

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут
менеджменту, економіки та фінансів

Кафедра менеджменту

Денисюк Катерина Валеріївна

Кваліфікаційна робота

на тему: **«Управління проектами в закладах охорони
здоров'я (за матеріалами ПП «Дригало» медичний
центр «Ренесанс»)»**

Група ТУбц-8-23-М₁М(2,0здс)-Ф

Спеціальність: 073 Менеджмент

Спеціалізація: -

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

Науковий керівник

Кандидат

економічних наук, доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту в ЕК

Завідувач кафедри

Д.є.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

К.В. Денисюк

(прізвище та ініціали)

(підпис)

М.А. Однорог

(прізвище та ініціали)

(підпис)

І.І. Каліна

(прізвище та ініціали)

Київ 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Денисюк К.В. «Управління проектами в закладах охорони здоров'я (за матеріалами ПП «Дригало» медичний центр «Ренесанс»)» — Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» у галузі знань 07 – Управління та адміністрування. — ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів.

В сучасних умовах функціонування галузі охорони здоров'я ефективно управління проектами стає критично важливим для забезпечення якості медичних послуг, оптимізації ресурсів, впровадження нових методологій діагностики та лікування, застосування інновацій.

Метою даної роботи є аналіз та узагальнення теоретичних положень управління проектами в закладах охорони здоров'я, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності роботи медичного центру, оптимізації його ресурсів та покращення якості медичних послуг.

Об'єктом дослідження є управлінська та маркетингова діяльність медичного центру «Ренесанс». Предметом дослідження є сукупність теоретико - методичних засад та практичних аспектів застосування положень управління проектами в діяльності медичного закладу.

Під час виконання даної роботи було проведено аналіз та узагальнення теоретичних положень управління проектами в закладах охорони здоров'я загалом, проаналізовано діяльність медичного центру «Ренесанс» та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності його роботи, оптимізації ресурсів та покращення якості медичних послуг.

Ключові слова: менеджмент, управління проектами, проєкт, медичний центр.

ANNOTATION

Denysiuk K.V. “Project management in healthcare institutions (based on materials of private enterprise «Drygalo» medical center «Renesans») - Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for the degree of “Master” in the specialty 073 “Management” in the field of knowledge 07 – Management and Administration. — PrJSC “Higher Education Institution “Interregional Academy of Personnel Management” Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Finance.

In present’s healthcare environment, effective project management is becoming critically important for ensuring the quality of medical services, optimizing resources, implementing new diagnostic and treatment methodologies, and applying innovations.

The aim of this work is to analyze and summarize the theoretical provisions of project management in healthcare institutions, as well as develop practical recommendations for increasing the efficiency of the medical center, optimizing its resources, and improving the quality of medical services.

The object of the study is the management and marketing activities of the medical center «Renesans». The subject of the study is a set of theoretical and methodological principles and practical aspects of the application of project management provisions in the activities of a medical institution.

During the implementation of this work, an analysis and generalization of theoretical provisions of project management in healthcare institutions in general was conducted. In addition, the activities of the medical center «Renesans» were analyzed and practical recommendations were developed to increase the efficiency of its work, optimize resources, and improve the quality of medical services.

Keywords: management, project management, project, medical center.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ.....	9
1.1 Основні поняття проєктів та управління проєктами	9
1.2 Управління основними областями знань проєктів.....	18
1.3 Особливості управління проєктами в закладах охорони здоров'я.....	27
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2 ПРОЄКТНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ДРИГАЛО» (МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «РЕНЕСАНС»).....	39
2.1 Загальна характеристика діяльності ПП «Дригало» - медичного центру «Ренесанс».....	39
2.2 Аналіз можливостей проєктного планування та управління ним для виконання проєкту в медичному центрі «Ренесанс».....	47
2.3 Аналіз діяльності медичного центру «Ренесанс» щодо реалізації областей знань в управлінні проєктом.....	57
Висновки до розділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА УНІКАЛЬНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПРОПОЗИЦІЇ В РАМКАХ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ «РЕНЕСАНС».....	67
3.1 Розробка маркетингової стратегії проєкта з оптимізації роботи медичного центру «Ренесанс».....	67
3.2 Пропозиції щодо покращення якості надання медичних послуг в медичному центрі «Ренесанс».....	75
3.3 Пропозиції та стратегічні рішення щодо реорганізації діяльності медичного центру «Ренесанс».....	82
Висновки до розділу 3.....	87
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	97

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах функціонування галузі охорони здоров'я ефективне управління проєктами стає критично важливим для забезпечення якості медичних послуг, оптимізації ресурсів, впровадження нових методологій діагностики та лікування, застосування інновацій.

Управління проєктами є надзвичайно важливим в медицині з наступних причин:

1. Постійний розвиток медичних технологій – необхідність впровадження телемедицини, електронних медичних систем, сучасного обладнання.
2. Конкуренція серед державних та приватних медичних закладів – медичні центри повинні використовувати маркетингові стратегії та впроваджувати нові методи управління.
3. Зростаючі вимоги пацієнтів – персоналізований підхід, мінімізація часу очікування консультації чи діагностики, покращення сервісу.
4. Обмеженість ресурсів – правильне використання фінансів та матеріально-технічної бази, планування роботи персоналу.
5. Дотримання стандартів та законодавства – відповідність проєктів нормам МОЗ, ISO, JCI.

Найбільш актуальними в медичних закладах є наступні проєкти:

- автоматизація медичних процесів (наприклад, CRM – системи для запису пацієнтів);
- оптимізація роботи персоналу (навчальні програми, впровадження гнучких робочих графіків тощо);
- модернізація медичного обладнання та інтеграція нових технологій;
- розширення спектра послуг (до прикладу, відкриття нових відділень);

- маркетингові кампанії – брендинг, просування, робота над підвищенням довіри пацієнтів до медичного центру.

Проектний менеджмент у медичних центрах – це сучасна необхідність для ефективного розвитку, покращення сервісу та конкурентоспроможності, а використання сучасних методів управління дозволяє забезпечити якісне медичне обслуговування, оптимізувати витрати та впроваджувати нові технології.

Тема проектного менеджменту в медицині досліджувалася багатьма вченими, особливо у сфері управління охороною здоров'я, Lean – менеджменту, Six Sigma, інновацій в медичних закладах. Kerry W. Venter вивчав моделі управління проектами в охороні здоров'я, особливо щодо ефективного впровадження змін у медичних закладах. Michael J. Drummond працював над економічним аналізом проектів у медицині, оцінюючи їхню рентабельність та ефективність. Jeffrey K. Liker досліджував Lean – методологію та її застосування в медицині для покращення ефективності процесів. Richard Bohmer досліджував процесний підхід у медичних установах і роль проектного менеджменту в підвищенні якості послуг.

Метою даної роботи є аналіз та узагальнення теоретичних положень управління проектами в закладах охорони здоров'я, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності роботи медичного центру, оптимізації його ресурсів та покращення якості медичних послуг.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні **завдання**:

- проаналізувати теоретичні та методичні підходи щодо управління проектами в медичних закладах;
- дослідити особливості функціонування медичного центру та проаналізувати його маркетингову діяльність;
- оцінити можливості застосування основ проектного менеджменту для оптимізації управління медичним центром;

- розробка та обґрунтування комплексу заходів щодо підвищення ефективності функціонування медичного центру на прикладі виконання маркетингового проєкту.

Об'єктом дослідження є управлінська та маркетингова діяльність медичного центру «Ренесанс».

Предметом дослідження є сукупність теоретико - методичних засад та практичних аспектів застосування положень управління проєктами в діяльності медичного закладу.

Під час виконання роботи було застосовано такі **методи** дослідження: синтез, аналіз та узагальнення емпіричних даних, методи системного підходу, спостереження, порівняння, описового моделювання.

Інформаційна база дослідження. Теоретичною та методологічною базою дослідження є теоретичні положення з області менеджменту, маркетингу, медицини, соціології, а також нормативно-правові та методичні документи, наукові праці вчених, матеріали медичного центру «Ренесанс» та інші пов'язані джерела.

Наукова новизна отриманих результатів полягає розробці рекомендацій щодо застосування методологій управління проєктами в діяльності закладів охорони здоров'я.

Практичне значення отриманих результатів полягає в їх застосуванні в діяльності медичного центру з метою підвищення ефективності його функціонування та покращенні якості надання медичних послуг.

Структура магістерської роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел літератури, додатків. Робота містить 2 рисунки, 6 таблиць, 50 інформаційних джерел, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

1.1 Основні поняття проєктів та управління проєктами

Управління підприємством через проєкти здійснюється в більшості країн світу. Даний підхід вже довів свою здатність значно підвищувати ефективність управлінських рішень. Практика проєктування в нашій країні, зазвичай, раніше відносила до проєктів науково-дослідницьку, архітерно-будівничу, конструкторську діяльність тощо, оскільки під проєктом розуміли сукупність документів, креслень, розрахунків. Сучасне розуміння проєкту виходить за ці межі і в широкому розумінні включає всі види діяльності [22, 37].

Проєкт – це тимчасова діяльність, що спрямована на створення унікального продукту, послуги, результату [6,45]. Слово «проєкт» походить з латинської «projectum», що означає «закинутий уперед». В різних літературних джерелах проєкт трактується як будь-що, що замислюється, як велике починання, або певне завдання з визначеними вихідними даними та результатами (цілями), що обумовлюють спосіб його вирішення [22,32]. Основні характеристики проєкту:

- Унікальність результату – продукт або послуга, що створюються, мають особливі риси.
- Тимчасовість – має визначений початок і кінець.
- Ресурси – необхідні людські, фінансові, нематеріальні та інші ресурси для реалізації проєкту.
- Ціль – конкретно визначений результат, якого необхідно досягнути [6, 27].

Існує поняття трикутника обмежень проєкту. Це час, вартість та якість (або набір завдань і вимог, які повинні бути виконані).

Управління проєктами – це процес, під час якого визначаються цілі проєкту, терміни виконання, необхідні ресурси та вихідні умови. Це синтетична дисципліна, що об'єднує спеціальні та надпрофесійні знання. Спеціальні стосуються особливостей саме тієї сфери діяльності, в якій проєкт реалізується (екологічні, будівельні, інноваційні тощо). Фахівці Інституту управління проєктами (США) пропонують наступне трактування даного терміна: це мистецтво керувати та координувати людські і матеріальні ресурси протягом життєвого циклу проєкту, шляхом застосування системи сучасних методів і техніки управління та мінімізації ризиків для досягнення запланованих результатів за обсягами робіт, вартістю, часом, якістю і задоволенням учасників [14, 18].

Характеристики управління проєктами:

1. Інтердисциплінарність: управління проєктами поєднує знання з різних галузей (менеджмент, інженерія, економіка тощо).
2. Обмеженість ресурсів: всі проєкти виконуються за певних обмежень (час, кошти, трудові ресурси тощо), що вимагає ефективного управління та оптимізації використання ресурсів.
3. Орієнтація на результат: проєкти мають чітко визначені цілі та результати, які повинні бути досягнуті з обмеженими ресурсами і у встановлені терміни.
4. Часова визначеність: проєкти мають чітко визначені терміни виконання, а тому управління часом є одним з ключових аспектів для досягнення успіху.
5. Процесний підхід: управління проєктами базується на процесах, що охоплюють етапи ініціації, планування, виконання, контролю та завершення проєкту.
6. Ризики і невизначеність: в процесі реалізації проєктів виникають ризики, тому важливим є аналіз та мінімізація цих ризиків.
7. Координація і комунікація: важливими є навички комунікації та координації для забезпечення ефективної роботи та взаєморозуміння,

оскільки часто проєкти включають велику кількість людей з різних компаній чи відділів [28].

Таким чином, управління проєктами є комплексним і багатогранним процесом, що вимагає навичок, знань та досвіду для досягнення успішного результату [6].

Основні функції управління проєктами:

- Ініціація – визначення мети та завдань проєкту, затвердження бюджету та ресурсів.
- Планування – розробка детального плану, включно з розподілом ресурсів, встановленням термінів і оцінкою ризиків.
- Виконання – реалізація проєкту відповідно до плану.
- Моніторинг та контроль – постійна перевірка прогресу, коригування дій.
- Закриття – завершення проєкту, оцінка результатів, передача результатів замовнику [6, 27].

Крім проєкту, варто розуміти поняття плану, програми та портфелю проєктів.

Програма – низка взаємопов'язаних проєктів, управління якими передбачає певний рівень взаємоузгодження, а також з метою досягнення таких переваг, яких не можна досягти при управлінні ними відокремлено. Вони можуть включати елементи робіт, які виходять за межі змісту проєктів програми.

Портфель – набір проєктів, програм чи інших робіт, об'єднаних з метою ефективного управління проєктами для досягнення стратегічних цілей підприємства [37, 38].

Часто програму розглядають як один великий проєкт. Але програма не обов'язково має дату завершення, на відміну від проєкту.

Аналізуючи роботу будь-якої організації, завжди можна виділити два види діяльності, які існують одночасно:

- поточні, повторювані процеси (операції);

- проекти.

Діяльність в проєкті та на підприємстві значною мірою відрізняються між собою (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняння особливостей функціонування підприємства і проєкту

Вид діяльності	Проект	Підприємство
Характер діяльності	Разове виконання	Діяльність постійно повторюється
Тип проблем, що вирішують	Унікальні проблеми, вирішення яких немає аналогів	Рутинні проблеми, що часто зустрічаються в практиці
Ступінь використання ресурсів	Висока інтенсивність споживання	Відносно низька інтенсивність використання
Залучений персонал	Тимчасовий колектив, ротації	Налагоджені зв'язки, сталий колектив
Використання досвіду	Необхідність пошуку оригінальних методів вирішення проблем	Можливість повернення до минулого досвіду
Ціна помилок	Висока плата	Достатньо низька ціна прорахунків

Для успішної реалізації проєкту необхідно виділити його основні ознаки: цільова спрямованість, зовнішнє середовище, обмеження в часі, системне функціонування, кількісна вимірюваність, наявність життєвого циклу. Зокрема, кількісне вимірювання означає, що оцінка проєкту буде здійснюватись за числовими величинами, які описують результати проєкту [22].

Проект реалізується в певному середовищі, яке включає зовнішнє та внутрішнє.

Зовнішнє середовище в свою чергу складається з:

- економічних факторів (фінансова стабільність, рівень економічного розвитку);
- правових та політичних факторів (політична ситуація, законодавчі та нормативні акти);

- культурних та соціальних факторів (демографічні зміни, культура, соціальні умови);
- екологічних факторів (вплив на довкілля, екологічні вимоги);
- технічних факторів (науково-технічний прогрес, наявність технологій).

Внутрішнє середовище включає:

- організаційну структуру (систему управління проектом, комунікацію в середині організації, функціональні підрозділи);
- культуру організації (корпоративні цінності та традиції, стиль управління);
- ресурси організації (матеріальні, фінансові, людські) [6].

Життєвий цикл, в свою чергу, охоплює всі фази розвитку проекту в часі [22]. Основними етапами життєвого циклу проекту є:

- ініціація (визначення мети, обсягів, вимог, оцінка доцільності, економічної вигідності, призначення керівника проекту і формування команди);
- планування (розробка детального плану проекту, ідентифікація та аналіз ризиків, оцінка ресурсів та планування їх використання, визначення ключових показників ефективності проекту);
- виконання (реалізація плану проекту, контроль за виконанням завдань, організація комунікацій в команді, забезпечення необхідних ресурсів і виконання робіт згідно з планом);
- моніторинг і контроль (відслідковування прогресу, виконання плану, оцінка якості робіт, виявлення відхилень від плану, коригування дій, управління ризиками);
- закриття проекту (завершення усіх робіт, оцінка результатів проекту, порівняння з початковими цілями, здача результатів замовнику, аналіз проекту та виявлення уроків для майбутніх проектів, звітування) [6, 18, 27].

Відповідно до етапів життєвого циклу виділяють процеси управління проєктами – набір заходів, що забезпечують досягнення цілей проєкту на всіх етапах його життєвого циклу. Основними є процеси ініціації, планування, виконання, моніторингу та контролю, закриття. Таким чином, управління проєктами є багатоступеневим процесом, що охоплює весь період від планування до завершення.

Суть проєктного менеджменту – в управлінні цілями організації, що дозволить компанії бути конкурентно успішною, швидко реагувати на внутрішні та зовнішні зміни, економити час і гроші. Тому проєктна тріада (час, якість роботи і бюджет) є основними обмеженнями, що накладаються на проєкт, та саме ці три моменти завжди знаходяться під постійною увагою керівника проєкту [22, 28].

Проєкти можна класифікувати за різними ознаками:

1. За метою:

- Інноваційні проєкти – спрямовані на створення нових послуг, продуктів, технологій.
- Інвестиційні – орієнтовані на модернізацію або створення фондів підприємства.
- Організаційні проєкти – націлені на зміни в структурі управління, організацію нових підрозділів
- Науково-дослідні – проведення експериментів чи наукових досліджень.

2. За масштабом:

- Малі – обмежені за бюджетом і терміном (до 1 року).
- Середні – середній розмір та складність, виконують декілька років.
- Великі – масштабні, вимагають значних інвестицій та ресурсів, тривають роками.

3. За ступенем складності:

- Прості – з низьким рівнем складності, визначеними вимогами і обмеженнями.

- Складні – з організаційними, фінансовими, технічними труднощами, що потребують комплексного управління.

4. За типом результату:

- Проєкти створення продукту – розробка нової послуги чи продукту.
- Проєкти надання послуг – націлені на надання конкретної послуги.
- Проєкти змін – спрямовані на впровадження змін у процеси.

В основі методик управління проєктами лежать методики мережевого планування, які було розроблено наприкінці 50-х років XX ст.. в США. З метою ефективного планування будівництва в 1956 році фірма «Дюпон» застосувала ЕОМ для складання графіків робіт з модернізації заводів. В результаті було створено раціональний метод опису проєкту, або метод критичного шляху. Незалежно від цього, у військово-морських силах США було розроблено метод аналізу і розробки програм «PERT» силами консалтингової фірми «Буз, Аллен енд Гамільтон» та корпорації «Локхід».

Проєкт розробки ракетної системи «Поларіс» містив понад 60 тис. операцій, об'єднував близько 3800 підрядчиків і був завершений на два роки раніше від запланованого терміну. Тож великі компанії почали застосовувати схожу методику для модернізації виробництва та розробки нових видів продукції. Історично склалось так, що першими проєктами стали грандіозні державні програми.

Найшвидшого розвитку управління проєктами досягло з моменту появи персональних комп'ютерів, що суттєво покращило роботу керівників проєктів. З часом постала необхідність розробки програм для удосконалення роботи проєктних менеджерів та методів управління проєктами [14, 37].

Існує декілька видів управління проєктами, які застосовують залежно від потреб проєкту та кожен з яких має свої особливості.

Розрізняють наступні ключові методології управління проєктами:

1. Традиційне:

- орієнтується на чіткий план і структуру;

- використовує послідовні етапи (ініціація, планування, виконання, контроль, завершення);

- підходить для стабільних проєктів з чіткими вимогами.

Методологія: водоспад (waterfall).

2. Гнучке управління (Argile):

- орієнтується на гнучкість і адаптивність до змін;
- проєкт регулярно перевіряється на прогрес, виконується короткими спринтами;

- підходить для ІТ - сфери та галузей де часто змінюються вимоги.

Методологія: Scrum, Kanban, Lean, Extreme Programming.

3. Критичний шлях (Critical Path Method)

- спрямоване на визначення найважливіших завдань, що впливають на терміни завершення проєктів;

- використовується для великих проєктів зі складними залежностями.

4. Керування вартістю (Earned value management):

- фокусується на моніторингу витрат і часу;
- підходить для проєктів з необхідністю контролю фінансів.

5. Критичний ланцюг (Critical chain project management):

- орієнтоване на управління ресурсами та усунення «вузьких місць» у проєкті;

- використовує буфери часу для мінімізації ризиків.

6. Змішане управління:

- поєднання традиційного і гнучкого підходів залежно від потреб проєкту;

- гнучкий підхід застосовується на етапі розробки, а традиційний – для загального планування.

7. Kanban:

- візуалізація робочих завдань у вигляді карток на дошці;
- орієнтується на зменшення непотрібної роботи та ефективну комунікацію в команді.

8. Lean:

- зосереджується на усуненні втрат часу, ресурсів та підвищенні цінності замовника;
- використовується для оптимізації процесів у виробництві, сервісних проєктах.

9. Six sigma:

- методологія, що базується на зборі даних і статистичному аналізі для зменшення дефектів у процесах;
- застосовують для покращення якості проєкту.

10. PRINCE2 (Project in controlled environments):

- структурована методологія, орієнтована на розподіл ролей і контролю на кожному етапі проєкту [27, 32, 37].

Для того, щоб управляти проєктом, доцільно розділити його на підсистеми і компоненти, тобто структурувати.

Структура проєкту – це організація зв'язків і відносин між його елементами. За допомогою структури визначають, що необхідно розробити, а також вона пов'язує роботи між собою та з кінцевою метою. Це невіддільна частина загального процесу планування проєкту, визначення його цілей, поділу відповідальності та обов'язків. До основних завдань структурування проєкту відносять наступні:

- поділ на блоки, що підлягають управлінню;
- розподіл відповідальності за елементами проєкту і визначення зв'язку робіт із структурою організації;
- оцінювання необхідних витрат;
- встановлення зв'язку між роботами і системою ведення бухгалтерських рахунків;
- перехід від загальних цілей до конкретних;
- створення єдиної бази планування, упорядкування кошторисів і контролю за витратами;
- окреслення комплексів робіт (підрядів) [18, 45].

Мистецтво поділу проєкту на складові полягає в умінні поєднувати процес, продукт і організацію в єдину структуру. Необхідно чітко окреслити мету, зміст, характер проєкту, усі його кінцеві продукти з їх точними характеристиками. Потрібно розробити ієрархію цілей, що показує повний ланцюг кінцевих результатів або засобів їх досягнення [14, 44].

Отже, управління проєктами має важливе значення щодо підвищення ефективності роботи, досягнення стратегічних цілей, оптимізації використання ресурсів, мінімізації ризиків і втрат. Управління проєктами забезпечує успішну реалізацію як малих, так і великих проєктів, сприяючи досягненню як короткострокових, так і довгострокових цілей [6].

1.2 Управління основними областями знань проєктів

Область знань управління проєктами (Project Management Knowledge Area) – особлива область управління проєктами, що визначається вимогами до знань і описується і термінами її складових: процесів, практик, виходів, входів, методів та інструментів.

Відповідно до стандарту PMI PMBOK визначено наступні 9 областей знань:

1. управління інтеграцією (ініціація і координація проєкту);
2. управління предметною областю проєкту (зміст, сутність);
3. управління якістю (стандарти, вимоги до результатів);
4. управління вартістю (матеріальний та фінансовий бюджет);
5. управління часом;
6. управління персоналом (підбір, підготовка, організація роботи);
7. управління контрактами (закупівлями);
8. управління комунікаціями;
9. управління ризиками (зниження невизначеності проєкті) [22].

Нижче детально розглянемо області, що відіграють важливу роль в нашому дослідженні.

Управління інтеграцією проєкту (Project Integration Management) – розділ, що включає заходи, що застосовують для забезпечення координації різних процесів управління проєктами.

Управління інтеграцією складається з таких компонентів:

- розробка плану проєкту – створення структурованого підсумкового документу на основі даних, отриманих на попередніх етапах планування;
- визначення критеріїв успіху – критеріїв оцінки виконання проєкту;
- виконання плану проєкту – реалізація плану шляхом виконання робіт;
- загальне управління змінами – координація змін за параметрами проєкту [1].

Завдання управління якістю проєкту актуальне на всіх фазах його життєвого циклу. Політика управління проєктами в медицині базується насамперед на розумінні учасників проєкту необхідності забезпечення їх якості.

Управління якістю проєкту ґрунтується на таких основних принципах:

- якість – невіддільна властивість проєкту загалом, а не самостійна функція управління;
- якість оцінює споживач, а не виробник;
- усі виконавці повинні мати відповідну кваліфікацію, дозволи і ліцензії;
- відповідальність за якість має бути адресною;
- підвищити якість проєкту можна тільки зусиллями всіх працівників;
- доцільно контролювати процес, а не результат;
- політика забезпечення якості має бути частиною загальної політики підприємства [40].

Ефективним засобом управління якістю є стандартизація, яка включає комплекс норм, вимог і правил до якості продукції чи послуг. Процес

стандартизації продукції регулюється сукупністю нормативно-технічної документації:

1. Міжнародні стандарти ISO серії 9000;
2. Державні стандарти України (ДСТУ);
3. Галузеві стандарти (ГСТУ);
4. Стандарти науково-технічних та інженерних товариств та спілок;
5. Технічні умови (ТУ);
6. Стандарти підприємств [21].

Державна акредитація медичного закладу — це офіційне визнання статусу лікувального закладу, наявності у ньому умов для надання певного рівня медико-санітарної допомоги, підтвердження відповідності встановленим критеріям та гарантія високої якості професійної діяльності.

Акредитація ЗОЗ вважається одним зі шляхів зовнішнього контролю якості надання медичної допомоги (п. 6 Порядку контролю якості медичної допомоги, затвердженого чинним наказом МОЗ від 28.09.2012 № 752).

Під час контролю перевіряється:

- структура, процес та результати медичної допомоги;
- організація надання медичної допомоги;
- контроль за реалізацією управлінських рішень;
- відповідність кваліфікаційним вимогам медичних працівників, у тому числі керівників ЗОЗ;
- вивчення думки пацієнтів щодо наданої медичної допомоги;
- забезпечення прав та безпеки пацієнтів під час надання медичної допомоги [30].

Стандарти державної акредитації медичних закладів — це вимоги до процесу, умов та результатів медико-санітарної допомоги у закладах.

На основі Стандартів проводиться експертиза відповідності медичних закладів усіх форм власності встановленим критеріям шляхом оцінювання досягнення стандартів по кожному пункту/підпункту (у балах).

По суті, Стандарти акредитації закладів охорони здоров'я – це перелік питань. Причому оцінюванню підлягають тільки ті стандарти, які відповідають профілю закладу та виду лікувально-профілактичної допомоги, що надається закладом. Тобто, якщо проводиться акредитація медичного центру стоматологічного профілю, то оцінка за такими розділами, як, наприклад, «Лабораторна діагностика» чи «Хірургія» не проводиться.

Результати експертизи фіксують у експертному висновку про відповідність закладу охорони здоров'я стандартам державної акредитації [36].

Використання нових технологій, підвищення складності проєктів вимагають створення комплексних команд. Команда проєкту – це певна кількість людей, що безпосередньо працюють над здійсненням проєкту і підпорядковані менеджеру проєкту.

Робота в команді має об'єднати людей таким чином, що вони підвищують свою продуктивність, не втрачаючи своєї індивідуальності. Командна робота має синергічний ефект, коли опрацьовуються різні пропозиції, одні члени команди надають конструктивну допомогу іншим, що сприяє досягненню більш високих результатів [41].

В Україні проєктний менеджмент на 90% асоціюється з будівництвом та впровадженням корпоративних інформаційних систем. Причиною цього є «молодість» українського бізнесу, брак кваліфікованих кадрів, недолік освіти, загальну неефективність керуючих і організаційних структур підприємств [29].

Переваги групової роботи:

- команда може оновлюватись самостійно через підбір людей в міру вибуття окремих членів;
- командна робота – це інструмент, який забезпечує успіх управління та підтримку;
- команда створює «банк» колективного набутого досвіду, правил, інформації, які можна передавати наступним новим членам;

- синергізм команди генерує більший вихід, ніж сума індивідуальних внесків;
- більшість членів команди досягає більшого успіху, працюючи в команді, ніж наодинці [41].

Формування команди проєкту – це створення цілісного колективу управлінців, здатного результативно й ефективно досягати поставлених цілей проєкту [29].

Процес створення команди переживає п'ять стадій.

1. Формування. На цьому етапі проєкт-менеджер має докласти зусиль для об'єднання команди з орієнтацією на основну мету проєкту.
2. «Притирання» учасників. На початку роботи на проєкті члени команди застосовують різні підходи і методи в роботі, однак, у разі вмілого керівництва, відмінності нівелюються в процесі.
3. Нормальне функціонування. Найдовший та найрезультативніший етап проєкту, який варто використовувати максимально.
4. Реорганізація. Можливі зміни кількісного та якісного складу команди з наступних причин: заміна працівників через непридатність, зміни обсягів і видів робіт, залучення нових спеціалістів та тимчасових експертів тощо.
5. Розформування команди. Після завершення проєкту команду розформовують. Однак у разі відповідної мотивації членів команди та ефективності попереднього проєкту, керівник проєкту може запросити їх для подальшої роботи [14].

Ефективність проєкту підприємства, його розвиток багато в чому залежать від правильного розуміння керівництвом ролі і значення персоналу [29].

Проєкт-менеджер повинен сприяти процесу створення команди та створити сприятливий психологічний клімат для якнайшвидшої адаптації учасників на проєкті. Керівник проєкту також повинен вирішити ряд організаційних проблем: забезпечити кваліфікованим технічним персоналом;

створити професійно стимулююче оточення та стабільне навколишнє середовище; заручитись підтримкою керівництва [14, 27].

Управління комунікаціями проєкту (Project Communication management) – частина проєктного менеджменту, що включає дії, необхідні для забезпечення одержання, збору, поширення, збереження і кінцевого розміщення проєктної інформації.

Управління комунікаціями складається з наступних процесів:

- планування взаємодії – визначення потреб в інформації і взаємодії учасників проєкту;
- розподіл інформації – своєчасне регулярне надання необхідної інформації зацікавленим особам проєкту;
- облік виконання – збір та поширення інформації про використання ресурсів для досягнення поставлених цілей між учасниками проєкту;
- адміністративне завершення – підготовка, збір та розподіл інформації для документально оформленого завершення всього проєкту або однієї з його фаз [1].

Стрімкий розвиток ринкових відносин, можливість вибору найрізноманітніших форм і напрямів здійснення фінансової та господарської діяльності, збільшення впливу зовнішніх чинників з урахуванням незмінності інтеграції у світову економіку зумовили підвищення рівня відповідальності та забезпечення стійкого функціонування підприємств [20]. У сучасному світі господарська діяльність підприємства нерозривно пов'язана з ризиками. Ризики можуть виникати в різних напрямках діяльності: від фінансових операцій до стратегічного планування [5, 34].

Управління ризиками в проєктах – це важливий аспект, який забезпечує успішне досягнення цілей в рамках встановлених параметрів. Дане управління передбачає виявлення потенційних ризиків, оцінку їхнього впливу та реалізацію стратегій, спрямованих на їхнє зменшення чи уникнення. Якщо розуміти ці ризики і керувати ними, керівники проєктів можуть підвищити ймовірність досягнення цілей проєкту [33]. План

пом'якшення ризиків призначений для усунення чи мінімізацію впливу ризикових подій.

Для ідентифікації ризиків зазвичай використовують контрольні списки потенційних ризиків, що можуть відбутися на проєкті. Деякі компанії розробляють списки ризиків на основі досвіду минулих проєктів. Ці контрольні списки є корисними також для розширення мислення команди [49].

Ризик – небезпека втрат, непередбачуваних подій та дій розрахунків на щасливий випадок. Він є об'єктивним явищем, природа якого викликана невизначеністю та неоднозначністю подій.

Проектний ризик – це небезпека небажаних відхилень від очікуваних планів проєкту у майбутньому, із розрахунку яких приймаються рішення в даний момент. Ризик на проєкті це комбінація обмежень і невизначеності. Варто звести до мінімуму ризик шляхом або усунення обмежень, або пошуку і зниження невизначеності (рис.1.1) [22, 47].

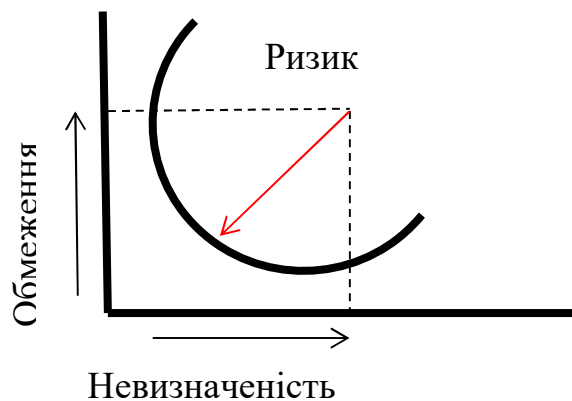


Рис.1.1 Залежність ризику від обмежень та невизначеності в проєкті

На рисунку пунктиром визначено прийнятний рівень ризику. Знизити його до цього рівня можна шляхом скорочення невизначеності і обмежень. На практиці зменшити обмеження можливо лише в поодиноких випадках, тому акцент робиться на скороченні невизначеності [22].

Моніторинг і управління ризиками передбачає оновлення:

- реєстру ризиків (результати аудитів ризиків, заходи на реагування ризиків);
- активів організації (знання про дії з управління ризиками, ієрархічна структура ризиків, шаблон плану управління ризиками);
- плану управління проектом та інших документів проекту;
- запитів на зміни, що включають рекомендовані корегуючі дії та дії, що запобігають виникненню негативного впливу ризиків [34, 38].

Відповідно до цілей управління проектами розрізняють наступні типові ризики проекту, що базуються на практиці проектної діяльності:

- учасників проекту;
- невчасного завершення робіт;
- перевищення кошторисної вартості проекту;
- низької якості робіт і об'єкта;
- конструкційний і технологічний;
- управлінський;
- виробничий;
- збутовий;
- фінансовий;
- адміністративні;
- державні;
- юридичні;
- форс-мажор [14, 47].

Управління ризиками господарської діяльності включає в себе такі основні етапи:

- ідентифікація ризиків;
- оцінка ризиків (необхідно оцінити ймовірність настання ризику та його можливі наслідки);

- планування заходів щодо зниження ризиків (розробка заходів, які дозволять мінімізувати негативний вплив ризиків на діяльність підприємства);
- контроль за ризиками (постійний контроль ситуації та внесення необхідних корективів в плани щодо зниження ризиків) [5, 34].

Важливим є вибір методу і інструментів управління ризиком. Під час застосування методу можна використовувати певні інструменти. Виділяють чотири основних методи управління ризиками: скасування, запобігання та контролювання, страхування та поглинання ризиків.

Скасування ризику означає відмову від певної діяльності або її радикальну трансформацію, в результаті якої ризик зникає.

Запобігання та контролювання ризику – це така організація проєктної діяльності, коли її учасники мають змогу ефективно впливати на чинники ризику та зменшення ймовірності настання несприятливої події.

Страхування ризику передбачає зменшення збитків від діяльності за рахунок фінансової компенсації зі спеціальних фондів.

Поглинання ризику – це такий спосіб діяльності, коли учасники несуть збитки у випадку матеріалізації ризику.

При виборі конкретного методу зниження ризику власник проєкту повинен виходити з наступних принципів:

1. ризик не може перевищувати власний капітал;
2. враховувати наслідки ризику;
3. не можна ризикувати великим задля малого [22].

Після вибору методу та інструментів управління ризиком можна приймати рішення щодо початку реалізації проєкту [14]. План проєкту повинен піддаватися змінам в результаті пошуку і усунення ризиків [22, 47].

Отже, вивчення особливостей процесів в різних областях знань дозволяє ефективно управляти проєктом для досягнення основних цілей проєкту – стабілізації та розвитку основної організації [22].

1.3 Особливості управління проєктами в закладах охорони здоров'я

Відповідно до статей 16,17, 33 Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я», медична допомога надається як у медичних закладах так і на засадах підприємництва [2, 24].

Медична практика – це діяльність, що пов'язана зі спеціальними заходами, що сприяють поліпшенню здоров'я, запобіганню захворюванню та інвалідності, підвищенню санітарної культури, а також спрямовані на діагностику, допомогу особам з гострими і хронічними захворюваннями і реабілітацію хворих та інвалідів, що здійснюється особами, які мають спеціальну освіту [3, 4].

Організаційні вимоги до здійснення медичної практики:

- дотримання чинних санітарно-гігієнічних і протиепідемічних норм, правил і нормативів, правил асептики і антисептики;
- дотримання вимог експлуатації і застосування матеріалів і виробів медичного призначення відповідно до інструкцій та технічних паспортів;
- дотримання вимог щодо ведення медичної документації відповідно до форм державної статистичної звітності;
- надання невідкладної допомоги хворим;
- дотримання вимог професійної етики і деонтології, збереження лікарської таємниці, крім випадків, передбачених чинним законодавством України [4].

При впровадженні господарської діяльності з медичної практики необхідно враховувати як загальні принципи підприємництва так і міжнародні засади надання медичної допомоги, що були викладені в резолюціях 27-ї Всесвітньої Медичної Асамблеї (1973, Мюнхен), 35-ї Всесвітньої Медичної Асамблеї (1983, Венеція), відповідно до яких при проведенні підприємницької діяльності з надання медичної допомоги необхідно враховувати наступні принципи:

- дотримання права пацієнта на вибір лікаря та права лікаря на вибір пацієнта;
- умови роботи медичних працівників повинні визначатись позиціями товариських організацій;
- надання невідкладної допомоги пацієнтам без будь-яких винятків;
- гарантування лікарям економічної, моральної, професійної незалежності;
- забезпечення конфіденційності відносин між лікарями, пацієнтами та іншими особами, причетними до лікувального процесу;
- якість, ефективність, вартість медичної послуги оцінюються, керуючись регіональними стандартами;
- забезпечення умов, за яких лікар може підвищувати професійний статус та поглиблювати свої знання;
- дотримання прав пацієнта на вільний вибір лікаря, отримання адекватної інформації щодо лікування чи відмови від нього, конфіденційності власної медичної інформації [3].

Особлива система управління будь-якими організаціями в умовах ринку, в тому числі медичними і фармацевтичними, носить назву менеджменту [44].

Відповідно до визначення за The Oxford English Dictionary (London, 1983), менеджмент - це манера спілкування з людьми, влада і мистецтво управління, особливі адміністративні навички.

Медичний менеджмент – це система заходів, що дає змогу ефективно і максимально швидко використовувати всі наявні технічні та кадрові ресурси для вирішення медичних проблем [2, 44].

Мета менеджменту в галузі охорони здоров'я – зниження втрат від інвалідності, захворюваності і смертності населення при наявних ресурсах. Його завданням є найефективніше досягнення мети за рахунок підвищення якості діагностики, лікування та профілактики захворювань, а також раціонального використання ресурсів охорони здоров'я.

Об'єктом менеджменту є медична установа, а суб'єктом – управлінський апарат (МОЗ, директори, завідувачі відділень тощо).

Менеджмент в охороні здоров'я як мікросистеми – це управління безпосередньо медичною установою як самостійною фінансово-господарською одиницею [7].

Проблема охорони здоров'я громадян може перетворитись на загрозу національній безпеці країни. Головними причинами даної ситуації зазвичай слугують недостатнє фінансування та нераціональний розподіл коштів, що виділяють на галузь, а також недосконала система управління охороною здоров'я.

Аналіз світового досвіду щодо організації охорони здоров'я свідчить про доцільність застосування проєктного підходу, який дозволяє ефективно вирішити завдання в умовах обмежених ресурсів. Особливістю проєктів, що стосуються охорони здоров'я, є велика кількість зацікавлених осіб, яких умовно можна розділити на виробників та споживачів медичних послуг [16, 17].

Виробники – це фармацевтичні, страхові компанії, фірми, що виробляють медичне обладнання тощо. До цієї ж категорії відносяться медичні установи (лікарні, поліклініки, аптеки, санаторії, окремо практикуючі спеціалісти). Споживачі медичних послуг – це пацієнти і спонсори (фізичні та юридичні особи).

Системи управління проєктами надання медичних послуг, що існують на сьогоднішній день, не завжди забезпечують розв'язання завдань підвищення якості і доступності. Це пов'язано з відсутністю ефективних моделей, засобів та методів оцінки результатів проєктів, а також реалізації механізмів управління, в тому числі з урахуванням зворотного зв'язку.

Тому необхідною є розробка моделей, які відображають системи надання медичних послуг, а також формування механізмів управління проєктами в галузі охорони здоров'я. Це дозволить забезпечити якість і доступність надання медичних послуг.

Проектизація надання медичних послуг – це дуже важлива умова успішної реалізації медичної діяльності, які здебільшого розглядалась як мистецтво лікаря. Але управління послугами містить в тому числі і організаційно-технічну складову – планування, реалізацію проєктів, контроль, аналіз і корекцію результатів [39].

Впровадження проєктного управління в сфері надання медичних послуг зумовлює необхідність управління якістю і вартістю послуг з постійним удосконаленням змісту і системи медичного обслуговування [48, 32].

З урахуванням високої конкуренції, що існує в медичній галузі, актуальним є також питання удосконалення моделей і методів управління проєктами, що є провідниками в інноваційному розвитку задля розширення спектру надання медичних послуг.

В управлінні проєктами в медицині одним з основних завдань є оцінка ефективності проєктів. Моделі та методи завчасної оцінки ефективності лікувальних проєктів відсутні, тому вони плануються виходячи з результатів найкращих практик. Проте з таким підходом цінність послуги знижується через оцінку вже проведених лікувальних проєктів, а отже актуальним є завдання завчасної оцінки очікуваного результату від проєкту на етапі його планування [42].

Управління проєктами в галузі охорони здоров'я має ряд відмінностей від управління в інших галузях.

1. Регулювання та відповідність нормам.

- Охорона здоров'я є однією з найбільш регульованих галузей, що вимагає дотримання законодавчих вимог (ВООЗ, МОЗ, FDA тощо).
- Проєкти повинні враховувати медичні протоколи, конфіденційність пацієнтів та відповідати етичним стандартам.

2. Високий рівень відповідальності:

- Помилки під час реалізації проєктів можуть вплинути на життя людини, тому критично важливим є ризик-менеджмент.

- Впровадження будь-яких нових технологій вимагає ретельного тестування (наприклад, цифровізація медичних записів).

3. Довгострокова перспектива та складне фінансування:

- Фінансування з різних джерел (страхові виплати, приватні інвестиції, гранти, державні кошти).

- Проєкти, що пов'язані з будівництвом лікарень, розробкою ліків, дослідженнями, часто мають довгостроковий характер.

4. Міждисциплінарність команд.

- Крім лікарів, до команд зазвичай входять фармацевти, юристи, фінансисти, IT - спеціалісти і т.д.

- Надзвичайно важливим є баланс між управлінськими і медичними рішеннями.

5. Інновації та технологічний розвиток.

- Ключові напрямки розвитку на сьогодні – використання штучного інтелекту та телемедицини.

- Важливо враховувати тренди і зміну технологій.

6. Вплив на суспільство та соціальний ефект.

- Успішний проєкт має мати широкий вплив на соціум та покращувати якість медичних послуг, розширювати доступ до лікування.

- Оцінка ефективності базується не лише на фінансових показниках, а і на соціальних та медичних результатах [32, 37].

Менеджер з управління проєктами в сфері медицини – це фахівець, який контролює, координує та реалізує проєкти у сфері охорони здоров'я. Саме він відповідає за планування, бюджетування, організацію, контроль ризиків, а також оцінку ефективності проєктів у медичній галузі.

Основні обов'язки менеджера:

1. Планування та стратегія.

- Визначення цілей, ключових показників ефективності.

- Розробка тайм лайну проєкту.

- Бюджетування та оцінка ресурсів.

2. Координація команди.

- Організація роботи міждисциплінарних команд (фінанси, ІТ, фармацевти, лікарі).

- Проведення нарад, зустрічей, комунікації між сторонами.

3. Контроль та управління ризиками.

- Визначення та мінімізація ризиків.

- Дотримання керівних вимог.

- Аудит і контроль якості.

4. Впровадження та моніторинг.

- Контроль виконання проєкту щодо графіку та бюджету.

- Оцінка ефективності проєкту.

- Аналіз зворотного зв'язку від партнерів, лікарів, пацієнтів [27].

Щоб бути ефективним, менеджер медичних проєктів повинен володіти наступними навичками:

- Управління – знання методологій PMBOK, Agile, Scrum, Lean.

- Аналітичне мислення – здатність працювати з великими обсягами медичних даних.

- Розуміння медицини – знання медичних процесів, технологій, стандартів.

- Фінансовий менеджмент – розподіл ресурсів, бюджетування.

- Комунікація та лідерство - управління командою, презентації, переговори.

Менеджер проєктів в медицині відіграє головну роль в оптимізації процесів та впровадженні інновацій у сфері охорони здоров'я, у покращенні якості медичних послуг [27, 28].

Аналізуючи сферу повноважень і необхідних навичок для менеджера проєктів в медицині, нерідко виникає необхідність в запрошенні окремих спеціалістів до команди проєктного менеджменту.

Важливим членом команди є медичний експерт або лікар-консультант. Він контролює відповідність проєкту медичним стандартам, визначає

медичну доцільність і ефективність керівних рішень, допомагає у створенні нових медичних протоколів [12, 13].

Економіст або фінансовий менеджер відповідає за фінансове планування, бюджетування, шукає джерела фінансування (в медицині – це часто гранти і держпрограми), аналізує економічну ефективність проєкту.

Юрист розробляє контракти, договори, захищає інтереси учасників проєкту, перевіряє відповідність законодавчим вимогам, зокрема ВООЗ, МОЗ, FDA, і головне – забезпечує дотримання захисту персональних медичних даних та лікарської таємниці.

Маркетолог або PR - спеціаліст відповідає за комунікацію з громадськістю, рекламу медичних послуг, організовує освітні та профілактичні кампанії (наприклад, вакцинація), а також взаємодіє з пацієнтами та засобами масової інформації.

ІТ – фахівець розробляє, тестує та впроваджує програмне забезпечення, інтегрує нові технології у медичні заклади, відповідає за безпеку та захист даних пацієнтів.

Координатор персоналу, фахівець з управління ризиками та контролю якості загалом мають ті ж обов'язки, що і під час їх участі в управлінні проєктами в інших сферах.

Додатковими учасниками можуть бути фармацевт, науковий співробітник (розробка лікарських засобів), архітектор або інженер (будівництво і модернізація медичних закладів), фахівець із закупівель.

Важливими аспектами, які відрізняють управління проєктами в сфері охорони здоров'я від інших, є управління якістю та управління персоналом в медичних закладах.

Управління якістю в сфері охорони здоров'я - це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення ефективного, безпечного та своєчасного надання медичних послуг. Це критично важливо як для державних, так і для приватних медичних установ. Впровадження системи якості допомагає

підвищити рівень довіри пацієнтів, зменшити ризики та покращити фінансові показники закладу [13, 18].

Основні принципи управління якістю в медицині:

1. Безпека пацієнтів.
 - Контроль за дотриманням стандартів надання медичної допомоги.
 - Мінімізація помилок і ризиків в лікуванні та діагностиці.
 - Використання прогресивних сучасних технологій для зменшення впливу людського фактору.
2. Орієнтація на пацієнта.
 - Уважне та ввічливе ставлення персоналу.
 - Конфіденційність.
 - Врахування очікувань та потреб пацієнтів.
3. Доказова медицина.
 - Лікування відповідно до міжнародних протоколів
 - Постійне навчання медичного персоналу (курси підвищення кваліфікації, симуляційне навчання, участь в конференціях та обмін досвідом).
4. Оптимізація процесів.
 - Використання автоматизованих медичних систем (картки та інші дані пацієнтів у вигляді електронних баз).
 - Впровадження програм для зручності запису на прийом, в тому числі само запису.
 - Зменшення часу очікування результатів лабораторних та інших обстежень.
5. Моніторинг та оцінка якості послуг.
 - Оцінка клієнта, опитування, відгуки.
 - Аналіз статистики лікування, ускладнень.
 - Проведення зовнішнього та внутрішнього аудитів.
6. Дотримання стандартів та сертифікація

- Використання міжнародних систем якості: ISO 9001, JCI (Joint Commission International).
- Дотримання стандартів МОЗ.
- Використання принципів Lean-менеджменту для зниження витрат та підвищення ефективності роботи [8, 12].

Інструменти та методи підвищення якості:

1. Аналіз даних (статистичний аналіз скарг і відгуків, моніторинг показників ефективності).
2. Медичний аудит – регулярна перевірка стандартів лікування та безпеки пацієнтів.
3. Автоматизація процесів.
4. Зворотний зв'язок – анкетування пацієнтів для оцінки якості обслуговування.

Переваги ефективного управління якістю:

- Покращення репутації медичного центру.
- Збільшення довіри та лояльності пацієнтів.
- Оптимізація витрат та підвищення рентабельності.
- Зменшення кількості помилок у діагностиці та лікуванні [13].

Ефективне управління персоналом в медичному центрі – це ключовий фактор успішного функціонування закладу. Висококваліфіковані, мотивовані та задоволені співробітники забезпечують якісне обслуговування пацієнтів та сприяють зростанню репутації клініки [45].

Основні принципи управління персоналом:

1. Корпоративна культура – формування позитивного середовища та командного духу.
2. Мотивація та задоволеність – створення комфортних умов праці і стимуляція ефективної роботи.
3. Компетентність – підбір кваліфікованих спеціалістів та постійне підвищення їх кваліфікації.

4. Оцінка та контроль продуктивності – впровадження контролю ефективності роботи для персоналу.

Основні етапи управління персоналом:

1. Підбір та адаптація персоналу
 - Визначення кадрових потреб (лікарі, медсестри, адміністрація, технічний персонал).
 - Проведення ефективного процесу відбору (співбесіди, тестові завдання, перевірка досвіду).
 - Адаптація нових співробітників – ознайомлення з політикою медичного центру, робочими процесами та етичними нормами.
2. Навчання та підвищення кваліфікації
 - Регулярні курси, тренінги, стажування.
 - Впровадження системи безперервного навчання.
 - Участь у міжнародних конференціях, семінарах та онлайн - курсах.
3. Мотивація і розвиток персоналу
 - Кар'єрне зростання (розвиток професійних компетенцій, підвищення посад).
 - Визнання досягнень – нагороди, бонуси, публічне визнання заслуг.
 - Конкурентоспроможна заробітна плата, система заохочень.
 - Створення комфортного робочого графіка для можливості балансування між роботою та особистим життям.
4. Контроль ефективності роботи
 - Рівень задоволеності пацієнтів, клієнтів.
 - Кількість повторних звернень.
 - Відсутність скарг та професійних помилок [10].

Інструменти управління персоналом:

1. HR – системи автоматизоване управління графіком роботи, зарплатами, оцінкою ефективності.
2. Медичні CRM-системи – спрощення роботи лікарів та адміністрації.

3. Зворотний зв'язок – опитування персоналу щодо рівня задоволеності роботою.

Переваги ефективного управління персоналом:

- Зменшення плинності кадрів
- Підвищення продуктивності працівників
- Зміцнення репутації медичного закладу.
- Покращення якості медичних послуг.

Отже, управління проєктами в закладах охорони здоров'я має свої особливості через високу відповідальність, складність процесів та необхідність відповідності медичним стандартам.

Висновок до розділу 1

Управління проєктами – це комплекс заходів з планування, організації, виконання та контролю певних завдань для досягнення встановлених цілей в певний термін і з оптимальним використанням ресурсів.

Ключові аспекти управління проєктами:

- Чітке визначення цілей та результатів, що очікуються.
- Планування.
- Управління ресурсами.
- Контроль над виконанням процесів, їх коригування.

Проєкт – це тимчасова діяльність, спрямована на створення унікального продукту або послуги.

Основні характеристики проєкту: чітко встановлені цілі і визначено обсяг робіт, обмеженість в часі, використання обмежених ресурсів, унікальність.

Прикладами проєктів можуть бути:

- Відкриття медичного центру.
- Запуск мобільного додатку для онлайн – консультацій лікарів.

- Впровадження електронної системи обліку медичної документації.

До особливостей управління проєктами в галузі медицини відносять: регуляторну відповідність та дотримання стандартів якості, пацієнтоорієнтованість, мультидисциплінарний підхід, інноваційність, постійна активність ризик-менеджменту.

Ефективне управління проєктами в галузі медицини сприяє підвищенню якості надання послуг, зміцненню репутації закладу та досягненню стійких результатів в умовах жорсткої конкуренції та високих вимог до безпеки.

РОЗДІЛ 2

ПРОЄКТНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ДРИГАЛО» (МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «РЕНЕСАНС»)

2.1 Загальна характеристика діяльності ПП «Дригало» - медичного центру «Ренесанс»

Приватне підприємство «Дригало» було засноване у 1995 році, як невеликий сімейний бізнес – виробництво заморожених напівфабрикатів. Протягом 5 років успішної діяльності виробництво було масштабовано. Виробнича площа сягала 1000 м², працевлаштовано близько 100 людей, здійснено автоматизацію виробництва.

Підприємство є самостійним суб'єктом господарської діяльності та має права і обов'язки юридичної особи. Дане приватне підприємство виконує свою підприємницьку діяльність згідно вимог чинного законодавства України з метою отримання прибутку, має свою печатку, розрахунковий рахунок.

В 2004 році приватне підприємство «Дригало» розширює свою діяльність за рахунок медичної. Було додано наступні види діяльності: загальна медична практика (основний клас за класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД)), стоматологічна практика, роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах, роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах, надання послуг перукарнями та салонами краси, інша діяльність у сфері охорони здоров'я. Таким чином було 06.08.2004 року створено медичний центр «Ренесанс».

Юридична адреса та місце знаходження підприємства – Україна, 09100, Київська обл., м. Біла Церква, вул. Гончара, 5. Засновниками та кінцевими бенефіціарними власниками є Дригало Людмила Борисівна та Дригало

Василь Антонович. Посаду директора медичного центру займає Тищенко Микола Андрійович.

Головні напрямки діяльності підприємства:

- комерційна діяльність – організаційно-економічні заходи щодо досягнення прибутковості та інших показників фінансової результативності підприємства;
- економічна діяльність – прогнозування, планування, ціноутворення, оплата праці, ресурсне забезпечення, облік і звітність;
- виробнича діяльність – створення та надання медичних послуг;
- соціальна діяльність – підготовка і підвищення кваліфікації персоналу, створення належних умов праці і відпочинку, забезпечення соціального захисту працівників.

Підприємство діє в рамках законодавства відповідно до Господарського Кодексу, статуту підприємства, колективного договору.

Підприємство може бути віднесене до малого, оскільки середня чисельність працюючих за фінансовий рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг доходу від реалізації послуг не перевищує суму в гривні, еквівалентну п'ятистам тисячам євро за середньорічним курсом [45].

На момент заснування медичного центру «Ренесанс», в місті функціонував лише один приватний медичний заклад, де в більшій мірі надавали стоматологічні медичні послуги, а отже зазначеного медичного закладу творення було актуальним.

Вибір району міста для розташування медичного центру було здійснено з врахуванням ключових факторів:

1. Цільова аудиторія – демографія району представлена різними віковими категоріями, висока щільність населення, наявна потреба мешканців в забезпеченні медичними послугами.

2. Конкуренція – в даному районі відсутні інші медичні заклади, де б надавались не лише стоматологічні послуги, а й інших медичних напрямків.

3. Доступність та транспортна розв'язка – локація є легко доступною для клієнтів за рахунок громадського транспорту, є паркінг для приватних авто; на фасаді будівлі наявна вивіска з назвою закладу, що сприяє залученню нових клієнтів.

4. Вартість приміщення не є високою, оскільки даний район не є новим чи центральним.

5. Юридичні аспекти – обмеження щодо розміщення медичних установ у даному районі відсутні, приміщення відповідає санітарним та будівельним нормам.

6. Перспективи розвитку району за рахунок нових житлових комплексів не висока, однак в даному районі завжди наявне вторинне житло на продаж та в оренду, розвинена інфраструктура навчальних закладів, торгівлі тощо [9, 43].

Штатний розпис налічує 18 осіб. Керівництво підприємства представлене директором. Також в медичному центрі є бухгалтер та 2 адміністратори. Щодо спеціалістів медичного профілю, то до лікарського складу входять: 5 лікарів-стоматологів, 6 лікарів різних спеціальностей, косметолог, медична сестра, молодша медична сестра (табл. 2.1). Варто зазначити, що директор також надає консультації з психотерапії, що не зазначено в розписі. Фонд заробітної плати складає 148 680 грн на місяць.

Таблиця 2.1

Штатний розпис медичного центру «Ренесанс»

№ п/п	Назва структурного підрозділу	Посада	Кількість штатних одиниць
1.	Адміністрація	директор	1
		головний бухгалтер	1
		адміністратор	2
2.	Поліклініка	стоматолог	5
		кардіолог-ревматолог	0,25
		гастроентеролог	1
		гінеколог	0,25
		невропатолог	0,25

Продовження таблиці 2.1

		ендокринолог	0,25
		дерматовенеролог	0,25
		лікар УЗД	0,25
		дезінфектор	0,25
		медична сестра	1,25
		молодша медична сестра	2
		технік зубний	1,25
3.	Інші	косметолог	0,25
		перукар	1,25
		сестра-господиня	0,25
	Всього		18

Будівля центру площею 272 м² і нараховує 2 поверхи. На 1 поверсі основну площу займає фойє з зоною очікування для клієнтів, рецепція – робоче місце адміністратора закладу, кабінет керівника медичного центру, а також зона надання послуг в сфері краси. Крім того, раніше тут розташовувався аптечний пункт, який наразі не функціонує.

На 2 поверсі розташовані приміщення кабінетного типу, де надаються стоматологічні та консультативні послуги різних спеціалістів.

Щодо фасаду приміщення, то він має достатню площу. В даний момент фасад потребує реставрації та косметичного ремонту. Одна з його зон є скляною з рекламними постерами, фото на яких не відповідають часу та сучасним рекламним тенденціям. Біля входу до медичного центру знаходиться рекламний стенд, на якому перераховано послуги, які надає даний медичний заклад. Стенд залучає клієнтів до центру в прохідній зоні та виконує роль умовно безкоштовної реклами, однак потребує оновлення.

Перший поверх приміщення напівцокольний. Вхід до приміщення знаходиться після сходів вниз, що ускладнює доступ до нього маломобільних верств населення та суперечить сучасним потребам населення нашої країни.

На першому поверсі знаходиться фойє, кабінет директора закладу, приміщення під сферу послуг краси, архів медичної документації, гардероб, побутові приміщення для персоналу, туалетна кімната.

В фойє також розгорнуто робоче місце адміністратора, наявна інформація щодо об'єму і вартості послуг, які надаються в закладі. Крім того, на стендах оприлюднено інформацію щодо акредитації медичного центру та інші свідоцтва. Зона очікування для відвідувачів обмежена і представлена декількома стільцями.

Необхідно зазначити, що в даному медичному закладі відсутня цифровізація ведення медичної документації та запису клієнтів. Медична документація реалізується в паперовому вигляді та зберігається за картотекою в окремому приміщенні. Запис клієнтів здійснюється адміністратором на паперових носіях.

В минулому до складу медичного центру входив аптечний пункт, серед видів діяльності підприємства досі зазначено клас щодо роздрібної торгівлі фармацевтичними товарами, а також товарами ортопедичного та медичного призначення за класифікацією видів економічної діяльності. Однак даний вид діяльності було припинено через не рентабельність. В даному районі присутня велика кількість аптек, що створює високу конкуренцію щодо даного виду діяльності.

Основні напрямки діяльності медичного центру представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Основні напрямки діяльності медичного центру «Ренесанс»

Однією зі сфер надання послуг, реалізованих в медичному центрі «Ренесанс», є сфера б'юті-індустрії, відповідно до КВЕД клас 96.02 «Надання послуг перукарнями та салонами краси». В рамках цього виду діяльності можуть працювати перукарі, колористи, майстри з манікюру, візажисти, бровисти.

Частина приміщення, де розгорнуто робочі місця для працівників сфери надання послуг краси, становить 9м². Варто зазначити, що перукарське обладнання і меблі салону є застарілими. В даному приміщенні розгорнуто робоче місце перукаря, який за своєю специфікою робочого процесу може одночасно обслуговувати двох клієнтів в сфері перукарських послуг. Крім цього, зазначений спеціаліст надає послуги майстра з корекції брів, а отже це передбачає розгортання в приміщенні ще одного робочого місця.

В салоні не надають послуги в сфері візаж, манікюр, педикюр, хоча це передбачено КВЕД.

Провідним медичним напрямком, реалізованим у медичному центрі, є надання стоматологічних послуг. Асортимент послуг представлений всіма основними напрямками в стоматології: терапія, в тому числі лікування молочних зубів, ортодонція, пародонтологія, протезування та хірургія.

Консультативні послуги надають лікарі з наступних медичних спеціальностей: ревматологія, кардіологія, неврологія, гінекологія, ендокринологія, гастроентерологія, дерматовенерологія, ультразвукова діагностика, косметологія.

Матеріально-технічна база представлена дещо застарілим ремонтом і обладнанням приміщень, обмеженими технічними можливостями для лікарів.

Крім консультативних послуг, лікарі також надають послуги в сфері діагностики в межах своїх повноважень – кольпоскопія і біопсія в гінекології, електрокардіографія та добовий моніторинг артеріального тиску в кардіології. Також серед послуг присутні лікування лампою Біотрон, сеанси в соляній кімнаті, гіпноз, гіпно- і психотерапія.

Всі лікарі, що надають послуги в медичному центрі, мають вищу категорію та досвід медичної практики від 20 років.

В соціальних мережах медичний центр представлено окремим рекламним профілем в додатку Instagram та відміткою на картах Google з рейтингом 3,2 за відгуками.

Медичний персонал закладу – це високопрофесійний, стабільний колектив, який має свої традиції та культуру обслуговування. Однак керівництво недостатньо спрямовує свої сили на вдосконалення матеріальної бази, покращення обслуговування клієнтів та пацієнтів.

Середнім та молодшим медичним персоналом медичний центр забезпечений недостатньо, що ускладнює роботу лікарів-консультантів та збільшує їх частину обов'язків.

Розташування закладу, кадровий склад та наявні ресурси надають медичному центру певну конкуренту перевагу.

Однак існує проблема неналежного використання маркетингових засад в медичній сфері [43]. Однією з причин цього є відсутність фахівця з маркетингу, не дивлячись на те, що в галузі охорони здоров'я стоїть питання про необхідність інтенсивного використання маркетингу. В даному медичному центрі стратегічному плануванню маркетингової діяльності не надають значення та уваги, а функції маркетингу розподілені між робітниками медичного закладу.

Функції керівника закладу охорони здоров'я стають все складнішими з кожним днем, оскільки його робота охоплює різні обов'язки: розробка, розвиток, фінансування, впровадження нових методів лікування. Рішення керівництва закладу мають вплив на його загальний фінансовий стан, результати лікування і профілактики, а також безпосередньо на життя персоналу та пацієнтів. Управлінська робота неминуче пов'язана з прийняттям важливих рішень, починаючи від визначення цілей і закінчуючи їх досягненням [42].

Еволюціонують принципи і методи, які медичний управлінець застосовує в своїй практиці. На відміну від директив і контролю зверху, як було раніше, сучасні керівники в охороні здоров'я мають можливість розробляти і приймати управлінські рішення в групах професіоналів, до складу яких входять як практикуючі лікарі, так і спеціалісти зі стратегічного розвитку медичних закладів [42, 43].

Щоб це управлінське рішення було ефективним і сприяло досягненню цілей, воно має відповідати специфічним вимогам:

1. Чіткість – зосередження на досягненні певної мети.
2. Досягнення головної мети охорони здоров'я перетинається з поєднанням економічних, демографічних, політичних, екологічних проблем.
3. Завдання менеджменту – максимально наблизити результати реалізації рішень до мети закладу.
4. Комплексна валідність – правильний вибір альтернативних шляхів вирішення проблем, використання досвіду, професіоналізму та інтуїції керівника.
5. Цілеспрямованість – чітка орієнтація на конкретні послуги, навички, вміння і т.д.
6. Узгодженість з рішеннями, які приймали раніше.
7. Повноваження – збалансованість прав і обов'язків на всіх рівнях.
8. Ефективність – мінімальна потреба в ресурсах для розробки управлінського рішення, його реалізації для досягнення мети.
9. Своєчасність.
10. Повнота, лаконічність, ясність – необхідне поєднання всіх аспектів рішення.
11. Компроміс – це угода, заснована на взаємних поступках, яка не має негативних наслідків [9, 44].

Оскільки під час формування загальної характеристики медичного центру «Ренесанс», найбільш значущу першочергову прогалину виявлено в сфері менеджменту та маркетингу, варто проаналізувати можливість

застосування засад проєктного менеджменту в діяльності даного медичного закладу.

2.2 Аналіз можливостей проєктного планування та управління ним для виконання проекту в медичному центрі «Ренесанс»

Перед початком планування проєктної роботи в межах медичного центру варто нагадати основні аспекти, що стосуються проєктного менеджменту у медицині.

Проєктний менеджмент в медицині – це процес планування, організації, контролю та реалізації проєктів у сфері охорони здоров'я, які спрямовані на оптимізацію роботи медичної установи, підвищення якості медичних послуг та впровадження інновацій [13].

Основними принципами проєктного менеджменту є:

- Чітке визначення цілей, конкретної мети.
- Тайм – менеджмент – наявність чітких дедлайнів, контроль за їх дотриманням.
- Планування ресурсів – ефективне використання персоналу, обладнання, фінансів.
- Контроль ризиків – ідентифікація потенційний форс-мажорів і загроз, розробка механізмів їх мінімізації.
- Командна робота – координація фахівців різних сфер для реалізації медичних цілей [12].

Головними особливостями проєктного менеджменту в медицині є дотримання медичних стандартів, орієнтація на якість, впровадження інновацій та високий рівень відповідальності.

Прикладами проєктів у медичному центрі можуть бути:

- Автоматизація записів – впровадження електронної медичної документації.

- Відкриття нового корпусу, напрямку, відділення.
- Оптимізація процесу прийому пацієнтів – онлайн - запис.
- Навчання персоналу – курси, тренінги.
- Покращення умов для пацієнтів - переобладнання відділень, медичних центрів [2, 3].

Ефективний проєктний менеджмент сприяє розвитку медичного центру, забезпеченню ним високої якості обслуговування та дозволяє залишатися конкурентоспроможним.

Успішна реалізація проєкту в медичному закладі наряду залежить від ефективної команди. Це, зокрема, керівник проєкту, медичний директор (експерт з охорони здоров'я), ІТ- спеціаліст, адміністративний менеджер, фінансовий менеджер, HR – менеджер, маркетолог, юрист.

Для того, щоб ефективно організувати команду, необхідно визначати чіткі ролі і зони відповідальності кожного члена, регулярно проводити зустрічі, звітувати про прогрес, використовувати сучасні інструменти та програми управління, підтримувати ефективну комунікацію між учасниками [12].

У проєктному менеджменті використовують спеціальні програмні інструменти, які допомагають керувати ресурсами та завданнями. Найпопулярніші з них представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Програми для управління проєктами

Назва програми	Призначення та особливості програми
1. Системи управління проєктами	
Trello	підходить для невеликих проєктів і команд, простий у використанні, заснований на системі канбан-дошок; дозволяє створювати списки, картки, чек-листи, планувати зустрічі.
Asana	зручна для планування завдань у великих командах, є можливість відстеження прогресу, створення таймлайнів, є інтеграція з Google Drive, Zoom.
Jira	використовується для складних процесів та ІТ-проєктів, має гнучкі інструменти аналітики та звітності, підтримує Agile-методологію.

Продовження таблиці 2.2

Microsoft Project	можливість розподілу ресурсів, фінансового планування; потужна система для великих бізнес-проектів, інтеграція з Microsoft Teams, Excel.
ClickUp	гнучкий інструмент, що об'єднує дошки, календарі, списки та підходить для будь-яких типів проектів; має функції автоматизації та відстеження продуктивності.
2. Програми для комунікації та командної роботи.	
Slack	групові чати, повідомлення, інтеграція з іншими сервісами.
Microsoft Teams	чат, робота з документами, відео зустрічі.
Zoom	відео конференції для зустрічей і обговорення проекту.
3. Програми для керування документацією	
Google Workspace	онлайн - документи для одночасної спільної роботи
Notion	база планування, завдань, документів, знань.
Confluence	внутрішній корпоративний портал для документації.
4. Програми для фінансового планування	
Excel/Google Sheets	аналіз витрат, бюджетування.
QuickBooks	облік фінансів і платежів.
Power BI	бізнес-аналітика та візуалізація даних.

Таким чином, для малих проектів найзручнішими будуть Trello, Asana, а для великих - доцільніше обрати Microsoft Project. Застосування сучасних програм допомагає оптимізувати робочі процеси та підвищити ефективність команди.

В межах проведення даного дослідження було запропоновано застосування методологій управління проектами в межах функціонування медичного центру «Ренесанс».

В період проходження практики в даному медичному центрі шляхом проведення соціологічного опитування мною було виконане дослідження.

Дане дослідження складалось з трьох частин. В першій було проведено аналіз опитування мешканців міста щодо актуальності користування медичними послугами в медичних закладах недержавної форми власності. Характеристики групи опитаних та їх відповіді представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика учасників опитування (N=92)

Характеристика	Показник
Загальна кількість осіб, що взяли участь в опитуванні	92 (100%)
Стать: - жіноча • чоловіча	56 (61%) 36 (39%)
Вік: 18-38 років 39-59 років 60 років і більше	22 (24%) 36 (39%) 34 (37%)
Соціальний статус: студенти працюють не працюють пенсіонери	8 (8,7%) 46 (50%) 14 (15,3%) 24 (26%)
Звертались до медичних закладів протягом останнього місяця, осіб (%) в т.ч. до приватних медичних центрів міста	66 (71,7%) 42 (45,65%)
Звертались за стоматологічною медичною допомогою протягом останніх 6 місяців, осіб (%) в т.ч. до приватних стоматологічних клінік	80 (87%) 70 (76%)
Купують ліки в аптеці, дорогою додому/ на роботу/ до магазину тощо, осіб (%)	88 (95,65%)

Відповідно до даних, зазначених в таблиці 2.3, отримання послуг в приватних медичних центрах є завжди актуальним, особливо платоспроможних груп населення (50% опитаних) та групи населення зі значним поширенням хронічних хвороб (26% опитаних).

Друга частина дослідження стосувалась безпосередньо медичного центру «Ренесанс» з маркетингової точки зору (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Результати опитування щодо впізнаваності бренду медичного центру «Ренесанс» (N=92)

№ з/п	Зміст опитування	Результат опитування
1.	Мені відомо про діяльність медичного центру «Ренесанс»	68 (74%)
2.	Я не знаю про існування даного медичного центру	24 (26%)
3.	Я звертався/лась до медичного центру декілька разів за стоматологічною допомогою	8 (8,7%)

Продовження таблиці 2.4

4.	Я постійно користуюсь послугами стоматологів медичного центру «Ренесанс»	32 (34,8%)
5.	Я декілька разів звертався/лась за консультацією до лікарів даного медичного центру	43 (46,7%)
6.	Я постійно звертаюсь за медичною допомогою до медичного центру	21 (22,8%)
7.	Я звертався/лась до медичного центру «Ренесанс» з метою діагностики (УЗД, холтерівське 50моніторування тощо)	15 (16,3%)
8.	Я користувалась послугою «Ведення вагітності» в медичному центрі	4 (4,3%)
9.	Я звертався/лась до психотерапевта медичного центра	5 (5,4%)
10.	Я обираю даний медичний центр через невисоку вартість послуг	49 (53,3%)
11.	Я обираю даний медичний центр через високу якість надання послуг	25 (27,2%)
12.	Я звертаюсь лише до конкретних спеціалістів даного закладу	58 (63%)
13.	Я обслуговуюсь в салоні краси в складі медичного центру	12 (13%)
14.	Я дізнався/лась про медичний центр «Ренесанс» від близьких, знайомих, друзів	56 (61%)
15.	Я дізнався/лась про медичний центр «Ренесанс» з Google, Instagram	12 (13%)

На основі даного аналізу мною було запропоновано реорганізувати діяльність медичного центру «Ренесанс» шляхом розробки та виконання проєкту.

Метою проєкту є підвищення впізнаваності медичного центру, залучення нових пацієнтів, ствердження довіри до бренду через ефективні маркетингові стратегії.

Процес реалізації проєкту було розподілено на етапи, першим з яких був аналіз поточної ситуації, який в свою чергу було розподілено на напрямки.

- Оцінка репутації медичного центру «Ренесанс».

Відповідно до результатів другої частини соціологічного опитування, представлених в таблиці 2.4, даний медичний центр в більшій мірі відомий серед населення старшої вікової категорії, в основному за рахунок усної інформації від знайомих, і влаштовує пацієнтів невисокою вартістю послуг.

Зазначений медичний заклад має мітку на картах Google із зазначенням основної інформації (контакти, графік роботи тощо) та доволі низький рейтинг – 3,2 при відносно великій кількості відгуків. Негативні відгуки в більшості стосуються роботи адміністраторів та організації робочого процесу в клініці, а також технічним процесам – відсутність можливості здійснити безготівкову оплату послуг, отримати повторну консультацію в онлайн режимі. Основа позитивних відгуків – це відгуки, що стосуються роботи конкретних спеціалістів та базуються на їх позитивній репутації.

Як зазначалось вище, медичний центр «Ренесанс» має профіль в соціальній мережі Instagram, яка наразі має найвищі рейтинги щодо використання в цілях маркетингу. Іншими двома є TikTok та Facebook, рекламно-інформаційних профілів медичного закладу в даних мережах немає.

В профілі Instagram медичного закладу на момент аналізу ситуації було 208 читачів та 15 дописів, добре оформлені рекламні «вічні історії» та налаштовані активні поля для контакту з клінікою. Також серед дописів більшу частину складають короткі відео – Reels, що є сучасним і прогресивним рекламним інструментом. Переглядів відео від 336 до 771, вподобань під дописами від 10 до 15, що є дуже низьким показником активності читачів у профілі закладу. Інструмент «історії» не застосовується на постійній основі.

- Аналіз конкурентів.

На початку ери приватних медичних закладів в місті, було створено два подібних заклади, що починали з надання стоматологічних послуг та розширили їх спектр до поліклінічних і т.д.

Іншим таким медичним центром є «Beladent», який і на даний час є найбільшим і найпопулярнішим приватним медичним закладом в місті. Крім послуг, з яких медичний центр «Beladent» починав свою діяльність, наразі функціонують також операційне відділення з денним стаціонаром, лабораторія, рентгенографічний кабінет, аптека. Медичний центр має

дочірній салон, де надають послуги салону краси, реабілітації та СПА. Щодо маркетингу і реклами – є діючий сайт, профілі в Instagram, TikTok. В профілі Instagram 11,7 тисяч підписників, 1444 дописів, переглядів відео – від 1 до 4 тисяч, вподобань під дописами – від 7 до 120. Активно ведуть профіль в TikTok.

За останні 5 років в місті розпочали свою діяльність ще 2 приватних медичних заклади, які надають медичні послуги з різних напрямків.

Медичний центр «MedHealth» - займає друге місце за впізнаваністю серед приватних медичних закладів міста. З моменту відкриття даний заклад масштабувався від медичного центру з невеликою кількістю амбулаторних послуг до медичного закладу, в якому крім того здійснюють оперативні втручання. Крім цього, даний медичний центр взаємодіє з лабораторією, магазином ортопедичних товарів, аптекою та найбільшою державною лікарнею міста.

Медичний центр має власний сайт, профіль в Instagram, Facebook та TikTok. Активність в Instagram налічує 7,5 тис підписників, 900 дописів, оформлено вічні історії, переглядів відео Reels 1,5-10 тисяч, від 60 до 550 вподобань під дописами.

Також 2 роки тому було відкрито медичний центр «IMed». Його умовними перевагами є розташування в спальному районі міста, де наразі відсутні інші медичні заклади приватної форми власності, а також залученість вузькопрофільних спеціалістів з Києва.

В клініки є свій активний сайт та профіль в Instagram з 2,1 тисяч підписників. Активність ведення останнього представлена оформленими «вічними історіями», відео Reels з переглядами від 700 до 7000, є близько 100 дописів, вподобань під дописами від 5 до 100. Також є профіль в Facebook, але активність його ведення не значна.

В таблиці 2.5 представлено дані третьої частини опитування щодо впізнаваності інших приватних медичних закладів міста серед учасників опитування.

Таблиця 2.5

Результати опитування щодо впізнаваності інших приватних медичних закладів міста (N=92)

№ з/п	Зміст опитування	«Beladent»	«MedHealth»	«IMed»
1.	Мені відомо про існування даного медичного центру	89 (97%)	82 (89,1%)	54 (59%)
2.	Я звертався до даного медичного центру декілька разів у минулому	64 (70%)	52 (56,5%)	22 (24%)
3.	Я постійно користуюсь послугами даного медичного закладу	58 (63%)	32 (34,8%)	18 (19,5%)
4.	Мені подобається висока якість послуг, що надаються	52 (56,5%)	28 (30,4%)	10 (11%)
5.	Мені подобається повнота і комплексність медичних послуг	50 (54,3%)	26 (28,2%)	8 (8,7%)
6.	Мені зручно користуватись додатковими послугами медичного центру (аптека, лабораторія, салон краси тощо)	34 (37%)	24 (26%)	10 (11%)
7.	Мене влаштовує вартість послуг медичного центру	38 (41,3%)	24 (26%)	8 (8,7%)
8.	Я звертаюсь до даного закладу виключно задля діагностики	18 (19,5%)	14 (15,3%)	6 (6,5%)
9.	Я звертаюсь до даного закладу виключно до окремих спеціалістів	32 (34,8%)	21 (22,8%)	8 (8,7%)
10.	Я порекомендую даний медичний центр свої рідним, друзям	58 (63%)	43 (46,7%)	14 (15,3%)
11.	Я не рекомендую послуги даного медичного закладу	8 (8,7%)	6 (6,5%)	3 (3,26%)
12.	Я дізнався/лась про даний медичний заклад від знайомих, рідних, інших людей	32 (34,8%)	38 (41,3%)	22 (24%)
13.	Я дізнався/лась про цей медичний центр з реклами (Google, Instagram, TikTok, з біл-бордів тощо)	48 (52,2%)	38 (41,3%)	30 (32,6%)

- Визначення цільової аудиторії.

Для того, щоб побудувати ефективну маркетингову стратегію для ефективної діяльності приватного медичного закладу в майбутньому, потрібно визначити цільову аудиторію – потенційних клієнтів медичного центру [4].

Щодо вікових категорій, то діти представляють інтерес для даного медичного центру лише в сфері надання стоматологічних послуг. Люди працездатного віку користуються як стоматологічними послугами, так і діагностично-консультативними. Крім того, можливим є їх залучення до отримання послуг в салоні краси. Каналами комунікації можуть бути соціальні мережі, корпоративні програми медичного страхування.

Люди старшого віку (від 55 років) є найактивнішою віковою категорією щодо користування послугами даного медичного центру наразі. Каналами комунікації з ними можуть бути: телевізійна та радіо-реклама, особисті рекомендації, прямий маркетинг.

Також актуальною є категорія вагітних та молодих жінок, оскільки в медичному центрі консультує лікар-гінеколог, є апарат УЗД та програма «Ведення вагітності». Тут каналами комунікації є форуми для мам, партнерство з іншими медичними закладами та жіночими центрами, соціальні мережі.

Варто зазначити, що в даному медичному центрі не консультує лікар-уролог, що робить не актуальним відвідування закладу молодими чоловіками та чоловіками старшої вікової групи.

Щодо рівня доходу, то беручи до уваги відносно невисоку вартість послуг центру, вони є доступними для більшості населення міста. Однак якщо врахувати якість надання послуг наразі, пропонувати їх в преміум-сегменті недоцільно.

Розташування медичного центру «Ренесанс», інфраструктура району та наявна транспортна розв'язка свідчать про його доступність для населення всього міста.

Щодо сфер діяльності потенційних клієнтів, то наразі в основному це пенсіонери, люди старшого віку, тому важливим є залучення працездатних осіб, студентів.

Серед потреб цільової аудиторії варто виділити стоматологічні послуги, консультації спеціалістів. В ході маркетингової стратегії важливим є актуалізувати діагностику, в тому числі лабораторну, профілактику та реабілітацію, що є важливими медичними напрямками сьогодення.

Проаналізувавши особливості функціонування медичного центру «Ренесанс», можна впевнено сказати, що необхідно найняти команду на час реалізації маркетингового проекту. Беручи до уваги обмежені ресурси медичного центру та невеликі масштаби проекту, команда має складатись з: керівника проекту (він також виступить маркетинг-менеджером), SMM – спеціаліста (ведення соціальних мереж, створення контенту, робота з репутацією центру, обов'язки таргетолога), копірайтера (написання текстів для сайту та соціальних мереж) та CRM - спеціаліст або IT – спеціаліст (впровадження інформаційних систем, автоматизація записів, створення та підтримка сайту, аналіз маркетингових даних) [32, 37].

Медичний центр «Ренесанс» є невеликою клінікою з обмеженим бюджетом, а тому оптимальною моделлю управління проектом буде Lean. Вона є високоефективною при мінімальних витратах, проте потребує постійного аналізу та оптимізації. Основними принципами будуть тестування недорогих маркетингових стратегій, швидке відсіювання неефективних каналів, автоматизація процесів. Даний проект вимагає динамічних змін, отже можна розбити його на короткі спринти і застосувати елементи моделі Agile, використовувати гнучке управління за допомогою Scrum або Kanban.

Відповідно до масштабу і цілей даного маркетингового проекту, за часовими рамками він є короткостроковим (до 3 місяців). Структура проекту: 1-й місяць – дослідження, аналіз, стратегія; 2-й місяць – запуск кампаній, створення контенту; 3-й місяць – оптимізація, оцінка ефективності.

Зазначені вище характеристики і параметри проекту підходять саме для маркетингової складової проекту і не стосуються стратегічних рішень, що будуть зазначені в підрозділі 3.3.

2.3 Аналіз діяльності медичного центру «Ренесанс» щодо реалізації областей знань в управлінні проектом

Аналізуючи діяльність медичного центру «Ренесанс» стосовно реалізації проекту щодо оптимізації його діяльності, варто зупинити увагу на наступних областях знань управління проектами, що мають зазнати суттєвої реорганізації та вдосконалення задля успішного завершення даного проекту.

Управління персоналом є ключовою складовою успішного функціонування медичного центру, оскільки ефективна робота адміністративного персоналу, лікарів та медичних сестер безпосередньо впливає на якість медичних послуг і задоволеність пацієнтів. У межах управління проектами кадрове управління спрямоване на формування, розвиток і мотивацію команди, а також оптимізацію робочих процесів [2, 29].

Проаналізуємо основні завдання управління персоналом в медичному закладі та їх реалізацію в медичному центрі «Ренесанс».

1. Формування команди професіоналів. В медичному центрі працюють кваліфіковані спеціалісти – лікарі, які і є рушійною силою діяльності даного медичного закладу. Однак необхідно вирішити питання щодо кількості середнього і молодшого медичного, які мають працювати з пацієнтами в команді з лікарями, та здійснювати догляд за пацієнтами, прибирання приміщень, оскільки за штатним розписом медичного центру їх недостатньо.

2. Організація роботи персоналу. Тут важливими є розподіл обов'язків, оптимізація графіків та налагодження внутрішніх процесів. Наразі

у лікарів невелика кількість консультацій та частина спеціалістів працює на 0,25-0,5 ставки.

Однак за успішної реалізації проєкту щодо підвищення впізнаваності медичного центру, в майбутньому може виникнути проблема щодо розподілу обов'язків, наявних вільних приміщень для роботи з пацієнтами, графіків середнього та молодшого медичного персоналу.

Крім того, директор закладу крім керівної посади, також здійснює лікарську і консультативну діяльність в сфері психотерапії та психіатрії, що впливає на якість керівництва медичним центром.

Головною проблемою на етапі планування та реалізації даного проєкту є повна відсутність кваліфікованих спеціалістів (команди менеджерів, маркетингологів, ІТ- спеціалістів і т.д.), про що вже згадували в попередньому підрозділі.

3. Підвищення кваліфікації співробітників. Всі лікарі медичного центру мають вищу кваліфікаційну категорію, що є гарантією ґрунтовності їх медичних знань. Однак ніхто з них не відвідує сучасних тренінгів та навчань рутинно. Вдосконалення знань відбувається лише шляхом перегляду онлайн - вебінарів для отримання балів відповідно до вимог безперервного розвитку лікарів. Медичні сестри, адміністратори та працівники салону не займаються самоосвітою взагалі, тому питання організації навчання для них є актуальним питанням.

4. Мотивація та залученість. У даному медичному центрі не розроблено систему преміювання, нематеріальних стимулів, а корпоративна культура відсутня, як така. Додатковими мотиваційними стимулами для лікарів є лише гнучкий робочий графік та презенти від пацієнтів та відвідувачів. В медичному закладі відсутня практика організації свят, привітань, корпоративних зустрічей для колективу.

5. Контроль ефективності та якості послуг. Оцінка продуктивності роботи персоналу загалом не здійснюється, відсутній системний її аналіз.

Необхідним є впровадження стандартів якості надання послуг, медичної допомоги для орієнтування на них в майбутньому.

Тому ключовими етапами управління персоналом у рамках управління проєктом для медичного центру «Ренесанс» будуть наступні:

1. Планування персоналу (визначення необхідних посад, формування кадрової стратегії, аналіз навантаження на персонал та потреби у додаткових співробітниках).

2. Підбір кадрів (створення профілю ідеального кандидата для кожної посади, проведення співбесід, оцінка навичок, програма адаптації нових працівників, ознайомлення з корпоративною культурою).

3. Управління розвитком та продуктивністю персоналу (встановлення ключових показників ефективності, проведення моніторингу якості медичних послуг, організація навчальних програм та підвищення кваліфікації).

4. Мотивація і створення комфортних умов праці (створення системи бонусів та премій, можливість професійного розвитку, психологічна підтримка, уникнення професійного вигорання).

5. Комунікація та управління командою (впровадження ефективних каналів комунікації, стратегічні наради, зустрічі, формування корпоративної культури зі сприянням залученості персоналу).

Для управління персоналом та автоматизації цих процесів можна використовувати наступні програми: Workday, PeopleForce (HRM-системи), Medesk, Інфоклініка (автоматизація запису), Shiftboard, Deputy (системи для управління змінами та графіками), 360-degree feedback (системи для оцінки ефективності) [17].

Використання сучасних методів управління персоналом, цифрових HR-рішень, чіткої кадрової політики дозволяє підвищити продуктивність співробітників, покращити якість медичних послуг і забезпечити розвиток медичного центру.

Наступною важливою в рамках реалізації даної роботи областю знань є управління якістю.

Управління якістю в медичному центрі є одним з ключових аспектів ефективного управління проєктами, оскільки забезпечує високий рівень медичних послуг, безпеку пацієнтів та відповідність стандартам охорони здоров'я. Це системний підхід, який включає планування, контроль та вдосконалення якості медичних процесів [21, 50].

Основними завданнями управління якістю в медичному центрі «Ренесанс» є:

1. Дотримання медичних стандартів. Діяльність лікарів відповідає стандартним медичним протоколам, однак варто почати застосовувати міжнародні протоколи здійснювати діяльність відповідно до норм ISO 9001, JCI.

2. Контроль якості послуг. Необхідним є впровадження в практику аналізу ефективності лікування (кількість пролікованих пацієнтів, закінчених випадків, їх тривалість, кількість ускладнень) та рівня задоволеності пацієнтів (зворотній зв'язок, опитування пацієнтів адміністраторами клініки).

3. Забезпечення безпеки пацієнтів. Контроль директора закладу щодо запобігання лікарським помилкам, мінімізація ризиків.

4. Розвиток персоналу. Організація навчання лікарів та медичних сестер на робочому місці та організація інших навчань, сприяння підвищенню кваліфікації лікарів.

5. Оптимізація внутрішніх процесів. Автоматизація процесів (наприклад, запис і відміна пацієнтів, ведення медичної документації), скорочення часу обслуговування пацієнтів.

Основні етапи управління якістю в медичному центрі «Ренесанс»:

1. Планування якості:

- визначення стандартів для всіх послуг;
- розробка процедур контролю якості на кожному етапі обслуговування пацієнтів;

- створення ключових показників ефективності для оцінки рівня якості.

2. Контроль та моніторинг якості:

- регулярне проведення внутрішніх перевірок відповідності стандартам;

- аналіз задоволеності пацієнтів (відгуки, скарги, опитування);
- моніторинг показників (час очікування, рівень повторних звернень, кількість ускладнень).

3. Управління ризиками та безпекою пацієнтів:

- впровадження протоколів безпеки для уникнення помилок;
- використання системи управління інцидентами для швидкого реагування в критичних ситуаціях;

- забезпечення належного рівня асептики/антисептики.

4. Оптимізація процесів та їх постійне вдосконалення:

- автоматизація процесів через медичні інформаційні системи;
- використання штучного інтелекту для аналізу ефективності лікування;

- тренінги та навчання персоналу з впровадження нових послуг та методик лікування і діагностики.

Інструментами та програмами для управління якістю в медичному центрі «Ренесанс» будуть наступні: міжнародний стандарт управління якістю для медичних закладів ISO9001, програмне забезпечення для моніторингу скарг пацієнтів (Qualtrics, Medallia), програми для автоматизації запису, сертифікація медичних послуг (Joint commission international) [39].

Ефективне управління комунікаціями є важливим для успішної реалізації маркетингового проєкту в медичному центрі. Воно охоплює як внутрішні комунікації (взаємодія команди клініки), так і зовнішні (зв'язок з пацієнтами, партнерами, ЗМІ).

Основними учасниками внутрішніх комунікацій є члени маркетингової команди, адміністрація медичного центру, медичний персонал клініки.

Ключовими аспектами є: єдина стратегія, регулярні зустрічі (заплановано щотижневі наради для узгодження дій), використання таск-менеджерів для управління задачами (Trello), навчання персоналу (заплановано регулярні щотижневі заняття протягом першого місяця реалізації проекту щодо навчання лікарів та реєстраторів правильної комунікації з пацієнтами. Тобто, якщо маркетингова кампанія буде просувати нову послугу, персонал повинен бути готовим відповідати на запити пацієнтів і чітко пояснювати переваги цієї послуги [10].

Зовнішні комунікації включають взаємодію з пацієнтами, партнерами клініки, засобами масової інформації тощо.

Особливостями комунікації з пацієнтами є наступні:

- Уникнення складної медичної термінології, чіткі та зрозумілі повідомлення.
- Зворотній зв'язок — робота з негативними коментарями, аналіз відгуків.
- Наявність чат-ботів, месенджерів для забезпечення швидкої комунікації.
- Омніканальність — поєднання комунікації кол-центру (тобто адміністраторів клініки), email — розсилок, сайту, соціальних мереж [43, 45].

Створення довірчого контенту, дотримання чіткого контент-плану, його інтерактивність (прямі ефіри, відповіді на запитання) теж є елементами управління комунікаціями під час реалізації проекту.

Робота із засобами масової інформації (наприклад, телеканалом «Крокус») включає в себе прес-релізи щодо нових послуг, інформацію про колаборації з інфлюенсерами, участь у конференціях та форумах в межах міста. Також сюди можна віднести публікацію історій пацієнтів та організацію тематичних безкоштовних вебінарів із лікарями центру.

Необхідно здійснювати постійний контроль та аналіз ефективності каналів комунікації. Аналіз вимірюваних параметрів: відсоток відповідей у

соціальних мережах, час відповіді адміністратора на дзвінок, оцінка рівня задоволеності пацієнтів, кількість і якість відгуків і рекомендацій.

Для регулярної оптимізації комунікації проводиться аналіз її сильних і слабких сторін та оптимізація процесів. Ефективне управління комунікаціями – це поєднання внутрішньої взаємодії та зовнішнього зв'язку з пацієнтами. За умови злагодженої роботи всіх процесів, медичний центр отримає більше задоволених клієнтів.

Управління інтеграцією в межах проєкту в медичному центрі – це процес координації всіх аспектів проєкту задля забезпечення узгодженості між стратегіями, технологіями, досвідом пацієнтів та персоналом.

Ця область знань охоплюватиме узгодження цілей проєкту з загальною стратегією медичного центру, оптимізацію процесів через технології, контроль та адаптацію змін у проєкті [9].

Основні етапи управління інтеграцією в межах здійснення даного проєкту:

1. Розробка плану інтеграції:

- визначення ключових учасників (члени команди проєкту, лікарі, адміністрація);
- створення інтеграційної дорожньої карти (наприклад, об'єднання процесів SMM, копірайтингу та налаштування таргетованої реклами; спільна робота адміністраторів клініки та ІТ – спеціаліста щодо автоматизації записів);
- визначення інструментів для вимірювання успіху інтеграції.

2. Координація процесів та ресурсів:

- синхронізація роботи з різних напрямків;
- ефективне використання моделей управління (елементи Lean та Agile в даному випадку);

- планування ресурсів (персоналу, фінансів, технологій, часу).

3. Інтеграція систем та технологій:

- впровадження та використання медичних інформаційних систем;

- автоматизація процесів запису на прийом, нагадування пацієнтам, електронний архів медичної документації.

4. Управління змінами:

- аналіз ризиків від впровадження нових рішень;
- навчання персоналу адаптації до змін;
- аналіз зворотного зв'язку та вдосконалення процесів інтеграції [38].

В межах управління інтеграцією використовуються наступні інструменти: проектні (керування завданнями - Trello, Jira), медчні системи (Doctor Eleks), для автоматизації маркетингу (HubSpot), для аналітики та звітності (Google Data Studio) [49].

Контроль та оптимізація інтеграції здійснюються шляхом регулярного аудиту процесів, використання дашбордів для моніторингу, аналізу ефективності та коригування стратегії.

Отже, управління інтеграцією – це комплексний процес, що дозволяє поєднати всі аспекти проєкту в медичному центрі (процеси, стратегії, технології, людей), а його успішна реалізація підвищує ефективність роботи, покращує сервіс для пацієнтів і сприяє розвитку медичного закладу.

Управління ризиками в маркетинговому проєкті медичного центру – це системний підхід до виявлення, оцінки та мінімізації потенційних загроз, які можуть вплинути на репутацію клініки, залучення нових клієнтів та ефективність маркетингової стратегії [20, 33].

Основними етапами управління ризиками є:

1. Ідентифікація ризиків. Для подальшого аналізу варто виділити наступні можливі загрози для подальшого аналізу:

- репутаційні ризики – негативні відгуки, помилки в комунікації;
- фінансові ризики – низька окупність реклами;
- юридичні ризики – порушення правил реклами, порушення конфіденційності пацієнтів;
- операційні ризики – технічні збої, низька якість сервісу;
- ризики ринку – висока активність конкурентів.

2. Оцінка ризиків. Використовують матрицю ризиків, за якою визначають ймовірність їх виникнення та вплив на проєкт.

3. Планування заходів щодо мінімізації ризиків, розробка стратегії управління:

- уникнення – усунення факторів ризику (перевірка юридичних аспектів перед публікацією контенту);
- зниження – зменшення впливу ризику (використання антикризового плану);
- передача – делегування ризику;
- прийняття – готовність до ризику та оперативне реагування [5].

Основними ризиками в даному проєкті є ризик негативних відгуків та ризик неефективної реклами.

Контроль та моніторинг ризиків здійснюється шляхом регулярного аналізу ефективності маркетингових дій, використання дашбордів, оцінка фінансових показників. Для управління ризиками використовуємо наступні інструменти: аналіз (SWOT, матриця ризиків), моніторинг репутації (Google Alerts), фінансовий контроль (Google Data Studio), кризовий PR – готові сценарії відповіді на негативні відгуки.

Ефективне управління ризиками у маркетинговому проєкті медичного центру дозволяє захистити репутацію клініки, мінімізувати фінансові втрати, забезпечити відповідність законодавству, підвищити довіру пацієнтів. Необхідним є проактивний підхід та швидке реагування на можливі загрози [5, 33].

Висновок до розділу 2

Медичний центр «Ренесанс» належить до приватного підприємства «Дригало» і являється одним з перших приватних медичних закладів міста. Види діяльності даного приватного підприємства включають загальну

медичну практику, стоматологічну практику, роздрібну торгівлю фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах, роздрібну торгівлю медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах, надання послуг перукарнями та салонами краси, іншу діяльність у сфері охорони здоров'я.

Медичний центр розташований в зручному і вигідному районі міста, постійний штат, кваліфікованих спеціалістів, однак матеріально-технічна база дещо застаріла, а спектр послуг може бути розширеним. Крім того, якість та рівень надання послуг в салоні краси є достатньо низьким і неконкурентоспроможним.

Відсутні будь-які маркетингові стратегії, щодо оптимізації роботи даного медичного центру та підвищення якості послуг, які тут надають. Тому після проведення і аналізу соціологічного опитування, було визначено необхідність створення і реалізації маркетингового проекту.

Зазначений проєкт передбачає створення команди в складі керівника проєкту, SMM – спеціаліста, копірайт ера та CRM - спеціаліст або IT – спеціаліста, використання моделей управління Lean та Agile та є короткостроковим (до 3 місяців).

Серед областей знань, які грають вирішальну роль в межах управління проєктом, є управління персоналом, якістю, комунікаціями, інтеграцією та ризиками.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА УНІКАЛЬНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПРОПОЗИЦІЇ В РАМКАХ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ «РЕНЕСАНС»

3.1 Розробка маркетингової стратегії проєкта з оптимізації роботи медичного центру «Ренесанс»

Початкові етапи реалізації проєкта, тобто аналіз репутації медичного закладу, аналіз конкурентів, визначення цільової аудиторії, було висвітлено в попередньому розділі роботи.

В даному розділі представлено наступні етапи реалізації проєкту.

Першим з них є цифровий маркетинг або онлайн - просування.

Цифровий маркетинг – це комплекс інструментів і стратегій, які допомагають підвищувати впізнаваність бренду клініки, залучати нових пацієнтів і покращувати комунікацію з цільовою аудиторією. У медичній сфері це важливо через довіру до експертності лікарів та високу конкуренцію [45].

Основними інструментами є:

1. Пошукова оптимізація сайту (SEO)

- Створення сайту клініки та наповнення його необхідною інформацією.
- Оптимізація сайту для пошуку через Google, щоб даний медичний центр був в топі пошукових записів.
- Використання ключових слів у блогах, заголовках, текстах.
- Створення корисного контенту (статті, рекомендації тощо).
- Оптимізація швидкості сайту, створення мобільної версії.

2. Контент – маркетинг

- Ведення медичних блогів лікарів медичного центру в соціальних мережах – статті на тему здоров'я та його профілактики, відповіді на питання пацієнтів.

- Створення відео-контенту – YouTube, Reels, TikTok (наприклад, інтерв'ю лікарів, огляд послуг, робочий процес).

- Корисні гайди чи чек-листи (наприклад, рекомендації щодо підготовки до тієї чи іншої діагностичної процедури).

- Публікації успішних історій пацієнтів з їх письмового дозволу.

3. Маркетинг в соціальних мережах (SMM)

- Instagram, Facebook, TikTok – ведення профілів з корисним контентом.

- Таргетована реклама на жителів міста та територіальної громади.

- Впровадження практики онлайн – консультацій через месенджери та чати.

- Робота з відгуками – відповіді на питання та коментарі в соціальних мережах, взаємодія з пацієнтами.

4. PPC – реклама (Google Ads, Facebook Ads)

- Ремаркетинг – показ реклами тим, хто вже відвідував сайт, профіль чи цікавився послугами даного медичного центру.

- Реклама в соціальних мережах – просування акцій, спеціальних пропозицій, послуг.

- Контекстна реклама в Google для залучення клієнтів за конкретними запитами (наприклад, «консультація гінеколога Біла Церква»).

5. SMS – розсилка та email – маркетинг

Беручи до уваги той факт, що велика кількість традиційної аудиторії медичного центру – це пенсіонери та люди старшого віку, частина з яких не користується соціальними мережами. Тому даний вид маркетингу є необхідним.

- Нагадування про візит – піклування та увага пацієнтам, зменшення кількості пропущених прийомів.

- Розсилка зі знижками та акційними пропозиціями.
- Програма лояльності – знижки для постійних клієнтів або до дня народження.

6. Онлайн - запис та чат – боти.

Даний напрямок роботи буде дуже сучасним і прогресивним, оскільки вказані інструменти є дуже зручними і популярними серед студентів і молоді.

- Впровадження онлайн – запису на сайті та в соціальних мережах.
- Чат – боти в Telegram, Viber для швидкої відповіді пацієнтам.

Перевагами цифрового маркетингу для медичного центру є залучення більшої кількості пацієнтів без значних витрат на традиційну рекламу, збільшення довіри до медичного закладу та лікарів через позитивні відгуки та корисний контент, швидкий зворотній зв'язок, гнучкість стратегії та швидкий аналіз ефективності [43, 46].

Наступним етапом є застосування традиційних рекламних методів. Хоча цифровий маркетинг наразі є основним інструментом просування бренду, традиційні методи рекламування є все ще ефективними для локального маркетингу та аудиторії, що мало користується інтернетом.

Для рекламування медичного центру «Ренесанс» в межах даного проекту можна використати наступні методи:

1. Зовнішня реклама - Outdoor Advertising

- Білборди та сіті-лайти – розміщення реклами з великим потоком людей (біля ТРЦ, супермаркетів, на зупинках, на фасаді будівлі).

- Реклама в громадському транспорті.
- Вказівники та навігаційні таблички в районі розташування клініки.

2. Поліграфічна продукція

- Роздача в аптеках, спортивних клубах, торгових центрах листів, буклетів.
- Рекламні стенди в місцях очікування людей.

- Газети – реклама в регіональних чи місцевих виданнях, медичних журналах.

3. Телебачення та радіо

- Реклама на місцевих телеканалах (короткі ролики про послуги медичного центру).

- Радіореклама.

- Участь в телевізійних програмах – експертні коментарі лікарів на місцевому телеканалі, участь у подкастах місцевих блогерів.

4. Особисті рекомендації

- Застосування програм лояльності – знижки для клієнтів, що приводять за собою нових.

- Реферальні проблеми – винагороди лікарям, персоналу за нових клієнтів.

Можливою є також комбінація традиційних та цифрових методів реклами (QR – коди на друкованих матеріалах, зовнішня реклама та таргетована, рекламні кампанії в соціальних мережах після офлайн – заходів [2, 4].

Третім етапом є налагодження співпраці з іншими закладами, в тому числі медичними і соціальними, приватними підприємствами, фізичними особами.

Одним з варіантів є організація і проведення безкоштовних медичних консультацій. Це ефективний спосіб залучення нових пацієнтів та підвищення довіри до медичного центру. Така стратегія сприяє зміцненню бренду експертності серед цільової аудиторії, а також представленню послуг клініки. Перевагами є збільшення потоку потенційних клієнтів, формування довіри (пацієнти бачать професіоналізм лікарів без фінансового ризику), популяризація бренду, можливість продажу інших послуг (після консультацій пацієнти можуть записатись на платні обстеження чи інші консультації), підвищення соціальної відповідальності.

Консультації можуть бути проведені безпосередньо в медичному центрі (наприклад, безкоштовний скринінг у дерматолога до Всесвітнього дня меланоми, або вимірювання артеріального тиску чи рівня цукру в крові, або перша консультація) або на виїзді в громадських місцях (організація «Днів здоров'я» в торгових центрах, спортивних клубах, безкоштовні огляди на соціальних заходах, співпраця з підприємствами – медичні огляди для працівників).

Також необхідно розвивати напрямок онлайн – консультацій, оскільки він є дуже прогресивним і актуальним з часів пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення в умовах ізоляції чи логістично-транспортних проблем. Варіантами можуть бути відеозустрічі з лікарями в соціальних мережах, безкоштовний чат з лікарем на сайті чи в Telegram, вебінари на медичні теми.

Для того, щоб отримати від безкоштовних консультацій максимальну вигоду, необхідно підготуватись, а саме обрати спеціалістів, визначити локацію, продумати маркетингову стратегію (промо-кампанію), просувати захід через всі рекламні канали, під час заходу – максимальне залучення потенційних клієнтів до участі, після захисту – опитування пацієнтів по телефону чи в соціальних мережах, завантаження контенту з даного заходу, аналіз його ефективності (скільки нових пацієнтів звернулося).

Ефективним способом підвищення впізнаваності бренду є спонсорство спортивних заходів та марафонів. Його перевагами є залучення цільової аудиторії, створення довіри та стійкої асоціації клініки зі здоровим способом життя, а також це можливість представити свої послуги та генерація контенту для соціальних мереж.

Видами спонсорства спортивних заходів є: фінансове (офіційний партнер заходу, розміщення логотипу на банерах тощо), медична підтримка (пункт першої допомоги, обстеження перед стартом), власні активності на заході (встановлення пункту здоров'я, орендованої фотозони, проведення

розіграшів), розповсюдження рекламних матеріалів (флаєри, орендовані товари).

Співпраця медичного центру з підприємствами та страховими компаніями – важливий і дієвий маркетинговий напрямок. Партнерство з ними є ефективною маркетинговою стратегією, яка допомагає залучити одразу велику кількість пацієнтів, стабілізувати прибуток та зміцнити свій бренд [3, 12].

Перевагами співпраці для медичного центру є наступні:

- Стабільний потік пацієнтів – корпоративне обслуговування гарантує постійних клієнтів
- Збільшення доходу - оплата медичних послуг від кампаній та страхових партнерів
- Покращення репутації клініки та довіри до неї.
- Можливість довгострокових контрактів – формування надійної фінансової бази.
- Просування бренду клініки – працівники підприємств, клієнти страхових можуть рекомендувати її іншим.

Форматами партнерства можуть бути: медичне обслуговування працівників (профогляди, вакцинація), медичний супровід у межах страхового пакету (лікування відповідно до договору), виїзні медичні послуги (тестування, вакцинація, скринінги на території підприємства), спеціальні знижки та корпоративні пропозиції (пільгові умови для працівників).

Для співпраці зі страховими компаніями необхідно:

1. Включити медичний центр «Ренесанс» до мережі страхових партнерів.
2. Розпочати обслуговувати пацієнтів за страховими полісами.
3. Організувати отримання грошей за послуги від страхових компаній.

Щоб домовитись про співпрацю, директору медичного центру потрібно:

1. Підготувати пропозицію для страхової компанії (перелік послуг, умови оплати, вимоги).
2. Провести переговори з керівниками страхових, на яких необхідно узгодити тарифи, процедури обслуговування, терміни виплат.
3. Гарантувати високу якість послуг.
4. Рекламувати співпрацю – розмістити інформацію про страхові поліси на сайті та у соціальних мережах.

Щоб просувати партнерські програми, маркетологу необхідно застосовувати інструменти як офлайн - просування (участь у форумах та конференціях, організація презентацій, розсилка комерційних пропозицій) так і онлайн – просування (рекламна кампанія для керівників підприємств, окремий розділ на сайті, присвячений корпоративному обслуговуванню, публікація кейсів успішної співпраці) [3, 45].

Важливим етапом є розподіл бюджету на ресурсів на маркетингову програму.

До прикладу, загальний бюджет складає 100%, який необхідно розділити в наступних пропорціях:

1. Онлайн – реклама - 40% (Google Ads – контекстна реклама, ремаркетинг, Facebook/Instagram – таргетована реклама, відео-кампанії, TikTok – кампанії для залучення молодшої аудиторії, YouTube – відеореклама на медичну тематику).
2. SEO та контент – 20% (оптимізація сайту, написання статей та блог-контенту, зовнішнє просування (лінкбیلдинг)).
3. CRM – система – 20% (впровадження та налаштування, технічна підтримка та навчання персоналу).
4. Офлайн - реклама -10% (рекламні матеріали – буклети, листівки, білборди та зовнішня реклама, спонсорство заходів).
5. PR та співпраця – 10% (публікація в місцевих ЗМІ, співпраця з лікарями – блогерами).

Для вимірювання ефективності маркетингового проекту необхідно визначити основні ключові показники ефективності:

- Кількість нових пацієнтів – порівняння до та після реалізації стратегії.
- Коефіцієнт повернення клієнтів – частка пацієнтів, які звернулись до медичного центру повторно.
- Конверсія онлайн – запису – співвідношення записів через сайт або CRM до загальної кількості звернень.
- Рівень задоволеності пацієнтів – опитування щодо якості обслуговування.
- ROI (Return on Investment) маркетингової кампанії – розрахунок окупності витрат на маркетинг.
- Охоплення та взаємодія в соціальних мережах – кількість підписників, реакцій, коментарів, поширень [7, 43].

Методами збору даних є:

- Google Analytics – відстеження трафіку сайту, конверсій, поведінки користувачів.
- CRM – система – аналіз записів, історії звернень, рівня задоволеності клієнтів.
- Опитування та зворотній зв'язок – анкетування пацієнтів, відгуки у соціальних мережах.
- Моніторинг конкурентів – аналіз динаміки ринку та позицій конкурентів у цифровому середовищі.

Таким чином вдасться досягти наступних маркетингових цілей:

1. Збільшення кількості пацієнтів на 20% протягом 6 місяців.
 - Проведення рекламних кампаній для залучення нових клієнтів.
 - Оптимізація онлайн-присутності для покращення впізнаваності.
 - Запуск програм рекомендацій та реферальних бонусів.
2. Оптимізація онлайн-запису та комунікації (зменшення часу очікування відповідей на 50%).

- Впровадження та інтеграція CRM-системи для автоматизації процесів.

- Покращення функціоналу сайту та мобільного застосунку.

- Використання чат-ботів та онлайн-консультацій.

3. Підвищення впізнаваності бренду медичного центру.

- Розробка та впровадження єдиного брендингу у всіх рекламних матеріалах.

- Активне ведення соціальних мереж, співпраця з інфлюенсерами.

- Організація та участь у благодійних та соціальних заходах.

4. Запровадження програм лояльності для пацієнтів.

- Створення дисконтних програм для постійних клієнтів.

- Запуск акційних пропозицій та пакетних послуг.

- Проведення опитувань для покращення якості послуг [44].

Підсумовуючи все, зазначене вище, можна сказати, що реалізація маркетингової стратегії допоможе медичному центру підвищити впізнаваність бренду, збільшити потік пацієнтів та покращити якість обслуговування. Ефективна маркетингова стратегія також допоможе медичному центру стати лідером ринку та покращити фінансові показники.

3.2 Пропозиції щодо покращення якості надання медичних послуг в медичному центрі «Ренесанс»

Покращення якості надання послуг у медичному центрі - це ключ до довіри пацієнтів, їхньої лояльності та успішного розвитку закладу.

Основні шляхи покращення якості послуг у медичному центрі:

1. Професійність персоналу.

- Регулярне підвищення кваліфікації лікарів і медсестер.

- Участь у медичних конференціях та тренінгах.

- Стандартизація діагностики та лікування.

2. Сервіс клієнта (пацієнта).

- Привітний, уважний персонал.
- Мінімальні черги, зручний запис на прийом (в т.ч. онлайн).
- Супровід пацієнта на кожному етапі лікування.

3. Технологічне забезпечення.

- Сучасне обладнання для діагностики та лікування.
- Впровадження електронних медичних карток.
- Онлайн-консультації, телемедицина.

4. Зворотній зв'язок від пацієнтів.

- Опитування задоволеності після візиту.
- Відкрита система відгуків та їх опрацювання.
- Реакція на скарги та пропозиції.

5. Комфорт пацієнтів.

- Зручна навігація, чистота, приємна атмосфера в приміщеннях.
- Чітка інформація щодо вартості та процесу лікування.
- Можливість конфіденційного обслуговування.

6. Програми лояльності.

- Бонуси, знижки, персоналізовані пропозиції для постійних клієнтів.
- Реферальні програми – за рекомендацію клініки.

7. Маркетинг і репутація.

- Активність у соціальних мережах.
- Публікація історій пацієнтів (з дозволу).
- Створення бренду, який викликає довіру [11,46, 50].

Якість медичних послуг сьогодні – це не лише про лікаря та наявне обладнання, а й про весь досвід пацієнта від відвідування медичного центру.

Беручи до уваги те, що більшість негативних відгуків про медичний центр пов'язані саме з роботою адміністраторів, то і поліпшення якості надання послуг в медичному центрі саме з персоналу лікарні [43].

Адміністратор – це перша особа, яку бачить та чує пацієнт.

- Перша зустріч.

Від того, як пройде цей контакт, залежить враження від усього центру: доброзичливий прийом, чітке пояснення послуг, орієнтація в просторі клініки, здатність заспокоїти, пояснити, підтримати.

- Управління записом та навантаженням.

Грамотний адміністратор оптимізує графіки прийому, не допускає накладок і черг, пропонує альтернативу, якщо пацієнт не може потрапити до певного лікаря, слідкує за балансом навантаження на персонал.

Це безпосередньо впливає на ефективність і якість обслуговування.

- Комунікація та зворотний зв'язок.

Адміністратори - це головний канал зворотного зв'язку від пацієнтів:

- приймають скарги, подяки, побажання;
- фіксують відгуки у CRM-системі;
- передають ключову інформацію керівництву та лікарям;
- навчаються основам конфліктології та деескалації.

- Контроль сервісу і клієнтського досвіду [15].

Адміністратор слідкує за чистотою, наявністю буклетів, комфортом у залі очікування, контролює час очікування пацієнтів, допомагає пацієнтам із заповненням документів, онлайн - записом, страхуванням, ініціює нагадування про візити, запрошення на профілактичні огляди.

- Робота в команді та мультидисциплінарна взаємодія.

Адміністратор - це міст між лікарем, лаборантом, медсестрою і пацієнтом:

- координує внутрішню логістику;
- допомагає лікарям уникнути перевантаження;
- знає, як реагувати у надзвичайних ситуаціях (пацієнт втратив свідомість, гострий біль, паніка).

- Постійне навчання дорівнює зростанню якості [19, 50].

Якісний медичний центр регулярно навчає своїх адміністраторів етиці спілкування, стандартам сервісу для пацієнтів, роботі в медичних CRM-системах, основі медичної термінології.

Результат роботи сильного адміністратора:

- пацієнти задоволені і повертаються,
- лікарі можуть спокійно працювати;
- керівництво отримує точну аналітику;
- репутація медичного закладу зростає.

Відгуки - це золота жила для покращення якості медичних послуг. Правильно організована робота з відгуками може не лише зміцнити репутацію медичного центру, а й підказати, що саме потребує вдосконалення [39].

Для системної організації роботи з відгуками для покращення якості медичної допомоги потрібно запровадити:

1. Активний збір відгуків.

- Після кожного візиту — запит через SMS, email, вайбер, месенджер.
- QR-коди в холі, які ведуть на форму зворотного зв'язку.
- Картка з опитуванням у паперовому вигляді — для старшого покоління.
- Через адміністратора: “Чи все сподобалось? Можемо залишити ваш коментар?”

Важливо: пацієнт повинен знати, що його думка цінна і буде почута.

2. Систематизація та наліз відгуків.

- Створення таблиці чи дашборда (позитив / нейтральний / негативний; про кого (лікар, адміністратор, умови); ключові слова: «довго чекали», «чисто», «грубий», «професійний»; чи повторюється відгук).
- Визначаєте тренди: якщо декілька пацієнтів згадали холод у палаті — це сигнал.

3. Не шаблонні відповіді на відгуки.

- Публічні платформи (Google, Facebook) — відповідати ввічливо, професійно, без виправдань: «Дякуємо за відгук. Нам дуже прикро, що ваш досвід був неідеальним. Ми вже передали інформацію адміністрації та розберемо ситуацію. Дякуємо, що допомагаєте нам ставати кращими.»

- Негатив — привід не для конфлікту, а для діалогу. Іноді особиста розмова може перетворити критика на адвоката бренду.

4. Реальна дія після відгуків.

- Проведення щомісячного аналізу усіх звернень і рішень, які були прийняті.
- Обговорення з колективом.
- Впровадження мікрозмін: нові таблички, покращення навігації, додатковий чайник у залі очікування.

5. Публікація позитивних відгуків - як елемент довіри.

- Використовувати цитати пацієнтів на сайті, в Instagram, буклетах.
- З дозволу пацієнтів - відеоісторії про досвід лікування.

Люди довіряють людям. Це найсильніший соціальний доказ якості.

6. Автоматизація процесу.

- Використовувати CRM-системи, які збирають і сортують відгуки.
- Налаштовувати нагадування про відгук через 1-2 дні після прийому.
- Інтеграція з Google Review - дає змогу покращувати онлайн-репутацію.

Робота з відгуками – це частина сервісу. Вона впливає на якість, командну атмосферу, довіру та репутацію [15, 39, 50].

В сучасному медичному середовищі впровадження онлайн-запису та швидкого зворотного зв'язку - це не просто технологічна зручність, а потужний інструмент покращення якості надання медичної допомоги. Пацієнти хочуть швидкості, передбачуваності й уваги - і саме це забезпечує цифровий сервіс.

Ось як це працює в контексті стратегічного підходу:

- онлайн-запис — мінімум бар'єрів, максимум доступності,
- цілодобовий доступ;
- вибір лікаря, дати і часу - без зайвих дзвінків і очікувань;
- підтвердження на пошту або в месенджер - зменшує ризик забути про візит;

- інтеграція з медичною системою - автоматично формує навантаження лікарів [11, 46].

Це скорочує черги, навантаження на адміністраторів та підвищує рівень довіри пацієнтів.

- Швидкий зворотний зв'язок — основа сервісної культури.
- Автоматичне нагадування про візит (SMS, Viber, email) – зменшує кількість відмінених консультацій.
- Після візиту — форма зворотного зв'язку (оцінка сервісу, побажання, скарги).
- Обробка скарг у реальному часі — адміністратор або керівник передзвонює, розбирає ситуацію.
- Вдячність за позитивний відгук — підвищує лояльність. Зворотний зв'язок — це не просто реакція, це джерело покращень і будівництва довіри.
- Зменшення людського фактору (помилки у записі, неправильного часу).
- Чітке планування часу лікаря.
- Аналітика попиту на послуги.
- Оптимізація ресурсів (кількість персоналу на зміну тощо).
- Підвищення задоволеності пацієнта — ключовий KPI сучасного медичного центру [19, 50].

Рекомендовано використовувати наступні сервіси: власний модуль на сайті; інтеграція з Doc.ua, Medics, Health24, Medcard24; CRM-системи з медичним модулем (MediCRM, DoctorEleks, Medesk); мобільні додатки - ще один зручний канал.

Організаційна складова:

- навчання персоналу працювати з онлайн-записами та зверненнями,
- наявність призначеного відповідального за швидкість відповіді;
- щотижневий аналіз зворотного зв'язку — пошук тенденцій, слабких місць, ідей.

Щоб підвищити якість надання послуг у медичному центрі, ефективним інструментом можуть стати програми лояльності та системи бонусів для постійних клієнтів.

Основні напрямки застосування програм лояльності в медичному центрі:

1. Накопичувальні бонуси.

Пацієнти отримують бонуси за кожне відвідування або певні медичні послуги. Наприклад: за кожен візит – 5% вартості на бонусний рахунок, при накопиченні певної кількості бонусів – знижка або безкоштовна послуга.

2. Знижки для постійних клієнтів.

Знижки для пацієнтів, які проходять лікування або діагностику регулярно: абонементи на профілактичні огляди, знижки для сімей (наприклад, при лікуванні кількох членів сім'ї).

3. Реферальна програма.

Пацієнти отримують знижку або бонуси за рекомендацію клініки іншим: запроси друга - отримай 10% знижку на наступний прийом.

4. Індивідуальні пропозиції.

Надсилання персоналізованих пропозицій, знижок або привітань з нагоди дня народження, що створює емоційний зв'язок з клінікою.

5. Електронна картка клієнта.

Віртуальна або пластикова картка, яка дозволяє зберігати історію бонусів, візитів, отриманих знижок [19, 39].

Переваги для медичного центру:

- підвищення рівня довіри та задоволеності клієнтів,
- збільшення повторних візитів;
- формування позитивного іміджу;
- поширення “сарафанного радіо”.

Для створення такої системи можна залучити CRM-системи або мобільний додаток клініки [11, 19].

3.3 Пропозиції та стратегічні рішення щодо реорганізації діяльності медичного центру «Ренесанс»

Головними завданнями і напрямками роботи керівництва медичного центру є:

1. Покращення та розвиток матеріально-технічної бази.
2. Організація перебудови та благоустрою території.
3. Підвищення рівня медичного обслуговування шляхом вдосконалення методів роботи.
4. Запровадження нових напрямків роботи, наукових досягнень та технологій.
5. Пошук додаткових джерел фінансування.
6. Забезпечення належної взаємодії з місцевими органами влади та керівниками інших медичних установ та організацій [9, 26].

Для медичного центру стратегічне рішення щодо вдосконалення матеріально-технічної бази є ключовим для підвищення якості медичних послуг, конкурентоспроможності та довіри пацієнтів.

Щодо вдосконалення матеріально - технічної бази, наступними кроками є:

1. Оцінка поточного стану
 - Провести аудит наявного обладнання, приміщень, інженерних систем.
 - Визначити зношеність, технологічне відставання та потреби.
2. Формування пріоритетів оновлення
 - Визначити ключові напрямки
 - Ранжування їх за критеріями (вплив на якість надання послуг, частота використання, безпека тощо)
3. Інвестування в сучасне обладнання
 - Придбання сучасної медичної техніки (стоматологічне крісло, апарат УЗД)

- Впровадження електронних медичних систем, телемедицини.
4. Модернізація інфраструктури
 - Ремонт і реконструкція приміщень
 - Підвищення енергоефективності та надійності інженерних систем
 5. Залучення фінансування
 - Гранти, благодійні фонди
 - Партнерство з приватними інвесторами.
 6. Підвищення кваліфікації персоналу
 - Навчання роботи з новим обладнанням
 - Сертифікаційні курси та участь у наукових конференціях
 7. Моніторинг та аналіз результатів
 - Регулярне оцінювання ефективності оновлень
 - Збір зворотного зв'язку від пацієнтів та персоналу [23].

Варто більше детально зупинитися на пункті 6, а саме підвищенні кваліфікації персоналу, оскільки наразі це є дуже важливим аспектом надання медичної допомоги в цілому. Про співвідношення навчання персоналу і якості послуг йшлося в попередньому підрозділі.

Щодо перебудови та благоустрою території, то певні рекомендації вже було зазначено. Це стосується перш за не інклюзивності та відсутності безбар'єрності для пацієнтів з обмеженими фізичними можливостями. Перш за все варто переобладнати вхід в клініку, доступ до фойє і рецепції. За неможливості організації ліфту чи підйомника на другий поверх, обладнати черговий кабінет для консультантів на першому поверсі і враховувати графік роботи кабінету при записі пацієнтів з особливими потребами.

Крім цього, звертає на себе увагу відсутність комфорту і незатишна атмосфера в фойє, відсутність зони очікування для пацієнтів, клієнтів та супроводжуючих, що значно відображається на враженнях про медичний центр в цілому.

Наступним етапом має бути робота з прилеглою територією та фасадом приміщення. Рекламні банери та цифрове табло морально застаріли, фасад

будівлі потребує ремонту, а прилегла територія роботи ландшафтного дизайнера.

Наявність вже існуючих, зареєстрованих різних видів діяльності сприяє більшій фінансовій стабільності підприємства і є можливості перекривати доходом з одних напрямків фінансову збитковість інших [25, 31].

Тому надзвичайно важливим є рішення повторного відкриття роботи фармацевтичного напрямку.

Однак необхідна, перш за все, реорганізація простору зі зміною розташування виходу аптечного пункту до прохідної частини, фасаду будівлі. Це вирішило б питання із залученістю потенційних клієнтів. Крім того, асортимент ліків та інших медичних товарів можна змінювати і підлаштовувати під призначення лікарів медичного центру. Також варто організувати дисконтні картки для клієнтів медичного закладу. Таким чином, у пацієнтів не виникатиме потреба купувати ліки в інших аптеках, орієнтуючись на наявність знижки в них.

Відкриття аптечного пункту також сприятиме розширенню штату і організації додаткових робочих місць (мінімум одна посада фармацевта).

Значних змін також потребує і салон краси. Варто почати з реорганізації простору та оновленню матеріально-технічної бази (мінімально – це косметичний ремонт, нові меблі), оскільки потенційні клієнти наразі беруть до уваги не лише кваліфікацію майстрів, а й умови, в яких вони надають свої послуги.

Так як за даним приватним підприємством зареєстровано перелік послуг краси, які в салоні не надаються, варто подумати про суборенду для візажиста та бровиста. Дані послуги є доволі вартісними, їх надання займає невеликий період часу, а робоче місце майстра займає мінімальну площу в салоні.

Також варто подбати про створення профілів в соціальних мережах та рекламного контенту для них, налаштування таргетної реклами та співпраці з інфлюенсерами міста.

Діяльність салону краси може бути доволі прибутковим напрямком розвитку даного приватного підприємства, повністю закривати свої потреби в реорганізації та вдосконаленні, фінансовому забезпеченні персоналу.

Однак адміністративну роботу варто розмежувати. Комунікацію з клієнтами салону краси варто відмежувати від контактів з пацієнтами медичного центру. А отже цим варто займатися саме майстрам салону, а не працівникам реєстрації.

Актуальною є проблема систематизації функцій персоналу медичного закладу та забезпечення якісними послугами на рівні новітніх вимог, тому варто задіяти інформаційні медичні системи. Завдяки програмному і комп'ютерному забезпеченню можливим є формування лікарських прийомів, керування зверненнями пацієнтів, контроль процесів лікування з дотриманням стандартів протоколів [35].

Автоматизація великого обсягу роботи лікаря є важливою. Сучасні технології є частиною життя пацієнтів, які повинні мати можливість самостійно зареєструватись на прийом до лікаря та обирати зручний час і спосіб спілкування для вирішення питань.

Використання інформаційних систем дає можливість оцінювати та аналізувати роботу лікарів на основі відгуків пацієнтів, а також формувати рейтинги спеціалістів та медичних центрів міста.

Проблемою, яку варто вирішити, є наявність певних послуг у переліку напрямків діяльності медичного центру «Ренесанс».

Лікування лампою Біотрон, сеанси в сольовій кімнаті, комп'ютерна діагностика тіла відносяться до методів, що не містять під собою наукового підґрунтя, не можуть бути рекомендовані до застосування жодними міжнародними протоколами і не відповідають засадам доказової медицини. Незважаючи на певну популярність таких методів 10-20 років тому та беручи до уваги надзвичайну популярність лікарів, дії яких базуються на засадах доказової медицини, застосування зазначених методів не сприяє покращенню репутації даного медичного закладу.

Найважливішим стратегічним рішенням для подальшого розвитку даного медичного центру є залучення фінансування. Прикладами можуть бути державне фінансування (бюджетні програми, субвенції та дотації, програми партнерства з місцевою владою), гранти від міжнародних організацій (або участь у конкурсах для отримання безповоротного фінансування), приватні інвестиції (партнерство з бізнесом, формат державно-приватного партнерства – створення спільних центрів діагностики або послуг), благодійні внески (фонд розвитку медичного центру, меценатство та спонсорство), власні надходження та банківське фінансування (кредити під гарантії бюджету, лізинг медичного обладнання) [9, 23].

Кожен з цих методів може бути адаптований під даний медичний центр, важливою умовою є прозорість використання коштів та налагодження довіри з донорами.

Крім того, тема налагодження взаємодії з місцевими органами влади та керівниками державних медичних установ є стратегічно важливим для керівника приватного медичного центру, особливо в умовах реформи охорони здоров'я в Україні [25]. Нижче представлено детальний план підходу до цієї взаємодії:

1. Чітке позиціонування приватного медичного закладу.
 - Визначити ключову місію та переваги медичного центру (комфорт для пацієнтів, сучасні методи, нова апаратура).
 - Показати себе партнером, а не конкурентом.
2. Встановлення особистих контактів.
 - Організувати зустрічі з представниками місцевої влади.
 - Підготувати коротку презентацію про центр і його потенціал.
 - Показати готовність до співпраці, не вимагати преференцій.
3. Ініціювання спільних проєктів.
 - Безкоштовні скринінги для малозабезпечених верств населення.

- Спільні інформаційні кампанії (профілактика, скринінги, вакцинація).
 - Участь у грантових або соціальних медичних ініціативах.
 - Співпраця зі школами, ЦНАП, центрами соціального захисту населення.
4. Формалізація співпраці.
- Меморандум про взаєморозуміння.
 - Угода про медичне обслуговування.
5. Спільна участь у медичних програмах.
- Долучення до державних тендерів, субпідрядів з діагностичних послуг, реалізації програм НСЗУ.
 - Ініціювання пілотних проєктів.
6. Інформаційна відкритість (ведення публічної комунікації з місцевою владою – заходи, дні відкритих дверей, презентації; публікація соціально значущих кейсів).
7. Дотримання етики і правил гри (уникання формального партнерства, дотримання ліцензійних вимог, звітності і т.д.).

Отже, результатами цієї взаємодії будуть довіра з боку громади, спільне вирішення проблем доступності медичних послуг, підвищення репутації центру, поява додаткових каналів фінансування, можливості масштабування [17].

Висновки до розділу 3

Першим етапом розробки маркетингової стратегії проєкта є цифровий маркетинг. Цифровий маркетинг - це комплекс інструментів і стратегій, які допомагають підвищувати впізнаваність бренду клініки, залучати нових пацієнтів і покращувати комунікацію з цільовою аудиторією. У медичній

сфері це важливо через довіру до експертності лікарів та високу конкуренцію.

Основними інструментами є пошукова оптимізація сайту, контент-маркетинг, маркетинг в соціальних мережах, реклама, розсилка, чат-боти.

Співпраця медичного центру з підприємствами та страховими компаніями – важливий і дієвий маркетинговий напрямок. Партнерство з ними є ефективною маркетинговою стратегією, яка допомагає залучити одразу велику кількість пацієнтів, стабілізувати прибуток та зміцнити свій бренд.

Покращення якості надання послуг у медичному центрі - це ключ до довіри пацієнтів, їхньої лояльності та успішного розвитку закладу.

Основні шляхи покращення якості послуг у медичному центрі – це професійність персоналу, технологічне забезпечення, сервіс, комфорт пацієнта, зворотній зв'язок, програми лояльності, маркетинг і репутація.

Робота з відгуками – це частина сервісу. Вона впливає на якість, командну атмосферу, довіру та репутацію.

В сучасному медичному середовищі впровадження онлайн-запису та швидкого зворотного зв'язку - це не просто технологічна зручність, а потужний інструмент покращення якості надання медичної допомоги.

Основними стратегічними рішеннями для реорганізації діяльності медичного центру є наступні: покращення та розвиток матеріально-технічної бази, організація перебудови та благоустрою території, підвищення рівня медичного обслуговування шляхом вдосконалення методів роботи, запровадження нових напрямків роботи, наукових досягнень та технологій, пошук додаткових джерел фінансування, забезпечення належної взаємодії з місцевими органами влади та керівниками інших медичних установ та організацій.

ВИСНОВКИ

Управління проєктами в медичних центрах – це сучасна необхідність для прогресивного розвитку, покращення сервісу, високої конкурентоспроможності. Використання сучасних методів управління сприяє забезпеченню якісного медичного обслуговування та оптимізації витрат, а також впровадженню нових технологій.

Мета менеджменту в галузі охорони здоров'я – зниження втрат від інвалідності, захворюваності і смертності населення при наявних ресурсах. Його завданням є найефективніше досягнення мети за рахунок підвищення якості діагностики, лікування та профілактики захворювань, а також раціонального використання ресурсів охорони здоров'я.

Системи управління проєктами надання медичних послуг, що існують на сьогоднішній день, не завжди забезпечують розв'язання завдань підвищення якості і доступності. Це пов'язано з відсутністю ефективних моделей, засобів та методів оцінки результатів проєктів, а також реалізації механізмів управління, в тому числі з урахуванням зворотного зв'язку.

Тому необхідною є розробка моделей, які відображають системи надання медичних послуг, а також формування механізмів управління проєктами в галузі охорони здоров'я. Це дозволить забезпечити якість і доступність надання медичних послуг.

Проектизація надання медичних послуг – це дуже важлива умова успішної реалізації медичної діяльності, які здебільшого розглядалась як мистецтво лікаря.

Впровадження проєктного управління в сфері надання медичних послуг зумовлює необхідність управління якістю і вартістю послуг з постійним удосконаленням змісту і системи медичного обслуговування.

Ефективне управління проєктами в галузі медицини сприяє підвищенню якості надання послуг, зміцненню репутації закладу та

досягненню стійких результатів в умовах жорсткої конкуренції та високих вимог до безпеки.

Під час виконання даної роботи було проведено аналіз та узагальнення теоретичних положень управління проектами в закладах охорони здоров'я загалом. Крім цього було проаналізовано діяльність медичного центру «Ренесанс» та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності його роботи, оптимізації ресурсів та покращення якості медичних послуг.

Визначено, що серед всіх методологій управління проектами, методології Agile та Lean є найзручнішими та найактуальнішими. Крім цього, важливу роль відіграє розвиток таких напрямків менеджменту, як управління персоналом, комунікаціями, ризиками. Разом з управлінням інтеграціями вони складають основні області знань, що були вивчені та задіяні в плануванні та реалізації проєкта.

За результатами аналізу особливостей функціонування медичного центру «Ренесанс» було визначено, що керівництво закладу не приділяє належної уваги маркетинговій діяльності.

Відсутні будь-які маркетингові стратегії, щодо оптимізації роботи даного медичного центру та підвищення якості послуг, які тут надають. Тому після проведення і аналізу соціологічного опитування, було визначено необхідність створення і реалізації маркетингового проєкту.

Було оцінено можливості застосування основ проєктного менеджменту для оптимізації управління медичним центром і визначено, що наразі вони є ефективним інструментом для розвитку клініки, а створення короткотривалих проєктів сприятиме швидшому прогресу медичного центру.

Крім цього, під час дослідження було визначено, що наявний в клініці персонал не володіє відповідними навичками і не може одночасно здійснювати лікувальну та маркетингову діяльність. Отже, керівництво лікарні має подбати про команду, яка буде займатись проєктами.

Зазначений проєкт передбачає створення команди в складі керівника проєкту, SMM – спеціаліста, копірайт ера та CRM - спеціаліст або IT – спеціаліста, використання моделей управління Lean та Agile та є короткостроковим (до 3 місяців).

Під час дослідження було проаналізовано діяльність основних приватних медичних центрів міста та визначено напрямки роботи для підвищення ефективності діяльності медичного центру «Ренесанс», а також запропоновано ряд стратегічних рішень для масштабування та розвитку даного медичного закладу.

Встановлено, що співпраця медичного центру з підприємствами та страховими компаніями – важливий і дієвий маркетинговий напрямок. Партнерство з ними є ефективною маркетинговою стратегією, яка допомагає залучити одразу велику кількість пацієнтів, стабілізувати прибуток та зміцнити свій бренд.

Крім цього, покращення якості надання послуг у медичному центрі - це ключ до довіри пацієнтів, їхньої лояльності та успішного розвитку закладу.

Встановлено, що основними шляхи покращення якості послуг у медичному центрі є професійність персоналу, технологічне забезпечення, сервіс, комфорт пацієнта, зворотній зв'язок, програми лояльності, маркетинг і репутація.

Основними стратегічними рішеннями для реорганізації діяльності медичного центру було визначено наступні: покращення та розвиток матеріально-технічної бази, організація перебудови та благоустрою території, підвищення рівня медичного обслуговування шляхом вдосконалення методів роботи, запровадження нових напрямків роботи, наукових досягнень та технологій, пошук додаткових джерел фінансування, забезпечення належної взаємодії з місцевими органами влади та керівниками інших медичних установ та організацій.

Отже, практичне застосування проєктного менеджменту є ефективним, зручним і дієвим методом оптимізації роботи приватних медичних центрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бабаєв В. Управління проектами : Навчальний посібник. Харків: Сектор оперативної поліграфії при ХНАМГ, 2006. 244 с.
2. Баєва О. Менеджмент організацій. Медичний та фармацевтичний менеджмент: навчальний посібник / МАУП. Київ : ДП "Видавничий дім "Персонал"", 2009. 336 с. ISBN 978-966-608-976-5.
3. Баєва О. Менеджмент у галузі охорони здоров'я. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 640 с. ISBN 978-966-364-692-3.
4. Баєва О. Основи менеджменту охорони здоров'я. Київ : МАУП, 2007. 328 с. ISBN 966-608-676.
5. Балдинюк В. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. Економіка та суспільство. 2023. Т. 57: Менеджмент.
6. Блага Н.В. Управління проектами: навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
7. Борщ В., Рудінська О., Кусик Н. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я : навч. посіб. – Одеса : Олді Плюс, 2022. – 264 с.
8. Буріменко Ю. І., Галан Л. В., Лебедєв І. Ю., Щуровська А. Ю. Управління проектами : навч. посіб. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.
9. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: "Центр учбової літератури", 2016. 360 с.
10. Гречин М. Я. Особливості проектного менеджменту підприємств малого та середнього бізнесу. Нові компетенції для Індустрії 5.0 та управління даними для закладів вищої освіти: збірник матеріалів круглого столу / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В.; Національний університет «КиєвоМогилянська академія» [та ін.]. Київ: НаУКМА, 2023. С. 53-65

11. Заставнюк Л. І. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства / Л. І. Заставнюк, Т. Р. Липовецька // Приазовський економічний вісник. – 2019 . – №3. – С.166-172.
12. Зінченко О., Пономаренко Л. Особливості проектного менеджменту в закладах охорони здоров'я. Економіка та управління підприємствами. 2018. Т. 18. С. 123–126.
13. Зінченко О.А., Пономаренко Л.Р. Особливості проектного менеджменту в закладах охорони здоров'я. Інфраструктура ринку. Серія: Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 18. С. 123-126.
14. Кобиляцький Л. Управління проектами : навчальний посібник / МАУП. Київ : МАУП, 2002. 198 с. ISBN 966-608-135-0.
15. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
16. Корбут Д.В., Рудніченко Є.М., Власюк І.В., Каплична А.С. Методологія управління проектною діяльністю підприємства. Scientific journal «DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT». 2024. №2. URL: <https://dsim.khmnmu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/140> (дата звернення: 10.04.2025).
17. Кравченко В.В. Актуальність підготовки менеджерів для впровадження державно-приватного партнерства в охороні здоров'я. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2018. № 4. URL: <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2017.4.8655>.
18. Маматова Т. В., Молоканова В. М., Чикаренко А., Чикаренко О. О. Управління проектами: навчальний посібник. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 120 с.
19. Маслова С.О., Кононюк К.Є. Мотивація як фактор ефективності праці. Вісник ЖДТУ, 2018. - №2. – С.85-89.
20. Михайленко О., Ніколаєнко С., Насіканова О. Управління ризиками діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2017. Т. 62 : Проблеми системного підходу в економіці. С. 144–147.

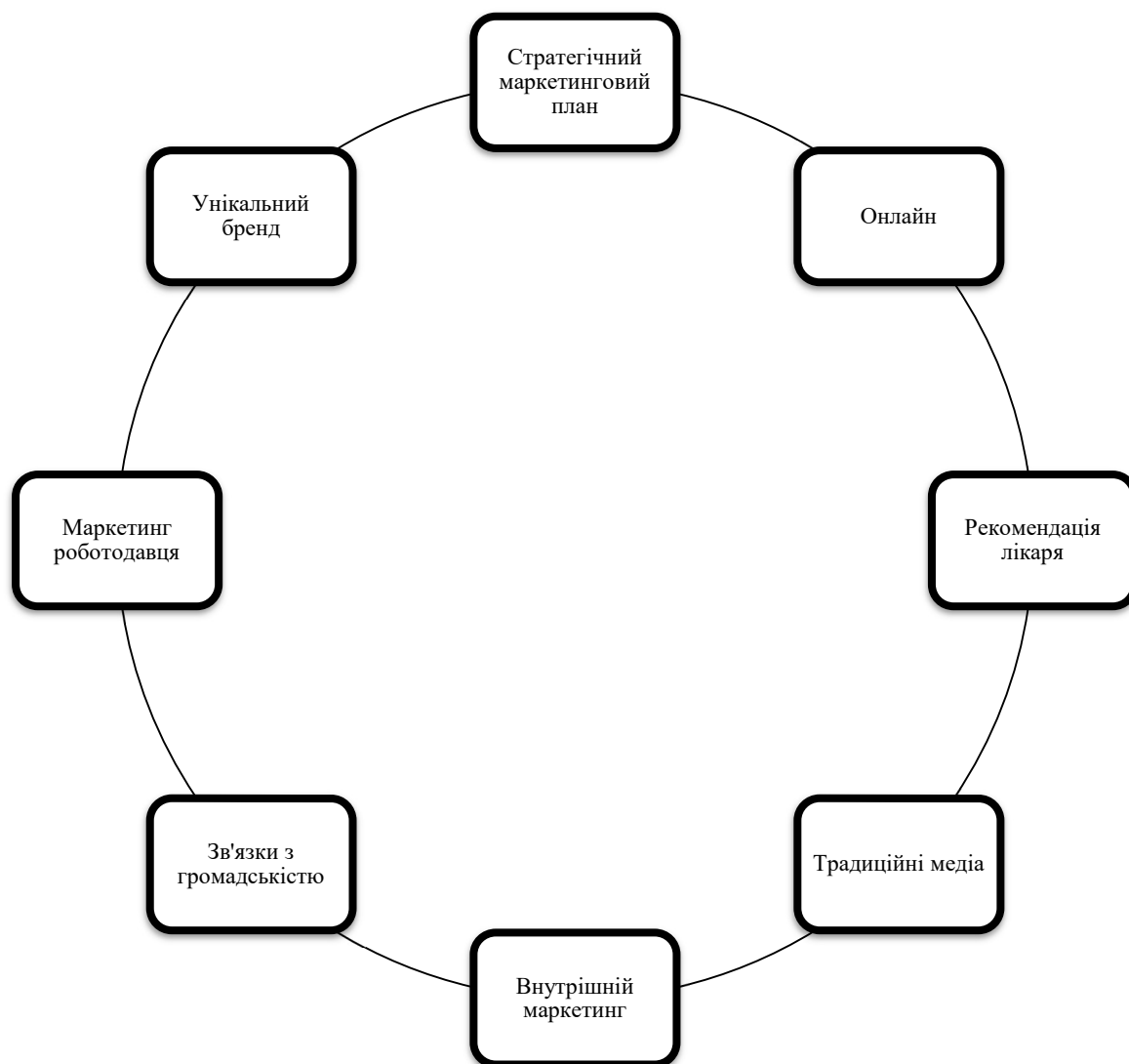
21. Нікітіна О. Г. Підвищення якості надання послуг у сфері охорони здоров'я : master's thesis.2020. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82052>.
22. Ноздріна Л., Ящук В., Полотай О. Управління проектами. Київ : Центр учбової рекомендації, 2023. 432 с. ISBN 978-611-010-030-4.
23. Ортіна Г. В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством / Г. В. Ортіна. // Ефективна економіка. – 2010. – №4. – С. 3–4.
24. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992, : станом на 27.03.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>.
25. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика. Київ: Кондор, 2003. 196 с.
26. Петренко Л. А. Оцінювання рівня організації управління підприємством / Л. А. Петренко, М. М. Трейтак. // Стратегія економічного розвитку України. – 2015. – №36. – С. 107–117.
27. Петренко Н.О., Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. Управління проектами: навчальний посібник. К. : «Центр учбової літератури», 2015. 244 с.
28. Полікровський Р. Проектний підхід: суть та особливості застосування у сфері публічного управління. Вісник економіки. 2024. № 2. С. 82-91.
29. Продіус О., Звонарьова В. Концептуальні основи управління персоналом у проектах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Т. 25–2 : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. С. 82–87.
30. Про затвердження Порядку акредитації закладу охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.07.1997, № 765 : станом на 22.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/765-97-%D0%BF#Text> (дата звернення: 05.04.2025).

31. Саєнко М. Г. Стратгія підприємства. Тернопіль: "Економічна думка", 2006. 390 с.
32. Сазонець І. Л., Ковшун Н. Е. Управління науковими проектами: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 208 с.
33. Світек М. Управління ризиками в проектах. Teamdeck. URL: <https://teamdeck.io/uk/ресурси/управління-ризиками-в-проектах> (дата звернення: 05.04.2025).
34. Семенова К., Тарасова К. Організація системи управління ризиками на підприємстві. Вісник соціально-економічних досліджень. 2015. Т. 3 : 58. С. 221–227. ISSN 2313-4569.
35. Співак Н. Автономізація закладів охорони здоров'я як складова медичної реформи [Електронний ресурс] / Н. Співак // Юрист&закон. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.legalalliance.com.ua/publikacii/avtonomizacia-zakladiv-ohoroni-zdorova-ak-skladova-medicnoi-reformi/>.
36. Стандарти акредитації закладів охорони здоров'я : Наказ МОЗ України від 14.03.2011, № 142 : станом на 17.11.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-11#Text>.
37. Старченко Г. В. Управління проектами: теорія та практика : навч. посіб. Чернігів: видавець Брагинець О. В., 2018. 306 с.
38. Фесенко Т. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій : Навчальний посібник / ХНАМГ. Харків : ХНАМГ, 2012. 181 с. ISBN 978-966-695-289-2.
39. Функціональні і структурні зміни в організації безперервного професійного розвитку лікарів та провізорів у контексті реформування охорони здоров'я України / Y. V. Voropenko та ін. Медична освіта. 2019. № 3. С. 30–34. URL: <https://doi.org/10.11603/me.2414-5998.2019.3.10118>.
40. Черниш К., Білошицька О. Системи управління якістю в закладах охорони здоров'я, приклади країн західного світу. Збірник наукових праць ЛОГОС (2021). <https://doi.org/10.36074/logos-30.04.2021.v1.62>.

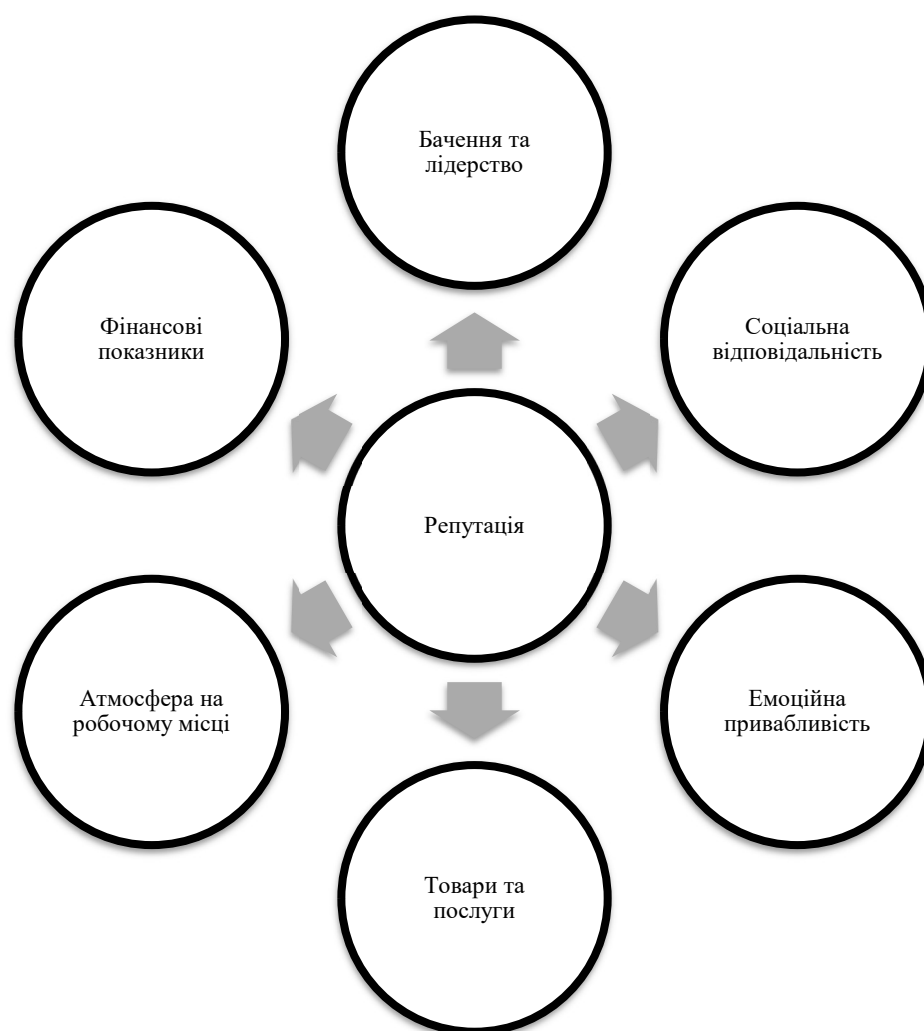
41. Чорна В.В., Корольова Н.Д., Серебреннікова О.А. Особливості мотиваційної діяльності медичних працівників охорони здоров'я, шляхи оптимізації : методичні рекомендації. Вінниця: ТВОРИ, 2022. 44 с.
42. Шестопалова К.С. Особливості управління проектами в галузі охорони здоров'я. URL: <http://dspace.opu.ua/xmlui/handle/123456789/6363> (дата звернення: 11.04.2025).
43. Шматкова В. Медичний маркетинг. – «Практична медицина», 2021. – 230 с.
44. Шутурмінський В., Кусик Н., Рудінська О. Основи менеджменту в медицині: навч. посіб. – Одеса : Гельветика, 2020.- 176.
45. Щокін Г.В., Головатий М.Ф., Антонюк О.В. Менеджмент: понятійно-термінологічний словник. Київ : МАУП, 2007. 744 с.
46. Юдін О. Власний медичний бізнес. Будуємо за кроком крок. – Київ: Пабліш Про, 2023. – 376 с.
47. Яковенко О. Управління проектами та ризиками : навчальний посібник. Ізмаїл, 2019. 195 с. ISBN 978-617-640-443-9.
48. Melnyk A. Transformational model of the healthcare market in Ukraine in the conditions of modern challenges. Herald of economics. 2022. No. 2. P. 111. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.02.111>.
49. Russell D., Preston M. J. Project Management from Simple to Complex. University of Minnesota Libraries Publishing, 2016. ISBN 978-194-613-521-6.
50. Yankovska V., Taldaiev V. Motivation of medical personnel as the main function of the management of the healthcare institution. Market infrastructure. 2021. No. 53. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-20>.

ДОДАТКИ

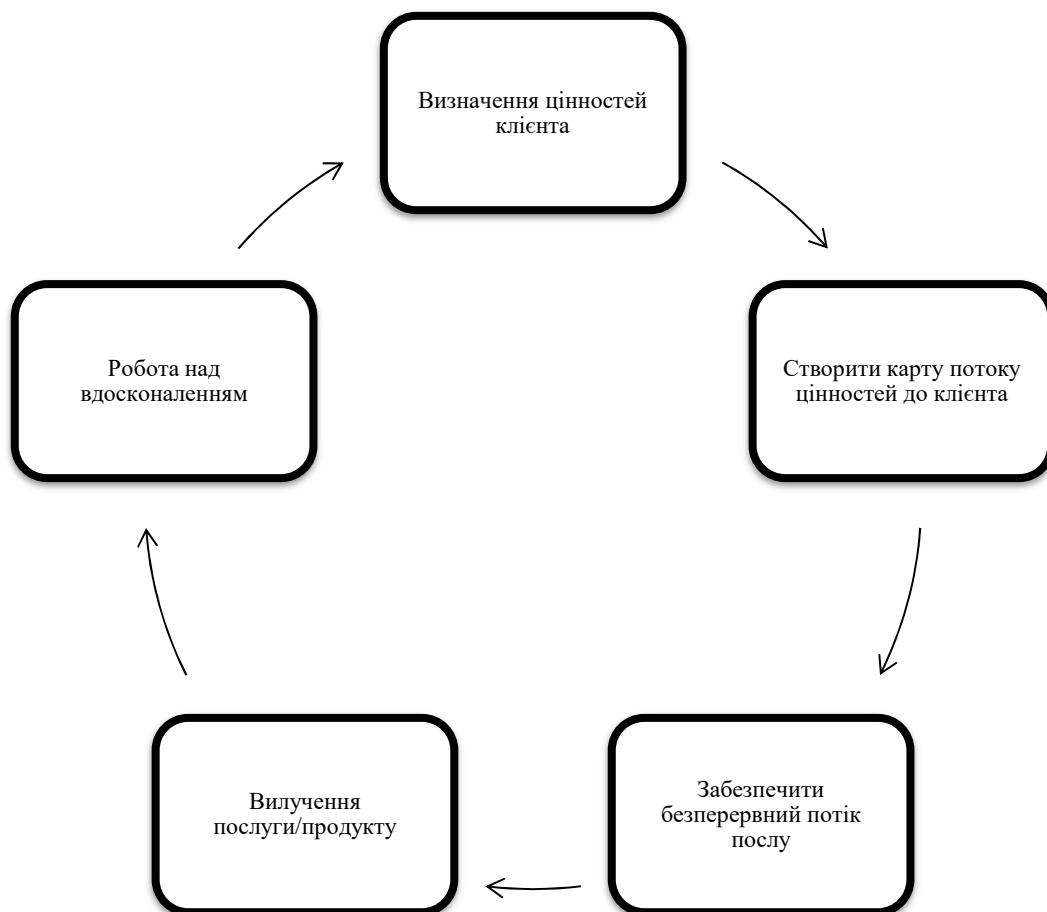
Маркетинг у сфері охорони здоров'я



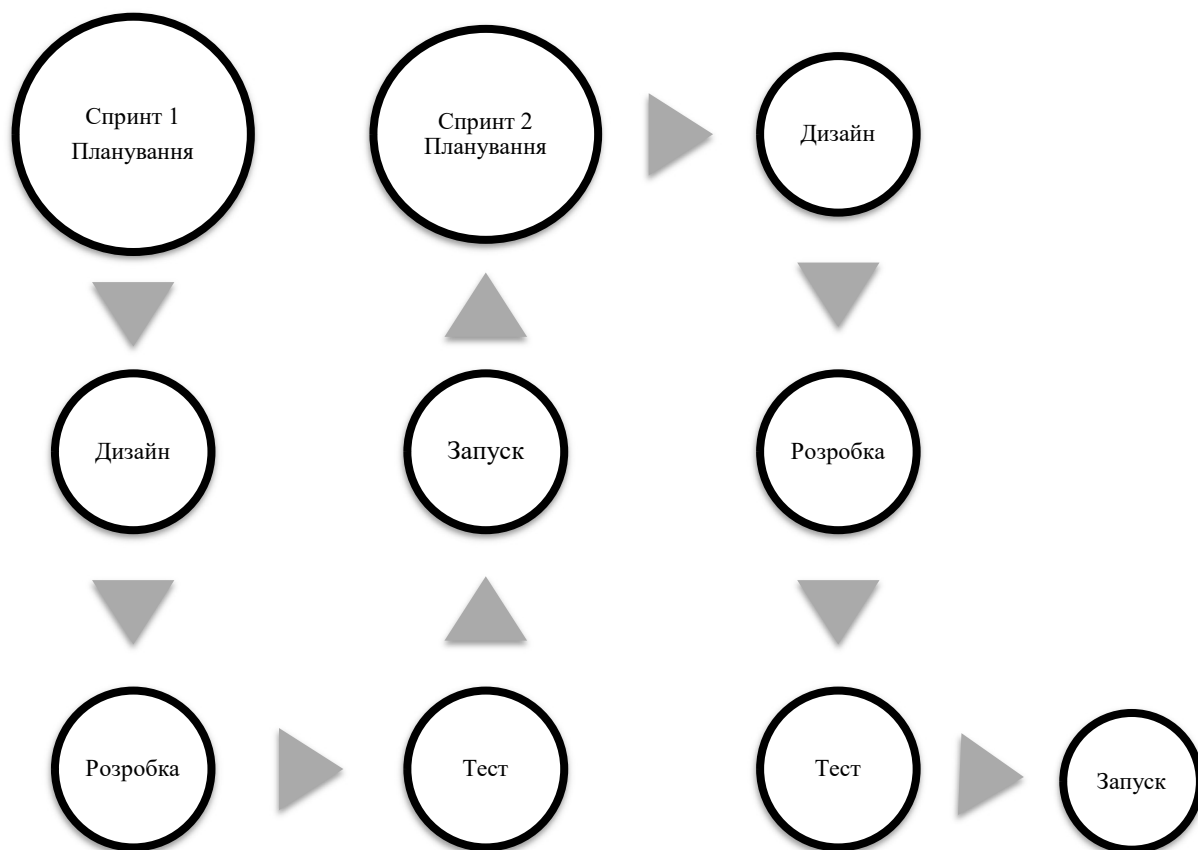
Основні елементи репутаційного маркетингу



Модель менеджменту Lean



Методологія управління проектами Agile



SWOT – аналіз діяльності медичного центру «Ренесанс»

