поняття «управління»

На відміну від теоретичних положень, у практичній діяльності управління не може бути зведене до набору чітких правил чи інструкцій, а радше виступає як система загальних уявлень про організацію — управлінська філософія, а не готовий набір рекомендацій. До основних функцій управління належать планування (визначення цілей і прогнозування майбутнього стану), організація (формування структури управління та встановлення системи взаємозв'язків), мотивація (стимулювання досягнення поставлених завдань) та контроль (оцінка і аналіз отриманих результатів). Такі функції відображають сутність і зміст управлінської діяльності на різних рівнях керівництва.

Головним завданням управління є здатність людей діяти узгоджено, визначати спільні цілі, встановлювати права та обов'язки, створювати раціональні організаційні структури, а також забезпечувати розвиток необхідних компетенцій і професійних навичок.

У широкому розумінні поняття «управління» охоплює всю систему класів і явищ управлінської діяльності в природі, живих організмах і суспільстві, тоді як соціальне управління фокусується на регулюванні соціальних систем. Вужче трактування визначає управління переважно як технологічний процес організації об'єкта управління [31, с. 61].

У нашому розумінні, управління — це вміння досягати поставлених цілей шляхом раціонального використання наявних ресурсів з метою отримання оптимальних результатів. Ця сфера охоплює діяльність керівного складу підприємства чи організації — від керівників до фахівців управлінських підрозділів — і спрямована на підвищення ефективності їхньої роботи [27].

Термін «управлінська діяльність» традиційно означає сукупність скоординованих дій, спрямованих на досягнення конкретної мети в межах організації. Поняття «управління» та «менеджмент» були предметом глибокого теоретичного аналізу вченими різних суспільних наук. Визначення «управління» включає його розуміння як складового елемента організованих систем різної природи (біологічної, соціальної, технічної), що забезпечує підтримку їхньої структури, реалізацію цілей і режиму діяльності. Управління у цьому контексті розглядається одночасно як елемент і функція системи.

Водночас у економічній літературі управління трактується як цілеспрямований вплив на діяльність організацій у ринкових умовах, спрямований на досягнення завдань, підтримання функціонування та розвитку — це комплексний соціально-економічний процес.

Власне визначення «управління» ми пропонуємо як здатність ефективно досягати цілей, раціонально використовуючи необхідні ресурси для отримання оптимальних результатів. Управління розглядається як сфера діяльності керівного персоналу підприємств і організацій, що спрямована на підвищення ефективності операційної діяльності.

Питання визначення та класифікації поняття «функції управління» наразі не має єдиного трактування в науковій літературі. Деякі дослідники [3; 9; 18; 35; 48] класифікують функції управління залежно від їхньої значущості у діяльності організації, тоді як інші виділяють їх за пріоритетами на різних рівнях управління. Проте існує загальна згода в тому, що лише комплексне та раціональне поєднання всіх функцій управління забезпечує ефективність діяльності організації.

Функцію управління зазвичай визначають як специфічний тип управлінської діяльності, який визначає методи впливу на організацію або

конкретні напрями управлінської роботи. Традиційно у структурі управлінської діяльності виокремлюють основні функції — планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль, що взаємодіють між собою через процеси комунікації та прийняття рішень. Кожна з цих функцій включає певну послідовність дій, які взаємопов'язані.

Особливу увагу слід звернути на внесок французького вченого-практика Анрі Файоля у теорію управління [28]. Він розробив «загальний підхід» до діяльності апарату управління, виокремив основні принципи теорії управління та визначив ключові функції та їх компоненти. У своїх працях Файоль акцентував увагу на процесі управління, підкреслюючи важливість функції адміністрування, яка спрямована на підтримку адміністративного персоналу в досягненні організаційних цілей.

Згідно з Файолем, основними функціями управління є: планування, організація, розпорядження, координація та контроль. У радянській науковій традиції виділяли такі функції, як планування, організування, координація, стимулювання, регулювання і контроль. Всі вони відображають ключові аспекти управлінської діяльності на різних рівнях та для спеціалістів, що займаються управлінням.

Якщо розглядати процес управління глибше, функцій може бути значно більше. Однак науковці узагальнили їх і виокремили так звані «основні» або «загальні» функції, які характерні для будь-якого виду управлінської діяльності. Наприклад, функція координації спрямована на узгодження дій суб'єктів і об'єктів управління в часі і просторі, а також між системою управління і зовнішнім середовищем. Вона забезпечує динамічність системи управління, підтримує взаємозв'язки і єдність між її складовими. Тому координація тісно пов'язана з організацією та регулюванням, як і прогнозування та розподіл — з плануванням.

У цій роботі проведено контент-аналіз досліджень М.Мескона, М.Альберта та Ф. Хедоурі [32; 67; 69], які виділяють чотири основні функції управління: планування, організація, мотивація і контроль. Водночас сучасні науковці і

практики вважають загальноприйнятими п’ять функцій управління: планування, організація, координація, мотивація та контроль. Ці функції виконуються у певній послідовності і застосовуються у всіх управлінських процесах.

Розглянемо їх детальніше:

- Планування — визначення мети та прогнозованого стану, вибір цілей і розробка плану дій для їх досягнення; регулює поведінку об’єктів управління у процесі досягнення цілей.
- Організація — формування структури управління, розподіл завдань і ресурсів між підрозділами, встановлення зв’язків для забезпечення координації спільної роботи.
- Координація — усунення відхилень від запланованих дій, підпорядкування об’єктів управління встановленим нормам, особливо в оперативному управлінні.
- Мотивація — створення стимулів та підтримка мотиваційних факторів для досягнення цілей як окремими працівниками, так і колективами.
- Контроль — оцінка і аналіз результатів діяльності, порівняння фактичних і запланованих показників, виявлення відхилень та розробка заходів для їх усунення.

Аналіз теоретичних питань управлінської діяльності на основі досліджень [21; 29; 37] дозволив виокремити ключові завдання, які має виконувати управлінець (менеджер) незалежно від посади:

- постановка цілей, розподіл завдань і ресурсів, їх обґрунтування;
- контроль та аналіз виконання завдань;
- мотивація, стимулювання виконання завдань, їх регулювання, координація й оптимізація;
- створення сприятливих умов для успішного виконання завдань;
- розв’язання проблем і прийняття управлінських рішень;
- заохочення ініціатив і творчих ідей, що відповідають цілям організації;
- забезпечення максимальної продуктивності праці з повною самовіддачею;
- організація трудової дисципліни та підтримка самоорганізації.

Варто зазначити, що цей перелік не є вичерпним, а лише ілюструє широкий спектр функцій і завдань управлінського персоналу.

Методи управління — це способи, за допомогою яких реалізуються функції управління. Вони класифікуються за різними ознаками, зокрема за характером впливу на об’єкт управління, формою організації управлінської діяльності та ступенем автоматизації [41].

Управління підприємством включає застосування різноманітних методів і підходів, спрямованих на забезпечення ефективного керування його діяльністю. Основні з них:

- стратегічне планування — розробка довгострокових стратегій і планів для досягнення цілей та визначення напрямів розвитку підприємства;
- операційне управління — керування конкретними операціями і процесами для забезпечення ефективності та раціонального використання ресурсів;
- фінансове управління — планування та контроль фінансових ресурсів, аналіз бюджету, управління капіталом;
- управління персоналом — розвиток і підтримка людських ресурсів, залучення і утримання кваліфікованих працівників, створення мотиваційного середовища;
- маркетингове управління — аналіз ринку, формування стратегії збуту, реклама, планування товарів і послуг, взаємодія з клієнтами;
- управління якістю — впровадження систем контролю якості продукції та послуг;
- інноваційне управління — стимулювання і підтримка інноваційних процесів для підвищення конкурентоспроможності.

Отже, управлінська діяльність знаходить своє широке застосування у повсякденному житті кожної людини. Засвоєння теоретичних основ управління та їх практична імплементація є цінними не лише для професійних менеджерів, а й для всіх осіб, які ставлять перед собою особисті чи професійні завдання.

1.2. Сутність управлінської діяльності у закладах охорони здоров'я

Ефективне управління медичними установами є ключовим чинником забезпечення якісного надання медичних послуг населенню. Зростання соціального попиту на доступну та якісну медичну допомогу вимагає від керівників закладів охорони здоров'я нових підходів до організації та координації роботи персоналу. Управлінська діяльність у цій сфері охоплює широкий спектр завдань — від стратегічного планування до оперативного прийняття рішень у щоденній практиці. Особливістю управління в медичних закладах є необхідність одночасного врахування медичних стандартів, економічної ефективності та соціальної відповідальності.

Теоретичні та прикладні питання підвищення результативності управління установами охорони здоров'я, а також його вплив на економічний розвиток суспільства знайшли відображення у працях численних українських і зарубіжних науковців. Серед них варто відзначити дослідження В.А.Грабовського, О.В. Дмитрука, В.М. Лехана, О.А. Мартинюка, Л.А.Мельника, Г.О. Слабкого, С.О. Смирнова, Л.С. Стефанишиної, Л.І.Федулової, З.В. Юринця, Т.М. Ямненка та інших. Водночас, незважаючи на наявність значного наукового доробку в цій галузі, залишається недостатньо опрацьованою тематика ефективного управління медичними закладами на мікрорівні. Зокрема, йдеться про потребу в детальнішому аналізі та впровадженні економічних підходів і методів управлінської діяльності у повсякденну практику медичних установ, що зумовлює актуальність подальших досліджень у зазначеному напрямі, орієнтованих на вдосконалення управлінських процесів та забезпечення їхньої ефективності в умовах обмежених ресурсів і реформування галузі [15; 43; 51].

Медична послуга – це результат діяльності закладу охорони здоров'я, що виявляється у відновленні здоров'я пацієнта та у стійкості досягнутого лікувального ефекту [31]. Сучасний медичний заклад, як суб'єкт, що надає послуги, функціонує аналогічно до виробничої організації, яка потребує впровадження новітніх управлінських підходів, включно з ефективними

інструментами менеджменту, маркетингу та організації праці. В умовах трансформації системи охорони здоров'я особливої актуальності набуває застосування інноваційних управлінських технологій, таких як тайм-менеджмент, логістичне управління, проектний менеджмент тощо.

Сьогодні конкурентоспроможність медичних установ визначається насамперед якістю наданих послуг. Пацієнт, виступаючи замовником, орієнтується на результат лікування, тобто на власне одужання. Із впровадженням системи медичного страхування та активним розвитком приватного сектору охорони здоров'я спостерігається зростання конкуренції на ринку медичних послуг, що, у свою чергу, сприяло зміщенню акценту на підвищення рівня якості обслуговування.

Підвищення конкурентоспроможності медичних закладів постає як пріоритетне завдання сучасного медичного менеджменту, реалізація якого можлива через інноваційні підходи до організації управлінської діяльності. Серед ключових чинників, що визначають конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я, виокремлюють [11; 23]:

- *медичну ефективність* – спроможність закладу забезпечити повний спектр медичних послуг, які відповідають очікуванням пацієнтів;
- *адміністративну ефективність* – якість управління організаційними, фінансовими, кадровими, інформаційними та комунікаційними процесами;
- *економічну ефективність* – раціональне використання ресурсів із мінімізацією витрат;
- *безпечність* – запобігання медичним помилкам і зниження ризиків для пацієнтів;
- *результативність* – надання допомоги на основі науково обґрунтованих методів та принципів доказової медицини;
- *своєчасність* – оперативне надання допомоги із мінімальними затримками;
- *рівність* – забезпечення однакової якості медичних послуг для всіх громадян незалежно від соціальних чи демографічних чинників;

- *орієнтація на пацієнта* – врахування особистих уподобань, цінностей і культурного контексту кожного пацієнта.

Таким чином, ефективне управління медичними установами в сучасних умовах має ґрунтуватися на системному підході, який інтегрує інноваційні управлінські технології та акцентує увагу на якості медичних послуг як визначальному чиннику конкурентоспроможності.

Організація є однією з базових функцій управління, що забезпечує структуроване та ефективне функціонування будь-якої установи, зокрема й у медичній сфері. У контексті охорони здоров'я організаційна діяльність спрямована на оптимізацію розподілу ресурсів, координацію роботи персоналу та забезпечення безперебійного надання медичних послуг. Враховуючи специфіку медичних закладів, організація управління має особливості, пов'язані з багатопрофільністю діяльності та необхідністю дотримання високих стандартів якості. Раціональне побудова організаційних структур сприяє підвищенню ефективності роботи закладів та покращенню якості обслуговування пацієнтів. Крім того, організація як функція управління є ключовим інструментом для адаптації медичних установ до змін зовнішнього середовища та розвитку інноваційних підходів [31].

Організація управління в медичному закладі передбачає не лише визначення функціональної підпорядкованості, а й формування ефективного середовища для командної роботи, мотивації працівників і розвитку їхньої професійної компетентності. Таким чином, організаційна функція в управлінні медичними установами стає інструментом підвищення ефективності, стабільності та інноваційної спроможності галузі охорони здоров'я в цілому.

Функції управління в медичній сфері відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування закладів охорони здоров'я. Однією з головних функцій є планування, яке передбачає визначення стратегічних та оперативних цілей, розробку програм та заходів для їх досягнення. Організація забезпечує структурування діяльності, розподіл обов'язків і координацію між різними підрозділами, що сприяє узгодженості дій персоналу. Мотивація

працівників медичних установ є важливою функцією управління, оскільки від неї залежить продуктивність і якість надання медичних послуг. Контроль дозволяє відслідковувати виконання планів, виявляти відхилення та коригувати процеси для досягнення оптимальних результатів. В умовах медичної сфери особливого значення набуває функція комунікації, яка забезпечує ефективний обмін інформацією між адміністрацією, лікарями та пацієнтами. Управління персоналом передбачає підбір, навчання та професійний розвиток медичних працівників, що є запорукою високої кваліфікації та якості обслуговування. Прийняття управлінських рішень вимагає врахування специфіки медичної діяльності та дотримання етичних норм. Впровадження сучасних інформаційних технологій є важливим засобом підвищення ефективності управління в медичних закладах. Аналіз і оцінка результатів роботи дозволяють удосконалювати процеси та розробляти нові підходи до організації медичної допомоги. Функції управління в медичній сфері тісно взаємопов’язані і утворюють єдину систему, що спрямована на забезпечення безпеки та здоров’я населення [11; 23].

Вивчення організації управлінської діяльності в медичній сфері дозволяє визначити принципи та методи, що сприяють підвищенню продуктивності та якості роботи закладів охорони здоров’я. Організація як управлінська функція передбачає створення структури закладу охорони здоров’я, визначення його підрозділів, встановлення взаємозв’язків між ними, а також розподіл завдань і повноважень серед персоналу, що забезпечує системність у виконанні медичних, адміністративних та допоміжних функцій, дозволяє зменшити дублювання дій і сприяє чіткій координації між усіма ланками закладу.

Особливу актуальність організаційна функція набуває в умовах обмежених ресурсів, високої конкуренції та зростаючих вимог з боку пацієнтів. Забезпечення ефективної організації праці медичного персоналу, оптимізація внутрішніх процесів, впровадження сучасних інформаційних систем та електронного документообігу дозволяють підвищити якість надання послуг і знизити витрати. Також важливою складовою є гнучка організаційна структура,

яка здатна адаптуватися до змін у законодавстві, фінансуванні та потребах громадян.

Керівники в медичній сфері мають не лише організовувати роботу персоналу, а й ефективно розподіляти обмежені ресурси з урахуванням пріоритетів охорони здоров'я. Важливим є розвиток управлінських компетенцій, зокрема навичок стратегічного планування, антикризового управління та впровадження змін. Для успішного виконання управлінських функцій необхідні професійна компетентність, дотримання етичних норм і здатність до інноваційного мислення. В умовах реформування системи охорони здоров'я України управління має бути орієнтоване на інновації, цифровізацію та забезпечення пацієнтоцентричного підходу. Отже, управління в галузі охорони здоров'я має бути системним, професійним і відповідати сучасним стандартам. [54; 61].

Теорія управління, яка також відома як управлінська концепція, являє собою міждисциплінарну галузь знань, що інтегрує наукові узагальнення та практичний досвід у сфері управлінської діяльності. Поняття «управлінська думка» вживається як синонім до теорії управління, оскільки система знань про управління охоплює не лише теоретичні основи, а й практичні напрацювання та кращі методики, застосовувані у сфері менеджменту [32]. Наукові дослідження в галузі управління охоплюють аналіз чотирьох ключових питань: хто є суб'єктом управління, що саме чи кого він управляє, в якому середовищі відбувається процес управління та якими методами здійснюється управлінська діяльність. Суб'єктом управління в медичних закладах є керівники різних рівнів, адміністративний персонал та лідери медичних колективів. Об'єктом управління виступають працівники, пацієнти, матеріальні та інформаційні ресурси, які спрямовані на забезпечення якісного медичного обслуговування. Процес управління реалізується в специфічному соціальному середовищі медичних установ, яке включає як формальні структури — адміністративні підрозділи, так і неформальні взаємозв'язки серед персоналу.

Управлінська діяльність здійснюється шляхом послідовного виконання управлінських функцій, використання методів впливу та організаційних інструментів, що сприяють досягненню стратегічних та оперативних цілей закладу охорони здоров'я.

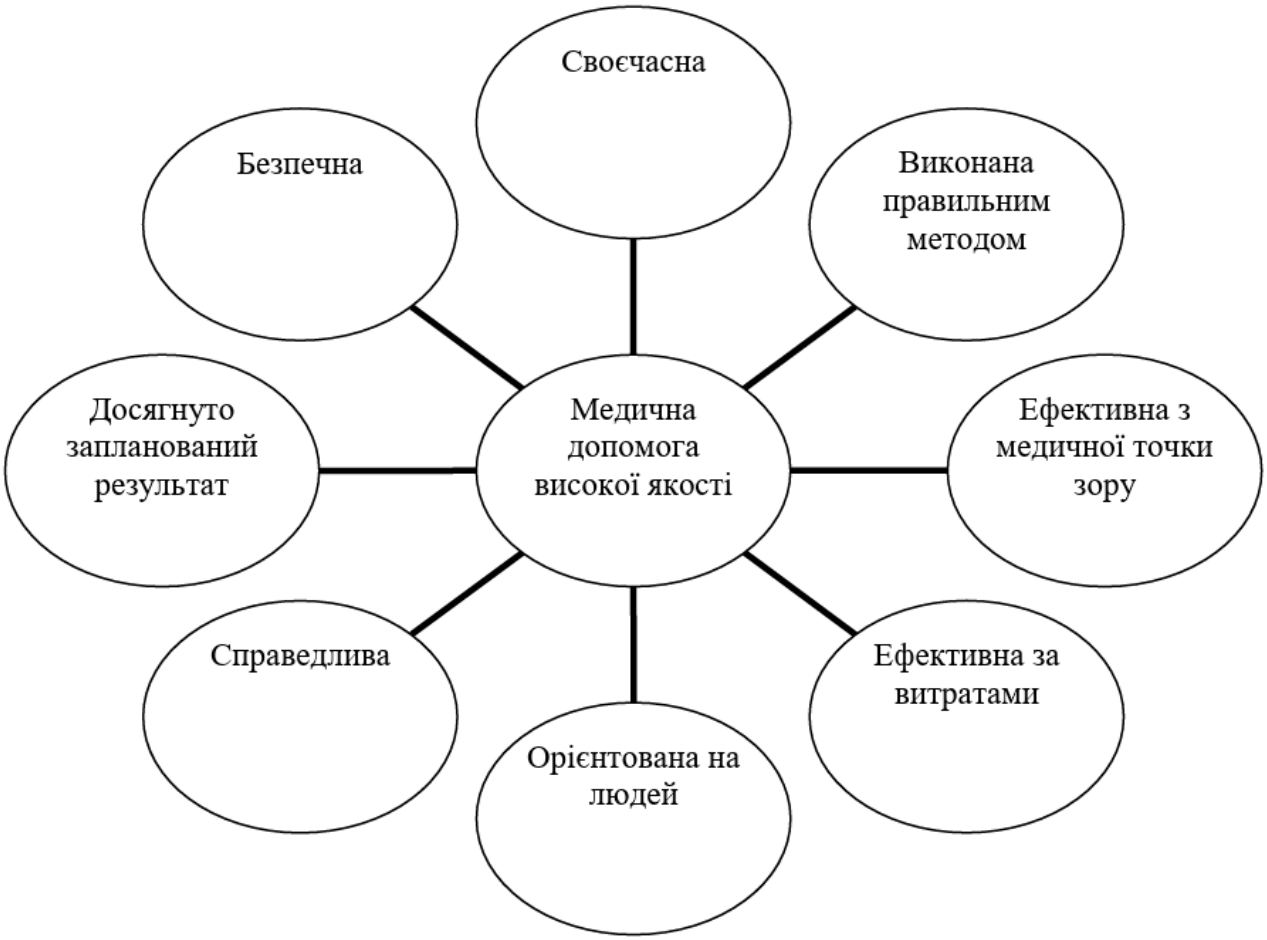


Рис. 1.4. Якість медичної допомоги [34]

Стратегічне планування у медичних закладах включає визначення пріоритетних напрямів розвитку, таких як розширення профільних послуг або впровадження новітніх медичних технологій. Операційне управління охоплює щоденну організацію роботи відділень, графіків прийому пацієнтів та забезпечення безперебійної роботи медичного обладнання. Фінансове управління передбачає ефективне використання бюджетних коштів, оптимізацію витрат на ліки, заробітну плату та господарські потреби. Управління персоналом у медичній галузі також має на меті не лише найм і мотивацію кадрів, а й профілактику професійного вигорання серед лікарів і середнього медперсоналу [51; 71].

Отже, ефективне управління медичними закладами є необхідною умовою забезпечення якісного надання медичних послуг та підвищення конкурентоспроможності галузі. Сучасні виклики потребують впровадження інноваційних управлінських технологій, зокрема системного підходу, цифровізації та орієнтації на пацієнта. Особливої уваги заслуговує організаційна функція, яка сприяє координації роботи, оптимізації ресурсів і підвищенню якості обслуговування. Подальші дослідження мають бути спрямовані на вдосконалення управлінських процесів у медичних установах в умовах реформ і обмежених ресурсів.

1.3. Механізми публічного управління медичними послугами в сучасних умовах

Ефективне функціонування системи публічного управління у сфері надання медичних послуг, а також глибокий аналіз взаємозв'язків, що виникають у процесі медичного обслуговування, є вагомим чинником підвищення якості таких послуг, дотримання основоположних прав громадян, забезпечення результативності системи охорони здоров'я, зміцнення фізичного і психічного добробуту населення. У свою чергу, це позитивно впливає на розв'язання широкого спектра соціально-економічних завдань [21].

Сучасні моделі публічного управління охороною здоров'я по-різному інтегрують учасників управлінського процесу — медичних працівників, пацієнтів, управлінців, науковців тощо. Проте ключова мета залишається незмінною — реалізація державної політики шляхом забезпечення належного рівня контролю за якістю та доступністю медичних послуг, раціональне реформування галузі охорони здоров'я, а також залучення додаткових ресурсів, зокрема благодійних організацій і інвесторів [43].

З метою реалізації визначених завдань, органи публічного управління застосовують комплекс спеціалізованих механізмів, що становлять собою

сконструйовані системи впливу, які функціонують на основі загальних принципів управління та реалізуються через відповідні методи й засоби. Механізми здійснюють регуляторний вплив на суспільні процеси, сприяючи ефективності функціонування управлінської системи, подоланню суперечностей між суб'єктами управління та досягненню поставлених цілей [11]. Вони включають чітко визначені структури, управлінські методи, важелі впливу, а також нормативно-правове, інституційне та інформаційне забезпечення [31].

Оскільки на сьогодні в науковій літературі відсутнє усталене визначення категорії «механізм публічного управління розвитком сфери охорони здоров'я», доцільним є аналіз суміжних понять. Зокрема, Г. Медяник розглядає механізм фінансування галузі як сукупність організаційно-правових форм і методів, що забезпечують формування, розподіл і використання фінансових ресурсів для підтримки медичної сфери [30]. Водночас у цьому підході залишаються поза увагою інші важливі складові — адміністративні, соціально-психологічні та економічні [34].

На думку В. Карлаш, комплексний механізм державного регулювання у сфері охорони здоров'я охоплює систему організаційно-економічних, фінансових, правових, політичних, кадрових, мотиваційних, інформаційно-аналітичних і логістичних засобів впливу держави на діяльність суб'єктів медичної галузі. Його призначення — забезпечення якості та доступності медичних послуг, підвищення стійкості системи до зовнішніх викликів і сприяння її сталому розвитку [55].

Водночас В. Григорович під механізмом організаційного управління вбачає сукупність прямих і опосередкованих впливів державних та місцевих органів влади на функціональну структуру та взаємодію між постачальниками медичних послуг [9]. Проте така інтерпретація фактично виключає з поля регуляторного впливу споживачів медичних послуг, якими є пацієнти та їхнє найближче оточення.

О. Мельниченко, О. Косілова та В. Нестеренко розглядають механізми публічного управління розвитком охорони здоров’я як сукупність методів, засобів і способів управлінського впливу, завдяки яким створюються умови для гармонійного функціонування медичних закладів та їх персоналу, що, у свою чергу, є запорукою підвищення доступності якісної медичної допомоги і поліпшення здоров’я населення [43].

Система менеджменту закладів охорони здоров’я має базуватися на впровадженні сучасних інформаційних технологій, серед яких ключову роль відіграє електронна система охорони здоров’я eHealth. Система є фундаментом для автоматизації обліку медичних послуг, управління медичною інформацією та забезпечення її безпеки. Впровадження eHealth супроводжується комплексними змінами в управлінських процесах лікувальних закладів, механізмах фінансування медичних послуг, а також у моделі обслуговування пацієнтів. Головною метою інформатизації, що охоплює систему eHealth у широкому розумінні, є оптимізація інформаційних потоків за допомогою електронних технологій з метою підвищення ефективності надання медичних послуг та управління охороною здоров’я. На рівні лікаря та пацієнта це передбачає оперативний доступ медичних працівників до повної інформації про стан здоров’я пацієнта незалежно від місця отримання послуг, а також використання телемедицини, мобільних додатків та інтеграції з носимими пристроями для моніторингу здоров’я в реальному часі.

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2018 року № 411, затверджено Порядок функціонування електронної системи охорони здоров’я, який регламентує механізми роботи системи, включно з реєстрацією користувачів, внесенням, збереженням і обміном інформацією та документами у відповідності до положень Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення». У 2025 році eHealth продовжує розвиватися, інтегруючи сучасні технології, такі як штучний інтелект для аналізу медичних даних, блокчейн для забезпечення безпеки інформації та хмарні рішення для зберігання великих обсягів даних. Основним завданням

запровадження eHealth залишається зменшення ризиків шахрайства та корупції у медичній сфері, а також підвищення прозорості фінансування через автоматичний контроль за рухом коштів.

До початку реформ в охороні здоров'я державні видатки становили близько 51% від загального бюджету галузі, що відповідало приблизно 4% ВВП України. Значна частина бюджетних коштів (приблизно 75%) спрямовувалася на виплату заробітної плати працівникам закладів охорони здоров'я та оплату комунальних послуг. У 2025 році, за даними Міністерства охорони здоров'я України, частка державних видатків на охорону здоров'я зросла до 5,2% ВВП завдяки реформам і міжнародній підтримці, хоча значна частина коштів все ще спрямовується на операційні витрати. Проте впровадження eHealth дозволило оптимізувати розподіл ресурсів, зокрема через електронні закупівлі ліків та обладнання, що зменшило витрати на 15-20% порівняно з попередніми роками, що дало змогу збільшити фінансування на закупівлю сучасного медичного обладнання, зокрема апаратних комплексів для діагностики, та розширення програм профілактики [2].

Ефективне управління вимагає від керівників застосування нових підходів, що поєднують медичні стандарти, економічну ефективність та соціальну відповідальність. У 2025 році ключовими тенденціями є впровадження аналітики великих даних для прогнозування потреб у медичних послугах, використання автоматизованих систем управління персоналом та інтеграція принципів сталого розвитку в діяльність медичних закладів. Наприклад, дедалі більше закладів переходять на енергоефективні технології та цифрові протоколи для зменшення паперового документообігу. Наукове осмислення управлінської діяльності дозволяє виділити ключові компоненти та методи, які забезпечують успішне функціонування закладів охорони здоров'я. Впровадження цих підходів сприяє підвищенню якості медичного обслуговування, створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективах та підвищенню задоволеності пацієнтів, що підтверджується

зростанням індексу якості медичних послуг на 12% за даними опитувань 2024 року.

Оцінка трансформацій у системі охорони здоров'я України, що відбулися внаслідок реалізації структурних реформ і впровадження електронної системи охорони здоров'я (eHealth), вимагає не лише якісного аналізу управлінських підходів, а й кількісного вимірювання основних індикаторів, що характеризують ефективність змін. У цьому контексті доцільним є аналіз трьох ключових напрямів: зміна обсягів державного фінансування галузі, перерозподіл бюджетних коштів, а також динаміка індексу якості надання медичних послуг.

Перший показник, що заслуговує на увагу, – це зростання частки державних видатків на охорону здоров'я у валовому внутрішньому продукті. До початку впровадження реформи цей показник становив 4% ВВП, тоді як прогноз на 2025 рік демонструє його зростання до 5,2%, що свідчить про те, що держава не лише декларує наміри модернізації галузі, але й підкріплює ці наміри збільшенням фінансової підтримки. Така позитивна тенденція, відображена умовно на стовпчиковій діаграмі, ілюструє підвищення пріоритетності медичної сфери в державній політиці. Зростання на 1,2 відсоткового пункту можна розглядати як індикатор поступової переорієнтації фінансової системи на потреби громадян у доступній і якісній медичній допомозі.

Другим важливим аспектом є структура розподілу бюджетних коштів у медичних установах. Історично склалося так, що значна частка коштів спрямовувалась на операційні витрати – заробітну плату персоналу та оплату комунальних послуг. До впровадження електронної системи охорони здоров'я такі витрати становили приблизно 75% загального бюджету. Водночас, лише 25% коштів залишалося на забезпечення безпосереднього надання медичних послуг, закупівлю ліків, оновлення обладнання тощо. Завдяки реформам і автоматизації процесів через eHealth, у 2025 році прогнозується перерозподіл коштів: частка операційних витрат зменшиться до 60%, натомість інші витрати

збільшаться до 40%. Ця тенденція, що умовно подана у вигляді двох кругових діаграм, свідчить про підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів і більш раціональний підхід до забезпечення пацієнтів якісними послугами.

Не менш важливою є динаміка якісних змін у медичній сфері, яку можна простежити через зростання індексу якості медичних послуг. Якщо у 2023 році базовий рівень було прийнято за 100%, то вже у 2024 році відзначається зростання на 12%, до 112%, а у 2025 році прогнозується подальше підвищення до 125%. Така позитивна динаміка, умовно відображена лінійним графіком, є результатом поєднання кількох чинників: зростання фінансування, удосконалення процесів управління, впровадження електронної системи обліку пацієнтів, а також посилення контролю якості медичної допомоги.

Узагальнюючи, зазначимо, що взаємозв’язок між фінансуванням, бюджетною структурою та якістю послуг є системним. Збільшення обсягів інвестицій у медичну галузь дозволяє зменшити частку неефективних витрат, спрямувати більше коштів на розвиток медичних технологій і забезпечення пацієнтів, що, у свою чергу, безпосередньо впливає на зростання якості наданої допомоги. Водночас, використання eHealth відіграє роль каталізатора позитивних змін, забезпечуючи прозорість, контроль та своєчасність прийняття управлінських рішень [33]. Таким чином, зазначені показники у сукупності демонструють конструктивні зрушення в системі охорони здоров’я України внаслідок реалізації реформ і цифровізації управлінських процесів.

Процес трансформації медичної галузі в Україні є складним і багатовимірним, з огляду на те, що лікувальні установи традиційно характеризуються високим рівнем інституційної консервативності, незважаючи на динамічні зміни та новітні виклики у системі охорони здоров’я. У сучасному середовищі діяльність медичних закладів повинна відповідати як внутрішнім (ендогенним), так і зовнішнім (екзогенним) викликам, зумовленим упровадженням системної медичної реформи та поглибленням процесів децентралізації.

До ключових напрямів адаптації медичних установ належать: застосування інноваційних моделей управління та організації медичної допомоги; модернізація системи оплати праці та фінансування послуг; підвищення рівня прозорості та підзвітності закладів через посилення контролю та звітності; удосконалення методів стратегічного планування та внутрішньої організації; підвищення професійного рівня кадрового складу; активне впровадження сучасних інформаційно-аналітичних інструментів, зокрема засобів електронної охорони здоров'я (eHealth); розширення джерел фінансування медичних послуг із урахуванням багатоканального підходу; імплементація міжнародних стандартів якості в сфері охорони здоров'я; здійснення систематичного аудиту та моніторингу ефективності та конкурентоспроможності медичної допомоги [45].

З урахуванням реформ, що тривають, постає необхідність удосконалення управлінських підходів для забезпечення доступності та якості медичної допомоги. Особливості національного соціально-економічного контексту вимагають адаптації управлінських моделей до реалій українського ринку медичних послуг. Важливим є інтегрування інноваційних технологій та сучасних методів управління для підвищення ефективності роботи медичних закладів. Крім того, керівники медичних установ повинні враховувати особливості взаємодії між персоналом, пацієнтами та органами влади. Значну роль відіграє формування прозорих і зрозумілих механізмів контролю та оцінки якості надання послуг.

Сучасний розвиток медичної сфери відбувається в умовах стрімких змін зовнішнього середовища, що зумовлені різноманітними факторами соціально-економічного характеру. У таких умовах особливої ваги набуває конкурентоспроможність і високий рівень ефективності управлінських процесів, зокрема щодо застосування відповідних технологій управління. Незважаючи на численні економічні дослідження та оцінки ризиків, питання діагностики стратегічних ризиків та їх технологічного забезпечення досі недостатньо вивчені, що ускладнює формування превентивних управлінських

стратегій. Управлінські технології у медичній сфері розглядаються як систематизовані знання, що регламентують послідовність дій керівників і персоналу, забезпечуючи стандартизоване виконання управлінських функцій без додаткових пояснень. Водночас, коли навички управління формуються здебільшого в процесі практичної діяльності, базові знання залишаються прихованими, що ускладнює їх передачу й подальше застосування без формалізації процедур. Тому систематизація та стандартизація управлінських процесів є ключовими завданнями організації управління в медичних закладах. У сучасних умовах реформування медичної галузі спостерігається трансформація управлінських підходів, яка вимагає інтеграції інноваційних методів для оперативної адаптації закладів охорони здоров'я до динамічного зовнішнього середовища.

В Україні наразі спостерігається значний дефіцит кваліфікованих управлінських кадрів у сфері охорони здоров'я, здатних самостійно приймати стратегічні, виважені та ефективні рішення. Дана проблема значною мірою зумовлена недостатнім розвитком системи підготовки фахівців з медичного менеджменту, яка б враховувала як провідний міжнародний досвід, так і особливості функціонування національної системи охорони здоров'я. На відміну від розвинених країн, де функції управління медичними установами покладаються на фахівців із економічною або юридичною освітою, в Україні керівні посади часто обіймають лікарі без відповідної управлінської або правової підготовки.

Із початком реформи охорони здоров'я в Україні активізувалося обговорення ролі та вимог до керівників медичних закладів, зокрема щодо необхідності наявності у них спеціальної освіти для ефективного виконання управлінських функцій. До 2019 року головний лікар виконував як медичні, так і адміністративні обов'язки, що значно перевантажувало посадову особу. Однак з 1 січня 2019 року вітчизняним законодавством запроваджено чітке розмежування між посадовими обов'язками директора (який відповідає за

адміністративно-господарську діяльність) та медичного директора (який здійснює управління лікувальними процесами).

Починаючи з 2022 року, кандидати на посаду керівника закладу охорони здоров’я зобов’язані мати освіту у сфері "Управління та адміністрування" або "Публічне управління та адміністрування", або пройти відповідну перепідготовку (згідно з наказом МОЗ України від 31.10.2018 №1977). Одним із ключових напрямів удосконалення управління медичними установами є впровадження сучасних систем управління якістю. До таких систем належать міжнародні стандарти ISO 9001, моделі досконалості EFQM, стандарти ISQua, JCAHO, а також методології постійного вдосконалення (Associates in Process Improvement) [34].

Ефективне використання цих моделей передбачає системний підхід, що включає налагодження взаємодії між усіма процесами в межах установи, а також запровадження механізмів самооцінювання для підвищення якості медичної допомоги. Відповідно до міжнародних стандартів, усі процеси системи управління якістю в медичному закладі поділяються на чотири основні групи: управління з боку керівництва, забезпечення ресурсами, процеси надання медичних послуг (у тому числі профілактичні, діагностичні, лікувальні, реабілітаційні), а також моніторинг, оцінка й удосконалення діяльності. Усі ці елементи реалізуються на різних рівнях управління — від керівника до безпосередніх виконавців.

Управління людськими ресурсами в системі надання медичних послуг передбачає формування висококваліфікованих команд спеціалістів, здатних ефективно розв’язувати комплексні завдання галузі. Важливою складовою такого управління є дотримання принципу поваги до кожного працівника, що створює сприятливі умови для якісного виконання професійних обов’язків. Особливо значущою є увага до думки кожного члена колективу, зокрема в кризових ситуаціях, коли активна участь персоналу може сприяти пошуку оптимальних рішень.

Щодо управління ресурсами, зокрема витратами, необхідно застосовувати гнучкі підходи, які дозволяють мінімізувати втрати та забезпечувати безперервність медичного процесу без надмірного накопичення матеріалів чи обладнання. Важливим є усунення зайвих процедур, що не створюють додаткової цінності, для підвищення загальної ефективності управління.

Візуальні інструменти управління та підтримка організаційного порядку відіграють ключову роль у швидкому прийнятті обґрунтованих рішень медичним персоналом. Забезпечення оперативного доступу до актуальної інформації про стан закладу та рішення керівництва сприяє підвищенню продуктивності та якості медичних послуг.

Діяльність медичних закладів відбувається в умовах високої невизначеності, обумовленої як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Часті непередбачувані зміни зовнішнього середовища зумовлюють необхідність розробки ефективних управлінських рішень для мінімізації їх негативного впливу на результати роботи установи. В сучасних економічних умовах необхідним є глибокий аналіз системи управління медичними організаціями та чинників, що формують внутрішні трансформації.

Одним із визначальних чинників стабільності та розвитку медичних закладів в конкурентному середовищі є рівень ефективності управління. Нестабільність економіки потребує надійних управлінських механізмів, які здатні забезпечити безперебійну діяльність і підвищення потенціалу розвитку. Для цього важливо здійснювати комплексну оцінку управлінської системи, визначати її надійність і здатність адаптуватися до зовнішніх викликів.

Ефективна система управління в медичних закладах функціонує за умови скоординованої роботи керівництва та персоналу, чіткої організації процесів прийняття рішень і взаємодії між різними рівнями управління. Відсутність таких механізмів комунікації може значно знизити продуктивність організації, особливо враховуючи роль нематеріальних активів у формуванні цінності закладу.

Оптимізація системи управління медичними послугами повинна базуватися не лише на модернізації наявних підходів, але й на впровадженні інноваційних методів, які охоплюють всі сфери діяльності. Зокрема, удосконалення управління ресурсами передбачає:

- розробку та впровадження адаптованих процедур контролю витрат;
- ідентифікацію проблемних зон у використанні ресурсів;
- формування моделей управління з урахуванням специфіки медичної галузі;
- інтеграцію сучасних інформаційних систем;
- налагодження системи документообігу для підвищення прозорості витрат;
- розподіл відповідальності та мотиваційних механізмів для раціонального використання ресурсів.

Крім того, важливим є розвиток системи планування, обліку та контролю за ключовими показниками діяльності через застосування внутрішнього аудиту, сучасних комп'ютерних технологій та програмного забезпечення.

Таблиця 1.2

Ключові аспекти організації управління медичними послугами в сучасних умовах України

Напрямок управління	*Основні завдання*	*Виклики та особливості*	*Рекомендації та заходи*
Організаційна структура	Формування ефективної структури управління, чіткий розподіл ролей та обов'язків	Складність координації між рівнями, бюрократія	Впровадження гнучких моделей управління, оптимізація внутрішніх комунікацій
Управління людськими ресурсами	Підбір кваліфікованого персоналу, мотивація, навчання	Недостатня кваліфікація, опір змінам, емоційне вигорання	Системи безперервного професійного розвитку, створення мотиваційних програм
Управління ресурсами і витратами	Раціональне використання фінансових, матеріальних і технологічних ресурсів	Обмежені фінансові можливості, нестача ресурсів	Впровадження ефективного контролю витрат, оптимізація запасів і логістики
Інноваційний менеджмент і адаптація	Впровадження новітніх технологій і практик, адаптація до змін ринку	Низька готовність до інновацій, інформаційна ізоляція	Використання цифрових рішень, міжнародна співпраця, навчання персоналу

Організаційна структура має бути гнучкою та адаптивною, оскільки в медицині важлива швидка координація між різними рівнями управління, наприклад, між амбулаторіями та стаціонарними закладами. Управління людськими ресурсами потребує систематичного підходу до підбору та навчання медичного персоналу, що дозволяє мінімізувати емоційне вигорання та підвищити якість надання послуг. Через обмеженість фінансування оптимізація ресурсів і витрат стає критичною, особливо у випадках, коли лікарні змушені раціонально розподіляти обладнання та медикаменти. Інноваційний менеджмент сприяє впровадженню телемедицини та електронних медичних карток, що підвищує доступність і оперативність медичних послуг. Наприклад, використання цифрових платформ дозволяє пацієнтам отримувати консультації дистанційно, що особливо актуально в умовах пандемії. Водночас, відсутність належної підготовки персоналу до інновацій може гальмувати цей процес. Тому міжнародна співпраця та навчальні програми є важливими для підвищення рівня готовності системи охорони здоров’я до сучасних викликів.

Формування бізнес-моделі медичного закладу базується на чотирьох ключових етапах:

1. Визначення відповідності моделі управління потребам пацієнтів та специфіці ринку медичних послуг в Україні.

2. Розробка ціннісної пропозиції, що включає унікальний комплекс послуг, орієнтований на задоволення потреб споживачів.

3. Формування ланцюга створення цінності, який охоплює всі види діяльності медичного закладу, спрямовані на забезпечення високої якості послуг.

4. Захист бізнес-моделі від конкурентного впливу шляхом використання стратегічних механізмів, у тому числі охорони інтелектуальної власності.

Реалізація таких етапів сприяє створенню стійкої та життєздатної системи управління, здатної адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. В цьому контексті доцільним є застосування кібернетичних підходів, що

дозволяють організації "навчатися" на основі накопиченого досвіду та оперативно реагувати на зміни в умовах зовнішніх викликів.

Оптимізація управлінських процесів у медичній сфері передбачає вдосконалення організаційної структури, чітке визначення функціональних обов’язків персоналу та підвищення ефективності виробничої (клінічної) діяльності. Основні напрямки вдосконалення управління включають:

- перегляд організаційних моделей управління для підвищення адаптивності та гнучкості;
- оптимізацію менеджменту і бізнес-процесів шляхом удосконалення систем планування, обліку і контролю ключових показників діяльності;
- покращення управління матеріальними та людськими ресурсами;
- підвищення ефективності інноваційних процесів і якості медичних послуг.

З огляду на специфіку сучасного медичного середовища в Україні, слід враховувати такі фактори:

- гнучкість процесів надання медичних послуг, що забезпечується впровадженням сучасних технологій і методів, а також дотриманням екологічних стандартів;
- складність технологічних процесів, що вимагає застосування нових підходів до контролю якості, організації праці і розподілу функцій;
- висока конкуренція як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку медичних послуг, що стимулює постійне підвищення якості;
- необхідність адаптації до умов зовнішньої невизначеності;
- дотримання стандартів якості обслуговування пацієнтів та відповідність договорів із постачальниками, враховуючи зміни у вимогах щодо логістики та поставок;
- аналіз і реагування на зміни в структурі попиту на медичні послуги.

Разом із можливостями вдосконалення управлінської системи вітчизняних медичних установ існують певні перешкоди, що ускладнюють їх впровадження:

- обмежений доступ до висококваліфікованих консультантів та значні витрати на такі послуги;

- фінансові обмеження щодо формування ефективного управлінського потенціалу;

- недостатній рівень розвитку фінансових ринків;

- низька кваліфікація частини персоналу;

- відсутність готовності керівників і працівників до змін;

- високий рівень бюрократії;

- труднощі у доступі до інформації про новітні управлінські практики.

В умовах війни та економічної кризи медичні заклади України перебувають у постійній конкуренції за ресурсну базу і пацієнтів, що вимагає безперервного вдосконалення системи управління. Метою є впровадження сучасних управлінських методів із орієнтацією на сталий розвиток, підвищення ефективності організаційної діяльності, кадрове та технічне оновлення, а також удосконалення інформаційної підтримки прийняття рішень. Запозичення світового досвіду та розвиток міжнародної співпраці можуть значно посилити управлінський потенціал медичних установ.

На сьогодні в Україні сформовано певну систему механізмів публічного управління якістю медичних послуг. Водночас сама наявність таких механізмів не гарантує ефективного функціонування галузі, оскільки вони виступають лише передумовою для її подальшого розвитку. Вирішальне значення має саме ефективне та раціональне застосування цих інструментів у практиці управління. Особливої ваги набуває забезпечення належного ресурсного потенціалу практичної медицини, а також впровадження об’єктивної та прозорої системи оцінювання результативності публічного управління в галузі охорони здоров’я.

Висновки до розділу 1

Організація управління підприємством являє собою упорядковану систему принципів, методів і структур, яка забезпечує досягнення стратегічних орієнтирів шляхом координації діяльності окремих підрозділів та раціонального розподілу ресурсів. Організаційна складова управлінського процесу сприяє налагодженню взаємодії між працівниками, запобіганню конфліктам та формуванню умов для результативної роботи підприємства.

Управлінська діяльність розглядається як складний соціально-економічний механізм, орієнтований на досягнення цільових орієнтирів у контексті динамічного ринкового середовища. Вона ґрунтується на реалізації ключових управлінських функцій, серед яких планування, організація, мотивація, контроль та регулювання, що забезпечують цілісність управлінського процесу.

Управлінська діяльність у закладах охорони здоров’я відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування та розвитку медичних установ в умовах змінного соціально-економічного середовища. Ефективне управління передбачає впровадження сучасних методів планування, контролю, організації та мотивації персоналу, що сприяє підвищенню якості медичних послуг. Особливого значення набуває стратегічне бачення розвитку закладу, орієнтоване на потреби пацієнтів, раціональне використання ресурсів та інноваційні підходи. Менеджмент охорони здоров’я має бути гнучким, адаптивним і чутливим до змін, включаючи демографічні, епідеміологічні та технологічні фактори. Важливо формувати сильну команду управлінців, здатних ухвалювати ефективні рішення та відповідати на виклики зовнішнього середовища. Оптимізація внутрішніх процесів та посилення міжвідомчої співпраці також є необхідними умовами для підвищення ефективності управління. Таким чином, управлінська діяльність в медичних закладах має бути системною, науково обґрунтованою та зорієнтованою на стійкий розвиток сфери охорони здоров’я.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ НАДАННЯМ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ В АКАДЕМІЧНОМУ МЕДИЧНОМУ ЦЕНТРІ

2.1. Загальна характеристика діяльності медичного центру

Станом на 2024 рік, ринок медичних послуг в Україні демонструє поступове відновлення після глибокої кризи, спричиненої збройною агресією росії та економічною нестабільністю. Серед провідних векторів трансформації галузі можна виокремити динамічний розвиток приватного сектору охорони здоров'я, збільшення попиту на дистанційні (телемедичні) консультації, а також активне оновлення матеріально-технічної бази закладів охорони здоров'я незалежно від форми власності.

Державна система охорони здоров'я зазнала суттєвих інституційних змін. Запровадження Програми медичних гарантій дозволило визначити обсяг медичних послуг, які фінансуються за рахунок коштів державного бюджету, що, своєю чергою, підвищило фінансову доступність базових медичних втручань. Новий механізм фінансування за принципом «гроші йдуть за пацієнтом» забезпечив ефективніше розподілення бюджетних коштів і сприяв зростанню заробітної плати медичних працівників. Крім того, процес автономізації закладів охорони здоров'я надав їм більшу організаційну та фінансову самостійність, що створило передумови для підвищення управлінської ефективності. Упровадження електронної системи охорони здоров'я забезпечило зростання прозорості, контрольованості та зручності обліку медичних послуг.

Попри позитивні трансформації, державна медична система залишається перевантаженою. Проблеми, пов'язані з дефіцитом висококваліфікованих фахівців, недостатнім фінансуванням, морально застарілим обладнанням та тривалими чергами на прийом до лікаря, залишаються актуальними. Додатковим викликом є поступове переведення частини безоплатних медичних послуг у платну площину, що знижує рівень доступності медичної допомоги для соціально вразливих груп населення. Унаслідок цього дедалі більше пацієнтів звертаються до приватних медичних закладів, де вони можуть отримати більш

якісне, швидке й комфортне обслуговування із застосуванням сучасних технологій.

Незважаючи на позитивну динаміку розвитку медичної галузі, ринок продовжує стикатися з рядом системних проблем. Зокрема, актуальними залишаються здорожчання медичних товарів, необхідність безперервного підвищення кваліфікації лікарів відповідно до міжнародних стандартів, а також вирішення кадрового дефіциту. Водночас вітчизняна система охорони здоров'я поступово наближається до європейських стандартів, що сприяє впровадженню сучасних методів лікування, підвищенню якості медичних послуг і розширенню міжнародного співробітництва у сфері медичних інновацій.

Об'єкт розляду даного дослідження – це приватний медичний діагностичний центр - Академічний Медичний центр (далі АМЦ) є сучасною багатопрофільною установою, яка надає широкий спектр медичних послуг у сфері діагностики, первинної та спеціалізованої медичної допомоги, щонтр має високорозвинену інфраструктуру та знаходиться у центрі міста Києва, що дозволяє ефективно здійснювати діагностичні заходи, та об'єднує команду висококваліфікованих медичних фахівців.

Основною метою діяльності закладу є надання населенню якісного медичного обслуговування, орієнтованого на досягнення оптимальних результатів лікування. Його функціонування спрямоване на задоволення потреб громадян у широкому переліку медичних послуг, що охоплюють усі основні напрями охорони здоров'я.

АМЦ функціонує як юридична особа, що має право володіти, користуватися та розпоряджатися майном, а також використовувати власну печатку й штамп. У межах своєї діяльності центр веде систематизований облік, який включає моніторинг обсягів наданих медичних послуг, фінансову звітність, медичну документацію та статистичну інформацію. Управлінська модель, застосовувана в цьому приватному медичному закладі, має низку відмінностей від державної системи управління у сфері охорони здоров'я.

До основних напрямів діяльності АМЦ належать:

- надання пацієнтам всебічного та якісного діагностичного обстеження;

- забезпечення своєчасної та професійної медичної допомоги;

- реагування на гострі стани, включаючи травми, інтоксикації та раптові захворювання;

- проведення лікувальних заходів, у тому числі консервативної терапії, мінімально інвазивних втручань та реабілітаційних процедур;

- збереження і зміцнення репродуктивного здоров'я населення;

- впровадження інноваційних підходів до лікування;

- створення умов для проведення комплексної лікувально-оздоровчої роботи.

Уся медична діяльність центру здійснюється відповідно до наявних ліцензій, які визначають перелік дозволених послуг і процедур.

Перелік ліцензованих медичних послуг, що надаються у центрі, охоплює такі напрями: клініко-лабораторна діагностика, функціональна діагностика, ультразвукове дослідження, ендоскопічна діагностика, педіатрія, кардіологія, неврологія, гастроентерологія, акушерсько-гінекологічна допомога, дерматовенерологія, ендокринологія, лікування інфекційних захворювань, отоларингологія, рентгенологічні дослідження та фізіотерапевтичні процедури.

Організаційна структура медичного центру включає декілька основних підрозділів:

- медичний відділ, який охоплює консультативні та процедурні кабінети, реєстратуру, зони очікування та видачі результатів;

- виробничий відділ, до складу якого входить лабораторія, відділ обробки та видачі діагностичних даних, підрозділ підготовки біоматеріалу до досліджень;

- адміністративний відділ;

- реєстратура;

- фінансово-бухгалтерська служба.

- відділ та бухгалтерія.

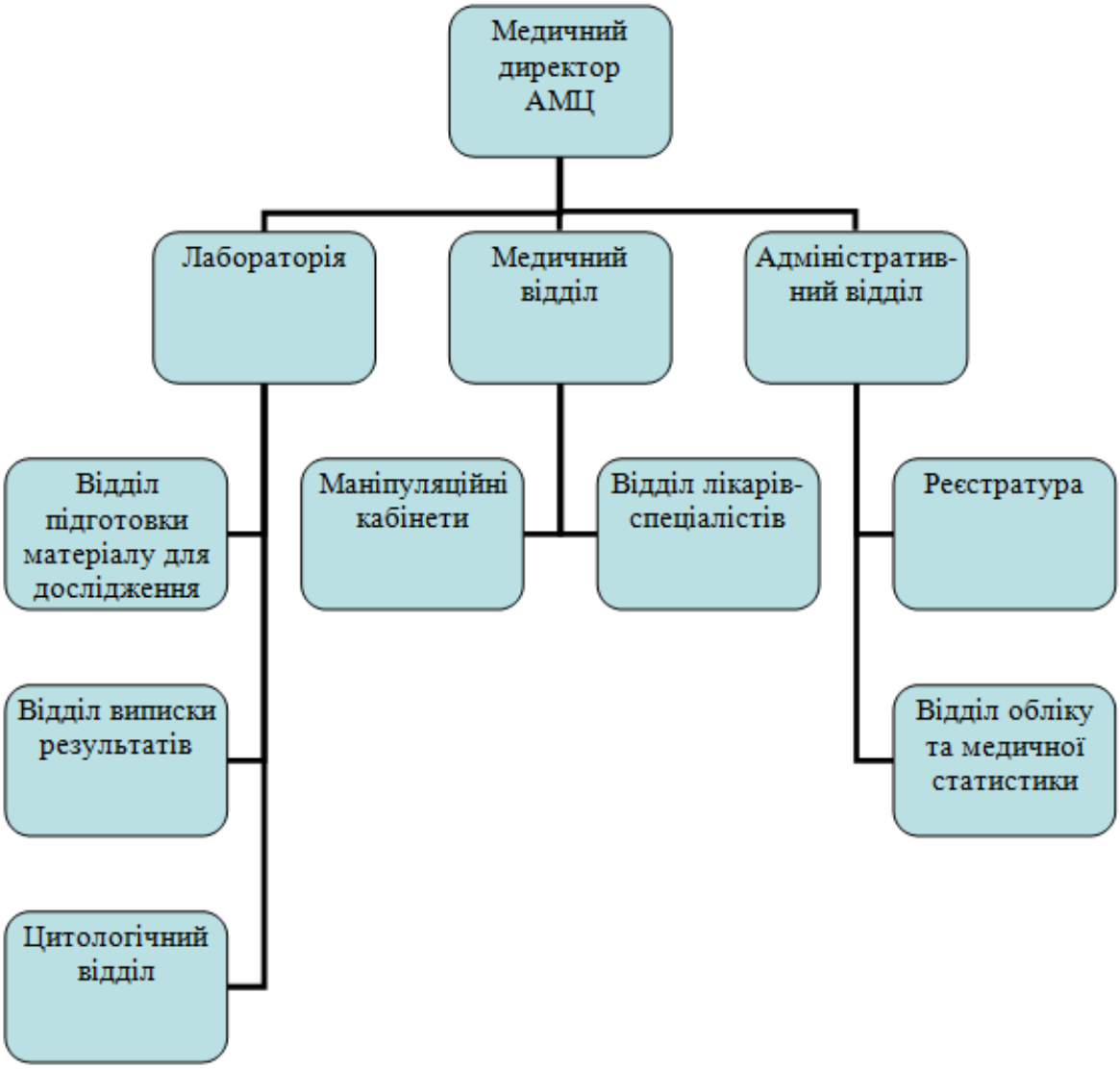


Рис. 2.1. Організаційна структура АМЦ

У реєстратурі АМЦ здійснюється організація первинного прийому пацієнтів, включаючи реєстрацію на консультації, облік викликів лікарів додому, формування рахунків за надані медичні послуги та проведення фінансових операцій, пов’язаних з оплатою лікування. Клініка володіє інформаційною базою, що містить дані про фахівців закладу, їхню професійну підготовку, графіки роботи та чергування, а також забезпечує ведення документації, зокрема робочих журналів медичних працівників та інформації про адміністративне керівництво. Усі документи пацієнтів — як медичні, так і фінансові — супроводжують їх під час діагностичних і лікувальних процедур, після чого передаються до відповідного структурного підрозділу — реєстратури або бухгалтерії.

Управління медичним центром здійснюється головним лікарем (медичним директором). Згідно з даними на 1.09. 2023 року, штатна чисельність працівників становила 44 особи, серед яких — керівник установи, сімейний лікар-консультант, фахівці у сфері терапії, дерматології, педіатрії, гінекології, кардіології, отоларингології, неврології, інфекційних захворювань, алергології, ультразвукової діагностики, а також медичні сестри, лаборанти, технічний персонал.

Працівники АМЦ відзначаються високим рівнем фахової підготовки, відповідною медичною освітою, практичним досвідом та дотриманням високих етичних стандартів. Підтримання професійної компетентності медиків передбачає освоєння новітніх клінічних методик, опанування сучасного медичного обладнання та регулярну атестацію для підтвердження кваліфікації.

Фінансування діяльності закладу відбувається за рахунок коштів, сплачених пацієнтами за медичні послуги, виплат від страхових компаній у межах добровільного медичного страхування, контрактів із підприємствами та установами, а також завдяки добровільним пожертвам відповідно до чинного законодавства України.

У медичному центрі працюють фахівці сестринської справи, які володіють широким спектром клінічних навичок: постановка внутрішньом'язових та внутрішньовенних ін’єкцій, зондування й промивання шлунка, вимірювання артеріального тиску, накладення джгутів, надання невідкладної допомоги, катетеризація сечового міхура, виконання функціональних тестів, проведення реанімаційних заходів та інших процедур.

Однією з ключових переваг медичного центру «АМЦ» є надання широкого спектра лабораторної діагностики, яка здійснюється із застосуванням сучасних методів дослідження. Усі лабораторні аналізи виконуються у сертифікованих діагностичних установах Києва, а за потреби — направляються до партнерських лабораторій у Німеччині, що забезпечує високу точність і достовірність результатів.

На сьогодні система державної охорони здоров’я перебуває в умовах глибокої кризи через зростання навантаження, обумовленого воєнними діями.

Багато державних лікувальних закладів України, особливо у прифронтових регіонах, перевантажені через велику кількість поранених військовослужбовців. Найбільше навантаження припадає на лікарні Києва, Харкова, Дніпра, Львова та інших міст, наближених до зони бойових дій. У зв’язку з нестачею ресурсів і ліжкомісць у державних установах, поранених інколи змушені госпіталізувати до приватних клінік. Водночас зростає частка цивільного населення, яке змушене звертатися до приватного сектору охорони здоров’я через обмежені можливості отримати допомогу в державних медичних установах.

Функціонування приватних медичних закладів частково компенсує дефіцит доступу населення до якісного медичного обслуговування, що, у свою чергу, створює сприятливі умови для зростання ринкової частки аналітико-медичного центру (АМЦ) у сфері надання медичних послуг. Медичний центр орієнтується на споживача, пропонуючи широкий спектр зручних та оперативних сервісів, що підвищують комфорт пацієнтів. Серед них – можливість забору біологічного матеріалу лаборантом за попередньою домовленістю у зручний для пацієнта час, зокрема й за місцем проживання, а також доставка результатів лабораторних досліджень різними каналами – через кур'єрську службу, поштове відправлення, адміністративного працівника, електронну пошту або месенджери.

Центр також забезпечує повноцінну інформаційну підтримку щодо підготовки до лабораторної діагностики, консультації з інтерпретації результатів, які надаються кваліфікованим лікарем-лаборантом. Процедури збору біологічного матеріалу здійснюються із використанням сучасного медичного обладнання, у максимально комфортних і стерильних умовах. Зібрані зразки доставляються до лабораторій у найкоротші терміни, що сприяє оперативності діагностики. Лабораторії, з якими співпрацює АМЦ, відповідають міжнародним стандартам, мають відповідні сертифікати та проходять регулярні перевірки якості.

Безпека діагностичних процедур гарантується завдяки дотриманню принципів конфіденційності: результати досліджень є доступними виключно для самого пацієнта. Працівники центру орієнтовані на інноваційний розвиток і постійне вдосконалення послуг, розуміючи важливість технологічного прогресу

та наукових досліджень для стабільного функціонування та зростання конкурентоспроможності медичної установи.

У галузі лабораторної діагностики АМЦ функціонує в умовах жорсткої конкуренції. Основними конкурентами є такі потужні гравці ринку, як «Діла», «Сінево» та «Євролаб», що вирізняються сучасним технічним забезпеченням і дещо нижчим рівнем цін. Крім того, існують лабораторії з менш високотехнологічним оснащенням, проте з доступнішою ціновою політикою, зокрема «БСЛ», «Медлаб» та «МТМ», які мають значну клієнтську базу. Варто також відзначити лабораторії «Редгер» і «ДНК лабораторія», які спеціалізуються на інноваційних технологіях і високому рівні сервісу, але мають високі розцінки й тривалі строки виконання досліджень.

Враховуючи обставини, пов’язані з початком широкомасштабної військової агресії в Україні у 2024 році, бізнес-середовище зазнало значного негативного впливу, що відобразилося на ключових фінансових показниках діяльності, зокрема таких, як дохід від надання послуг, операційні доходи та загальний обсяг активів, які у 2024 році знизилися порівняно з 2023 роком. Показники рентабельності підприємства також продемонстрували істотне падіння: знизилася рентабельність обороту, закупівель та активів. Дані зміни свідчать про складні економічні умови, що склалися внаслідок воєнного конфлікту та його наслідків.

Кадровий потенціал медичного центру відіграє ключову роль у забезпеченні його ефективного функціонування, оскільки якість надання медичних послуг значною мірою залежить від професійної компетентності та практичного досвіду персоналу. Структурна організація штату АМЦ демонструє пропорційне співвідношення між різними категоріями медичних працівників, що дозволяє забезпечити оптимальне виконання функціональних обов’язків у межах закладу.

Рівень професійної підготовки працівників визначається не лише формальною відповідністю займаним посадам, а й наявністю необхідних знань, навичок і здатністю реалізовувати стратегічні цілі медичного центру. Особлива увага в АМЦ приділяється систематичному підвищенню кваліфікації лікарського складу. Медичні фахівці закладу мають вагомий професійний

досвід, належну освіту, а також дотримуються високих морально-етичних стандартів під час взаємодії з пацієнтами.

З метою підтримання та удосконалення професійного рівня медичного персоналу в закладі запроваджено систему безперервного професійного розвитку, що передбачає участь у профільних освітніх програмах, опанування сучасних клінічних технологій і методик, а також проходження регулярної переатестації відповідно до чинних нормативних вимог.

Аналіз вікового складу персоналу АМЦ у 2024 році свідчить про переважання працівників вікової категорії 30–45 років, які становлять 71% від загальної кількості. Такий розподіл віку є свідченням сформованого ядра колективу з високим рівнем професійної зрілості та досвіду.

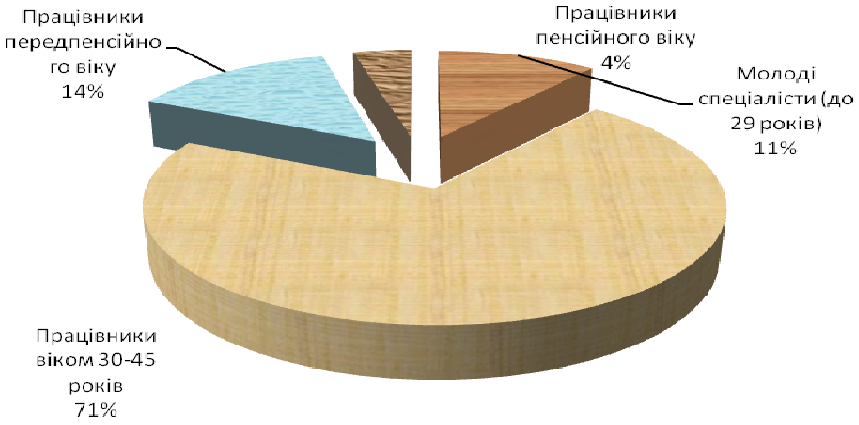


Рис. 2.2. Віковий склад персоналу ТОВ АМЦ

Частка молодих фахівців віком до 29 років становить 11%, що забезпечує наявність потенціалу для впровадження інноваційних підходів та оперативної адаптації до змін. Водночас працівники передпенсійного віку (14%) репрезентують досвідчену частину колективу, спроможну передавати знання та наставництво молодшим колегам. Пенсійна вікова група охоплює 4% персоналу, що може свідчити про орієнтацію закладу на працевлаштування фахівців активного працездатного віку, здатних підтримувати високий рівень професійної динаміки.

Медичний центр налічує 17 лікарів, з яких 9 мають вищу кваліфікаційну категорію, 5 – першу, а 3 – другу. Усі фахівці відповідають чинним кваліфікаційним вимогам, що свідчить про високі стандарти підбору персоналу та

стратегічну спрямованість на професійне зростання. Понад 57% лікарів мають понад 15 років досвіду роботи, що підтверджує сталість кадрової політики та акцент на досвідченість працівників. Протягом 2023 року курси підвищення кваліфікації пройшли 7 лікарів, а в 2024 році навчанням було охоплено 6 представників середнього медичного персоналу, з яких 5 пройшли відповідну атестацію. Атестація персоналу здійснюється згідно з установленими строками. Серед фахівців середньої медичної ланки 43% мають вищу кваліфікаційну категорію, 50% – першу, а 7% – другу.

Оплата праці медичних працівників у АМЦ є більш конкурентоспроможною порівняно з державною системою охорони здоров'я. Рівень заробітної плати формується з урахуванням таких чинників, як професійна кваліфікація, профільна спеціалізація, трудовий стаж, престижність закладу та кількісні показники діяльності – зокрема обсяг наданих послуг. Додатковими стимулами для лікарів є система бонусів за результативність роботи, кількість консультацій, залучення нових пацієнтів, а також виконання високовартісних процедур. Окрім цього, перевагами приватних медичних установ залишаються комфортні умови праці, сучасне технічне оснащення та можливості для професійного розвитку, що підвищує привабливість роботи в таких закладах.

Для забезпечення ефективної діяльності медичних працівників у центрі застосовується комплекс матеріального та нематеріального стимулювання, який формується як система компенсацій за результати праці. Недостатній зв'язок між зусиллями працівника та отриманими результатами може призводити до зниження мотивації, що, у свою чергу, може бути викликане неправильною самооцінкою, недостатнім рівнем підготовки або обмеженими повноваженнями для виконання поставлених завдань.

2.2. Аналіз медичних послуг та оцінка показників діяльності закладу

Як зазначають експерти Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), за останні півстоліття здатність системи охорони здоров'я впливати на здоров'я

населення зросла у декілька разів. За умови ефективної організації, система охорони здоров'я може забезпечити зниження загальної смертності у віковій групі до 75 років на 23 % серед чоловіків і на 32 % серед жінок, а смертності від ішемічної хвороби серця — на 40–50 % [16].

Проте, станом на сьогодні, українська система охорони здоров'я ще не має можливості в повній мірі впроваджувати досягнення сучасної медицини. Важливо зазначити, що прогресуюча комерціалізація медичних послуг у кризових умовах може стати рушієм розвитку сфери охорони здоров'я, але водночас потребує розробки та впровадження новітніх заходів для забезпечення стабільності її функціонування.

Відсутність таких інноваційних заходів призвела до того, що у 2017 році Україна посіла 127-ме місце за рівнем здоров'я населення та 130-те місце за ефективністю інституційної організації системи охорони здоров'я.

Упродовж останніх років, в умовах повномасштабної війни, приватні медичні заклади активно нарощували масштаби своєї діяльності. Даний процес зумовлений перевантаженням державної системи охорони здоров'я, а також зростаючими запитами населення на доступні та якісні медичні послуги.

У 2024 році ринок медичних центрів у столиці демонстрував тенденції до поступового відновлення після попередніх кризових явищ, що відображалося у процесах реконструкції пошкоджених закладів охорони здоров'я та відкриття нових у більш безпечних районах, куди відбулося масове переміщення мешканців. Крім того, спостерігалося підвищення вартості медичних послуг у межах 5–15%, що пояснюється зростанням витрат на проведення лабораторних досліджень, закупівлю обладнання та забезпечення матеріально-технічної бази. У той самий час зменшилася кількість приватних лабораторій, які раніше функціонували як представництва російських компаній, що сприяло перерозподілу ринку на користь вітчизняних гравців та підсиленню їхніх позицій.

В цілому, приватні медичні установи продемонстрували здатність до швидкої адаптації до нових умов функціонування завдяки гнучкості організаційних структур і адаптивності бізнес-моделей. Незважаючи на

інфляційний тиск та економічну нестабільність, ринок медичних послуг у Києві продовжував розвиватися, задовольняючи зростаючий попит населення.

Дослідження бізнес-процесів медичних установ є важливою складовою оцінювання ефективності їх функціонування та якості наданих послуг. Аналіз ключових показників дає змогу ідентифікувати сильні та вразливі сторони діяльності медичного закладу, а також виявити напрями для подальшого вдосконалення сервісу. В умовах посилення конкуренції та підвищених очікувань з боку споживачів медичних послуг актуалізується необхідність оптимізації внутрішніх процесів, що, своєю чергою, забезпечує не лише покращення якості обслуговування, а й фінансову стабільність закладу.

Важливими напрямами такого аналізу виступають:

- Оцінка стратегічного управління, що охоплює формулювання місії, постановку цілей і визначення пріоритетних векторів розвитку, зокрема розширення переліку послуг і впровадження сучасних діагностичних методик.
- Аналіз організаційної структури, який дає змогу оцінити рівень ефективності управлінських процесів, комунікації між підрозділами та розподілу відповідальності.
- Фінансовий аналіз, що забезпечує контроль за витратами, оптимізацію бюджету та виявлення резервів для підвищення рентабельності.
- Кадровий менеджмент, який включає заходи з підвищення кваліфікації персоналу, що є необхідною умовою підвищення якості обслуговування пацієнтів.

У стратегічному плануванні АМЦ пріоритетним завданням є формування чіткої місії та ключових цілей, що орієнтовані на надання комплексної, якісної медичної допомоги. Серед основних напрямів розвитку — розширення спектру послуг, що дозволяє охопити ширше коло пацієнтів та підвищити конкурентоспроможність. Значна увага приділяється впровадженню інноваційних методів діагностики, що забезпечує точність та оперативність встановлення діагнозів, а також переходу до цифрових технологій — зокрема автоматизованого запису на прийом, ведення електронних медичних карток і впровадження телемедичних сервісів.

Не менш важливою складовою є стратегія розвитку кадрового потенціалу, яка реалізується через систематичне підвищення кваліфікації персоналу. Удосконалення сервісної складової, створення комфортних умов для пацієнтів та побудова довірчих відносин сприяють формуванню позитивного іміджу медичного закладу.

Таким чином, стратегічне управління діяльністю АМЦ базується на довгостроковій орієнтації, що включає удосконалення бізнес-процесів, адаптацію до ринкових змін та забезпечення сталого розвитку закладу в умовах динамічного медичного середовища.

Ключовим напрямом сучасного управління бізнес-процесами в медичному закладі є технологічний розвиток, який охоплює використання автоматизованих систем управління, впровадження електронних медичних записів та розширення можливостей телемедицини. Водночас важливого значення набуває контроль якості надання послуг, що передбачає моніторинг рівня задоволеності пацієнтів, дотримання медичних стандартів і реалізацію заходів з підвищення ефективності роботи. Аналіз зазначених складових дає змогу виявити як переваги, так і слабкі сторони в організації бізнес-процесів АМЦ та сформувати ефективну стратегію розвитку.

Основні напрями медично-діагностичної діяльності АМЦ включають:

- надання спеціалізованих медичних послуг;
- впровадження сучасних методів діагностики та лікування;
- підвищення професійного рівня медичного персоналу.

Упродовж 2024 року послугами центру скористалися 3735 пацієнтів, що свідчить про сталий попит та довіру до якості обслуговування. У відповідь на зростання потреб населення, АМЦ постійно розширює перелік доступних діагностичних і лікувальних процедур, включаючи впровадження комплексних програм обстеження для раннього виявлення захворювань та призначення ефективної терапії, щонтр дотримується індивідуального підходу до пацієнтів, пропонуючи зручні формати обслуговування та консультацій.

У своїй діяльності заклад:

- надає високоякісну медичну допомогу;

- реалізує оздоровчі та профілактичні програми;

- впроваджує новітні медичні технології та методики лікування;

- проводить консультаційні та діагностичні заходи.

Серед найбільш популярних послуг виділяються лабораторні дослідження, що охоплюють: загальноклінічні аналізи (кров, сеча, кал); біохімічні дослідження крові; імунологічні тести.

Для підвищення ефективності діагностики в центрі впроваджено спеціальні програми комплексного обстеження, що дозволяють здійснити системну оцінку стану здоров'я пацієнтів. Методи аналізу орієнтовані на високу точність, стандартизацію та відповідність клінічним вимогам, а також передбачають ретельну підготовку пацієнтів до досліджень, що мінімізує похибки.

Медичний центр використовує сучасне обладнання провідних світових виробників, зокрема:

- імунохемілюмінісцентний аналізатор «Access» (Beckman, США);

- ІФА-рідер «Sanofi Diagnostics Pasteur» (Франція);

- біохімічний аналізатор «HITACHI 911» (Roche Diagnostics, Німеччина);

- гематологічний аналізатор «ABX Micros» (Голландія);

- коагулометр «Start-4» (Австрія).

У АМЦ активно впроваджується автоматизація внутрішніх процесів — зокрема електронний запис, електронні медичні картки, цифрове зберігання результатів аналізів, щонтр також впроваджує елементи телемедицини, що забезпечує доступність медичної допомоги незалежно від місця перебування пацієнта.

У медичному центрі АМЦ розроблено та впроваджено низку спеціалізованих діагностичних програм, що орієнтовані на комплексне обстеження пацієнтів відповідно до їхніх індивідуальних потреб. Вартість програм актуалізована станом на жовтень 2024 року. Серед найбільш популярних:

- «Жіноче гормональне здоров’я» (2140 грн.) — охоплює аналізи на основні гормони, що мають вирішальне значення для оцінки стану жіночої репродуктивної системи.
- «Здоров’я осіб 25–45 років» (2225 грн.) — включає комплекс досліджень, адаптованих до потреб осіб працездатного віку.
- Програма виявлення інфекцій (2160 грн.) — охоплює мікроскопічне та бактеріологічне дослідження урогенітальних виділень, а також ПЛР-діагностику інфекцій.
- «Повна гельмінтна панель» (2150 грн.) — дозволяє виявити антитіла до широкого спектра паразитарних інфекцій.
- «Здоров’я дитини» (1370 грн.) — включає базові загальноклінічні аналізи, визначення групи крові, резус-фактора, імунограму.
- TORCH-комплекс (1500 грн.) — передбачає діагностику на антитіла до токсоплазмозу, краснухи, цитомегаловірусу та герпесу.
- «Кардіоризик» (1300 грн.) — містить ліпідограму, коагулограму та визначення рівня LDH.
- «Здорове харчування» (2400 грн.) — спрямована на діагностику харчової непереносимості, включає алергопроби на 125 харчових алергенів, аналізи на лептин, холестерин, альфа-амілазу та копрограму.
- «Виявлення анемії» (1050 грн.) — дозволяє оцінити рівень гемоглобіну, заліза, трансферину та феритину.
- «Віковий догляд за шкірою» (1200 грн.) — містить гормональний профіль, мікроелементний аналіз, печінкові проби та дослідження на дисбактеріоз.
- «Комплекс органів травлення» (1970 грн.) — включає печінкові проби, копрограму та мікроелементний склад.
- «Ваше здоров’я» (2340 грн.) — універсальна діагностична програма з широким спектром обстежень.

У межах профілактичної діяльності АМЦ активно впроваджує заходи специфічної та неспецифічної профілактики інфекційних захворювань.

Специфічна профілактика передбачає проведення вакцинації та використання препаратів для формування імунного захисту. Наприклад, у рамках програми імунопрофілактики пацієнтам пропонується щеплення від грипу французькою вакциною «Ваксигрип», яка забезпечує імунітет до актуальних штамів вірусу.

З метою всебічної оцінки стану здоров'я пацієнтів застосовуються комплексні дослідження: імунограма, коагулограма, печінкові проби, аналіз сечі, а також тести на наявність інфекційних агентів. Реалізація таких програм сприяє підвищенню якості діагностики та ефективності лікувально-профілактичної діяльності медичного центру.

Результати діяльності лабораторії та діагностичних відділень представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка показників діяльності лабораторії АМЦ, 2023-2024 рр.

Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 р. до 2023 р., %
Кількість проведених лабораторних аналізів	5532	5645	2,0
в т.ч. біохімічних	1185	1199	1,2
Кількість лабораторних аналізів на 100 хворих	79	85	7,1
в т.ч. біохімічних на 100 хворих	39	39	8,1
в т.ч. мікробіологічних на 100 хворих	13	18	27,8

Аналіз показників, наведених у табл. 2.2, свідчить про загальне зростання навантаження на лабораторну службу АМЦ упродовж 2024 року. Так, загальна кількість проведених лабораторних досліджень зросла на 2,0%, що свідчить про підвищення рівня діагностичної активності. Особливо помітним є приріст кількості біохімічних досліджень — на 1,2%, що вказує на посилення уваги до оцінки метаболічних та функціональних показників організму. Водночас спостерігається суттєве зростання частки біохімічних та мікробіологічних аналізів у розрахунку на 100 пацієнтів — на 8,1% та 27,8% відповідно. Такі зміни є наслідком цілеспрямованої оптимізації процесів діагностики, перерозподілу навантаження між структурними підрозділами, а також впливу ринкових і макроекономічних чинників, що визначають структуру та обсяги попиту на лабораторно-діагностичні послуги.

Таблиця 2.3

Оцінка показників діяльності кабінету ультразвукового обстеження АМЦ, 2023-2024 рр.

Показників діяльності	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 р. до 2023 р., %
Всього досліджень	699	725	3,6
Кількість досліджень на 100 пролікованих у медичному центрі хворих	36	38	5,3
в т.ч. щитовидної залози	151	99	-52,5
Ехокардіограма	89	93	4,3
Органів черевної порожнини	221	246	10,2
Органів сечостатевої системи	186	206	9,7
Органів малого тазу	18	44	59,1

Аналіз показників діяльності кабінету ультразвукової діагностики АМЦ у 2023–2024 роках свідчить про загальне зростання кількості проведених досліджень на 3,6%, що є ознакою стабільного попиту на ультразвукові обстеження серед пацієнтів медичного центру. Крім того, кількість досліджень на 100 пролікованих хворих зросла на 5,3%, що може свідчити про підвищення якості діагностичного процесу або про необхідність деталізованішого клінічного обстеження пацієнтів.

Водночас спостерігається суттєве скорочення кількості досліджень щитовидної залози — на 52,5%, що може бути пов’язане зі змінами в структурі попиту, удосконаленням ранньої діагностики або переглядом медичних протоколів щодо направлення на дане обстеження. Натомість кількість ехокардіографічних досліджень зросла на 4,3%, що свідчить про зростання уваги до серцево-судинного здоров’я пацієнтів.

Найбільший приріст спостерігається у дослідженнях органів малого тазу — на 59,1%, що, ймовірно, пов’язано з модернізацією діагностичного обладнання, оновленням клінічних рекомендацій або зростанням кількості пацієнтів з відповідними симптомами. Також позитивна динаміка характерна для обстежень органів черевної порожнини (+10,2%) та сечостатевої системи (+9,7%), що може бути наслідком посилення профілактичної роботи або зростання загальної кількості звернень за медичною допомогою.

Загалом, ці показники демонструють розширення спектра УЗД-досліджень в АМЦ та зростання довіри пацієнтів до неінвазивних діагностичних методів. Утім, зменшення обсягів дослідження щитовидної залози потребує додаткового аналізу, щоб з'ясувати, чи є це тимчасовим явищем або вимагає коригування діагностичних підходів. АМЦ також активно впроваджує термінову профілактику інфекційних захворювань, особливо під час епідемічних спалахів, із використанням сучасних методів діагностики та лікування. УЗД-кабінет оснащений портативним апаратом SonoAce Pico (Medison) з кольоровим доплером та кардіомодулем, який дозволяє проводити обстеження в акушерстві, гінекології, урології, кардіології, мамології, судинній діагностиці, ортопедії та педіатрії.

Для кардіологічних обстежень використовується електрокардіограф «Heart Screen 80 G-L» (INNOMED), який дозволяє проводити одноразові та багаторазові вимірювання артеріального тиску з метою діагностики гіпертензії. Також застосовується добове моніторування артеріального тиску, що дає змогу оцінити динаміку показників протягом доби та їх зв'язок із навантаженнями.

Крім того, у медичному центрі впроваджено багатофункціональну систему «КАРДІО+», яка забезпечує спірографію (оцінку функції органів дихання) та реографію (аналіз кровообігу мозку та кінцівок). Для функціонального тестування фізичної витривалості використовується велоергометричний тест на основі комп'ютерного комплексу «CARDIOTEST» і ергометра «KETTLER», який дозволяє об'єктивно оцінити фізичний стан пацієнта та виявити приховані ознаки коронарної недостатності.

У закладі доступна комп'ютерна томографія (КТ), зокрема для ранньої діагностики сколіозу у дітей без рентгенівського навантаження. У спеціалізованому кабінеті отоларингології встановлено сучасне обладнання компанії Nagashima, що включає мікроскоп, УЗД для пазух носа, тимпанометрію.

Таким чином, технічне забезпечення та високий рівень оснащеності АМЦ дають змогу надавати якісні, точні та своєчасні медичні послуги, що відповідають сучасним вимогам клінічної діагностики.

2.3. Дослідження ефективності адміністративного управління медичним закладом

Організаційна структура управління в АМЦ (Аналізі Медичний Центр) орієнтована на модернізацію ключових бізнес-процесів шляхом автоматизації адміністративних функцій, удосконалення логістики та раціонального використання матеріально-технічних ресурсів. Значну увагу приділено фінансовому плануванню та економічному обґрунтуванню кожного напрямку діяльності, що дозволяє досягати стабільного функціонування в умовах високої конкуренції на ринку медичних послуг.

Комплексний підхід до управління дає змогу оптимізувати витрати, підвищити якість медичного обслуговування та сформувати стійкі конкурентні переваги. Запровадження сучасних управлінських технологій, включно зі стратегічним плануванням, сприяє підвищенню ефективності діяльності медичного центру та забезпечує його довгостроковий розвиток.

У 2024 році АМЦ впровадив маркетингову стратегію, спрямовану на залучення нових пацієнтів та підвищення рівня лояльності. Зокрема, було започатковано спеціалізовану програму для вагітних, яка передбачала комплексне обстеження на TORCH-інфекції та пренатальний скринінг у першому й другому триместрах зі знижкою 25%, що дозволило не лише підвищити доступність якісної медичної допомоги, а й укріпити ринкові позиції центру.

Система управління бізнес-процесами в АМЦ базується на чіткому розмежуванні внутрішніх і зовнішніх споживачів послуг. До внутрішніх споживачів належать медичний персонал (лікарі, лаборанти, медичні сестри), адміністративні та технічні працівники, які забезпечують функціонування закладу. Зовнішніми є пацієнти, державні органи контролю, а також комерційні партнери, зокрема постачальники медичного обладнання та реагентів.

Формування позитивного іміджу АМЦ як надійного партнера є одним із стратегічних завдань. Воно досягається завдяки дотриманню етичних

стандартів, відповідальному виконанню зобов'язань, забезпеченню конфіденційності пацієнтських даних та безумовній якості медичних послуг. Партнерство з провідними світовими виробниками обладнання — такими як *Human*, *Beckman Coulter* (Німеччина), *Roche Diagnostics* (Німеччина), *Sanofi Diagnostics Pasteur* (Франція), *Hitachi* (Японія) — дозволяє впроваджувати новітні технології діагностики та лікування.

Медичні бізнес-процеси АМЦ орієнтовані на створення максимальної цінності для пацієнта. Ключовим елементом є точне встановлення діагнозу, від якого залежить подальша тактика лікування. На основі результатів діагностики розробляється персоналізована стратегія терапії, що забезпечує оптимальний клінічний результат та підвищує рівень задоволеності пацієнтів.

Загалом управління бізнес-процесами в АМЦ ґрунтується на системному підході, що охоплює безперервний контроль якості наданих послуг, впровадження інноваційних технологій, підвищення професійної кваліфікації персоналу та стратегічне партнерство з провідними міжнародними компаніями. Такий підхід сприяє постійному вдосконаленню діагностичних і лікувальних процедур, підвищенню конкурентоспроможності медичного центру, а також покращенню загального рівня медичного обслуговування.

Бізнес-процеси АМЦ класифікуються на три основні групи, кожна з яких відіграє ключову роль в ефективній організації лікувального процесу (рис. 2.4).

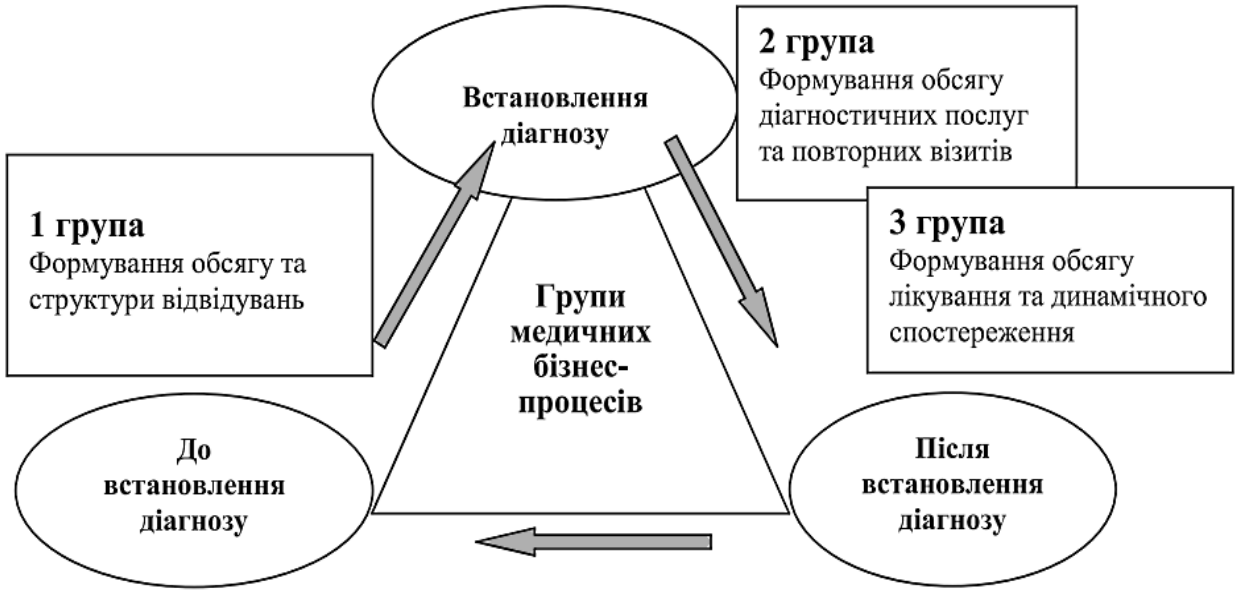


Рис. 2.4. Групи медичних бізнес-процесів у АМЦ

На рисунку 2.4 представлено структурований підхід до управління наданням медичних послуг у АМЦ, який узгоджується з послідовністю етапів медичної допомоги. Умовно всі бізнес-процеси класифікуються на три основні категорії: перед встановленням діагнозу, у процесі діагностики та після остаточного визначення діагнозу.

Перша категорія бізнес-процесів, що стосується підготовчого етапу встановлення діагнозу, визначає частоту та періодичність відвідувань пацієнтів. Початковими подіями в цьому циклі є звернення клієнта для запису на прийом, отримання інформації або встановлення контакту з медичним центром. На підставі таких звернень здійснюється комплекс дій, серед яких:

- проведення первинної консультації та запис до фахівця;
- укладення договору на надання медичних послуг;
- отримання інформованої згоди пацієнта;
- узгодження часу та умов отримання діагностичних і лікувальних процедур;
- формування електронної медичної карти пацієнта;
- надсилання нагадувань про візити;
- організація відповідного робочого простору для прийому.

Ініціативою для реалізації цих процесів може бути як звернення самого пацієнта (через сайт, телефон або особисто), так і запрошення лікаря для повторного огляду. Важливу роль у забезпеченні ефективності цього етапу відіграють адміністративні служби та медичні інформаційні системи, що гарантують оперативний доступ до даних і контроль виконання процедур. Основними виконавцями є працівники ресепшн, договірного відділу, середній медичний персонал та ІТ-відділ. Завершальними подіями можуть бути прийом пацієнта, відмова від послуг або направлення на подальшу діагностику.

Друга група бізнес-процесів охоплює логічний ланцюг дій після початкового встановлення діагнозу. Вхідними подіями для цього етапу виступають завершення процедур попередньої фази, зокрема:

- первинний прийом пацієнта;

- направлення на додаткові обстеження.

У межах цієї групи реалізуються такі функції:

- огляд пацієнта, встановлення попереднього діагнозу та надання невідкладної допомоги;
- перевірка відповідності медичних послуг страховим програмам;
- погодження додаткових процедур та розрахунок їх вартості;
- оформлення необхідної медичної документації;
- визначення дати наступного візиту та координація між лікарями різних спеціальностей;
- проведення рентгенологічних, лабораторних та інструментальних досліджень;
- аналіз результатів і встановлення остаточного діагнозу.

Управління цими бізнес-процесами базується на стандартах лікування, графіках роботи персоналу, законодавчих вимогах і страховому регулюванні. Відповідальними за виконання є лікарі, середній медичний персонал і адміністративні працівники консультативних та діагностичних відділень. Закінчення етапу може супроводжуватись направленням пацієнта до суміжних спеціалістів, призначенням лікувальних заходів або диспансерним спостереженням.

Третя категорія бізнес-процесів орієнтована на лікувальні заходи та подальший моніторинг стану пацієнта. Основними вихідними подіями є:

- остаточне встановлення діагнозу;
- призначення лікувальних процедур;
- включення пацієнта в програму диспансерного спостереження.

Серед ключових функцій цієї групи – надання додаткових послуг за погодженням із пацієнтом, визначення курсу лікування, виконання медичних маніпуляцій, контроль ефективності терапії, ведення статистичного обліку медичних показників та тривале спостереження в рамках профілактичних програм.

Управління цими процесами здійснюється на основі медичних протоколів, планів лікування, страхових умов, нормативних документів і лікарської ініціативи щодо контролю за станом пацієнта. Виконавцями виступають лікарі-спеціалісти, середній медичний персонал і адміністративні співробітники. Завершення циклу може відбуватися шляхом запису на подальше спостереження, профілактичний огляд або відмову пацієнта від лікування.

Отже, впровадження стандартизованих бізнес-процесів у діяльність АМЦ забезпечує ефективне управління медичними послугами, зорієнтованими на індивідуальні потреби пацієнтів. Такий підхід дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів, забезпечити контроль якості та підвищити рівень обслуговування. Гнучкість управління дає змогу вдосконалити маршрутизацію пацієнтів, скоротити час очікування та підвищити продуктивність персоналу. Повторні візити і моніторинг терапевтичних результатів є важливими чинниками забезпечення якості медичних послуг.

Ресурси, що задіяні в процесах, включають кадрові, матеріальні, фінансові та інформаційні складові, які є необхідними для виконання кожної функції. Вихідна подія однієї бізнес-операції часто слугує вхідною для наступної, що свідчить про циклічність та взаємозалежність процесів у АМЦ. Така структура дозволяє ефективно координувати бізнес-процеси, оптимізувати використання ресурсів і підвищувати якість надання послуг.

Координаційний вплив забезпечує узгодженість дій між структурними підрозділами АМЦ та оперативне реагування на зміни в роботі закладу. Впровадження запропонованої моделі сприяє підвищенню ефективності управління, систематизації діяльності, а також мінімізації ризиків, що є критично важливим у сфері медичних послуг.

Ключові фактори, що впливають на структуру бізнес-процесів у АМЦ і визначають якість та ефективність надання послуг, наведено у таблиці 2.4. Врахування цих питань сприяє оптимізації процесів обслуговування пацієнтів, підвищенню точності діагностики та відповідності терапії сучасним стандартам.

Таблиця 2.4

Основні чинники, що визначають структуру надання медичних послуг у АМЦ

Чинник	Зміст	Вплив на медичні послуги
Особливості обслуговування	Включає страхові програми, укладення договорів, безпосередню оплату послуг	Визначає порядок взаємодії з пацієнтами та фінансову модель медичного центру
Спектр наданих послуг	Обсяг медичних процедур та діагностичних досліджень у межах програми медичного обслуговування	Визначає кількість та різноманітність медичних послуг, що реалізуються в закладі
Мета звернення пацієнта	Причина візиту: профілактика, діагностика або лікування	Впливає на складність та інтенсивність обслуговування пацієнтів
Рівень взаємодії з пацієнтом	Частота комунікації, супровід лікування, наявність додаткових консультацій	Забезпечує підтримку пацієнтів на різних етапах медичного обслуговування
Якість діагностичних послуг	Точність визначення діагнозу та відповідність плану лікування	Формує довіру пацієнтів, впливає на повторні звернення та репутацію центру
Ефективність медичного обслуговування	Відповідність лікувального процесу встановленим стандартам	Впливає на рівень задоволеності пацієнтів та відповідність вимогам контролюючих органів
Адаптивність до потреб пацієнтів	Гнучкість у зміні розкладу, можливість зміни лікаря або коригування послуг	Забезпечує комфортне та зручне обслуговування, підвищує конкурентоспроможність
Рівень автоматизації	Використання цифрових технологій для обліку, діагностики та комунікації з пацієнтами	Оптимізує роботу персоналу, зменшує адміністративне навантаження та покращує швидкість обслугов

Згідно з даними таблиці 2.6, структура бізнес-процесів амбулаторно-діагностичного медичного центру (АМЦ) формується під впливом сукупності якісних та організаційних чинників, що визначають рівень ефективності надання медичних послуг. Ключовими пріоритетами виступають точність діагностичних процедур, якість комунікації з пацієнтами та гнучкість у задоволенні їхніх індивідуальних потреб, що безпосередньо впливає на підвищення стандартів обслуговування.

Значущим елементом сучасного управління є інтеграція цифрових технологій та впровадження автоматизованих систем, які забезпечують

ефективну координацію діяльності медичного закладу, прискорюють процеси прийняття управлінських рішень та підвищують загальну якість управління. Урахування зазначених питань сприяє оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, зміцненню довіри з боку пацієнтів і формуванню позитивного іміджу установи.

На рисунку 2.5 представлено основні підходи до управлінського впливу на персонал АМЦ, які відіграють провідну роль у формуванні ефективної системи колективного управління. Зазначена схема була розроблена на основі глибокого аналізу чинних управлінських практик, що застосовуються у діяльності медичного діагностичного центру, з метою оцінки результативності використання мотиваційних механізмів.

Схематичне відображення дозволяє комплексно оцінити співвідношення між економічними стимулами, організаційно-розпорядчими впливами та соціально-психологічними методами управління, а також простежити їхній вплив на рівень мотивації працівників і продуктивність їхньої професійної діяльності.

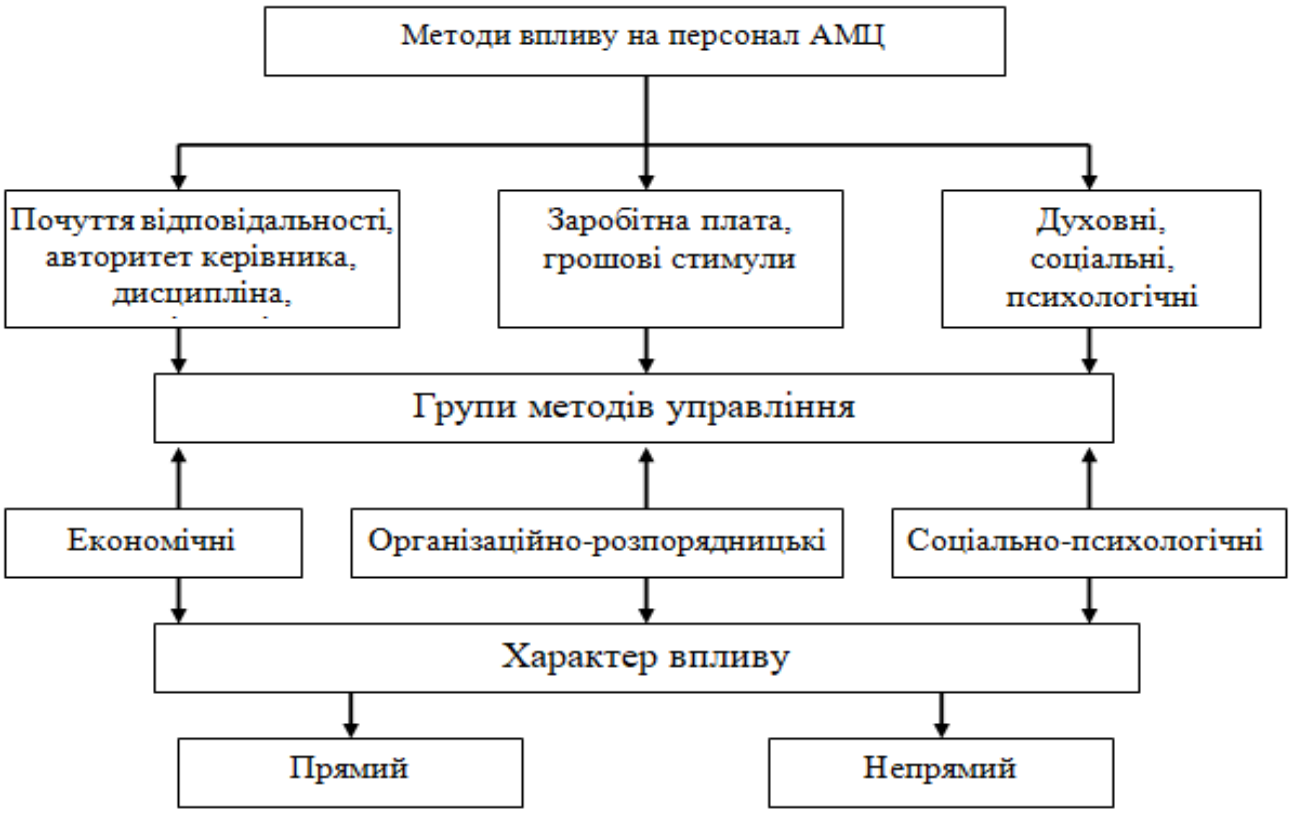


Рис. 2.5. Зв'язок методів управління персоналом АМЦ

До основних методів управління персоналом в амбулаторно-діагностичному медичному центрі (АМЦ) належать такі інструменти впливу, як закріплення відповідальності за виконання професійних обов'язків, авторитет керівника закладу, дотримання трудової дисципліни, матеріальні стимули та соціально-психологічні чинники. Сукупність зазначених елементів поділяється на три ключові групи управлінських методів: економічні, адміністративно-розпорядчі та соціально-психологічні.

Економічні методи базуються на механізмах фінансового стимулювання, включаючи систему оплати праці, премії, доплати та інші форми матеріального заохочення, що позитивно впливають на трудову мотивацію працівників. Адміністративно-розпорядчі (організаційні) методи передбачають забезпечення чіткого функціонального поділу, контроль якості виконуваних медичних послуг, а також регулювання службової взаємодії між працівниками різних структурних підрозділів.

Соціально-психологічні методи управління передбачають створення позитивного морально-психологічного клімату в колективі, підтримку елементів корпоративної культури та реалізацію нематеріальних форм стимулювання (визнання, подяки, можливості професійного зростання тощо). З огляду на характер управлінського впливу, зазначені методи класифікуються на прямі, які регламентують діяльність працівників, та опосередковані, що формують умови для досягнення високої продуктивності праці.

Інтеграція усіх трьох груп методів в єдину систему сприяє підвищенню ефективності функціонування закладу, покращенню якості медичних послуг, підвищенню рівня задоволеності пацієнтів та оптимізації ключових бізнес-процесів у діяльності АМЦ.

У рамках подальшого етапу дослідження було здійснено анкетування керівного складу медичного центру з метою оцінки рівня застосування базових управлінських функцій, таких як планування, організація, координація, мотивація та контроль. Результати опитування дозволили встановити ефективність реалізації управлінських процесів у щоденній діяльності

медичного закладу. Дані аналізу, подані в таблиці 2.4, ілюструють рівень впровадження відповідних управлінських практик у роботу АМЦ.



Рис. 2.6. Обсяг реалізації функцій управління в щоденних завданнях керівництва АМЦ

Результати аналізу функціонування АМЦ свідчать про те, що в щоденній управлінській діяльності основний акцент робиться на реалізацію функцій контролю та організаційного забезпечення. Натомість питання координації дій персоналу та ефективного мотиваційного супроводу мають другорядне значення. Виявлений дисбаланс вказує на необхідність удосконалення системи стимулювання працівників, що у свою чергу може сприяти зростанню загальної результативності управлінських рішень.

Проведене дослідження відповідальності та критеріїв оцінювання ефективності роботи персоналу демонструє, що управлінці при самооцінюванні здебільшого орієнтуються на досягнення встановлених планових показників. Як основні індикатори результативності фігурують якість, своєчасність та повнота виконання завдань. Водночас зазначений підхід переважно стосується виробничої сфери, що свідчить про певний розрив між формальним розумінням управлінської відповідальності та практичною реалізацією ефективного менеджменту.

Якість роботи персоналу визнається важливим чинником у структурі відповідальності, однак вона не інтегрована в процеси стратегічного та оперативного планування. Здебільшого відповідальність за якість проявляється лише на етапі виконання завдань, що вказує на потребу включення якісних орієнтирів до всіх фаз управлінського циклу — від планування до контролю. Для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності АМЦ доцільно впровадити системний підхід до управління якістю.

Разом із цим виявлено, що принцип «забезпечення високого рівня якості» реалізується частково. Корпоративна ідеологія поки що не стала повноцінною основою професійної діяльності персоналу, що негативно впливає на ефективність впровадження стратегічних ініціатив медичного закладу. Моніторинг щоденної управлінської практики дозволяє ідентифікувати наявні розриви у впровадженні корпоративної стратегії та сформулювати напрями її вдосконалення.

З метою збереження конкурентних позицій на ринку медичних послуг необхідно мінімізувати вплив слабких ланок у системі управління та підвищити якість стратегічного планування. Незважаючи на високий рівень конкуренції, АМЦ демонструє прийнятний рівень конкурентоспроможності, що дозволяє закладу ефективно функціонувати в ринковому середовищі. У той же час маркетингова політика медичного центру зосереджена переважно на популяризації вже наявних послуг, тоді як напрями, пов’язані з вивченням ринкової кон’юнктури, розширенням асортименту послуг та впровадженням інновацій, залишаються недостатньо розвиненими. У стратегічному аспекті діяльність АМЦ орієнтована на пошук конкурентної ніші у сфері надання спеціалізованих медичних послуг.

Для цілісної оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність АМЦ, було здійснено SWOT-аналіз, який дозволив узагальнити основні сильні та слабкі сторони підприємства, а також потенційні можливості і загрози (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця SWOT-аналізу АМЦ

<table>
<tr><td colspan="4">Слабкі сторони</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Конкуренти</td><td>збільшення активності конкурентів: як медичних центрів, так і лабораторій</td><td rowspan="3">Менеджмент</td><td>слабкий менеджмент – немає чіткого розподілу обов’язків, стиль керівництва досить жорсткий</td></tr>
<tr><td>відкриття нових відділень, кабінетів</td><td>не достатньо велике приміщення центру</td></tr>
<tr><td>цінова перевага конкурентів – високі ціни для певного типу населення</td><td>недостатньо розвинені маркетингові комунікації та реклама</td></tr>
<tr><td colspan="2">залежність від постачальників реактивів</td><td colspan="2">економічне середовище – зменшення кількість платоспроможних пацієнтів, особливо старшої вікової категорії</td></tr>
<tr><td colspan="4">Сильні сторони та загрози</td></tr>
<tr><td colspan="2">Зовнішнє середовище</td><td colspan="2">Внутрішнє середовище</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="3">Збільшення кількості пацієнтів. Сезонне збільшення послуг центру. Основні причини зростання, можна пов’язати з сезонними епідеміями та загостренням хронічних захворювань. Вплив війни на здоров’я та екологічного середовища на погіршення стану здоров’я населення (потреба в додатковому обстеженні).</td><td colspan="2">хороша репутація – центру довіряють як клієнти, так і посередники і постачальники</td></tr>
<tr><td colspan="2">велика кількість постачальників, що пропонують свої послуги.</td></tr>
<tr><td colspan="2">посередники (лікарі та медичні фірми) допомагають дізнатися про потреби пацієнтів, їх відношення до обслуговування</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Комп’ютеризація технологічного процесу, використання високотехнологічного сучасного устаткування, сайту, сторінок соцмереж.</td><td rowspan="3">Послуги. Привабливість послуг</td><td>надійність: послуги медцентру заслуговують довіри і відповідають потребам пацієнтів</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Політично-законодавчі фактори: наявність акредитації та міжнародних сертифікатів на все устаткування та реагенти.
Ринок України постійно знаходиться у полі зору іноземних компаній. Зростання ринку створюють передумови для залучення інвестицій. Проте негативним чинником для цього є недосконале і нестабільне законодавство.</td><td>короткі терміни виконання аналізів, можливість їх термінового виконання; виїзд до дому за викликом, можливість отримання результатів аналізу у різний зручний спосіб</td></tr>
<tr><td>комунікації: зрозумілий зміст послуг, широкий спектр аналізів та різнорідність додаткових послуг, що викликає лояльність пацієнтів</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Культурні обставини – прихильність населення до здорового способу життя зміна культури та освіченості населення</td><td rowspan="6">Маркетинг</td><td>швидкість та якість досліджень;</td></tr>
<tr><td>зручне місце розташування</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Демографічні фактори – вікова зміна населення привела до розширення спектру діяльності лабораторії: аналізи розраховані для потреб пацієнтів різного віку</td><td>створення сторінок соцмереж для партнерів і клієнтів із зворотним зв’язком для підтримки постійного зв’язку та інформування про новинки, акції – проведення семінарів для лікарів</td></tr>
<tr><td>створення інформаційної і рекламної продукції</td></tr>
<tr><td>Ринок: стабільність ринку і лідируючі позиції компанії.</td><td>регулярний контроль якості досліджень, гарантуючі високу точність і достовірність результатів лабораторних та функціональних аналізів.</td></tr>
<tr><td>Найширша область застосування і перекриття сусідніх сегментів</td><td>стимулювання користуванням послуг – системи різних видів знижок постійним пацієнтам та замовникам, посередники відчувають всебічну маркетингову підтримку</td></tr>
</table>

Продовження Таблиці 2.5

	Персонал	ввічливість – тактичне та коректне відношення співробітників центру до пацієнтів
		відчутні чинники – зовнішній вигляд персоналу, приміщення фірми та інші чинники обслуговування створюють імідж послуг високого класу, підвищення вимог до етики та якості обслуговування
Міжнародні відносини - активна участь в міжнародних проєктах і програмах співпраці лабораторіями світу, лабораторні дослідження по системі «Labquality» (Фінляндія) і Німецького товариства клінічної хімії (DGKC).		компетенції – кваліфікований персонал, що володіє знаннями та навичками, що необхідні для якісного обслуговування пацієнтів
		Є можливість залучати лікарів-спеціалістів за сумісництвом

SWOT-аналіз діяльності АМЦ дозволяє встановити співвідношення між наявними внутрішніми ресурсами та зовнішніми чинниками, що впливають на ефективність функціонування бізнес-процесів. До основних сильних сторін центру можна віднести високу довіру з боку клієнтів і партнерів, що зумовлена його позитивною репутацією та стабільною якістю послуг. Такий імідж сприяє формуванню постійної клієнтської бази та підвищенню рівня лояльності пацієнтів. Також важливою конкурентною перевагою є впровадження інноваційного медичного обладнання і автоматизованих систем, що дозволяє надавати оперативні та точні діагностичні послуги.

Проте аналіз виявив і ряд слабких сторін. Зокрема, недосконаліть маркетингової стратегії обмежує рівень впізнаваності закладу та ускладнює залучення нових клієнтів. Додатковими проблемами виступають централізований, авторитарний стиль керівництва та неефективне делегування повноважень, що негативно позначається на мотивації персоналу та загальному рівні управлінської результативності. Поза тим, на діяльність АМЦ істотно впливають зовнішні ризики — зокрема, висока конкуренція у галузі медичних послуг та доступність послуг інших закладів за нижчими цінами.

Серед сильних сторін також варто відзначити широкий спектр послуг, можливість термінової діагностики, виїзні консультації спеціалістів, а також активне використання цифрових каналів комунікації — сайтів, соціальних

мереж тощо, що створює сприятливе середовище для ефективного маркетингового просування та формування позитивного іміджу.

Зовнішні можливості включають зростання попиту на профілактичну та сезонну діагностику в умовах війни, погіршення екологічного стану та зниження загального рівня здоров’я населення. Однак складна економічна ситуація, що знижує рівень платоспроможності населення, особливо людей старшого віку, обмежує потенційний приріст доходів клініки.

Для збереження та посилення ринкових позицій доцільно оптимізувати маркетингову діяльність шляхом посилення рекламних ініціатив і розширення інформаційної кампанії щодо переваг та унікальних можливостей АМЦ. Удосконалення менеджменту, включно з розвитком системи стимулювання персоналу, дозволить досягти більшої ефективності внутрішніх процесів. Згідно з результатами SWOT-аналізу, у медичного центру є значний потенціал розвитку, який можливо реалізувати за умови подолання організаційних недоліків і пристосування до умов зовнішнього середовища.

Окрему увагу слід приділити впровадженню сучасних управлінських технологій. Застосування автоматизованих інформаційних систем дозволяє оптимізувати адміністративні та операційні функції, знижуючи навантаження на персонал і підвищуючи ефективність роботи. До ключових інноваційних напрямів належать електронні медичні картки, онлайн-консультації, мобільні застосунки для відстеження стану здоров’я пацієнтів. Такі інструменти сприяють налагодженню якісної взаємодії між лікарем і пацієнтом, пришвидшують діагностику та покращують загальну якість наданих послуг. Також помітною тенденцією є поширення добровільного медичного страхування, що відкриває доступ до якісної приватної медицини за розумною вартістю.

У рамках оцінки ефективності бізнес-процесів АМЦ було здійснено низку досліджень:

1. Аналіз управлінських процесів — включав оцінку організаційної структури, ефективності керівництва, координації діяльності персоналу та рівня контролю якості медичних послуг.

2. Фінансовий аналіз — охоплював вивчення прибутків і витрат, прибутковості, цінової політики та фінансової стійкості.

3. Маркетинговий аудит — дозволив оцінити ринкову позицію, ефективність рекламних стратегій, комунікацію з клієнтами та канали залучення пацієнтів.

4. Опитування персоналу — дало змогу виявити рівень задоволеності умовами праці, потребу у підвищенні кваліфікації та рівень мотивації.

5. Оцінка якості медичних послуг — базувалась на аналізі відгуків пацієнтів, скарг і пропозицій щодо покращення сервісу.

6. Аналіз логістичних процесів — охоплював забезпечення клініки витратними матеріалами, обладнанням і реагентами.

7. Технологічний аудит — передбачав оцінку рівня автоматизації процесів, ефективність використання медичної техніки та IT-систем.

8. Оцінка операційної діяльності — включала аналіз організації щоденних процедур, ефективність планування розкладу прийому пацієнтів, розподілу навантаження.

9. SWOT-аналіз — ідентифікував внутрішні переваги і недоліки, зовнішні загрози та перспективи розвитку.

10. Стратегічний аналіз — визначив напрями розширення спектру послуг, потенціал нових методик лікування та можливості для партнерства.

Результати зазначених досліджень лягли в основу формування таблиці 2.6, яка надає комплексну оцінку ефективності бізнес-процесів АМЦ за десятибальною шкалою, що дозволило не лише окреслити поточний стан організації, а й сформулювати практичні рекомендації щодо її подальшого вдосконалення.

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності адміністративного управління АМЦ

№	Категорія	Оцінка ефективності	Коментарі щодо покращення
1	Стратегічне планування	6/10	Потрібне розширення спектру послуг та впровадження нових методик лікування.
2	Фінансовий менеджмент	7/10	Високі ціни на послуги обмежують доступність для певних категорій населення.
3	Адміністративне управління	7/10	Недостатньо чіткої ієрархії розподілу обов'язків серед керівництва.
4	Управління персоналом	7/10	Необхідне покращення мотиваційної політики та системи підвищення кваліфікації.
5	Маркетинг та реклама	5/10	Недостатня присутність у соціальних мережах та обмежене використання сучасних методів залучення клієнтів.
6	Контроль якості	8/10	Висока якість діагностики, але є необхідність впровадження додаткових стандартів сертифікації.
7	Надання медичних послуг	9/10	Широкий спектр діагностичних процедур та професійний медичний персонал.
8	Взаємодія з постачальниками	7/10	Залежність від окремих постачальників та висока вартість реагентів.
9	Використання технологій	8/10	Використання сучасного медичного обладнання, але необхідне подальше оновлення.
10	Організація роботи клініки	6/10	Невелика площа приміщень та не завжди зручний графік прийому.

Загалом, бізнес-процеси АМЦ характеризуються достатнім рівнем ефективності, однак виявлено низку напрямів, що потребують удосконалення, зокрема у сферах маркетингу, фінансового управління та стратегічного розвитку. Основні управлінські та фінансові процеси функціонують стабільно, проте окремі аспекти вимагають посиленої уваги. Насамперед, йдеться про недостатній розвиток маркетингових комунікацій та рекламної активності, що стримує розширення клієнтської бази. Доцільним є активніше впровадження цифрового маркетингу, зокрема інструментів таргетованої реклами та партнерських програм. Крім того, важливим резервом підвищення ефективності є вдосконалення системи мотивації персоналу шляхом запровадження бонусних механізмів і програм підвищення кваліфікації, що дозволить не лише

підвищити рівень задоволеності працівників, а й забезпечити зростання продуктивності їхньої діяльності.

Висновки до розділу 2

Дослідження проводилося на базі АМЦ — сучасного багатопрофільного медичного діагностичного центру, розташованого в місті Київ, який надає широкий спектр діагностичних і лікувальних послуг. Заклад оснащений передовим медичним обладнанням, має розвинену інфраструктуру та об’єднує команду висококваліфікованих фахівців. Основною метою діяльності центру є забезпечення якісного медичного обслуговування населення, що включає діагностику, первинну та спеціалізовану медичну допомогу.

У межах дослідження було здійснено комплексну оцінку ключових бізнес-процесів медичного центру, зокрема управління фінансами, стратегічного планування, кадрової політики, технологічного розвитку та якості надання медичних послуг.

Аналіз фінансових показників засвідчив зростання доходу ТОВ «АМЦ» на 13,6% у 2024 році, що є наслідком ефективного управління ресурсами та збільшення попиту на медичні послуги. Водночас зафіксовано зростання позикового капіталу на 127,74%, що свідчить про активне залучення інвестицій, передусім з метою оновлення матеріально-технічної бази. Разом із тим, така динаміка вимагає постійного моніторингу фінансових ризиків.

Кадровий аналіз показав, що 71% персоналу становлять фахівці вікової категорії 30–45 років, що забезпечує стабільність функціонування закладу. Проте частка молодих спеціалістів (11%) залишається низькою, що свідчить про необхідність активнішого розвитку програм професійної адаптації та підвищення кваліфікації для нових кадрів.

У 2024 році ринок медичних послуг Києва демонстрував позитивну динаміку, що зумовило зростання попиту на діагностичні та лікувальні послуги, що стимулювало приватні медичні заклади до розширення спектра послуг та впровадження інноваційних діагностичних методик. Водночас зростання цін на

медичні послуги на рівні 5–15% було спричинене інфляційними процесами та зростанням витрат на лабораторні реагенти й обладнання, що, у свою чергу, актуалізує необхідність оптимізації витрат та перегляду підходів до формування цінової політики.

Аналіз структури бізнес-процесів дозволив виокремити три основні етапи: до встановлення діагнозу, безпосередньо на етапі діагностики та після її завершення. Такий поділ сприяє оптимізації маршрутів пацієнтів, підвищенню оперативності обслуговування та якості взаємодії між пацієнтом і персоналом.

У межах SWOT-аналізу були визначені сильні сторони АМЦ, зокрема: висока якість діагностичних послуг, сучасне технічне оснащення, довіра клієнтів та кваліфікований персонал. Водночас виявлено низку слабких сторін, зокрема: недостатній рівень маркетингової активності, посилення конкурентного тиску з боку інших приватних клінік, економічні ризики, а також обмежений рівень інвестицій у навчання персоналу.

Основними стратегічними напрямами розвитку АМЦ доцільно визначити:

- цифровізацію процесів (електронні медичні записи, онлайн-консультації, мобільні застосунки);
- автоматизацію управління та документообігу;
- розширення спектра діагностичних процедур;
- модернізацію бізнес-моделі з фокусом на клієнтський досвід;
- активізацію маркетингової політики та підвищення впізнаваності бренду.

Узагальнюючи, слід зазначити, що АМЦ має значний потенціал для подальшого розвитку, з урахуванням адаптації до зовнішніх викликів, інноваційного оновлення та підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

3.1. Розширення спектру медичних послуг як напрям підвищення ефективності управління

Розширення переліку медичних послуг розглядається як ключовий стратегічний напрям удосконалення бізнес-процесів сучасних медичних установ, що сприяє підвищенню якості медичного обслуговування та покращенню життєвих стандартів пацієнтів. Згідно з аналітичними даними щодо поширення захворювань, спостерігається збільшення частоти ревматичних недуг, до яких належать порушення у функціонуванні суглобів, м’язової тканини, кісток та сполучної тканини. Така динаміка зумовлена трансформаціями способу життя, зниженням рівня фізичної активності, нераціональним харчуванням і низкою інших несприятливих чинників. Вагомий внесок у зростання кількості таких хвороб також робить старіння населення, що призводить до більшої схильності до патологій типу остеопорозу чи артриту. Окремі випадки ревматичних порушень можуть мати генетичну основу, виникати через несприятливу екологічну ситуацію, аутоімунні процеси, гормональні дисфункції або тривалий вплив стресогенних чинників, що підкреслює актуальність своєчасної діагностики та комплексної терапії.

Завдяки вдосконаленню методів діагностики та зростанню поінформованості медичних працівників щодо симптоматики ревматичних захворювань, їхня ідентифікація стала точнішою, що може створювати враження зростання поширеності. У зв’язку з цим зростає потреба в регулярному медичному моніторингу, ранній профілактиці та пропаганді здорового способу життя. Водночас зростає значення наукових досліджень у сфері ревматології задля оптимізації методів лікування та розробки нових терапевтичних підходів.

Аналіз медичного ринку свідчить про критичний дефіцит ревматологів, особливо в державних лікувальних установах. Згідно з інформацією

електронної системи «Helsi», кількість фахівців-ревматологів у Києві є обмеженою, що призводить до тривалого очікування прийому пацієнтами та зростання ризику ускладнень. Навіть у приватних медичних центрах відповідні послуги не є повсюдно доступними, що створює додаткові труднощі для пацієнтів, які часто стикаються з болісними симптомами.

У структурі АМЦ спостерігається стабільний попит на лабораторну діагностику ревматичних хвороб, однак через відсутність профільного спеціаліста – лікаря-ревматолога – надання комплексних послуг у цьому напрямі наразі є неможливим. З огляду на наявність необхідної матеріально-технічної бази (включаючи лабораторію, фізіотерапевтичне обладнання та приміщення), впровадження ревматологічного кабінету не потребує значних інвестицій. Попри обмежені площі центру, облаштування одного спеціалізованого приміщення цілком можливе.

Враховуючи викладене, доцільно розглянути відкриття кабінету ревматолога як перспективного напряму розвитку, що дозволить АМЦ не лише розширити спектр послуг, а й підвищити рівень комплексності обслуговування пацієнтів, покращити ринкові позиції та залучити нову аудиторію. Основними завданнями такого підрозділу будуть діагностика та лікування захворювань опорно-рухового апарату – таких як остеоартрит, ревматоїдний артрит, подагра, системний червоний вовчак тощо. До роботи доцільно залучити фахівця першої або вищої кваліфікаційної категорії з досвідом у веденні пацієнтів із запальними та дегенеративними ураженнями суглобів. Вже наявні в АМЦ засоби інструментальної діагностики (УЗД, рентген, КТ) значно підвищать ефективність медичних втручань.

Комплексне лікування ревматологічних хвороб включатиме медикаментозну терапію, блокади, фізіотерапевтичні методи, а також сучасні підходи – зокрема лазерну та радіохвильову терапію. Враховуючи зростання кількості таких пацієнтів, впровадження відповідної медичної послуги має високу соціальну та економічну значущість.

У процесі обґрунтування запропонованого напрямку було використано методи аналізу медичного ринку, фінансового моделювання, опитувань потенційних пацієнтів та прогнозування попиту. В рамках дослідження здійснено оцінку витрат на облаштування кабінету, передбачено можливі доходи та розроблено маркетингову стратегію для просування нової послуги. Такий інтегрований підхід дає змогу забезпечити ефективне планування та реалізацію проєкту у межах загальної стратегії розвитку АМЦ.

У подальшому доцільно перейти до практичної реалізації ініціативи. Відкриття ревматологічного кабінету передбачає дотримання чинних санітарно-гігієнічних вимог, відповідне оснащення, а також створення зручного середовища для пацієнтів. Усі основні діагностичні та терапевтичні ресурси (рентгенографія, УЗД, лабораторія) вже функціонують у межах закладу, що забезпечує передумови для якісного обслуговування. Основний перелік послуг охоплюватиме діагностику, лікування та профілактику ревматологічних хвороб, що дозволить зміцнити конкурентоспроможність медичного центру та забезпечити його сталий розвиток.

Маркетинговий план

Для забезпечення ефективного просування послуг новоствореного ревматологічного кабінету доцільно реалізувати багатоканальну маркетингову стратегію, що включає як онлайн-, так і офлайн-інструменти комунікації з потенційними пацієнтами.

До основних каналів маркетингового впливу належать:

Інтернет-просування: контекстна реклама в пошукових системах (Google Ads), таргетована реклама у соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok, YouTube), а також співпраця з медичними агрегаторами та онлайн-платформами.

Контент-маркетинг: публікація інформаційних та просвітницьких статей на профільних ресурсах, блогах та форумах, присвячених здоров’ю.

Локальні ЗМІ: розміщення оголошень у друкованих і електронних виданнях місцевого масштабу для інформування населення цільового регіону.

Друкована реклама: розробка й поширення рекламних матеріалів (буклети, листівки, візитні картки) у партнерських аптеках, поліклініках, лабораторіях та суміжних медичних закладах.

Соціальні ініціативи: організація пільгових прийомів для військовослужбовців, ветеранів, осіб з інвалідністю та інших соціально вразливих категорій населення.

Професійне партнерство: налагодження співпраці з лікарями суміжних спеціальностей (терапевти, ортопеди, неврологи) з метою перенаправлення пацієнтів на консультацію до ревматолога.

Фінансовий план

Формування фінансової моделі відкриття ревматологічного кабінету передбачає врахування наступних основних витратних статей:

- ремонтні роботи та облаштування приміщення;
- придбання необхідного медичного обладнання (стіл для огляду, тонометри, інструменти для ін’єкцій, апарати для фізіотерапії тощо);
- фонд оплати праці лікаря та допоміжного персоналу;
- витрати на проведення маркетингової кампанії.

Очікувані доходи залежать від кількості пацієнтів, які звертатимуться за консультацією. При середній вартості первинного прийому близько 900 гривень, за умов завантаженості в 3–5 пацієнтів на день, можна прогнозувати достатній рівень рентабельності вже в короткостроковій перспективі.

У разі розширення спектру послуг можливе додаткове зростання прибутковості. Додаткові напрями включають:

- профілактичні консультації з ревматичних захворювань;
- супутня діагностика (аналізи, УЗД, рентгенографія);
- складання індивідуальних планів лікування ревматичних патологій;
- проведення фізіотерапевтичних процедур (електрофорез, магнітотерапія тощо).

Також стратегічно вигідним буде встановлення партнерських відносин із виробниками лікарських засобів, медичних товарів та обладнання, що

дозволить зменшити витрати завдяки отриманню знижок або участі у спільних промоційних заходах.

Оцінка ефективності проєкту

З метою обґрунтування доцільності створення ревматологічного кабінету в АМЦ проведено аналіз потенційного попиту на відповідні послуги. Для цього було використано методику аналізу історичних даних щодо наданих медичних послуг, а також статистику звернень пацієнтів із симптомами, характерними для ревматологічних захворювань.

Виявлено, що попит на консультації суміжних спеціалістів (терапевтів, ортопедів, неврологів) демонструє тенденцію до зростання, що є непрямим свідченням потреби у ревматологічному супроводі. Проте річні коливання у кількості звернень можуть ускладнювати оцінку перспектив завантаженості кабінету.

З метою підвищення точності прогнозування застосовується метод ковзаючого річного показника (КРП), який дозволяє нівелювати сезонні коливання та оцінити довгострокову динаміку змін у попиті.

Формула КРП представлена так:

$$КРП = \sum S_i + (S_n - S_i), \quad (3.1)$$

де $\sum S_i$ – сума наданих послуг, ковзаючий річний показник попиту на послуги ревматолога;

S_n – кількість пацієнтів, які звернулися за останній період (наприклад, останній тиждень);

S_i – кількість пацієнтів за попередній аналогічний період.

Індикатор дає змогу отримати усереднений місячний попит та слугує основою для планування кадрового навантаження, закупівель витратних матеріалів, графіків прийому та рекламної активності.

У сукупності ці дані підтверджують як *медичну доцільність*, так і *економічну ефективність* впровадження ревматологічного напрямку в діяльність медичного центру. Запропонований проєкт здатен забезпечити

розширення цільової аудиторії, підвищити якість обслуговування та покращити фінансові показники установи. Для прогнозування попиту на наступний тиждень можна використати *метод ковзаючого річного показника (у спрощеному вигляді — ковзаючий середній за тиждень)***.** Оскільки йдеться про короткий період (1 тиждень), доречно застосувати *метод середнього арифметичного значення* ***або*** *метод лінійної інтерполяції/екстраполяції на основі тренду***.**

Наприклад, якщо кабінет ревматолога працюватиме 8 годин на день, і кожен прийом займає в середньому 30 хвилин (але ця кількість може бути різною). Згідно з наведеними даними, якщо протягом першого тижня роботи кабінету було обслужено 67 пацієнтів, а в останній день кількість звернень склала 7 осіб (при 9 зверненнях у перший день), то прогнозований попит для наступного тижня складає:

КРП=67+(7−9)=65КРП = 67 + (7 - 9) = 65КРП=67+(7−9)=65

Даний показник дозволяє АМЦ оцінити приблизну кількість пацієнтів, які можуть звернутися у наступні 7 днів, що є важливим для оптимального планування роботи лікаря, ресурсного забезпечення та формування стратегії розвитку послуги.

Формула прогнозування попиту з урахуванням *коефіцієнта звернення за медичними послугами* може мати такий вигляд:

$$З = N * П, \qquad (3.2)$$

де: $З$ – попит на медичні послуги, ковзаючий річний показник (розрахований на основі попередніх періодів);

N – кількість пацієнтів;

$П$ – коефіцієнт звернення за медичними послугами (середнє число звернень за певний період).

Заплановані витрати на запуск кабінету будуть амортизовані в межах встановленого строку, що дасть змогу поступово відшкодовувати інвестиції завдяки стабільному зростанню кількості пацієнтів і розширенню спектра послуг.

Таблиця 3.1

Стартові інвестиції в проєкт нових послуг АМЦ

Статті витрат	Сума, тис грн.	Частка, %
1. Передінвестиційні витрати	13,5	4
2. Інвестиції в медичне обладнання	226,5	66
3. Інвестиції в інше устаткування (меблі, офісна, комп'ютерна техніка)	37,2	11
4. Інвестиції в медичний інструмент	42,9	12
5. Інвестиції в ремонт кабінету	25,5	7
Разом інвестиції в проєкт	345,6	100

Таким чином, для впровадження проєкту створення ревматологічного кабінету в АМЦ передбачаються початкові капіталовкладення у розмірі 345,6 тис. грн. Амортизація цих інвестицій запланована на дворічний період, упродовж якого очікується повне відшкодування витрат за рахунок прибутку, отриманого від надання відповідних медичних послуг.

Реалізація зазначеного бізнес-проєкту потребує здійснення ряду ключових інвестиційних заходів, до яких належать: приведення приміщення у відповідність до встановлених санітарно-гігієнічних вимог, придбання та монтаж спеціалізованого медичного обладнання, забезпечення кабінету необхідними матеріально-технічними ресурсами, розробка ефективної маркетингової стратегії, а також підбір та формування компетентного кадрового складу.

Детальний аналіз структури інвестицій у процес впровадження нових медичних послуг в АМЦ представлено на рисунку 3.1, який ілюструє співвідношення фінансових ресурсів, розподілених між основними напрямами реалізації проєкту.

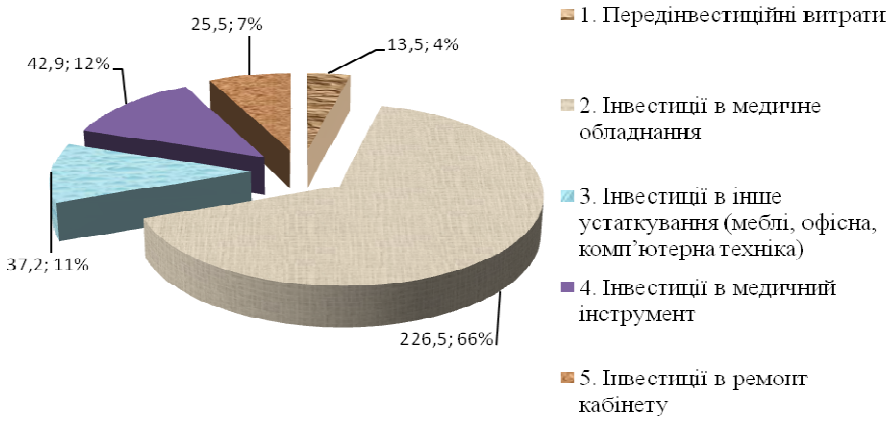


Рис 3.1. Структура інвестицій АМЦ проєкт нових послуг, %

У контексті оптимізації кадрової політики медичного центру АМЦ з урахуванням запуску ревматологічного кабінету доцільним є введення до штатного розпису двох нових посад:

• лікаря-ревматолога (спеціаліста з вищою кваліфікаційною категорією);

• медичної сестри на умовах зайнятості 0,25 ставки, яка забезпечуватиме асистування під час процедур і виконуватиме організаційні функції у межах роботи кабінету.

Сумарні витрати на оплату праці зазначених працівників прогнозуються на рівні 270 тис. грн на рік.

Прогнозні показники прибутковості, які очікуються від запровадження ревматологічних послуг у 2024–2026 роках, представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Очікувані доходи від реалізації нових послуг кабінету ревматолога, тис.грн.

Роки	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Доходи від реалізації послуг (тис. грн., без ПДВ), у тому числі:	1767,2	2356,4	2356,4
- діагностичні обстеження	400,6	523,6	523,6
- лікувально-профілактична робота	917,6	1223,6	1223,6
- консультації лікаря	449,6	632,8	632,8

Отримані дані є підґрунтям для аналізу фінансової ефективності проєкту, а також для оцінювання можливостей його подальшого масштабування та розвитку.

Комплексний план заходів, спрямований на інтеграцію нових медичних послуг у діяльність АМЦ, має на меті досягнення максимальної ефективності функціонування ревматологічного напрямку. При повному завантаженні передбачається надання широкого спектра медичних втручань — включно з консультативними послугами, лабораторними та інструментальними дослідженнями, медикаментозною терапією та фізіотерапевтичними процедурами — на загальну суму 2 356,4 тис. грн щорічно.

Упродовж першого року реалізації проєкту очікується досягнення 75% від передбаченої максимальної потужності, що відповідає обсягу реалізованих послуг на рівні 1 767,2 тис. грн. Часткове недосягнення планових показників у стартовий період зумовлене адаптаційними процесами, необхідністю промоції нової послуги на ринку та поступовим формуванням стабільної клієнтської бази.

У таблиці 3.3 наведено деталізований звіт про доходи медичного центру, отримані внаслідок впровадження нових ревматологічних послуг, а також структуру пов’язаних із ними витрат. Представлені фінансові дані дають змогу здійснити об’єктивну оцінку рентабельності проєкту та спрогнозувати його вплив на загальну економічну сталість і розвиток медичного закладу.

Таблиця 3.3

Доходи від реалізації та витрати на послуги кабінету ревматолога АМЦ, тис.грн.

Роки	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Доходи від реалізації послуг (без ПДВ)	1967,2	2556,4	2556,4
Обслуговування діагностичного устаткування	860,58	1147,44	1147,44
Витрати медичних матеріалів	76,84	102,46	102,46
Амортизація діагностичного устаткування	46,08	46,08	46,08
Заробітна плата лікарів	270,0	270,0	270,0
Разом виробничі витрати	1133,5	1445,98	1445,98
Валовий прибуток	633,7	910,42	910,42

Валовий прибуток АМЦ визначається як різниця між загальними надходженнями від надання медичних послуг (без врахування ПДВ) та витратами, пов’язаними з їх виробництвом і наданням.

Наступним ключовим кроком є обчислення невиробничих витрат, що виникають у ході реалізації проєкту. Такі витрати включають фінансові ресурси, необхідні для обслуговування нового приміщення, оплату праці додатково залученого медичного персоналу, а також витрати на маркетингові заходи і рекламу, спрямовані на популяризацію нових послуг серед цільової аудиторії.

У таблиці 3.4 наведено детальний розподіл невиробничих витрат:

- витрати на експлуатацію та оснащення нового кабінету;
- заробітна плата лікаря-ревматолога та медичної сестри (0,25 ставки);
- витрати на рекламні та маркетингові кампанії з просування нових послуг;
- господарчо-адміністративні витрати, необхідні для забезпечення безперебійної діяльності нового напрямку.

Проведений аналіз дозволяє комплексно оцінити економічну доцільність проєкту, а також визначити можливі шляхи оптимізації витрат з метою забезпечення його рентабельності для АМЦ.

Таблиця 3.4

Невиробничі витрати по проєкту послуг кабінету ревматолога, тис.грн.

Витрати	Роки		
	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Витрати на утримання приміщення	76,0	76,0	76,0
Витрати на заробітну плату персоналу	270,0	270,0	270,0
Витрати на обслуговування апаратури, техніки	11,0	11,0	11,0
Витрати на рекламу	50,0	44,0	44,0
Разом невиробничі витрати	407,0	401,0	401,0

Далі буде підготовлено звіт про фінансові результати діяльності нових медичних послуг у АМЦ, що дасть змогу комплексно оцінити економічну ефективність відкриття кабінету ревматолога.

На основі отриманих показників будуть сформульовані висновки щодо доцільності інвестицій у проєкт та визначені перспективні напрямки для його подальшого розвитку і оптимізації.

Таблиця 3.5

Звіт про фінансові результати роботи надання нових послуг АМЦ

Показники	Роки		
	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Доходи від реалізації послуг	1967,2	2556,4	2556,4
Собівартість послуг	1133,5	1445,98	1445,98
Валовий прибуток	633,7	910,42	910,42
Адміністративні витрати	292,0	292,0	292,0
Фінансовий результат від звичайної діяльності	461,7	744,4	744,4
Податок на прибуток	115,4	186,1	186,1
Чистий прибуток	346,3	558,3	558,3

Загальна оцінка реалізації проєкту створення кабінету ревматолога у АМЦ підтверджує його фінансову доцільність та перспективність розвитку, зокрема:

1. Чистий прибуток після оподаткування за підсумками реалізації проєкту становитиме 1462,9 тис. грн, що свідчить про економічну вигідність надання нових медичних послуг.

2. Вже у перший рік функціонування проєкт забезпечить покриття інвестиційних витрат і почне генерувати прибуток.

3. Аналіз ризиків дозволив виділити ключові категорії потенційних загроз. Операційні ризики пов’язані з якістю проведення ремонтних робіт та відповідністю медичного обладнання нормативним вимогам; їх можна мінімізувати через співпрацю з надійними та досвідченими підрядниками. Торговельні ризики обумовлені можливими коливаннями попиту та посиленням конкурентного тиску, що потребує розробки ефективної маркетингової стратегії та підтримки високого рівня сервісу. Форс-мажорні ризики, зокрема ті, що пов’язані з військовими діями, можна частково зменшити за допомогою страхування та адаптації бізнес-процесів до кризових умов.

4. Запропоновані послуги сприятимуть не лише формуванню додаткових джерел доходу для медичного центру, а й розширенню спектра послуг, підвищуючи його конкурентоспроможність.

5. Для ефективної реалізації проєкту рекомендується здійснювати впровадження нових послуг поетапно із максимальним залученням наявних кадрових, матеріальних і технічних ресурсів АМЦ, що дозволить знизити

інвестиційні витрати та мінімізувати ризики, забезпечуючи плавний перехід до оновленого формату роботи.

Отже, відкриття кабінету ревматолога є перспективним напрямком розвитку АМЦ, що сприятиме розширенню асортименту послуг, покращенню якості медичного обслуговування та підвищенню фінансової ефективності закладу. Додатково, запуск нового кабінету дасть змогу залучити нову категорію пацієнтів із ревматологічними захворюваннями, що позитивно вплине на імідж медичного центру. Подальший розвиток проекту передбачає можливість розширення штату лікарів-спеціалістів та впровадження сучасних методів діагностики і лікування, що забезпечить утримання лідерських позицій на ринку медичних послуг.

3.2. Запровадження сучасних комунікаційних та маркетингових стратегій у системі адміністративного менеджменту

Ефективне управління рекламною та маркетинговою діяльністю виступає визначальним фактором успішного функціонування медичного діагностичного центру (АМЦ) в умовах зростаючої конкуренції. Такий підхід передбачає розробку й впровадження стратегічної комунікаційної політики, що включає комплексний аналіз ринкового середовища, визначення цільових сегментів, розширення каналів просування і посилення впізнаваності бренду.

За оцінками експертів, одним із пріоритетних завдань АМЦ є формування ефективної стратегії управління рекламною діяльністю, яка має ґрунтуватися на збалансованому застосуванні різноманітних маркетингових інструментів і комунікаційних методів. Інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) забезпечують узгодженість і комплексність у взаємодії з цільовою аудиторією, що є запорукою ефективності просування послуг.

Для забезпечення результативності маркетингової діяльності в АМЦ необхідно впровадити систему управління маркетинговими комунікаціями, основою якої стане розробка і реалізація комунікаційної стратегії. Методологічною

базою організаційної структури управління маркетинговими процесами має слугувати концепція ІМК з вертикальною орієнтацією, що дозволяє ефективно координувати всі рекламні активності та формувати єдину інформаційну політику закладу. Підхід забезпечує синергетичний ефект завдяки комплексному поєднанню різних елементів маркетингових комунікацій та встановленню ефективної взаємодії між АМЦ і потенційними клієнтами на різних рівнях.

Розробка моделі управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями для медичного центру є невід'ємною складовою успішного просування медичних послуг і забезпечення сталого розвитку закладу в конкурентному середовищі. Вона базується на гармонійному поєднанні маркетингових інструментів, що створює цілісну систему взаємодії з пацієнтами, формуючи їхню лояльність і довіру до медичного центру.

Необхідність застосування ІМК зумовлена посиленням конкуренції на ринку медичних послуг, що вимагає комплексного підходу до маркетингової діяльності. Використання фрагментованих рекламних заходів не забезпечує бажаного результату через відсутність координації між каналами комунікації. Тому єдина стратегія управління ІМК сприяє ефективному розподілу бюджету та підвищенню впізнаваності бренду.

Запропонована *модель управління маркетинговими комунікаціями для АМЦ* включає такі ключові компоненти:

- Аналіз ринкової кон'юнктури, який охоплює оцінку цільової аудиторії, конкурентного середовища та ефективності попередніх маркетингових кампаній;
- Розробку маркетингової стратегії, що визначає основні напрями просування, зокрема цифровий маркетинг, зовнішню рекламу, PR-активності та партнерські програми;
- Формулювання стратегічних цілей комунікацій, спрямованих на побудову довгострокових взаємин з клієнтами та підвищення їх поінформованості про спектр медичних послуг;
- Фінансове планування, яке включає бюджетування рекламних заходів і оцінку ефективності інвестицій у маркетинг;

- Оптимізацію маркетингових витрат через прогнозування їх впливу на прибутковість центру;
- Розробку й реалізацію комплексного плану маркетингових активностей, включаючи рекламу, стимулювання попиту, зв'язки з громадськістю та бренд-менеджмент;
- Моніторинг ефективності маркетингової стратегії з регулярним аналізом результатів, коригуванням дій та адаптацією до змін ринкового середовища.

Системний підхід дозволить АМЦ ефективно конкурувати на ринку медичних послуг, забезпечуючи сталий розвиток і високий рівень задоволеності пацієнтів.

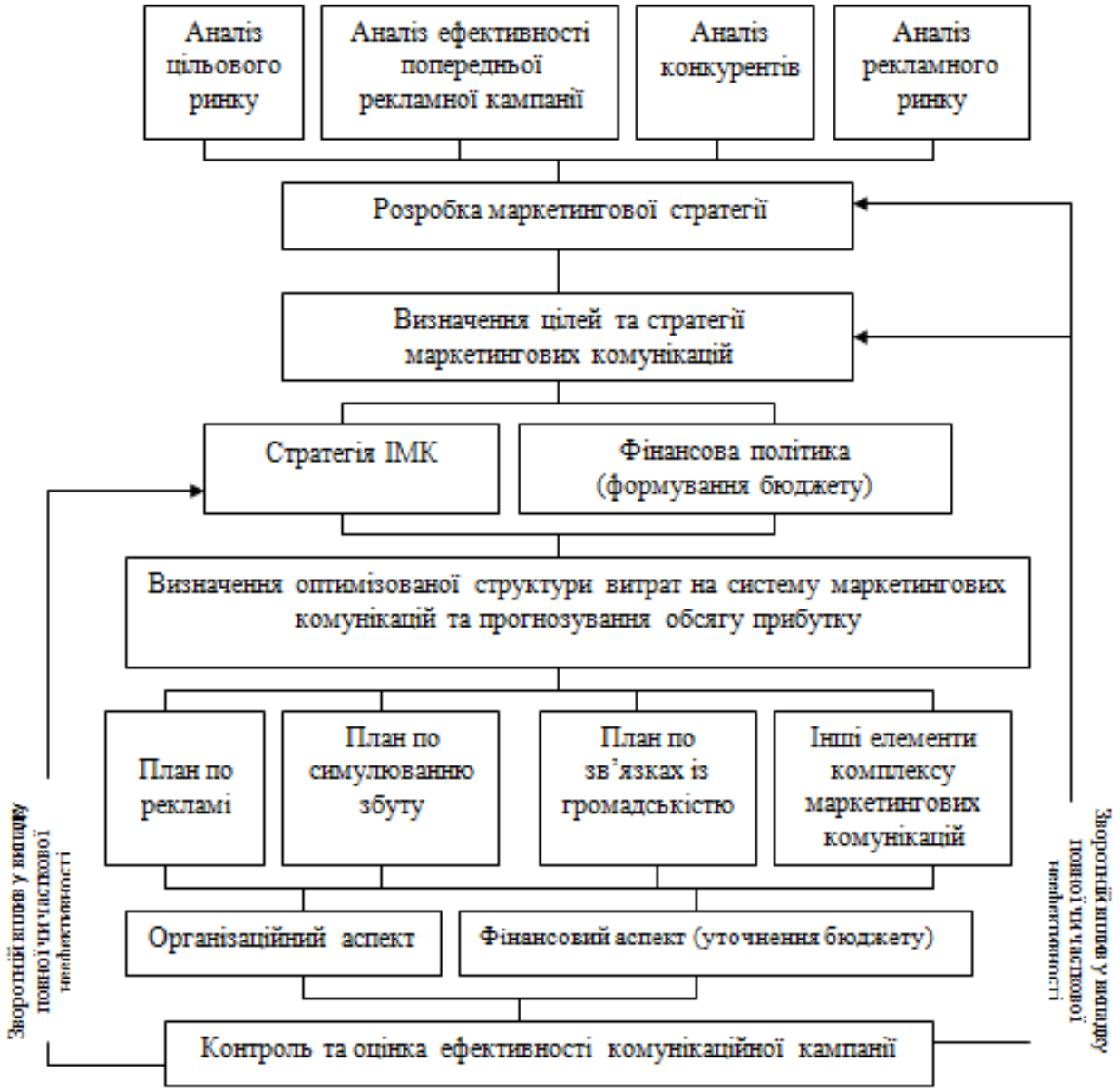


Рис. 3.2. Модель управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями АМЦ

Застосування інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК) сприяє:

- Підвищенню рівня довіри пацієнтів до медичного центру;
- Забезпеченню стабільного припливу клієнтів за рахунок комплексного та скоординованого підходу до просування послуг;
- Оптимізації маркетингових витрат із одночасним підвищенням ефективності використання ресурсів;
- Формуванню конкурентних переваг шляхом впровадження сучасних рекламних технологій та персоналізованих методик взаємодії з пацієнтами;
- Забезпеченню довгострокового розвитку закладу на основі аналізу маркетингових тенденцій та оцінки результативності рекламних кампаній.

Отже, імплементація розробленої моделі управління ІМК у медичному діагностичному центрі сприятиме не лише зростанню його прибутковості, а й посиленню позицій на ринку медичних послуг. Головною метою маркетингової стратегії АМЦ є забезпечення максимальної доступності медичних послуг для різних категорій пацієнтів з урахуванням їх фінансових можливостей.

Ринкове дослідження медичних послуг у місті Києві підтвердило перспективність обраного напрямку розвитку бізнес-процесів АМЦ, враховуючи наявність низки конкурентних переваг, які сприяють успішній діяльності центру. Водночас проведений аналіз виявив, що незважаючи на високий рівень розробки комунікаційної стратегії, стратегічна орієнтація маркетингових заходів потребує подальшого удосконалення.

Для підвищення ефективності управління бізнес-процесами АМЦ необхідно реалізувати комплекс заходів із вдосконалення маркетингової політики та рекламної діяльності. Передусім слід розробити чітку стратегію управління рекламними активностями, що забезпечить гармонійне інтегрування усіх маркетингових інструментів. Така стратегія має базуватися на принципах інтегрованого підходу, що дозволить підвищити впізнаваність бренду, залучити нових клієнтів і зміцнити довіру до послуг центру.

Для максимізації прибутковості та розширення клієнтської бази рекомендовано впровадити комплекс маркетингових заходів, спрямованих на активне просування послуг АМЦ, з особливим акцентом на рекламні кампанії.

Спираючись на експертні висновки компанії «Ukrmedia-group» щодо ефективності різних рекламних каналів, було відібрано оптимальні інструменти просування, що включають інтернет-маркетинг, соціальні мережі, друковану рекламу, телебачення та радіо.

Детальний розподіл рекламних засобів наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Зведені показники витрат на окремі види реклами (1.06.25-30.06.25)

Період	Сума, в грн.
Віконні широкоформатні плакати	8150
Друковані листівки (виготовлення, розповсюдження та розміщення*)	6150
Презентаційні витрати медичного центру АМЦ	22500
Реклама у друкованих ЗМІ	11400
Радіо	7800
Реклама на телевізійних екранах у торговельному центрі (Київ)*	30750
Виготовлення оригінал-макету і друк «Листівки-бонусу» (на право отримання знижки)	12400
Реклама у соцмережах (*фейсбук, ютуб, твітер, інстаграм*)	23000
Підтримка сайту (хостінг, банерна реклама)	11500
Всього	133 650

Телевізійна реклама наразі не є найефективнішим каналом для АМЦ через значні фінансові витрати. Аналіз ефективності рекламних інструментів показав, що друковані буклети та електронний журнал «Охорона здоров'я» більш доцільні для певної цільової аудиторії. Радіореклама має середню ефективність з урахуванням співвідношення витрат і прибутку.

Натомість найбільшу результативність демонструють методи інтернет-просування, особливо реклама у соціальних мережах (Facebook, Instagram, YouTube, TikTok). Цифрові технології та онлайн-платформи забезпечують ефективну взаємодію з пацієнтами й залучення нових клієнтів.

Водночас важливо інтегрувати традиційні методи реклами — зовнішню рекламу, друковані матеріали, партнерські програми. Маркетингові інструменти

мають базуватися на аналізі потреб споживачів, їхньої платоспроможності та поведінкових факторів. Для цього потрібна комплексна стратегія, що включає таргетовану рекламу, акційні пропозиції, програми лояльності та персоналізоване обслуговування. Важливо також будувати довірчі відносини через якісний сервіс і прозору комунікацію.

Одним із ключових напрямів просування є SEO-оптимізація веб-сайту. Понад 99% користувачів відвідують сайти з першої десятки результатів пошуку, тому мета — потрапити у топ-10, а краще — у топ-5 або топ-3 за цільовими запитами Google. SEO включає покращення технічних характеристик сайту, контенту та зовнішніх факторів. Однак результати SEO з'являються не миттєво — перші зміни помітні за місяць або довше, тому доцільно поєднувати SEO з більш швидкими інструментами, як контекстна реклама, таргетинг і email-маркетинг.

Регулярний аналіз динаміки позицій сайту, ефективності каналів та рентабельності інвестицій дозволяє оптимізувати маркетингову стратегію і досягати максимальних результатів. Ефективне використання SEO та цифрового маркетингу підвищить видимість АМЦ, збільшить кількість пацієнтів, зміцнить довіру та розширить клієнтську базу.

Електронна пошта та CRM-системи як інструменти автоматизації маркетингу

Ефективне використання електронної пошти та CRM-систем дозволяє автоматизувати збір і управління контактною базою пацієнтів. Регулярна розсилка інформаційних бюлетенів, нагадувань про візити та запрошень на консультації підтримує зв'язок із пацієнтами, підвищуючи їхню залученість і задоволеність послугами.

Переваги SEO у цифровому маркетингу

Оптимізація сайту для пошукових систем (SEO) значно підвищує привабливість медичного центру для потенційних клієнтів, оскільки понад 99% користувачів переходять на сторінки, які знаходяться у топ-10 результатів пошуку. Результат SEO є довготривалим: на відміну від платної реклами, ефективність якої зникає одразу після припинення фінансування, SEO працює на

перспективу, стабільно забезпечуючи приплив пацієнтів навіть після завершення активних кампаній.

Інструменти просування нових послуг

Для ефективного запуску нових послуг рекомендується використовувати:

- Рекламу у друкованих та електронних спеціалізованих медичних виданнях;
- Розміщення інформації на популярних медичних порталах;
- Активну присутність у соціальних мережах;
- Цільову розсилку через мобільні додатки (Viber, Telegram);
- Зовнішню рекламу у зоні розташування АМЦ.

Програма лояльності для утримання пацієнтів

Впровадження програми лояльності, що включає накопичувальні знижки (наприклад, 5% після кожних 10 відвідувань), сімейні знижки, акції та розіграші призів, стимулюватиме попит, підвищуючи залучення та утримання клієнтів, що сприяє формуванню довготривалих відносин із пацієнтами.

Директ-маркетинг як інструмент систематичної комунікації

Систематична комунікація з пацієнтами через директ-маркетинг (персоналізовані повідомлення, електронні розсилки з актуальними пропозиціями) підвищує рівень залученості і лояльності клієнтів. Хоча директ-маркетинг не може повністю замінити класичну рекламу у формуванні іміджу, він створює відчуття індивідуальної уваги, що зміцнює довгострокові взаємини.

Стратегія ціноутворення

Ціноутворення має враховувати рівень конкуренції, платоспроможність клієнтів, якість послуг і витрати центру. Аналіз споживчого попиту допомагає визначити найбільш затребувані послуги, цільові сегменти та можливості розширення аудиторії.

Ринкова ситуація

Аналіз ринку діагностичних та профілактичних медичних послуг у м. Києві показує високу та зростаючу конкуренцію, що потребує постійного вдосконалення маркетингової стратегії для збереження і зміцнення позицій АМЦ.

Для всебічного вивчення мотивів поведінки клієнтів та їхнього ставлення до профілактичних заходів у сфері здоров'я було проведено соціологічне дослідження серед як постійних, так і нових пацієнтів Амбулаторно-медичного центру (АМЦ). Враховувалися соціально-демографічні параметри респондентів, зокрема вік, стать та соціальний статус. До опитування також були залучені працівники закладу з метою отримання комплексного бачення ситуації. Основна частина анкети охоплювала питання, пов'язані з рівнем поінформованості щодо спектру медичних послуг, заходів профілактики, діагностики та лікування захворювань.

Одним із важливих питань дослідження став аналіз рівня тривожності щодо стану власного здоров'я серед респондентів. Результати свідчать, що 30% опитаних систематично піклуються про своє здоров'я та регулярно проходять медичні обстеження, 70% проявляють турботу про здоров'я лише у разі появи конкретних проблем, при цьому відсутні респонденти, які б виявляли повну байдужість до свого фізичного стану. Додатково 64% учасників вважають ведення здорового способу життя важливою складовою власного добробуту, 30% звертають увагу переважно на власне самопочуття та зовнішній вигляд, а 6% не надають пріоритету питанням здоров'я.

Дослідження також ідентифікувало ключові фактори, що впливають на мотивацію клієнтів до користування медичними послугами, серед яких доступність сервісів, якість обслуговування, цінова політика та рівень довіри до медичного персоналу. На основі отриманих даних розроблено рекомендації для вдосконалення маркетингових комунікацій, які сприятимуть залученню нових пацієнтів та підвищенню рівня задоволеності постійних клієнтів.

Аналітичний огляд дослідження показав, що найбільша частина респондентів (38%) розглядає своєчасну діагностику, профілактику, лікування, а також відвідування кабінетів фізіотерапії та масажу як найефективніші заходи підтримки здоров'я. Ще 34% віддають перевагу комплексним оздоровчим центрам із багатопрофільними підходами, 10% акцентують увагу на лабораторній та діагностичній діяльності. Лише 12% висловили довіру до лікувальних процедур

у медичних закладах, а 6% орієнтуються на фізичну активність і самостійні оздоровчі практики в домашніх умовах.

Щодо частоти звернень до медичних установ, 16% респондентів користуються послугами регулярно, 31% є новими клієнтами, 23% звертаються рідко, 22% користувалися медичними послугами у минулому, а 8% наразі не потребують сервісу, проте потенційно можуть скористатися ним у майбутньому. Аналіз інтенсивності використання послуг показав, що 52% користуються ними епізодично, 25% – помірно, а 23% – активно.

Ставлення до загального оздоровлення організму свідчить, що 12% респондентів вважають це питання надзвичайно важливим, 33% – дуже важливим, 40% висловлюють певну довіру до ефективності оздоровчих заходів, 8% утрималися від відповіді, а 7% вважають це питання неактуальним.

Оцінка готовності приймати нові пропозиції щодо комплексного лікування засвідчила, що 18% респондентів налаштовані на негайне їхнє використання, 49% проявляють інтерес, але наразі не готові або не мають можливості, 27% демонструють байдужість, а 6% категорично відмовляються від таких послуг.

Щодо готовності здійснювати фінансові витрати на оздоровчі медичні послуги, більшість (50%) готові інвестувати від 2000 до 3000 гривень на місяць, 9% – понад 8000 гривень, 10% – від 6000 до 8000 гривень, 13% – від 3000 до 6000 гривень, 8% – від 1000 до 2000 гривень, 6% – не бажають витрачати понад 1000 гривень, а 7% не змогли визначитися з відповіддю.



Рис.3.3. Оцінювання ефективності маркетингового каналу розподілу

Отримані результати дають підстави для висновку про необхідність удосконалення маркетингової стратегії, спрямованої на популяризацію оздоровчих медичних послуг, підвищення рівня довіри до інноваційних методів лікування та розширення інформаційної роботи серед потенційних клієнтів.

Маркетингові стратегії АМЦ формуються на основі економічних принципів і зорієнтовані на конкретні сегменти ринку. Завдяки сегментації медичних послуг заклад здатен ефективно задовольняти індивідуальні потреби пацієнтів з урахуванням їх фінансових можливостей. Стабільність та ефективність діяльності АМЦ залежать від здатності адаптуватися до змін у попиті, що базується на прогнозуванні медичних потреб населення як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі. Хоча АМЦ не має безпосереднього впливу на кількість пацієнтів, він може коригувати рівень попиту на свої послуги шляхом цінової політики, маркетингових заходів та інших управлінських інструментів. Впровадження ефективних стратегій дозволяє поступово нарощувати клієнтську базу.

Аналіз динаміки відвідувань дає змогу виявити тренди, які відображають зміну попиту на послуги протягом певного періоду. У цьому контексті динамічний ряд виступає як послідовність показників, що відображають кількість пацієнтів за семиденний період.

Одним із найбільш ефективних методів оцінки тенденцій є аналітичне вирівнювання, що здійснюється за допомогою розрахунку коефіцієнта кореляції.

$$r = \frac{\sum (Y - \bar{Y})(t - \bar{t})}{\sqrt{\sum (Y - \bar{Y})^2 \sum (t - \bar{t})^2}} \qquad \bar{Y} = \frac{\sum Y}{n} \qquad \bar{t} = \frac{\sum t}{n}, \qquad (3.3)$$

де Y – фактичне число відвідувань;

t – умовний номер t періоду;

n – кількість показників в тимчасовому ряду.

Якщо $r > 0,7$ – ряд має чітко виражену тенденцію; $0,3 < r < 0,7$ – нестійка тенденція; $r < 0,3$ – вираженого тренду немає і метод аналітичного вирівнювання не придатний.

З метою оцінки ефективності рекламної кампанії, спрямованої на просування окремої медичної послуги, доцільно здійснити аналіз впливу маркетингових заходів

на рівень попиту. Основним індикатором у цьому контексті є зміна кількості звернень пацієнтів до та після проведення рекламної активності.

Для отримання об’єктивних результатів застосовується статистичний метод аналізу — розрахунок коефіцієнта кореляції, який дає змогу визначити ступінь взаємозв’язку між рівнем маркетингової активності та динамікою зростання попиту на відповідну послугу.

Зокрема, у Таблиці 3.7 наведено узагальнені дані щодо кількості відвідувань медичного центру у визначені часові проміжки до та після реалізації рекламної кампанії. Проведений аналіз дозволяє кількісно оцінити вплив реклами на поведінку споживачів і, відповідно, сформувати аргументовані управлінські рішення щодо подальшого впровадження або коригування маркетингових стратегій.

Таблиця 3.7

Закономірність зміни попиту на нові медичні послуги від реклами медичного центру АМЦ

Номер дня, t	Число відвідувань, Y	Y-Y	(Y-Y)*(t-t)	$(t-t)^2$	$(Y-Y)^2$	t-t
1	7	-3	5	2	9	-3
2	10	0	0	1	0	-2
3	6	-1	1	1	1	-1
4	7	0	0	0	0	0
5	8	3	1	1	9	1
6	11	-3	5	2	9	2
7	9	1	0	2	1	3
30	65		12	9	29	

$Ycp = 8$ $tcp = 3$ $r = 12 / \sqrt{29 \cdot 9} = 0{,}74$

Значення коефіцієнта кореляції на рівні 0,74 свідчить про суттєвий вплив рекламних заходів на формування попиту. У сучасних умовах існує широкий спектр цифрових платформ, які дозволяють не лише розміщувати рекламу, а й здійснювати прогнозування обсягів реалізації медичних послуг. Застосування спеціалізованих програм і сервісів дає змогу оцінити взаємозв’язок між рівнем інвестицій у рекламну діяльність та відповідними змінами в обсягах попиту.

Раціональне планування попиту на медичні послуги є важливим інструментом підвищення ефективності функціонування медичного закладу, оскільки дає змогу оптимізувати ресурси, прогнозувати фінансові витрати та очікувані прибутки.

У конкурентному середовищі ринку медичних послуг саме попит відіграє ключову роль у розвитку закладу. Вартість послуг безпосередньо впливає на рішення пацієнтів, формуючи їхню готовність оплачувати медичне обслуговування. Ринок медичних послуг в Україні залишається висококонкурентним, оскільки значна кількість приватних клінік пропонує подібний перелік послуг. За таких умов пацієнтам складно зробити вибір, хоча загальна потреба у якісному медичному обслуговуванні зберігається на стабільно високому рівні.

Щороку спостерігається зростання витрат населення на медичні послуги, що корелює з підвищенням їхньої вартості. Приватний сектор демонструє динамічний розвиток, тоді як державні медичні заклади не завжди здатні забезпечити належний рівень якості обслуговування.

Особливість просування медичних послуг полягає в тому, що потенційні клієнти не можуть заздалегідь об’єктивно оцінити їхню якість, що обумовлює необхідність високого рівня довіри до закладу з боку пацієнтів. Формування позитивного іміджу медичного центру, зокрема АМЦ, є важливим та водночас складним завданням.

У разі недостатнього притоку нових пацієнтів доцільно регулярно здійснювати аналіз ефективності рекламних заходів у соціальних мережах. Рекомендується здійснювати моніторинг сторінок з рекламними оголошеннями, відгуками та коментарями потенційних клієнтів. Одним із ефективних інструментів є залучення медичного фахівця для надання коротких консультацій онлайн, ведення блогів, чатів і створення освітнього контенту, що сприятиме зростанню рівня довіри та залученню нових клієнтів.

Крім того, доцільним є активне використання професійних форумів і дискусійних платформ, як спеціалізованих, так і загального характеру. Участь у таких платформах дозволяє медичному закладу відповідати на запитання

користувачів, поширювати інформацію про послуги, методи діагностики та лікування, а також демонструвати експертність. Публікація позитивних відгуків та реальних історій пацієнтів суттєво підвищує рівень довіри до закладу.

Соціальні мережі, безперечно, виступають найефективнішим каналом комунікації з цільовою аудиторією. Наприклад, створення тематичних спільнот у Facebook для пацієнтів та співробітників АМЦ може сприяти поширенню інформації про нові послуги, акційні пропозиції, проведенню опитувань і популяризації медичних знань у зручному для споживача форматі.

Соціальні медіа також можуть виступати інструментом маркетингових досліджень, забезпечуючи збір інформації про актуальні очікування та потреби споживачів, що дозволяє адаптувати маркетингову стратегію до змін ринку.

Важливу роль у просуванні медичних послуг відіграють сучасні мультимедійні технології. Відеопрезентації про новітні методики діагностики й лікування, демонстрація сучасного медичного обладнання у форматі відео можуть істотно підвищити рівень довіри з боку пацієнтів. Такі матеріали доцільно розміщувати на платформах YouTube, Facebook, Instagram, TikTok або використовувати в межах рекламних кампаній.

Таким чином, активне використання цифрових платформ, зокрема соціальних мереж і відеоконтенту, дозволяє оптимізувати витрати на маркетинг, підвищити впізнаваність бренду, залучити нових пацієнтів і сформувати довготривалі довірчі стосунки із клієнтами.

Для забезпечення ефективної діяльності АМЦ необхідно дотримуватись таких ключових принципів, як: баланс між ціною та якістю послуг, високий рівень довіри клієнтів, якісна діагностика та лікування, а також гнучка й динамічна маркетингова стратегія.

Основною метою маркетингової стратегії АМЦ є забезпечення стабільного й прибуткового функціонування закладу шляхом оптимального ціноутворення, активного стимулювання попиту та ефективного просування медичних послуг. На початковому етапі рекомендоване застосування гнучкої цінової політики з метою формування бази постійних клієнтів. У подальшому, із розвитком та зміцненням

конкурентних позицій на ринку, можливе поступове коригування цін з урахуванням інфляційних процесів. При цьому головним чинником утримання клієнтів має залишатися висока якість медичних послуг і позитивна репутація АМЦ.

Висновки до розділу 3

1. Проведене дослідження ринку медичних послуг підтвердило високий попит на ревматологічні послуги, зумовлений зростанням кількості випадків ревматичних захворювань та нестачею кваліфікованих фахівців. Обґрунтовано, що відкриття кабінету ревматолога в АМЦ є економічно доцільним, оскільки потребує мінімальних інвестицій (345,6 тис. грн) і має прогнозований річний дохід у розмірі 2 356,4 тис. грн з очікуваною окупністю протягом двох років. Реалізація проєкту сприятиме розширенню спектру послуг, залученню нових пацієнтів і зміцненню конкурентних позицій медичного центру.

Запропонований для АМЦ комплексний підхід до управління рекламою передбачає впровадження інтегрованих маркетингових комунікацій, що забезпечить ефективне використання бюджету, підвищення впізнаваності бренду та зростання довіри з боку пацієнтів.

Аналіз рекламної діяльності та її впливу на залучення клієнтів продемонстрував високий рівень ефективності, що підтверджується коефіцієнтом кореляції 0,74, що свідчить про доцільність подальшого розвитку маркетингової стратегії та активного використання рекламних інструментів з метою збільшення попиту на медичні послуги.

Найбільш ефективними маркетинговими інструментами визнано інтернет-маркетинг, SEO-просування, таргетовану рекламу в соціальних мережах (Facebook, Instagram, YouTube, TikTok), а також програми лояльності й персоналізовані маркетингові комунікації. Рекомендовано розширити цифрові канали просування, залучити експертів до створення контенту та активізувати роботу в онлайн-спільнотах, що дозволить оптимізувати рекламні витрати та забезпечити стабільне зростання клієнтської бази.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дозволило досягти поставленої мети та розв’язати основні завдання дипломної роботи. У процесі аналізу проблематики були сформульовані такі узагальнені висновки:

1. Поняття *«управління бізнес-процесами»* розглядається як цілеспрямована діяльність суб'єктів управління, що ґрунтується на використанні комплексу методів і засобів впливу на об'єкти управління. Основною метою такого управління є досягнення стратегічних цілей організації, зокрема забезпечення конкурентоспроможності продукції, послуг або робіт, задоволення потреб споживачів і забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Управління — це складний і багаторівневий процес, який включає прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства та рівня задоволеності клієнтів. Для підвищення результативності управління доцільним є впровадження автоматизованих технологій, які сприяють оптимізації комунікацій, покращенню контролю за виконанням завдань та прийняттю обґрунтованих рішень.

Системний підхід, що охоплює оцінку ефективності бізнес-процесів, впровадження інновацій і стратегічне планування, виступає ключовим чинником сталого розвитку підприємства в умовах посилення конкуренції.

Сучасний бізнес переживає фазу переоцінки цінностей і структурних трансформацій. Універсального рішення для подолання кризових ситуацій не існує, тому власники та керівники підприємств мають самостійно визначати оптимальні шляхи розвитку, що передбачає урахування ринкових реалій, прогнозування ризиків і впровадження гнучких стратегій адаптації та трансформації діяльності компанії.

2. Дослідження проводились на базі АМЦ — сучасного багатопрофільного медичного діагностичного центру, що надає широкий спектр діагностичних і лікувальних послуг у м. Київ, щонтр оснащений сучасним обладнанням, має

розвинену інфраструктуру та об'єднує команду висококваліфікованих медичних фахівців. Основною метою діяльності АМЦ є забезпечення якісного медичного обслуговування населення, включаючи первинну, спеціалізовану медичну допомогу та діагностику.

У процесі дослідження було проаналізовано ключові бізнес-процеси медичного центру: управління фінансами, стратегічне планування, кадрову політику, технологічний розвиток та якість надання послуг. Аналіз фінансових показників засвідчив зростання доходу ТОВ «АМЦ» на 13,6% у 2024 році, що є наслідком ефективного управління ресурсами та підвищеного попиту на медичні послуги. Водночас виявлено збільшення позикового капіталу на 127,74%, що свідчить про активне залучення інвестицій для оновлення обладнання, але потребує посиленого контролю фінансових ризиків.

Кадровий аналіз показав, що 71% персоналу становлять фахівці віком 30–45 років, що забезпечує стабільність діяльності закладу. Водночас залучення молодих спеціалістів (11%) вимагає активного розвитку системи навчання та адаптації.

3. У 2024 році ринок медичних послуг Києва демонстрував тенденцію до зростання попиту, що стимулювало приватні медичні центри до розширення спектра послуг та впровадження новітніх діагностичних методик. Разом із цим спостерігалося підвищення цін на медичні послуги на 5–15%, зумовлене інфляційними процесами та зростанням витрат на лабораторні реактиви й обладнання, що створює потребу в оптимізації витрат та впровадженні гнучких підходів до ціноутворення.

Аналіз структури бізнес-процесів АМЦ дозволив виокремити три ключові етапи: до встановлення діагнозу, безпосередньо під час діагностики та після її завершення. Такий поділ сприяє оптимізації маршрутів пацієнтів і підвищенню якості обслуговування.

SWOT-аналіз діяльності центру виявив сильні сторони: високу якість діагностичних послуг, сучасне обладнання та довіру з боку пацієнтів. Водночас

визначено низку слабких місць, зокрема посилення конкуренції, недостатню активність у сфері маркетингу та економічні ризики.

Стратегічними напрямами розвитку АМЦ визначено цифровізацію процесів, автоматизацію медичної документації, розширення діагностичних можливостей і вдосконалення бізнес-моделі. Подальший розвиток доцільно орієнтувати на підвищення якості послуг, покращення операційної ефективності, впровадження інноваційних технологій і зміцнення ринкових позицій.

4. Проведені маркетингові дослідження ринку медичних послуг підтвердили високий попит на ревматологічні послуги, що обумовлено зростанням кількості випадків ревматичних захворювань та обмеженою кількістю фахівців відповідного профілю. Реалізація ініціативи сприятиме розширенню спектра послуг, залученню нових пацієнтів та підвищенню конкурентоспроможності центру.

Запропонований підхід до рекламного супроводу передбачає впровадження інтегрованих маркетингових комунікацій, що забезпечують ефективне використання бюджету, підвищення впізнаваності бренду та формування довіри з боку пацієнтів.

5. Аналіз рекламної діяльності АМЦ виявив високий рівень її ефективності, що підтверджується коефіцієнтом кореляції 0,74 між маркетинговими зусиллями та зростанням клієнтського потоку, що свідчить про доцільність подальшого розвитку маркетингової стратегії та активного використання рекламних інструментів для стимулювання попиту на медичні послуги.

Найбільш результативними інструментами маркетингу визначено інтернет-маркетинг, SEO-просування, таргетовану рекламу в соціальних мережах (Facebook, Instagram, YouTube, TikTok), програми лояльності та персоналізовані комунікації. Рекомендовано розширити цифрові канали просування, залучити експертів для створення якісного контенту та активізувати участь у тематичних онлайн-спільнотах, що дозволить оптимізувати рекламні витрати й забезпечити стабільне зростання клієнтської бази.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюхіна М., Кратт О. Сутність поняття «медична послуга» з позицій маркетингу. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 10. С. 194–196.

2. Артюхіна М.В. Маркетингова діяльність закладів охорони здоров'я в умовах реформування галузі. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 2. С. 135–137.

3. Бережна Ю.В. Концепція державного регулювання сфери охорони здоров'я в Україні. Бізнес Інформ. 2014. № 11. С. 166–170.

4. Берлінець І.А. Удосконалення державного регулювання надання медичної реабілітаційної допомоги і послуг в Україні: дис. … к.держ.упр.: 25.00.02. Запоріжжя, 2020. 217 с.

5. Буравльов Л.О. Механізми державного регулювання приватного сектора в галузі охорони здоров'я України: автореф. дис. ... к.держ.упр.: 25.00.02. Київ, 2010. 20 с.

6. Вашев О.Є, Волос Б.О., Карамишев Д.В., Немченко А.С. Державна політика фінансування галузі охорони здоров'я в Україні. *Державне будівництво*. 2007. № 1. URL: http://www.nbuv.gov.ua. (дата звернення: 08.02.2025 р.)

7. Булка-Максисько М. Особливості маркетингу медичних послуг. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем». С.309- 311.

8. Васина А.А. Фінансова діагностика і оцінка проєктів Спб., "П", 2016. 205с.

9. Вітлінський В.В., Наконечний С.У. Ризик у менеджменті. К.: ТОВ "Борисфен-М", 2022. 336 с.

10. Вітлінський В.В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: Навч.–метод. посібник. К.: КНЕУ, 2005. 292 с.

11. Волошин А.В. Чи відбуваються реформи в медицині? // Ваше здоров'я. 2022. №74. С. 11-12.

12. Вороненко Ю. В. Москаленко В.Ф. Соціальна медицина та організація охорони здоров'я. Тернопіль : Укрмедкнига. 2017.677 с.

13. Воронов К. Оцінка комерційної спроможності інвестиційних проєктів // Фінансова газета, 2022. № 49 52. С. 24- 28.

14. Воронкова А. Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : [монографія] / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжна, В. І. Оленко. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. 512 с.

15. Гавриш О. А., Башилова В. П. Інноваційно-інвестиційні процеси в національній економіці та підприємництві. Сучасні проблеми економіки та підприємництво. 2015. Вип. 13, С. 78-85.

16. Ганущак-Єфіменко Л. М. Стратегічні імперативи ефективного управління інноваційним розвитком підприємництва в Україні. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 7/8. С. 46-49.

17. Ганущак-Єфименко Л.М. Моделювання організації взаємодії процесу управління інноваційним розвитком підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 1. С. 90.

18. Ганущак-Єфименко Л.М. Шляхи реалізації стратегічного підходу в управлінні інноваціями. Актуальні проблеми економіки. 2010. №12. С.106.

19. Герасименко Г. О., Гончаров Ю. В. Характеристика та аналіз стану зовнішньоекономічної діяльності підприємств легкої промисловості України. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 3. С. 69-78.

20. Геєць В.М. Інституційні перетворення і суспільний розвиток//Економіка і прогнозування. 2005. № 6. с.32.

21. Гриненко В. В. Конспект лекцій з курсу «Управління та удосконалення бізнес-процесів» (для студентів усіх форм навчання спеціальності 073 Менеджмент) / В. В. Гриненко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М.Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 147 с.

22. Горячук В.Ф., Дуков Д.Ф. Програмно-цільовий підхід до формування цільових програм соціально-економічного розвитку регіону. Економіка: реалії часу. 2014. №6 (16). С. 155-159.

23. Громовик Б. П., Грасюк Г. Д., Левицька О. Р. Фармацевтичний маркетинг: теоретичні та прикладні засади. Вінниця, НОВА КНИГА, 2016. 464с.

24. Давиденко Н.М. Інвестиційне забезпечення розвитку аграрного сектору економіки України: монографія. К.: Компринт, 2017. 388 с.

25. Данченко О. Б. Концептуальна модель інтегрованого управління відхиленнями у проєктах [Текст] / О. Б. Данченко, Семко І. Б., Борисова Н. І. // Вісн. Черкас. держ. технолог. ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2015. №1(15). С. 62 67.

26. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. Ефективна економіка. 2017. № 11. [Електронный ресурс]. - Режим доступу : http://www.economy.nayka.com.ua.

27. Долан Едвін, Стонер Джеймс А.Ф. Всеуп у бізнес. К.: Вид-во Європ. ун-ту фін., інфом. Систем, менеджменту і бізнесу, 2000. 752 с.

28. Жуковська Л. Е. Теорія організацій: навч.посіб. / Жуковська Л. Е., Борисевич Є. Г., Стрельчук Є. М. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011.

29. Задихайло Д.В. Інвестиційне право України: Збірник нормативно-правових актів с коментаріями. Харьків: Еспада. 2014. 752 с.

30. Занора В. О. Проєктне управління на промислових підприємствах / В. О. Занора, Н. О. Халамей // Економічні перспективи підприємництва в Україні : Збірник матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 26-27 жовтня 2017 р. Ірпінь : Університет ДФС України, 2017. Ч.2. С. 77–79.

31. Занора В. О. Ризики, загрози, небезпеки, можливості: взаємоузгодження категорій / В. О. Занора, І. Ю. Недотопа // Економічна безпека України : Тези доповідей учасників Всеукраїнської наук.-практ. конф., 22 квітня 2016 р. Львів : ЛьвДУВС, 2016. С. 105–107.

32. Занора В. О. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень: монографія / В. О. Занора, С. В. Войтко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2017. 224 с.

33. Кавєріна С. Ю., Башинська І. О. Інформаційні технології в управлінні проєктами. Економіка і суспільство. 2017. С. 5.

34. Карамішев Д.В., Немченко А.С. Реалізація та оцінка ефективності інвестиційних проєктів у системі охорони здоров’я // Економіка та держава. 2022. №2 С. 86–88.

35. Карпенко Л. М., Філиппова С. В. Стратегічний конкурентний аналіз розвитку інноваційних підприємств: прогностична валідність. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 6 (180), С. 392-404.

36. Клименко П.М., Коваленко О.С. Управління медичними закладами на основі проєктного менеджменту // Вісник соціальної гігієни та організація охорони здоров'я України. 2022. №3. С. 7-9.

37. Комаринский Я., Яремчук І. Фінансово-інвестиційний аналіз. Навч. посіб. Київ. Українська енциклопедія імені М.П. Бажана. Агентство «Книга пам’яті України». 2014. 298 с.

38. Коляда О. П. Портфельне планування у процесі реалізації стратегії розвитку вищого навчального закладу: дис. … канд. тех. наук: 05.13.22 / Коляда Оксана Петрівна. Київ, 2011. 222 с.

39. Кравченко В.І. Фінанси місцевих органів влади України. Основи теорії та практики. К.: НДФІ. 2000. 275 с.

40. Кузьмін О.Є., Громовик Б.П., Гарасюк Г.Д., Левицькі О.Г., Мельник О.Г. Менеджмент у медицині і фармації. Підручник. Вінниця. Видавництво "НОВА КНИГА", 2017. 441 с.

41. Лашук А.М. Формування і управління портфелем проєктів // Глобалізація та управління проектами у XXI столітті: Матеріали наук.-практ. конф., Львів, 9-10 жовт. 2013 р. / Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2013. С. 100-109.

42. Лехан В.М., Крячкова Л.В., Волчек В.В. Проблеми та перспективи перебудови стаціонарної медичної допомоги вторинного рівня. *Східноєвропейський журнал громадського здоров’я*. 2008. Т. 2. № 2. С. 44–52.

43. Лехан В.М., Слабкий Г.О., Шевченко М.В. Стратегія розвитку системи охорони здоров’я: український вимір. Київ: Четверта хвиля, 2009. 353 с.

44. Маркетинг медичних послуг: методичні розробки для викладачів до проведення практичного заняття студентів спеціальностей: 222 «Медицина», 228 «Педіатрія», 221 «Стоматологія» з навчальної дисципліни «Економіка охорони здоров'я» / Укл. В.А. Огнєв, О.А. Мельниченко, І.А. Чухно. Харків: Вид-во ХНМУ, 2020. 24 с.

45. Медяник Г.Є. Формування механізмів державного регулювання в системі фінансування закладів охорони здоров'я комунальної форми власності: автореф. дис. ... д.держ.упр.: спец. 25.00.02. Запоріжжя, 2010. 23 с.

46. Мельниченко О.А., Удовиченко Н.М. Полеміка щодо сутності поняття «державне управління розвитком сфери охорони здоров'я». *Інновації в управлінні соціально-економічним розвитком*: матеріали І міжнар. наук.-практ. конф., 05 березня 2018 р. – Харків: Вид-во ХНУМГ, 2018. С. 258–260.

47. Мельниченко О.А., Муратов Г.Р., Проненко І.Ю. Якість медичних послуг як запорука економічної безпеки підприємств сфери охорони здоров'я. *Національна безпека України: актуальні проблеми та шляхи їх вирішення*: матеріали VI всеукр. наук.-практ. конф., 21 травня 2020 р. Одеса, 2020. С. 176–177.

48. Мельниченко О.А., Удовиченко Н.М. Методи та засоби публічного управління розвитком сфери охорони здоров'я. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. (Серія: Державне управління)*. 2018. № 1. С. 154–162.

49. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: "Крок", 2019. 368 с.

50. Павлова С.І. Проєктно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством // Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. 2016. №4(78). С. 170 177.

51. Поліщук В., Іщук Л. Фінансове стимулювання інноваційно-інвестиційного розвитку суб'єктів природокористування регіону. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2023. № 3. С. 73-79.

52. Сидоров І. П. Формування інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 3. С. 72-76.

53. Система управління ризиками проєктів підприємства [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [І. В. Чумаченко та ін.]. Нац. аерокосм. ун-т ім. М.Є. Жуковського «Харк. авіац. ін-т». Х. : ХАІ, 2012. 231 с.

54. Сімків Л.Є. Державні та регіональні цільові програми як дієвий інструмент стимулювання економічного зростання. Інфраструктура ринку.2017.№4. С.103-107.

55. Скриньковський Р. М. Діагностика рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної стратегії. Бізнес Інформ. 2017. № 7. С. 96-101.

56. Сухоруков А. І., Собкевич О. В. Активізація інвестиційно-інноваційної політики у промисловості стратегічний пріоритет національних економічних інтересів України. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Сер. «Економічні науки». 2016. № 3. С. 193-205.

57. Сус Т. Роль програмно-цільового фінансування в іноваційному розвитку аграрного сектору регіону. Економіка та суспільство. 2024. №21. С.123-127.

58. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства. К.: Кондор, 2016. 266 с.

59. Тесля Ю. М. Концепція побудови та функції системи протиризикового управління проєктами у програмах інформатизації [Текст] / Тесля Ю. М., Кубявка Л. Б. // Управління розвитком складних систем. К.: КНУБА, 2014. №19.

60. Тесля Ю. М. Управління «хворобами» проєкту [Текст] / Ю. М. Тесля, О. Б. Данченко // Тези доп. XI міжнар. конф. 23-24 трав. 2014 р. «Управління проєктами у розвитку суспільства». Тема: Розвиток компетентності організації в управлінні проєктами, програмами та портфелями проєктів. К.: Київ.нац.ун-т буд. і архіт., 2014. 260 с. С. 60–61.

61. Теорія організації [Текст]: навч. посібник / В. В. Приходько, В. І. Прокопенко, В. В. Малий та ін. За ред. І.В. Шереметьєвої. Д.: Національний гірничий університет, 2011. 258 с.

62. Терещенко Т.В. Теорія організації: навч. посіб.; Хмельниц. ун-т упр. та права. Хмельницький: Хмельниц. ун-т упр. та права, 2015. 335 с.

63. Фатєєва І. Правовий аспект інвестицій в українських реаліях // Вісник Академії правових наук України. 2023. №4. С. 15–23.

64. Федулова Л.І., Волощук І.П. Управління конкурентоспроможністю в умовах трансформаційної економіки. К: Наук. Світ, 2014. 301 с.

65. Хорн Дж. Ван. Основи управління фінансами /Пер. з англ. М.: Фінанси і статистика. 2014. 354 с.

66. Четиркін Е. М. Методи фінансових і комерційних розрахунків. М.: "Справа".- 2014.- 259 с.

67. Шабан К.С. Карбовська Л.О. Каліна І.І. Козлова А.І Формування маркетингової інноваційної політики поліграфічних підприємств України: проблеми та перспективи розвитку. // Удосконалення напрямів розвитку України в умовах сучасної світової кон'юнктури. Колективна монографія- Харків.СГНТМ «Новий курс», 2023-182с.

68. Щукін Б. М. Аналіз інвестиційних проєктів: Конспект лекцій. К.: МАУП, 2014. 128 с.: іл. Бібліогр.: с. 125.

69. Юрчук Н. П., Вовк В. Ю., Топіна Р. П. Інноваційно-інвестиційна діяльність як основа реалізації концепції сталого розвитку економіки України. Агросвіт. 2023. № 3. С. 53-61.

70. Ярош Н.П. Моніторинг впровадження державних соціальних нормативів у сфері охорони здоров'я// В кн.: Демографічна та медична статистика України у XXI столітті. Медичні інформаційні системи у статистиці. К., 2016 . С.168.

71. Czarniawska B. Troche inna teoria organizacji. Organizowanie jakokonstrukcja sieci dzialan. Warszawa : Poltext, 2013. 212 s.

72. Jigar Shah. Hospital marketing mix [on-line] // SCRIBD. URL: https://www.scribd.com/document/44535737/Hospital-Marketing-Mix\

73. Forthcoming in Foresight: The International Journal of Applied Forecasting (Fall 2007).

74. Makarenko S., Danko V. Research of the specific development of the health care system in Ukraine. Green, Blue & Digital Economy Journal. 2021. Vol. 1. № 1. P. 24–30.Raz, T. (2001). Use and benefits of tools for project risk management // International Journal of Project Management, T. 19, No1, p. 9–17.

75. Rowe and Wright (2001): Expert Opinions in Forecasting. Role of the Delphi Technique. In: Armstrong (Ed.): Principles of Forecasting: A Handbook of Researchers and Practitioners, Boston: Kluwer Academic Publishers.