

Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Обґрунтування структури апарату управління підприємством,
орієнтованого на маркетингову концепцію»**
за матеріалами обласного комунального некомерційного підприємства
«Чернівецький обласний медичний центр соціально значущих хвороб»

Студентки 2 курсу, з.ф.н., 711 групи,
другого (магістерського) рівня
вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент
маркетингової діяльності»

Мага
Мар'яни
Володимирівни

Науковий керівник
Доктор наук з державного управління,
професор кафедри менеджменту,
маркетингу і міжнародної логістики

Королук
Юрій
Григорович

Завідувачка кафедрою
менеджменту, маркетингу і
міжнародної логістики
кандидат економічних наук, доцент

Чичун
Валентина
Андріївна

Чернівці 2024

АНОТАЦІЯ

Мага М.В. Обґрунтування структури апарату управління підприємством, орієнтованого на маркетингову концепцію. - Рукопис. Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» спеціальності 073 «Менеджмент». – Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, Чернівці, 2024.

У випускній кваліфікаційній роботі розкрито особливості управління підприємством, проведено аналіз структури управління обласного комунального некомерційного підприємства «Чернівецький обласний медичний центр соціально значущих хвороб» за 2021-2023 роки, здійснено оцінку впливу факторів, що викликали його зміни та проаналізовано результати. Ґрунтуючись на виділених проблемах в управлінні підприємством, що мають місце в діяльності підприємства, запропоновано шляхи підвищення якості управління підприємством орієнтованого на маркетингову концепцію.

Ключові слова: система управління підприємством, проблеми розвитку, шляхи покращення управлінням, маркетингова концепція.

ANNOTATION

Maha M.V. Substantiation of the structure of the enterprise management apparatus oriented to the marketing concept. - Manuscript. Final qualification work for the educational degree “Master”, specialty 073 “Management.” - Chernivtsi Trade and Economic Institute of DTEU Chernivtsi, 2024.

The final qualification work reveals the peculiarities of enterprise management, analyzes the management structure of the regional municipal non-profit enterprise “Chernivtsi Regional Medical Center for Socially Significant Diseases” for 2021-2023, assesses the impact of the factors that caused its changes and analyzes the results. Based on the identified problems in enterprise management that take place in the activities of the enterprise, ways to improve the quality of enterprise management focused on the marketing concept are proposed.

Keywords: enterprise management system, development problems, ways to improve management, marketing conce

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБГРУНТУВАННЯ	
СТРУКТУРИ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ	
ПІДПРИЄМСТВОМ,ОРІЄНТОВАНОГО	
НА МАРКЕТИНГОВУ КОНЦЕПЦІЮ	
1.1. Маркетингова концепція та її роль у сучасному	
управлінні підприємством	9
1.2. Організаційні структури управління: загальна	11
характеристика та класифікація	
1.3. Структура апарату управління підприємствами	13
сфери охорони здоров'я	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СТРУКТУРИ АПАРАТУ	
УПРАВЛІННЯ ОКНП «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ	
МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР СОЦІАЛЬНО ЗНАЧУЩИХ	
ХВОРОБ»	
2.1. Загальна характеристика підприємства	19
2.2. Аналіз існуючої організаційної структури	28
2.3. Аналіз зовнішнього середовища підприємства	40
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НОВОЇ СТРУКТУРИ АПАРАТУ	
УПРАВЛІННЯ, ОРІЄНТОВАНОГО НА	
МАРКЕТИНГОВУ КОНЦЕПЦІЮ	
3.1. Формулювання маркетингових цілей підприємства	47
3.2. Проектування нової організаційної структури	48
3.3. Оцінка ефективності запропонованої структури	51
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна система охорони здоров'я України перебуває на етапі трансформації, яка вимагає впровадження нових підходів до управління медичними закладами. Одним із ключових напрямків таких змін є орієнтація на маркетингову концепцію в діяльності комунальних некомерційних підприємств, зокрема, медичних центрів, які спеціалізуються на соціально значущих хворобах.

Маркетинговий підхід до управління медичними установами дозволяє підвищити якість надання медичних послуг, ефективніше використовувати ресурси та відповідати на потреби як пацієнтів, так і суспільства загалом.

Обласне комунальне некомерційне підприємство «Чернівецький обласний медичний центр соціально значущих хвороб» відіграє важливу роль у боротьбі з такими захворюваннями, як туберкульоз, ВІЛ/СНІД та іншими інфекційними хворобами, що мають значний вплив на суспільне здоров'я.

В умовах реформування системи охорони здоров'я, це підприємство зіштовхнулося з низкою викликів, таких як оптимізація ресурсів, зростання конкуренції та необхідність впровадження ефективних управлінських рішень.

Орієнтація на маркетингову концепцію в управлінні дозволяє забезпечити не лише економічну стабільність медичних установ, а й підвищити їх конкурентоспроможність, покращити якість медичних послуг та підвищити рівень задоволеності пацієнтів.

З огляду на це, обґрунтування структури апарату управління, яка враховує принципи маркетингового підходу, є важливим аспектом підвищення ефективності діяльності подібних підприємств.

Таким чином, розробка оптимальної структури управління для обласного комунального некомерційного підприємства «Чернівецький обласний медичний центр соціально значущих хвороб», орієнтованої на маркетингову концепцію, є важливою для забезпечення високого рівня медичної допомоги та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Метою дослідження є обґрунтування та розробка ефективної структури апарату управління обласного комунального некомерційного підприємства «Чернівецький обласний медичний центр соціально значущих хвороб», орієнтованої на маркетингову концепцію. Це передбачає оптимізацію управлінських процесів підприємства з урахуванням специфіки його діяльності у сфері охорони здоров'я, а також впровадження маркетингових підходів, які сприятимуть підвищенню якості надання медичних послуг, підвищенню задоволеності пацієнтів, зміцненню позицій підприємства в умовах сучасного ринку медичних послуг та забезпеченню його довгострокової економічної стабільності.

Для досягнення поставленої мети в випускній кваліфікаційній роботі поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- розробка такої структури управління, яка дозволить ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, використовуючи інструменти маркетингу для кращого управління ресурсами та покращення комунікацій з пацієнтами і суспільством, зокрема в умовах боротьби з ВІЛ/СНІДом та туберкульозом;
- проаналізувати теоретичні засади побудови апарату управління підприємством, орієнтованим на маркетингову концепцію, та дослідити їх вплив на діяльність підприємства;
- дослідити сучасні підходи до управління підприємством, зокрема в умовах реформування системи охорони здоров'я України;
- провести аналіз існуючої структури апарату управління обласного комунального некомерційного підприємства «Чернівецький обласний медичний центр соціально значущих хвороб» та виявити її сильні й слабкі сторони;
- визначити роль і значення маркетингової концепції в управлінні підприємством та її вплив на ефективність його діяльності;
- розробити рекомендації щодо оптимізації структури апарату управління підприємством на основі маркетингового підходу для підвищення ефективності управління і якості надання медичних послуг;

- обґрунтувати економічну та соціальну ефективність впровадженої структури управління та її вплив на покращення показників діяльності підприємства;
- оцінити ризики та можливі проблеми під час впровадження нової структури управління і розробити рекомендації для їх мінімізації.

Об'єктом дослідження є система управління обласного комунального некомерційного підприємства «Чернівецький обласний медичний центр соціально значущих хвороб», яке є юридичною особою та здійснює діяльність згідно законодавства України та Статуту.

Досліджується структура апарату управління підприємством, зокрема його організаційні, управлінські та комунікаційні процеси, з акцентом на впровадження маркетингової концепції в управління. Об'єктом також є функціонування підприємства в умовах реформування системи охорони здоров'я України та необхідність підвищення ефективності управлінських рішень.

Основними видами діяльності обласного комунального некомерційного підприємства «Чернівецький обласний медичний центр соціально значущих хвороб» є профілактика, виявлення, діагностика та лікування туберкульозу, ВІЛ/СНІДу та інших інфекційних захворювань, які мають значний вплив на громадське здоров'я.

Предметом дослідження є структура апарату управління обласного комунального некомерційного підприємства «Чернівецький обласний медичний центр соціально значущих хвороб», орієнтована на маркетингову концепцію.

Зокрема, досліджуються управлінські процеси, роль і функції різних підрозділів підприємства, взаємодія між ними, а також способи впровадження маркетингових інструментів для підвищення ефективності управління та якості надання медичних послуг. Предметом аналізу є процеси оптимізації управлінської структури з акцентом на маркетингову орієнтацію, що має забезпечити кращу адаптацію підприємства до сучасних умов ринку медичних послуг та підвищення його конкурентоспроможності.

Методи дослідження. При проведенні дослідження використано такі методи, як: аналіз літературних джерел, методи порівняльного аналізу, методи структурного аналізу, SWOT-аналіз, методи опитування та анкетування, методи прогнозування.

Інформаційною базою дослідження стали внутрішні документи підприємства, законодавчі акти та нормативна база, статистичні дані та аналітичні матеріали, наукові праці та література.

Наукова новизна одержаних результатів випускної кваліфікаційної роботи полягає в наступному:

набули подальшого розвитку:

- адаптація маркетингових підходів до управління саме комунальним медичним підприємством, яке зазвичай функціонує за державними стандартами, де маркетинг часто відіграє другорядну роль;
- розробка практичних рекомендацій щодо впровадження маркетингових стратегій в управління підприємством, що займається лікуванням соціально значущих хвороб, із урахуванням специфіки їхньої діяльності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у підвищенні ефективності управління, впровадженні маркетингових підходів у діяльність підприємства, оптимізації ресурсів, покращенні якості медичних послуг, допомозі у прийнятті управлінських рішень.

Публікації. Основні положення роботи знайшли своє відображення у збірнику студентських наукових праць Чернівецького торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету у статті «Обґрунтування структури апарату управління підприємством, орієнтованого на маркетингову концепцію».

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 66 сторінок, основний зміст роботи викладено

на 57 сторінках, список використаних джерел включає 38 найменувань на 3 сторінках. Кваліфікаційна робота містить 4 таблиці, 1 рисунок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРУКТУРИ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, ОРІЄНТОВАНОГО НА МАРКЕТИНГОВУ КОНЦЕПЦІЮ

1.1. Маркетингова концепція та її роль у сучасному управлінні підприємством

Маркетингова концепція є філософією управління, яка ставить за мету задоволення потреб і бажань клієнтів більш ефективно, ніж конкуренти, забезпечуючи при цьому досягнення цілей організації. Вона передбачає, що успіх підприємства залежить від глибокого розуміння ринку, потреб споживачів та адаптації до їхніх змін.

Відмінності від інших концепцій управління:

- продуктова концепція: фокусується на виробництві товарів або послуг, а не на потребах клієнтів. Прихильники цієї концепції вважають, що якщо продукт має високу якість, то він автоматично знайде свого покупця;
- збутова концепція: наголошує на активних продажах, а не на створенні попиту. Ця концепція передбачає, що споживачі не купуватимуть продукт, якщо їх не переконати в його необхідності;
- соціально-етична концепція: додає до маркетингової концепції соціальну відповідальність. Підприємства, які дотримуються цієї концепції, враховують не тільки потреби клієнтів, але й інтереси суспільства та довкілля.

Ключові відмінності маркетингової концепції:

- орієнтація на клієнта: всі рішення приймаються з урахуванням потреб і бажань клієнтів. Це передбачає проведення маркетингових досліджень, аналіз поведінки споживачів та постійне вдосконалення продукту чи послуги;
- комплексний підхід: маркетинг охоплює всі аспекти діяльності підприємства. Це означає, що всі підрозділи підприємства повинні працювати спільно для досягнення маркетингових цілей;
- довгострокова перспектива: маркетинг спрямований на створення довгострокових відносин з клієнтами. Це передбачає побудову бренду,

забезпечення високої якості обслуговування та створення лояльності клієнтів [2].

Принципи маркетингової концепції та їх застосування в практиці управління:

- принцип клієнтоорієнтації: визначення потреб і бажань клієнтів через маркетингові дослідження, розробка продуктів і послуг, які задовольняють ці потреби, створення цінності для клієнта, яка перевищує очікування, будування довгострокових відносин з клієнтами;
- принцип комплексного маркетингу: розробка комплексного маркетингового плану, який охоплює всі елементи маркетинг-міксу (4P): продукт, ціна, місце, просування; інтеграція маркетингу в усі функції підприємства.
- принцип стратегічного планування: розробка довгострокових маркетингових стратегій, які відповідають загальній стратегії підприємства; аналіз зовнішнього середовища і конкурентів, визначення ключових маркетингових цілей.
- принцип інновацій: постійний пошук нових ідей і рішень, розробка нових продуктів і послуг, впровадження нових технологій.

Значення маркетингової орієнтації для успішної діяльності підприємства:

- збільшення прибутку - задоволені клієнти повертаються і рекомендують підприємство іншим;
- зміцнення конкурентних позицій - підприємство, орієнтоване на клієнта, краще адаптується до змін ринку, довгостроковий успіх;
- поліпшення іміджу підприємства - підприємства, які орієнтовані на клієнта, мають позитивний імідж і репутацію;
- збільшення ефективності діяльності - маркетингова орієнтація допомагає оптимізувати всі бізнес-процеси, застосування маркетингової концепції в практиці управління, розробка нових продуктів і послуг;
- маркетингові дослідження допомагають визначити потреби клієнтів і розробити продукти, які задовольняють ці потреби;

- створення ефективної системи збуту - маркетинг допомагає вибрати оптимальні канали збуту і розробити ефективну систему дистрибуції;
- формування цінової політики - маркетингові дослідження допомагають визначити оптимальну ціну для продукту або послуги;
- розробка ефективної комунікаційної стратегії - маркетинг допомагає донести інформацію про продукт або послугу до цільової аудиторії;
- побудова довгострокових відносин з клієнтами - маркетинг допомагає створити програми лояльності клієнтів і забезпечити високий рівень обслуговування.

Маркетингова концепція є ключовим елементом успішного управління сучасним підприємством. Вона допомагає підприємствам досягти своїх цілей, задовольняючи потреби клієнтів і адаптуючись до змін ринку.

1.2. Організаційні структури управління: загальна характеристика та класифікація

Організаційна структура – це формальний каркас підприємства, який визначає взаємозв'язки між різними підрозділами та працівниками. Вона відображає розподіл повноважень, відповідальності та комунікаційних потоків всередині організації.

Елементи організаційної структури:

- підрозділи: окремі частини організації, які виконують специфічні завдання (відділи, підрозділи тощо);
- ієрархія: система підпорядкування, що визначає рівні управління та відносини між ними;
- комунікації: канали передачі інформації між підрозділами та працівниками;
- повноваження: права та обов'язки, делеговані кожному підрозділу та працівнику;
- відповідальність: зобов'язання виконати поставлені завдання та досягти певних результатів.

Типи організаційних структур:

- лінійна структура: найпростіша структура, в якій кожен підлеглий має одного безпосереднього керівника. Властива для невеликих підприємств.

переваги: проста, зрозуміла, чітко визначені повноваження;

недоліки: обмежені можливості для спеціалізації, повільне прийняття рішень.

- функціональна структура: підрозділи створюються за функціональною ознакою (виробництво, маркетинг, фінанси тощо).

переваги: високий рівень спеціалізації, ефективне використання ресурсів;

недоліки: ускладнення координації між підрозділами, повільне реагування на зміни зовнішнього середовища.

- дивізійна структура: підприємство поділяється на самостійні підрозділи за напрямком або продуктом, регіоном або клієнтом.

переваги: гнучкість, швидке реагування на зміни ринку, висока відповідальність підрозділів за результати;

недоліки: дублювання функцій, можливість конфліктів між підрозділами.

- матрична структура: поєднує елементи функціональної та дивізійної структур. Працівник підпорядковується одночасно лінійному керівнику та керівнику проєкту [6].

переваги: висока гнучкість, ефективне використання ресурсів, можливість реалізації складних проєктів;

недоліки: складність координації, високі вимоги до кваліфікації персоналу.

Фактори, що впливають на вибір типу організаційної структури:

- розмір підприємства: для невеликих підприємств доцільна лінійна структура, для великих – функціональна або дивізійна;

- різноманітність продукції або послуг: якщо підприємство виробляє широкий асортимент продукції або надає широкий спектр послуг, то доцільна дивізійна структура;

- динамічність зовнішнього середовища: в умовах нестабільного ринку більш ефективною є гнучка матрична структура;

- стратегія підприємства: вибір структури залежить від стратегічних цілей підприємства;
- культура організації: структура повинна відповідати існуючій культурі організації.

Вибір оптимальної організаційної структури – це складне завдання, яке вимагає комплексного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

1.3. Структура апарату управління підприємствами сфери охорони здоров'я

Управління підприємствами сфери охорони здоров'я має ряд специфічних особливостей, які відрізняють його від інших галузей, а саме:

- соціальна відповідальність: медичні заклади надають життєво важливі послуги, тому їхня діяльність має суттєвий соціальний вплив;
- регулювання: діяльність медичних закладів підлягає жорсткому державному регулюванню, що стосується ліцензування, стандартизації медичних послуг, використання лікарських засобів тощо;
- специфіка клієнта: пацієнти часто не є професіоналами в галузі медицини, тому потребують детальної інформації, підтримки та довіри;
- складність процесів: медичні процеси є складними і багатоетапними, що вимагає високої координації між різними підрозділами;
- швидкі зміни: медицина є динамічною галуззю, що постійно розвивається. Тому медичні заклади повинні швидко адаптуватися до нових технологій та стандартів [14].

Комунальні некомерційні підприємства в сфері охорони здоров'я мають ряд особливостей:

- фінансування: зазвичай фінансуються за рахунок Національної служби здоров'я України, що впливає та обмежує рівень фінансової автономії;
- цільове призначення: основна мета – надання медичних послуг населенню, а не отримання прибутку;

- управління персоналом: специфіка роботи з медичним персоналом, який має високий рівень професійної відповідальності;
- взаємодія з іншими структурами: тісна взаємодія з органами місцевого самоврядування, страховими компаніями та іншими медичними закладами.

Сучасний розвиток охорони здоров'я характеризується такими тенденціями в організації управління:

- децентралізація управління: передача повноважень з центрального рівня на рівень медичних закладів для підвищення їхньої автономії та відповідальності;
- орієнтація на пацієнта: створення пацієнт-орієнтованих систем надання медичних послуг, зокрема впровадження електронних медичних записів, розвиток телемедицини;
- використання інформаційних технологій: активне використання інформаційних систем для управління медичними процесами, аналізу даних, комунікації з пацієнтами;
- міжорганізаційна співпраця: створення мереж медичних закладів для обміну досвідом, спільного використання ресурсів та підвищення якості надання медичних послуг.
- управління за результатами: перехід від контролю процесів до оцінки результатів діяльності медичних закладів;
- розвиток приватної медицини: збільшення ролі приватних медичних закладів у наданні медичних послуг.

Ці тенденції сприяють підвищенню ефективності управління в охороні здоров'я, покращенню якості медичних послуг та задоволеності пацієнтів.

Сучасні технології здійснюють революційний вплив на всі сфери життя, і охорона здоров'я не стала винятком.

Цифровізація та інновації значно змінюють організаційну структуру медичних закладів, роблячи їх більш ефективними, гнучкими та орієнтованими на пацієнта.

Ключові зміни, спричинені технологіями:

- децентралізація процесів: завдяки електронному документообігу, телемедицині та мобільним додаткам, багато процесів можуть бути децентралізовані, що дозволяє лікарям та іншим медичним працівникам приймати рішення більш автономно;
- зміна ролі персоналу: роль медичних працівників змінюється. Вони стають більше залученими до аналізу даних, прийняття рішень на основі доказів та взаємодії з пацієнтами в онлайн-режимі;
- поява нових професій: з'являються нові професії, пов'язані з управлінням даними, розробкою медичних програм та забезпеченням кібербезпеки;
- посилення ролі аналітики даних: великі обсяги медичних даних дозволяють виявляти закономірності, прогнозувати захворювання та розробляти персоналізовані плани лікування;
- покращення комунікації: електронна пошта, відеоконференції, месенджери значно полегшують комунікацію між медичними працівниками, пацієнтами та іншими закладами;
- створення нових моделей надання медичної допомоги: телемедицина, мобільні додатки для здоров'я та інші інновації дозволяють надавати медичну допомогу дистанційно та більш доступно.

Приклади впливу технологій на організаційну структуру:

- впровадження електронних медичних записів: це спрощує ведення документації, покращує доступність інформації для лікарів та пацієнтів, знижує ризик помилок;
- використання систем управління лікарняними базами даних: ці системи дозволяють оптимізувати роботу лікарні, планувати ресурси та покращити якість надання послуг;
- телемедицина: дозволяє надавати консультації та лікування дистанційно, особливо важливо для пацієнтів у віддалених районах;

- мобільні додатки для здоров'я: допомагають пацієнтам відстежувати своє здоров'я, отримувати нагадування про прийом ліків та записуватися на прийом до лікаря;

- штучний інтелект: використовується для діагностики захворювань, розробки нових ліків та персоналізації лікування.

Сучасні технології не просто змінюють організаційну структуру медичних закладів, а й створюють нові можливості для підвищення якості медичної допомоги, зниження витрат та покращення задоволеності пацієнтів. Однак, впровадження технологій вимагає значних інвестицій, перенавчання персоналу та вирішення питань кібербезпеки.

Порівняння управління комунальними та приватними медичними закладами:

Комунальні та приватні медичні заклади мають як спільні риси, так і суттєві відмінності в організації управління.

Спільні риси:

- надання медичних послуг - основна мета обох типів закладів – надання медичної допомоги населенню;
- дотримання медичних стандартів: незалежно від форми власності, всі медичні заклади повинні дотримуватися встановлених медичних стандартів;
- взаємодія з пацієнтами: обидва типи закладів взаємодіють з пацієнтами, надають консультації та лікування.

Таблиця 1.1

Відмінності в організації управління

Характеристика	Комунальні заклади	Приватні заклади
Фінансування	Державне фінансування, обмежений бюджет	Власні кошти, кошти інвесторів, доходи від медичних послуг
Ціноутворення	Ціни регулюються державою	Ціни встановлюються самостійно, можуть бути більш гнучкими
Гнучкість управління	Обмежена через бюрократичні процедури	Більша гнучкість у прийнятті рішень

Інновації	Можуть бути обмежені через брак фінансування	Більш схильні до впровадження нових технологій
Орієнтація	Надання медичної допомоги населенню, соціальна місія	Отримання прибутку, задоволення потреб платних клієнтів

Розроблено автором

Вплив на організаційну структуру:

- комунальні заклади: більш жорстка ієрархічна структура, централізоване управління, орієнтація на виконання планових показників;
- приватні заклади: більш гнучка структура, орієнтація на пацієнта, швидке реагування на зміни ринку.

Обидва типи медичних закладів мають свої переваги і недоліки. Комунальні заклади забезпечують доступність медичної допомоги для широких верств населення, а приватні – більш високий рівень сервісу та інноваційні технології. Оптимальна модель організації охорони здоров'я передбачає ефективну взаємодію між державним і приватним секторами.

Підприємства сфери охорони здоров'я мають свою специфіку, яка визначається особливостями послуг, що надаються, та взаємодією з пацієнтами.

Комунальні некомерційні підприємства в охороні здоров'я мають свої особливості управління, пов'язані з державним фінансуванням, соціальними функціями та специфічними вимогами до якості послуг.

Сучасні тенденції розвитку структур управління в охороні здоров'я пов'язані з необхідністю підвищення ефективності, якості послуг та адаптації до змін зовнішнього середовища. Це вимагає впровадження нових технологій, децентралізації управління, посилення ролі маркетингу та орієнтації на пацієнта.

Загалом, теоретична основа, викладена в першому розділі, слугує фундаментом для подальшого аналізу та розробки пропозицій щодо вдосконалення структури апарату управління конкретного підприємства сфери охорони здоров'я. Розуміння маркетингової концепції та принципів побудови організаційних структур дозволяє створити ефективну систему управління, яка

буде спрямована на задоволення потреб пацієнтів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СТРУКТУРИ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ ОБЛАСНОГО КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР СОЦІАЛЬНО ЗНАЧУЩИХ ХВОРОБ»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Обласне комунальне некомерційне підприємство «Чернівецький обласний медичний центр соціально значущих хвороб» був заснований у 2004 році та на той час мав назву Комунальна медична установа «Чернівецький обласний центр з профілактики та боротьби зі СНІДом».

Заклад був невеликим підрозділом в інфекційному відділенні Комунальної медичної установи «Обласна клінічна лікарня», що спеціалізувався на діагностиці та лікуванні ВІЛ-інфекції та СНІДу.

З часом, із стрімким поширенням ВІЛ-інфекції та СНІДу, функції закладу розширювалися, і він перетворився на спеціалізований медичний центр.

Протягом двадцяти років свого існування заклад пережив періоди реорганізацій та адаптацій до нових умов.

Завдяки обласному фінансуванню підприємство оснащувалось сучасним обладнанням, впроваджувалися нові методи діагностики та лікування.

Окрім лікування, центр, розпочав надавати консультативні послуги, проводити профілактичні заходи, займатися науковою діяльністю.

Остання реорганізація підприємства відбулась у 2024 році, шляхом приєднання обласного комунального некомерційного підприємства «Обласний протитуберкульозний диспансер», який не впорався з медичною реформою в Україні та зазнав банкрутства.

Сьогодні, обласне комунальне некомерційне підприємство «Чернівецький обласний медичний центр соціально значущих хвороб» є спеціалізованим медичним закладом, який надає медичну допомогу на вторинному та третинному рівнях, пропонує широкий спектр послуг для загального населення, пацієнтів з ВІЛ-інфекцією, вірусними гепатитами, туберкульозом та іншими соціально значущими захворюваннями.

Підприємство оснащене сучасним діагностичним обладнанням, що дозволяє проводити лабораторні дослідження на високому рівні.

На підприємстві працюють висококваліфіковані фахівці – лікарі інфекціоністи, лікарі фтизіатри, вузькі спеціалісти, імунолог, клінічний психолог та інші.

Важливим напрямком діяльності підприємства є профілактика соціально значущих захворювань та проведення інформаційно-просвітницької роботи серед населення.

Обласне комунальне некомерційне підприємство «Чернівецький обласний медичний центр соціально значущих хвороб» відіграє важливу роль у регіональній системі охорони здоров'я, зосереджуючись на профілактиці, діагностиці та лікуванні соціально значущих захворювань.

Основними аспектами його діяльності є:

- спеціалізована медична допомога - діагностика та лікування: підприємство забезпечує діагностику та лікування таких захворювань, як ВІЛ/СНІД, гепатити, туберкульоз та інших інфекцій, що передаються статевим шляхом;
- комплексний підхід: забезпечує комплексний підхід до лікування, включаючи медикаментозну терапію, психологічну підтримку та соціальну реабілітацію пацієнтів;
- інформаційні кампанії: проводить інформаційні кампанії серед населення щодо профілактики захворювань, здорового способу життя та безпечних статевих контактів;
- скринінг: організовує скринінгові обстеження населення для раннього виявлення захворювань;
- моніторинг захворюваності: здійснює постійний моніторинг захворюваності на соціально значущі хвороби в регіоні;
- аналіз даних: проводить аналіз отриманих даних для виявлення тенденцій та розробки ефективних стратегій боротьби з захворюваннями;
- обмін досвідом: співпрацює з іншими медичними закладами регіону, обмінюється досвідом та розробляє спільні програми;
- надання консультацій: надає консультації лікарям первинної ланки з питань діагностики та лікування соціально значущих захворювань;
- психологічна допомога: надає психологічну допомогу та супровід пацієнтам та їхнім сім'ям;
- соціальна реабілітація: сприяє соціальній реабілітації пацієнтів, допомагаючи їм повернутися до активного життя;
- збереження здоров'я населення: підприємство сприяє збереженню здоров'я населення регіону, знижуючи рівень захворюваності на соціально значущі хвороби;
- покращення якості життя пацієнтів: забезпечує пацієнтам доступ до високоякісної медичної допомоги та підтримки;

- сприяння розвитку регіональної системи охорони здоров'я: є одним з ключових елементів регіональної системи охорони здоров'я, сприяючи її розвитку та вдосконаленню.

Таким чином, обласне комунальне некомерційне підприємство «Чернівецький обласний медичний центр соціально значущих хвороб» відіграє важливу роль у забезпеченні здоров'я населення регіону та є важливим елементом системи охорони здоров'я Буковини.

Місією обласного комунального некомерційного підприємства «Чернівецький обласний медичний центр соціально значущих хвороб» є забезпечення високоякісної медичної допомоги населенню Чернівецької області, зосередженої на профілактиці, діагностиці та лікуванні соціально значущих захворювань.

Діяльність підприємства спрямована на:

- збереження здоров'я населення: шляхом ранньої діагностики, ефективного лікування та реабілітації пацієнтів;
- покращення якості життя: забезпечення комфортних умов перебування в закладі та надання комплексної медико-соціальної допомоги;
- профілактика поширення інфекцій: проведення інформаційно-просвітницьких кампаній, скринінгу та вакцинації;
- співпраця з іншими медичними закладами: для забезпечення безперервності медичної допомоги та обміну досвідом;
- розвиток медичної науки: участь у наукових дослідженнях та впровадження нових методів лікування.

Ключовими напрямками діяльності є:

- ВІЛ/СНІД: діагностика, лікування, профілактика;
- гепатити: діагностика, лікування, профілактика;
- туберкульоз: діагностика, лікування, профілактика;
- інші інфекції, що передаються статевим шляхом: діагностика, лікування, профілактика.

Головною метою підприємства є створення сприятливих умов для життя людей, які живуть з ВІЛ/СНІД та іншими соціально значущими захворюваннями, шляхом надання їм якісної медичної допомоги та соціальної підтримки.

Основними завданнями підприємства є:

- забезпечення доступності медичних послуг для всіх верств населення;
- покращення якості життя пацієнтів шляхом надання комплексної медичної допомоги;
- зменшення рівня захворюваності на соціально значущі хвороби в регіоні;
- посилення ролі в регіональній системі охорони здоров'я;

Таким чином, місія обласного комунального некомерційного підприємства «Чернівецький обласний медичний центр соціально значущих хвороб» полягає у захисті здоров'я населення та створенні умов для повноцінного життя людей, які зіткнулися з проблемами, пов'язаними з соціально значущими захворюваннями.

Обласне комунальне некомерційне підприємство «Чернівецький обласний медичний центр соціально значущих хвороб» ставить перед собою амбітні цілі, спрямовані на покращення здоров'я населення та підвищення якості життя пацієнтів. Ці цілі тісно пов'язані з місією закладу та формують стратегію його розвитку.

Короткостроковими цілями підприємства є: покращення доступності медичних послуг, розширення спектру послуг, що надаються; спрощення процедури запису на прийом, забезпечення безперервності надання медичної допомоги, підвищення якості медичної допомоги, впровадження нових методів діагностики та лікування, посилення матеріально-технічної бази, підвищення кваліфікації медичного персоналу, розширення програм скринінгу, проведення інформаційно-просвітницьких кампаній, активізація роботи з групами ризику, впровадження сучасних інформаційних технологій, поліпшення організації роботи відділень, зменшення бюрократичних процедур.

Довгостроковими цілями підприємства є: стати провідним медичним центром з надання спеціалізованої медичної допомоги в регіоні, досягнення високих показників ефективності лікування, забезпечення найкращих умов перебування пацієнтів, створення сучасного медичного закладу, реалізація ефективних програм профілактики, рання діагностика та лікування захворювань, сприяння інтеграції пацієнтів з ВІЛ/СНІД та туберкульозом в суспільство, надання психологічної підтримки, сприяння соціальній адаптації, проведення наукових досліджень, участь у міжнародних наукових проектах, підготовка наукових кадрів.

Короткострокові та довгострокові цілі підприємства тісно пов'язані з його місією. Вони спрямовані на конкретні дії, які дозволяють реалізувати загальну мету – забезпечення високоякісної медичної допомоги населенню та покращення здоров'я регіону.

Таким чином, всі цілі центру спрямовані на досягнення його місії – забезпечення високоякісної медичної допомоги населенню, зосередженої на профілактиці, діагностиці та лікуванні соціально значущих захворювань.

Для досягнення своїх цілей Чернівецький обласний медичний центр соціально значущих хвороб має виконати ряд конкретних завдань. Вони розподіляються між різними структурними підрозділами закладу, кожен з яких має свої специфічні функції.

Загальні завдання підприємства: проведення інформаційно-просвітницьких кампаній серед населення, організація скринінгових обстежень, забезпечення своєчасної та точної діагностики соціально значущих хвороб, впровадження нових методів діагностики, надання медичної допомоги відповідно до сучасних стандартів, забезпечення безперервності лікування, реабілітація пацієнтів, підготовка наукових кадрів, обмін досвідом, спільні проекти, надання психологічної допомоги, сприяння соціальній адаптації.

Розподіл завдань між структурними підрозділами:

- лікувально-діагностичне відділення: надання медичної допомоги пацієнтам, проведення діагностичних процедур, ведення медичної документації.

- лабораторне відділення: проведення лабораторних досліджень, забезпечення точності та своєчасності результатів.
- психологічна служба: надання соціальної допомоги пацієнтам, сприяння соціальній адаптації, взаємодія з іншими соціальними службами.
- адміністративний відділ: організаційно-методичне забезпечення діяльності центру, фінансово-господарська діяльність.

Приклади конкретних завдань:

- амбулаторно-поліклінічне відділення: призначення антиретровірусної терапії пацієнтам з ВІЛ/СНІД, консультації лікарів інфекціоністів, лікарів фтизіатрів, вузьких спеціалістів, проведення флюорографії та рентгенологічних обстежень, призначення протитуберкульозної терапії, скерування на лікування в стаціонарних умовах;
- лабораторне відділення: проведення аналізів крові на ВІЛ, гепатити, туберкульоз, визначення вірусного навантаження, рівень імунітету, загально-діагностичні обстеження;
- психологічна служба: надання пацієнтам психологічної підтримки та супроводу, підтримка та супровід сімей пацієнтів;
- адміністративний відділ: розробка бюджету підприємства, закупівля медичного обладнання, організація навчальних заходів для персоналу.

Структура власності та управління:

Обласне комунальне некомерційне підприємство «Чернівецький обласний медичний центр соціально значущих хвороб» є підприємством комунальної власності. Засновником підприємства є Чернівецька обласна рада, яка здійснює загальне керівництво ним.

Повноваження керівника (генерального директора) підприємства визначаються Статутом закладу, чинним законодавством України у сфері охорони здоров'я та підзаконними нормативно-правовими актами.

Основні повноваження генерального директора включають:

- загальне керівництво підприємством: визначення стратегії розвитку, розподіл обов'язків між підрозділами, контроль за виконанням планів роботи;

- управління персоналом: прийняття на роботу, звільнення, заохочення та дисциплінарні стягнення працівників, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- фінансово-господарська діяльність: складання бюджету, укладання договорів, контроль за використанням коштів;
- представництво інтересів підприємства: у відносинах з іншими організаціями, органами влади тощо;
- організація надання медичної допомоги: контроль за якістю медичної допомоги, впровадження нових методів лікування, забезпечення належних умов для пацієнтів.

Контроль за діяльністю керівника здійснюється за допомогою різних механізмів:

- засновник: в даному випадку, Чернівецька обласна рада, здійснює загальний контроль за діяльністю підприємства, затверджує Статут, призначає і звільняє керівника, затверджує річний звіт про діяльність;
- Міністерство охорони здоров'я України: здійснює методичне керівництво та контроль за дотриманням законодавства у сфері охорони здоров'я;
- державна аудиторська служба України: проводить перевірки фінансово-господарської діяльності підприємства;
- внутрішні контролюючі органи: підприємство має власні внутрішні контролюючі органи, які здійснюють постійний моніторинг діяльності;

Окрім того, контроль за діяльністю керівника здійснюється шляхом:

- регулярних звітів: керівник подає звіти про діяльність підприємства засновнику, вищим органам управління, а також на загальних зборах трудового колективу;
- перевірок: проведення планових та позапланових перевірок діяльності підприємства;
- відгуків пацієнтів: аналіз відгуків пацієнтів про якість надання медичної допомоги;

- моніторингу показників діяльності: аналіз показників ефективності роботи закладу.

Процес прийняття рішень на підприємстві є надзвичайно важливим, оскільки від нього залежить якість надання медичної допомоги та ефективність роботи всього підприємства. Існує чітко визначена процедура прийняття рішень, яка враховує думку різних структурних підрозділів та співробітників.

Типові механізми прийняття рішень включають:

- колегіальні органи: медична рада, адміністративна рада;
- робочі групи: для вирішення конкретних завдань можуть створюватися тимчасові робочі групи, до складу яких включаються фахівці різних профілів.
- індивідуальне рішення керівника: у деяких випадках, особливо в екстрених ситуаціях, рішення може прийматися безпосередньо керівником закладу.

Роль різних структурних підрозділів та співробітників у процесі прийняття рішень:

- медичний персонал: лікарі, середній та молодший медичний персонал безпосередньо беруть участь у прийнятті рішень, що стосуються медичної допомоги пацієнтам. Вони надають пропозиції щодо вдосконалення методів лікування, діагностики та організації роботи відділень;
- адміністративний персонал: відповідає за організаційне забезпечення процесу прийняття рішень, підготовку необхідних документів, ведення протоколів засідань;
- профспілкова організація: представляє інтереси працівників, бере участь у обговоренні питань, пов'язаних з умовами праці та соціальними гарантіями.
- пацієнти та їхні представники: у деяких випадках думка пацієнтів може враховуватися при прийнятті рішень, що стосуються організації медичної допомоги.

Принципи прийняття рішень:

- колегіальність: важливі рішення приймаються колегіально, з урахуванням думки всіх зацікавлених сторін;
- обґрунтованість: кожне рішення має бути обґрунтоване і підкріплене доказовою базою;
- прозорість: процес прийняття рішень має бути прозорим і доступним для всіх зацікавлених осіб;
- ефективність: прийняті рішення мають бути спрямовані на досягнення конкретних результатів і покращення якості надання медичної допомоги.

Фактори, що впливають на процес прийняття рішень:

- складність проблеми: чим складніша проблема, тим більше часу і зусиль потрібно для її вирішення;
- тиск часу: в екстрених ситуаціях рішення можуть прийматися швидко, без детального обговорення;
- інтереси різних груп: різні групи співробітників можуть мати різні інтереси, що може ускладнювати процес прийняття рішень;
- зовнішні фактори: економічна ситуація, законодавство, зміни в системі охорони здоров'я також можуть впливати на процес прийняття рішень.

2.2. Аналіз існуючої організаційної структури

Найімовірніший тип структури, який переважає в обласному комунальному некомерційному підприємстві «Чернівецький обласний медичний центр соціально значущих хвороб», - це функціональна структура.

Чому саме функціональна?

Спеціалізація відділів: в закладі існують окремі відділення, що відповідають за конкретні види діяльності: амбулаторне, фтизіатричне, лабораторне, кабінет профілактики тощо. Кожне відділення має своїх спеціалістів і виконує певний набір функцій.

Переваги функціональної структури:

- висока ефективність: завдяки спеціалізації відділів, досягається високий рівень професіоналізму;

- чіткий розподіл відповідальності: кожен співробітник знає свої обов'язки;
- економія ресурсів: за рахунок централізації управління та уніфікації процесів.

Недоліки функціональної структури:

- бюрократія: можливі затримки у прийнятті рішень через необхідність узгодження з різними відділеннями та підрозділами;
- слабка координація між відділеннями: можуть виникати проблеми з комунікацією та обміном інформацією між різними структурними підрозділами;
- обмежені можливості для інновацій: співробітники можуть бути сфокусовані на виконанні своїх обов'язків і менше приділяти уваги новим ідеям.

Незважаючи на те, що функціональна структура є основною, в деяких випадках для вирішення конкретних завдань можуть створюватися тимчасові робочі групи або проекти, що мають елементи інших типів структур.

Функціональна структура є найбільш поширеною і ефективною для медичних закладів такого типу. Вона дозволяє забезпечити високу якість медичної допомоги та ефективну роботу всього закладу.

Однак, для постійного вдосконалення процесів управління необхідно постійно аналізувати існуючу структуру та вносити необхідні зміни.

Структура управління в будь-якому медичному закладі, в тому числі і в Чернівецькому обласному медичному центрі соціально значущих хвороб, зазвичай має кілька рівнів. Це дозволяє ефективно розподіляти обов'язки, координувати роботу різних підрозділів та забезпечувати безперебійну діяльність закладу.

Вищий рівень:

- керівник закладу - генеральний директор: це найвища посадова особа, яка несе загальну відповідальність за діяльність центру. До його обов'язків належить стратегічне планування, управління персоналом, фінансами, взаємодія з зовнішніми партнерами та представництво інтересів закладу.

Середній рівень:

- медичний директор: координує роботу всіх медичних служб, забезпечує якість медичної допомоги, контролює дотримання медичних стандартів;

- завідувачі відділень та підрозділів: керують роботою конкретних відділень, відповідають за організацію медичної допомоги в своєму відділенні, управління персоналом, взаємодію з іншими підрозділами.

Нижчий рівень:

- лікарі, середній та молодший медичний персонал: безпосередньо надають медичну допомогу пацієнтам, виконують призначення лікарів, доглядають за хворими.

- адміністративний персонал: займається організаційною роботою, веденням документації, забезпеченням матеріально-технічної бази.

Функції кожного рівня:

- вищий рівень: визначає стратегічні цілі закладу, розробляє плани розвитку, контролює виконання бюджету, представляє інтереси закладу перед зовнішніми партнерами;

- середній рівень: організовує поточну діяльність відділень, забезпечує виконання планів роботи, контролює якість медичної допомоги, взаємодіє з іншими відділеннями;

- нижчий рівень: безпосередньо виконує роботу, пов'язану з наданням медичної допомоги пацієнтам, доглядом за хворими та забезпеченням безперебійної роботи закладу.

Важливо зазначити:

- гнучкість структури: конкретна кількість рівнів управління та розподіл функцій можуть відрізнятися в залежності від розміру закладу, його специфіки та організаційної структури;

- взаємодія між рівнями: ефективна робота закладу можлива лише за умови тісної взаємодії між усіма рівнями управління;

- делегування повноважень: керівництво закладу повинно вміти делегувати повноваження, щоб забезпечити ефективну роботу підлеглих;

Така структура управління дозволяє:

- забезпечити ефективне управління закладом;
- розподілити відповідальність між різними рівнями управління;
- створити систему контролю за виконанням завдань;
- забезпечити високу якість медичної допомоги.

Структура підрозділів Обласного комунального некомерційного підприємства «Чернівецький обласний медичний центр соціально значущих хвороб» формується з урахуванням специфіки захворювань, які лікуються в закладі, та потреб населення. Оскільки цей центр спеціалізується на соціально значущих хворобах, його структура відрізняється від типової лікарні.

Підрозділи, які входять до складу центру:

- амбулаторно-поліклінічне відділення: функції - надання консультацій хворим, проведення комплексної діагностики соціально значущих захворювань (ВІЛ-інфекція, гепатити, туберкульоз), призначення лікування. Підрозділи: кабінети лікарів інфекціоністів, лікарів фтизіатрів, лікаря дерматовенеролога, імунолога, кабінет функціональної діагностики;
- фтизіатричні (стаціонарного лікування) відділення. Функції - надання стаціонарної медичної допомоги пацієнтам хворим на туберкульоз. Підрозділи: палати для хворих, маніпуляційні кабінети, ізолятор;
- лабораторні відділення. Функції - проведення лабораторних досліджень (аналізи крові, сечі, біопсії, харкотиння) для діагностики та моніторингу лікування ВІЛ-інфекції та туберкульозу. Підрозділи: біохімічна, імунологічна, бактеріологічна лабораторії;
- кабінет профілактики (кабінет «Довіра»). Функції - проведення профілактичних заходів (консультування), організація скринінгових обстежень, проведення інформаційно-просвітницької роботи серед населення;
- кабінет клінічного психолога. Функції - надання психологічної допомоги пацієнтам та їхнім родинам, проведення психотерапевтичних сесій;

- адміністративний відділ. Функції - організаційно-методичне забезпечення діяльності центру, фінансово-господарська діяльність, кадрове забезпечення.

Система підпорядкування в Облесному комунальному некомерційному підприємстві «Чернівецький обласний медичний центр соціально значущих хвороб», будується за ієрархічним принципом. Це означає, що кожен співробітник має свого безпосереднього керівника, а всі підрозділи підпорядковуються загальному керівництву підприємства.

Схема підпорядкування:

- генеральний директор центру: найвища посадова особа, яка відповідає за загальне керівництво закладом. Всі інші підрозділи та співробітники підпорядковуються генеральному директору.

- медичний директор: координує роботу всіх медичних служб, підпорядковується генеральному директору.

- завідувачі відділень: керівники окремих відділень/підрозділів. Підпорядковуються медичному директору та генеральному директору і несуть відповідальність за роботу свого відділення/підрозділу.

- середній та молодший медичний персонал: безпосередньо виконує призначення лікарів, доглядає за хворими і підпорядковується завідувачу відділення/підрозділу.

- адміністративний персонал: займається організаційною роботою, веденням документації, забезпеченням матеріально-технічної бази.

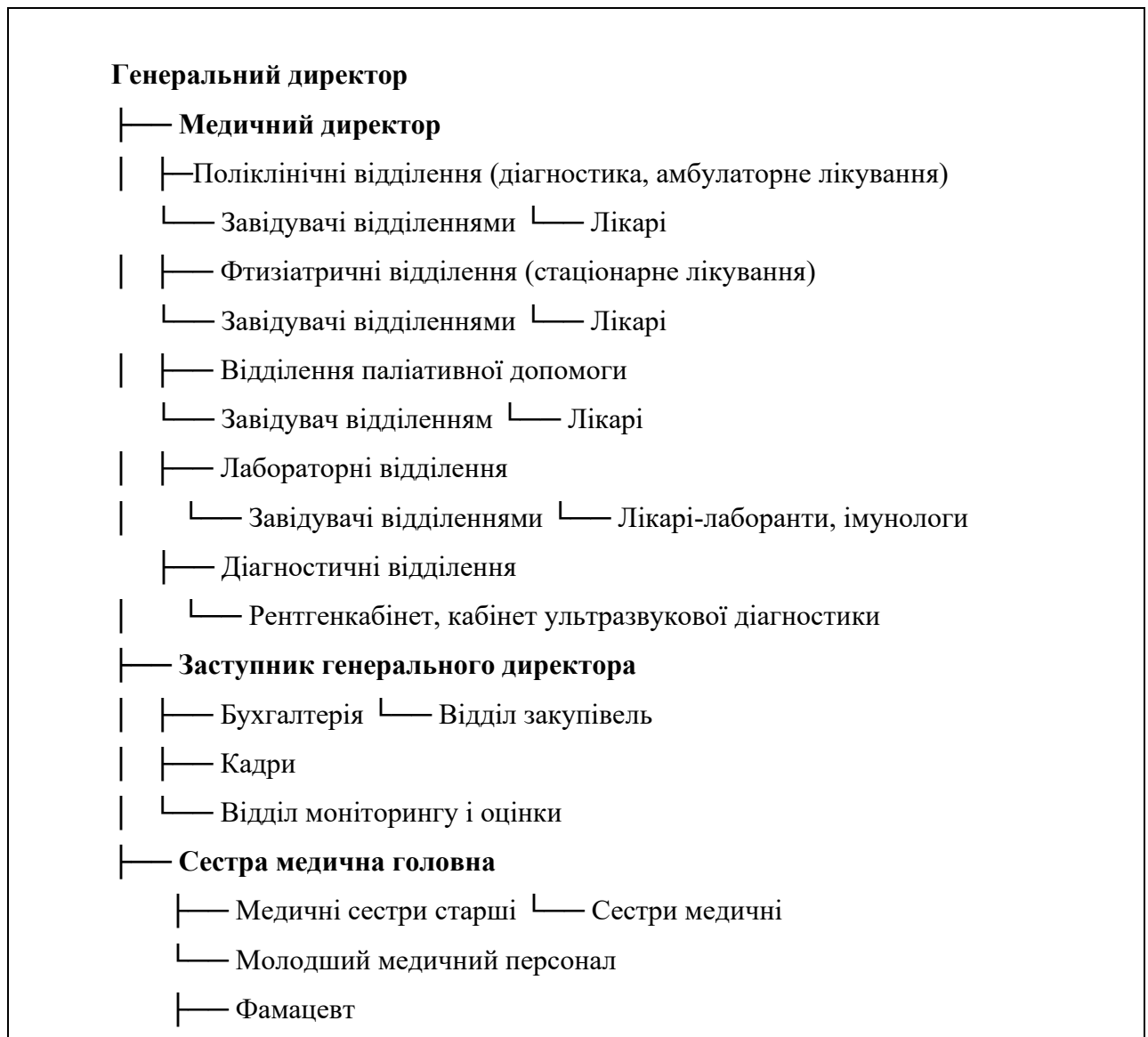


Рис. 2.1. Організаційна схема структури управління

Джерело: Розроблено автором

Переваги ієрархічної системи підпорядкування:

- чіткий розподіл обов'язків: кожен співробітник знає свої функції та відповідальність;
- ефективна координація роботи: завдяки чіткій структурі підпорядкування, забезпечується ефективна координація роботи всіх підрозділів;
- прийняття рішень: рішення приймаються на різних рівнях управління, що дозволяє швидко реагувати на зміни ситуації.

Недоліки ієрархічної системи підпорядкування:

- бюрократія: можливі затримки у прийнятті рішень через необхідність узгодження з різними рівнями управління;
- обмежена гнучкість: зміни в організаційній структурі можуть бути складними і тривалими;
- можливість конфліктів: між різними рівнями управління можуть виникати конфлікти інтересів.

Для того, щоб уникнути цих недоліків, в сучасних медичних закладах все частіше використовуються такі підходи:

- делегування повноважень: керівники делегують частину своїх повноважень підлеглим, що дозволяє підвищити їх відповідальність і самостійність;
- командна робота: створення робочих груп для вирішення конкретних завдань, що дозволяє залучити до процесу прийняття рішень різних фахівців;
- відкрита комунікація: створення атмосфери довіри і відкритості, що дозволяє співробітникам вільно висловлювати свою думку і вносити пропозиції.

Механізми координації роботи різних підрозділів у медичному закладі є ключовими для забезпечення безперебійної та ефективної роботи. Вони дозволяють уникнути дублювання функцій, забезпечують своєчасний обмін інформацією та сприяють досягненню спільних цілей.

Основні механізми координації на підприємстві:

- регулярні наради: проведення планових нарад за участю керівників підрозділів дозволяє обговорити актуальні питання, скоординувати дії та ухвалити спільні рішення;
- робочі групи: створення тимчасових робочих груп для вирішення конкретних завдань дозволяє залучити фахівців з різних підрозділів та знайти оптимальні рішення;
- єдина інформаційна система: використання єдиної інформаційної системи дозволяє всім співробітникам мати доступ до необхідної інформації та оперативно обмінюватися даними;

- стандартизовані процедури: розробка та впровадження стандартних процедур для виконання різних видів робіт забезпечує єдиний підхід та уніфікацію процесів;

- система документообігу: встановлення чіткого порядку оформлення та обігу документів сприяє ефективному обміну інформацією між підрозділами.

Механізми вирішення конфліктів на підприємстві:

Конфлікти між співробітниками або підрозділами є невід'ємною частиною будь-якої організації. Для їх ефективного вирішення використовуються такі механізми:

- прямі переговори: співробітники, які мають конфлікт, можуть спробувати вирішити його шляхом прямих переговорів;

- медіація: залучення нейтральної особи (медіатора), яка допомагає сторонам знайти компроміс;

- арбітраж: передача спору на розгляд арбітражної комісії, яка ухвалює остаточне рішення;

- дисциплінарні процедури: у випадку грубих порушень трудової дисципліни можуть застосовуватися дисциплінарні стягнення;

- профілактика конфліктів: створення сприятливого психологічного клімату в колективі, проведення тренінгів з комунікації та вирішення конфліктів.

Важливими принципами вирішення конфліктів є:

- об'єктивність: оцінка ситуації має бути об'єктивною, без емоційних забарвлень;

- конфіденційність: інформація про конфлікт має бути конфіденційною;

- швидкість: конфлікти необхідно вирішувати якомога швидше, щоб уникнути їх ескалації;

- орієнтація на результат: мета вирішення конфлікту – знайти рішення, яке задовольнить інтереси всіх сторін.

Ефективна координація та вирішення конфліктів є важливими умовами успішної роботи будь-якого медичного закладу.

Порівняння існуючої структури з типовими структурами для медичних закладів – це важливий етап оцінки ефективності організації. Для цього можна провести детальний аналіз, порівнюючи існуючу структуру з типовими моделями, які використовуються в медичних закладах подібного профілю.

Типові структури для медичних закладів:

- функціональна структура: характеризується чітким розподілом обов'язків за функціями (діагностика, лікування, адміністрація тощо);
- дивізійна структура: підрозділи створюються за певним критерієм (наприклад, за видами захворювань, географічним принципом);
- матрична структура: комбінує елементи функціональної та дивізійної структур, часто використовується у великих медичних центрах.

Порівнюючи існуючу в центрі структуру з типовими, слід звернути увагу на такі аспекти:

- співвідношення між функціями та підрозділами: Чи відповідає розподіл функцій між підрозділами загальноприйнятим стандартам?
- рівні управління: чи достатня кількість рівнів управління для ефективного управління закладом?
- лінії підпорядкування: Чи чітко визначені лінії підпорядкування між співробітниками та підрозділами?
- механізми координації: Чи ефективно координується робота різних підрозділів?
- гнучкість структури: Чи дозволяє структура швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища?

Експертна оцінка:

Залучення експертів в галузі організаційного управління дозволяє отримати об'єктивну оцінку існуючої структури. Експерти можуть провести детальний аналіз, виявити сильні та слабкі сторони структури, а також запропонувати рекомендації щодо її вдосконалення.

Що можуть зробити експерти:

- провести детальний аналіз структури: вивчити посадові інструкції, схеми підпорядкування, документообіг тощо;
- порівняти структуру з типовими моделями: визначити, наскільки структура відповідає сучасним вимогам;
- провести інтерв'ю з керівниками та співробітниками: з'ясувати їхню думку про існуючу структуру та проблеми, з якими вони стикаються;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення структури: запропонувати зміни, які дозволять підвищити ефективність роботи закладу.

Опитування співробітників:

Опитування співробітників дозволяє отримати пряму інформацію про те, як вони сприймають існуючу структуру. Опитування може проводитися у формі анкетування, інтерв'ю або фокус-груп.

Що можна з'ясувати за допомогою опитування:

- задоволеність роботою: наскільки співробітники задоволені своїми посадовими обов'язками, рівнем завантаження, можливостями для професійного розвитку;
- ефективність комунікації: наскільки ефективно відбувається обмін інформацією між підрозділами;
- проблеми в роботі: які проблеми співробітники бачать в існуючій структурі;
- пропозиції щодо вдосконалення: які зміни співробітники хотіли б бачити в структурі.

Комбінація цих трьох методів дозволяє отримати всебічну картину існуючої структури, виявити її недоліки та розробити рекомендації щодо її вдосконалення.

Важливо зазначити, що зміна організаційної структури – це складний і тривалий процес, який вимагає ретельного планування та підготовки.

Типові сильні сторони:

- стабільність: структура може бути стабільною і перевіреною часом;
- чіткий розподіл обов'язків: кожен співробітник знає свої обов'язки;

- налагоджені процеси: можуть бути налагоджені ефективні процеси роботи.

Типові слабкі сторони:

- бюрократичність: занадто багато рівнів управління, складні процедури узгодження;
- негнучкість: складність адаптації до змін зовнішнього середовища;
- дублювання функцій: можливе дублювання функцій між різними підрозділами.

Ключові питання для оцінки ефективності існуючої структури з точки зору реалізації маркетингових цілей: гнучкість, орієнтація на пацієнта, співпраця між підрозділами, інноваційність.

Можливі проблеми:

- відсутність маркетингового відділу: якщо в закладі немає окремого маркетингового відділу, це може негативно вплинути на реалізацію маркетингових цілей;
- низький пріоритет маркетингу: якщо маркетинг не є пріоритетним напрямком діяльності закладу, це може призвести до недостатнього фінансування та уваги до маркетингових активностей;
- відсутність координації між маркетингом та іншими підрозділами: це може призвести до невідповідності маркетингових повідомлень реальним можливостям закладу.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати висновки про те, наскільки існуюча структура відповідає потребам закладу і які зміни необхідно внести для підвищення її ефективності.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати наступні висновки:

Ступінь відповідності структури потребам закладу:

- позитивні аспекти: існуюча структура дозволяє досягати поставлених цілей, забезпечує ефективну координацію роботи підрозділів, відповідає вимогам законодавства та стандартам якості.

- негативні аспекти: слабкі сторони структури перешкоджають досягненню кращих результатів. Це надмірна бюрократичність, дублювання функцій, недостатня гнучкість, відсутність якісної координації між підрозділами.

Необхідні зміни для підвищення ефективності:

- оптимізація структури: впровадження конкретних змін в структурі, таких як: створення нових підрозділів або ліквідація неефективних, зміна підпорядкованості підрозділів, перерозподіл функцій між підрозділами.

- впровадження нових механізмів управління: системи електронного документообігу, системи управління проєктами, методи бережливого виробництва.

- підвищення кваліфікації персоналу: заходи щодо підвищення кваліфікації співробітників для ефективного функціонування в новій структурі.

- зміни в культурі організації: впровадження заходів, які вплинуть на корпоративну культуру

Проведений аналіз існуючої організаційної структури обласного комунального некомерційного підприємства «Чернівецький обласний медичний центр соціально значущих хвороб» показав, що, з одного боку, структура дозволяє забезпечити виконання основних функцій закладу. З іншого боку, виявлені такі недоліки, як надмірна централізація прийняття рішень, дублювання функцій між відділами та недостатня гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища.

Для підвищення ефективності роботи закладу пропонується наступне:

- децентралізувати прийняття рішень, надавши більшу автономію підрозділам;

- створити окремий підрозділ з маркетингу для більш ефективного просування послуг закладу;

- впровадити систему електронного документообігу для прискорення обміну інформацією;

- провести навчання персоналу з нових методів управління проєктами.

Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність роботи закладу, покращити якість надання медичних послуг та забезпечити більш швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища.

2.3. Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Аналіз макросередовища дозволяє оцінити вплив загальносистемних чинників на діяльність підприємства.

До макросередовища відносять:

- політичне середовище: політична стабільність в країні та регіоні, зміни в законодавстві, що регулюють діяльність медичних закладів (ліцензування, стандарти, фінансування), політичні рішення, які можуть вплинути на фінансування охорони здоров'я, взаємодія з органами державної влади;
- економічне середовище: стан економіки країни та регіону (ВВП, інфляція, безробіття), рівень життя населення, державне фінансування охорони здоров'я, ціни на медичні послуги та медикаменти, курс національної валюти;
- соціокультурне середовище: демографічні показники (вік, стать, освіта населення), зміна стилю життя, цінностей та уявлень про здоров'я, рівень медичної грамотності населення, культурні особливості регіону;
- технологічне середовище: нові технології в медицині (діагностика, лікування), доступність інформаційних технологій, рівень автоматизації процесів;
- природне середовище: екологічні проблеми регіону, стихійні лиха.

Мікросередовище – це безпосереднє оточення підприємства, яке має на нього прямий вплив. До мікросередовища відносять: конкурентів, постачальників, споживачів.

Ключові фактори зовнішнього середовища – це ті фактори, які мають найбільший вплив на діяльність підприємства і вимагають особливої уваги. Для їх визначення можна використовувати такі методи:

- метод SWOT-аналізу: дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища;

- метод PEST-аналізу: дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів;
- експертні оцінки: залучення експертів для оцінки важливості різних факторів.

Ключові фактори для медичного закладу:

- зміни в законодавстві про охорону здоров'я можуть вплинути на фінансування, ліцензування та надання послуг;
- економічна криза може призвести до скорочення бюджетних видатків на охорону здоров'я та зниження платоспроможності населення;
- поява нових технологій може створити нові можливості для надання медичних послуг, але також вимагати значних інвестицій;
- конкуренція з приватними клініками може змусити державні заклади покращувати якість послуг і впроваджувати нові технології.

Висновки аналізу зовнішнього середовища дозволяють розробити стратегію розвитку підприємства, враховуючи як можливості, так і загрози зовнішнього середовища.

Розглянемо детальніше, як можна застосувати методи SWOT-аналізу та PEST-аналізу до конкретної ситуації обласного комунального некомерційного підприємства «Чернівецький обласний медичний центр соціально значущих хвороб».

SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

Сильні сторони (S):

- досвідчений персонал: наявність висококваліфікованих медичних працівників з досвідом роботи з пацієнтами, що хворіють на ВІЛ/СНІД та туберкульоз;
- спеціалізоване обладнання: наявність сучасного медичного обладнання, необхідного для діагностики та лікування ВІЛ/СНІДу та туберкульозу форм та стадій;

- репутація: дане підприємство має репутацію надійного медичного закладу в регіоні.

Слабкі сторони (W):

- обмежене фінансування: можливі обмеження у виплатах від Національної служби здоров'я України, що впливають на можливість придбання нового обладнання, підвищення заробітної плати персоналу тощо;
- застарілі приміщення: застарілі приміщення обмежують можливості розширення спектру послуг;
- недостатня кількість кадрів деяких спеціальностей: відмічається дефіцит вузькоспеціалізованих лікарів.

Можливості (O):

- впровадження нових технологій: можливість впровадження нових методів діагностики та лікування, що підвищить ефективність роботи підприємства;
- розширення спектру послуг: можливість розширення спектру наданих послуг, наприклад, впровадження нових програм реабілітації;
- залучення інвестицій: можливість залучення інвестицій для модернізації обладнання та розширення приміщень.

Загрози (T):

- збільшення кількості хворих: збільшення кількості пацієнтів може перевищити можливості підприємства;
- зміни в законодавстві: зміни в законодавстві можуть призвести до додаткових вимог до роботи центру;
- конкуренція з приватними клініками: зростання конкуренції може призвести до втрати пацієнтів.

Таблиця 2.1.

Вплив зростання конкуренції з приватними клініками

Фактор конкуренції	Можливі наслідки для підприємства	Рекомендації для підприємства
Вищий рівень сервісу (комфортні умови, індивідуальний підхід) в приватних клініках	Втрата пацієнтів, особливо серед заможних верств населення	Покращення рівня обслуговування, створення більш комфортних умов перебування в закладі.
Ширший спектр послуг (додаткові діагностичні та лікувальні процедури)	Зменшення кількості пацієнтів, які потребують додаткових послуг	Розширення спектру послуг, що надаються, за рахунок залучення нових фахівців та придбання необхідного обладнання.
Сучасне обладнання та новітні технології в приватних клініках	Зниження довіри пацієнтів до якості медичної допомоги	Модернізація матеріально-технічної бази.
Гнучкий графік роботи приватних клінік	Незручний графік роботи може відштовхувати пацієнтів	Оптимізація графіку роботи, введення додаткових змін, забезпечення можливості запису на прийом онлайн.
Активна маркетингова кампанія приватних клінік	Низька обізнаність населення про послуги	Розробка ефективної маркетингової стратегії, просування послуг через різні канали комунікації (медіа, соціальні мережі, сайти).
Вища вартість послуг в (через державне фінансування)	Пацієнти можуть обирати більш дешеві приватні клініки	Розробка системи пільг та знижок для певних категорій пацієнтів, надання додаткових послуг.
Недостатня інформованість населення про переваги державних медичних закладів	Негативний імідж державних медичних закладів	Проведення інформаційних кампаній, спрямованих на підвищення обізнаності населення про переваги лікування.

Розроблено автором

PEST-аналіз обласного комунального некомерційного підприємства «Чернівецький обласний медичний центр соціально значущих хвороб» дозволить оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на його діяльність.

- політичні фактори: зміна уряду може призвести до зміни пріоритетів у сфері охорони здоров'я;
- економічні фактори: економічна криза може призвести до скорочення бюджетних асигнувань на охорону здоров'я;

Таблиця 2.2.

Динаміка ключових показників ефективності закладу протягом 2022-2023 років

Показники	2022 рік	2023 рік	Відхилення (%)	Причина змін
Фінансові показники				
Обсяг фінансування від НСЗУ (тис. грн.)	16,8 млн	13,2 млн	-21,43%	Посилення умов НСЗУ щодо здійснення оплати за надані послуги
Дохід від платних послуг (тис. грн.)	1,2 млн	24,0 тис. грн.	-80%	Розширення спектру платних послуг, підвищення цін
Загальний дохід	18,0 млн	13,4 млн	-25,33%	Згасання пандемії SARS-CoV-2, повномасштабне вторгнення РФ
Витрати на заробітну плату	1,0 млн	0,7 млн	-30%	Зміна тарифів на оплату праці (скасування преміювання)
Витрати на витратні матеріали				Зміна обсягу наданих послуг, ціни на медикаменти
Прибуток/збиток				Розрахунок різниці між доходами та витратами
Показники ефективності				
Кількість обслугованих пацієнтів (тис. осіб)	25,0	32,0	+28%	Збільшення кількості ВПО
Середня вартість одного відвідування оплаченого НСЗУ (грн.)	672	418	-37,79%	Зміна структури тарифів від НСЗУ в бік зменшення, збільшення чисельності пацієнтів
Середня вартість одного платного відвідування (грн.)	385	80	-79,2%	Зменшення охочих отримувати платні послуги
Показники якості				
Рівень задоволеності пацієнтів (%)	80%	85%	+5%	Проведення заходів з покращення якості обслуговування
Відсоток дотримання стандартів надання медичної допомоги	90%	95%	+5%	Внутрішній аудит (MiO), посилення зовнішнього контролю

Розроблено автором

- соціальні фактори: збільшення кількості людей похилого віку збільшить попит на послуги центру;

- технологічні фактори: впровадження нових методів лікування легеневих захворювань може підвищити ефективність роботи центру.

Таблиця 2.3.

PEST-аналіз ОКНП «Чернівецький обласний медичний центр соціально значущих хвороб»

Фактор	Потенційні впливи на діяльність підприємства	Можливі наслідки для підприємства	Рекомендації для підприємства
Політичні	Зміни у законодавстві про охорону здоров'я, державна політика щодо боротьби з ВІЛ/СНІДом та іншими соціально значущими захворюваннями, міжнародне співробітництво, місцева політика	Зміна фінансування, нові вимоги до ліцензування, зміна пріоритетів у наданні медичних послуг, нові можливості для співпраці	Активне відстеження змін у законодавстві, участь у розробці нових нормативно-правових актів, пошук міжнародних партнерів, співпраця з місцевою владою
Економічні	Стан економіки України, рівень інфляції, курс валют, зміни у фінансуванні охорони здоров'я, платоспроможність населення	Зміна обсягів фінансування, зростання вартості медичних препаратів та обладнання, зміна попиту на платні медичні послуги	Пошук додаткових джерел фінансування, оптимізація витрат, розвиток платних послуг, диверсифікація діяльності
Соціальні	Демографічні зміни, рівень освіти населення, соціальні цінності, міграція населення, епідеміологічна ситуація	Зміна структури пацієнтів, зміна попиту на медичні послуги, зростання кількості хворих на певні захворювання	Адаптація до нових потреб населення, розвиток профілактичних програм, підвищення кваліфікації персоналу
Технологічні	Розвиток медичних технологій, інформаційні технології, кібербезпека	Поява нових методів діагностики та лікування, підвищення ефективності роботи, ризику кібератак	Впровадження нових технологій, забезпечення кібербезпеки, навчання персоналу

Розроблено автором

На основі проведеного аналізу можна розробити конкретні рекомендації для керівництва підприємства:

- збільшити фінансування для придбання нового обладнання та підвищення заробітної плати персоналу;

- розширити спектр послуг за рахунок впровадження нових технологій;
- підвищити рівень задоволеності пацієнтів шляхом впровадження нових програм обслуговування;
- посилити маркетингову діяльність для залучення нових пацієнтів;
- створити резервний фонд для подолання можливих фінансових труднощів.

Існуюча організаційна структура має як сильні, так і слабкі сторони, що впливають на ефективність роботи закладу.

Для подальшого розвитку центру необхідно провести більш детальний аналіз його діяльності та розробити заходи щодо вдосконалення організаційної структури та управління.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ НОВОЇ СТРУКТУРИ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ ОРІЄНТОВАНОЇ НА МАРКЕТИНГОВУ КОНЦЕПЦІЮ

3.1. Формулювання маркетингових цілей підприємства

Формулювання маркетингових цілей є одним із ключових етапів у процесі розробки нової структури управління підприємством, орієнтованої на маркетингову концепцію. Цілі надають напрямок для всіх маркетингових активностей і дозволяють оцінити ефективність роботи підприємства [7].

Стратегічні маркетингові цілі – це довгострокові цілі, які визначають загальний напрямок розвитку підприємства. Вони відображають бачення майбутнього підприємства та його місце на ринку. Стратегічні цілі зазвичай формуються на рівні вищого керівництва і можуть включати:

- збільшення частки ринку: підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку;
- розширення географії діяльності: вихід на нові ринки;
- диверсифікація діяльності: розширення спектру послуг;
- підвищення іміджу підприємства: створення позитивного іміджу серед пацієнтів та медичної спільноти.

Тактичні маркетингові цілі – це короткострокові цілі, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей. Вони більш конкретні і вимірювані. Тактичні цілі можуть включати: збільшення кількості пацієнтів, підвищення середнього чека, збільшення обсягу продажів додаткових послуг, зменшення витрат на маркетинг, розробка маркетингових завдань [13].

Маркетингові завдання – це конкретні дії, які необхідно виконати для досягнення маркетингових цілей. Завдання повинні бути SMART:

- Specific (конкретні): чітко сформульовані і зрозумілі для всіх учасників;
- Measurable (вимірювані): мають кількісні показники, за якими можна оцінити виконання;
- Achievable (досяжні): реалістичні і досяжні за наявних ресурсів;
- Relevant (актуальні): відповідають стратегічним цілям підприємства;
- Time-bound (Обмежені у часі): мають чітко визначені терміни виконання [11].

Приклади маркетингових завдань для підприємства:

- збільшити кількість звернень пацієнтів на 15% протягом наступного року шляхом проведення рекламної кампанії в соціальних мережах;
- збільшити середній чек на 10% шляхом впровадження додаткових платних послуг;
- зменшити відтік пацієнтів на 5% шляхом проведення опитувань задоволеності та впровадження програм лояльності.

При формулюванні маркетингових цілей і завдань необхідно враховувати специфіку діяльності закладу, його ресурси, а також зовнішнє середовище.

Для розробки ефективних маркетингових цілей і завдань рекомендується залучати до цього процесу не тільки маркетологів, але й представників інших підрозділів підприємства, таких як лікарі, адміністратори та фінансисти.

3.2. Проєктування нової організаційної структури

Вибір оптимального типу організаційної структури для обласного комунального некомерційного підприємства «Чернівецький обласний медичний центр соціально значущих хвороб» є одним з найважливіших етапів реформування. Він має базуватися на результатах попередніх досліджень, зокрема, аналізу існуючої структури, визначення маркетингових цілей та врахування специфіки діяльності закладу.

Фактори, що впливають на вибір типу структури:

- розмір та складність закладу: для великих закладів з широким спектром послуг можуть бути доцільними більш складні структури;
- стратегічні цілі: орієнтація на якість, інновації та зростання вимагають різних структурних рішень;
- рівень невизначеності зовнішнього середовища: динамічне середовище вимагає більш гнучких структур;
- культура організації: існуючі цінності та норми поведінки впливають на сприйняття нової структури;

Обґрунтування вибору:

Для обґрунтування вибору оптимального типу структури необхідно провести порівняльний аналіз різних варіантів з урахуванням сильних і слабких сторін кожного типу. При цьому слід враховувати такі критерії:

- ефективність управління: здатність структури забезпечити координацію дій, прийняття рішень та контроль за виконанням;
- гнучкість: здатність структури адаптуватися до змін зовнішнього середовища;
- мотивація персоналу: вплив структури на мотивацію працівників та їхнє залучення до роботи;
- вартість управління: витрати на утримання структури [25].

Враховуючи вищевказане, для обласного комунального некомерційного підприємства «Чернівецький обласний медичний центр соціально значущих хвороб» було обрано дивізійну структуру за принципом захворювань. Це дозволить:

- посилити фокус на пацієнтах: кожен дивізіон буде відповідати за конкретну групу захворювань, що дозволить більш глибоко вивчати потреби пацієнтів та розробляти індивідуальні програми лікування;
- підвищити ефективність: кожен дивізіон зможе самостійно приймати рішення і нести відповідальність за результати своєї роботи;
- сприяти інноваціям: кожен дивізіон матиме більшу автономію для експериментування та впровадження нових методів лікування.

Після вибору типу структури необхідно детально розподілити функції і повноваження між структурними підрозділами. При цьому слід враховувати такі принципи:

- чіткий розподіл відповідальності: кожен підрозділ повинен мати чітко визначені завдання і відповідати за їх виконання;
- мінімізація дублювання функцій: уникнення подвійного виконання одних і тих же завдань різними підрозділами;
- співпраця між підрозділами: забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами для досягнення спільних цілей;
- визначення кількості та складу структурних підрозділів;

Кількість і склад структурних підрозділів визначається на основі аналізу обсягу роботи та спеціалізації підприємства.

Для центру з дивізійною структурою можна створити такі підрозділи:

- дивізіон ВІЛ-інфекції та СНІДу: амбулаторно-поліклінічне відділення, відділ лабораторної діагностики, стаціонар денного перебування.
- дивізіон фтизіатрії: поліклінічний підрозділ, стаціонарні підрозділи, підрозділ паліативної допомоги, бактеріологічна лабораторія, реанімація.

Структура підрозділів має бути гнучкою і дозволити вносити зміни в міру зміни потреб закладу.

Наступні кроки:

- розробка положень про структурні підрозділи: у положеннях слід детально описати функції, завдання, права та обов'язки кожного підрозділу;
- розробка системи показників ефективності: для оцінки роботи кожного підрозділу необхідно розробити систему ключових показників ефективності (KPI);
- створення системи комунікацій: забезпечення ефективного обміну інформацією між підрозділами.

Проектування нової організаційної структури є складним і багатогранним процесом, який вимагає системного підходу та врахування багатьох факторів.

Правильно спроектована структура дозволить підвищити ефективність роботи закладу, покращити якість надання медичних послуг та забезпечити досягнення стратегічних цілей.

Після формулювання маркетингових цілей і завдань можна переходити до розробки маркетингового плану, який буде детально описувати дії, необхідні для досягнення поставлених цілей.

3.3. Оцінка ефективності запропонованої структури

Для оцінки ефективності запропонованої організаційної структури необхідно розробити систему критеріїв, які дозволять порівняти її з існуючою структурою та визначити її переваги. Критерії можуть бути різноманітними і залежати від конкретних цілей організації.

Критерії:

- ефективність виконання завдань: швидкість і якість виконання поставлених завдань;
- гнучкість: здатність структури адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища;
- задоволеність персоналу: рівень мотивації, залученості та лояльності працівників;
- задоволеність пацієнтів: якість надання медичних послуг, час очікування, зручність обслуговування;

- фінансові показники: прибутковість, рентабельність, ефективність використання ресурсів;
- час прийняття рішень: швидкість прийняття управлінських рішень;
- координація роботи підрозділів: ефективність взаємодії між підрозділами;
- рівень інноваційності: здатність структури сприяти розробці та впровадженню нових ідей та технологій [22].

Порівняльний аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони існуючої структури та оцінити потенційні переваги запропонованої структури.

Методи порівняльного аналізу:

- матричний аналіз: порівняння структур за різними критеріями за допомогою матриці;
- сценарний аналіз: моделювання різних сценаріїв розвитку організації при різних структурах;
- експертна оцінка: оцінка експертами переваг і недоліків кожної структури.

На основі результатів порівняльного аналізу та розрахунку економічної ефективності можна зробити висновок про доцільність впровадження нової структури на підприємстві, а саме – дивізіональної.

Аргументи на користь впровадження нової структури:

- підвищення ефективності: нова структура дозволить підвищити швидкість і якість виконання завдань, знизити витрати та збільшити прибуток;
- покращення якості послуг: нова структура сприятиме підвищенню якості медичної допомоги та задоволеності пацієнтів;
- збільшення гнучкості: нова структура дозволить швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища;
- підвищення мотивації персоналу: нова структура може сприяти підвищенню залученості працівників до роботи та їхньої лояльності.

Аргументи проти впровадження нової структури:

- високі витрати на перехід: реорганізація може вимагати значних фінансових витрат;
- опір змін: частина працівників може негативно сприйняти зміни;
- ризик помилок: існує ризик того, що нова структура не виправдає очікувань.

Вибір оптимальної організаційної структури є складним і відповідальним завданням. Важливо враховувати як теоретичні основи, так і конкретні особливості підприємства. Реалізація нової структури вимагає ретельного планування, підготовки персоналу та моніторингу результатів.

Важливими аспектами при оцінці ефективності є:

- чітко визначені критерії оцінки;
- об'єктивність проведеного аналізу;
- врахування думки всіх зацікавлених сторін.

Після прийняття рішення про впровадження нової структури необхідно розробити детальний план її впровадження, який включатиме такі етапи:

- підготовка персоналу: навчання, тренінги, зміна посадових інструкцій;
- реорганізація робочих процесів: оптимізація бізнес-процесів, впровадження нових технологій;
- комунікація зі співробітниками: інформування про зміни, залучення до процесу змін;
- моніторинг та оцінка результатів: регулярний контроль за ефективністю нової структури.

Впровадження нової організаційної структури – це комплексний процес, який вимагає ретельного планування та координації дій.

Нижче наведено детальний план, який можна адаптувати до конкретних умов обласного комунального некомерційного підприємства «Чернівецький обласний медичний центр соціально значущих хвороб».

Етап 1: Підготовка до впровадження

- створення робочої групи: формування команди з досвідчених фахівців різних підрозділів для розробки та впровадження нової структури;
- комунікаційна кампанія: інформування персоналу про необхідність змін, їхні цілі та очікувані результати;
- аналіз існуючої структури: детальний аналіз сильних і слабких сторін існуючої структури для визначення напрямків вдосконалення;
- розробка нової структури: створення детальної моделі нової структури з описом функцій, повноважень та взаємодії підрозділів;
- розробка плану переходу: складання детального плану переходу від існуючої структури до нової, з визначенням термінів, відповідальних осіб та ресурсів.

Етап 2: Впровадження нової структури

- навчання персоналу: проведення тренінгів для персоналу з метою ознайомлення з новою структурою, їхніми ролями та обов'язками;
- перерозподіл функцій: перерозподіл функцій між підрозділами відповідно до нової структури;
- оновлення документації: розробка нових посадових інструкцій, положень про підрозділи та інших внутрішніх документів;
- створення нових підрозділів: формування нових підрозділів та заповнення вакантних посад;
- переобладнання приміщень: при необхідності проведення ремонтних робіт та переобладнання приміщень відповідно до нової структури;
- впровадження нових технологій: застосування нових інформаційних систем та технологій для підтримки нової структури [4], [15].

Етап 3. Моніторинг та оцінка ефективності

- встановлення системи показників: розробка системи ключових показників ефективності (KPI) для оцінки результатів роботи нової структури;
- регулярний збір даних: збір даних про виконання завдань, задоволеність персоналу та пацієнтів, фінансові результати;

- аналіз даних: аналіз зібраних даних для оцінки ефективності нової структури та виявлення проблемних зон;
- внесення коригувань: внесення необхідних змін до структури та процесів на основі результатів аналізу.

Важливі аспекти при впровадженні нової структури:

- залучення персоналу: активне залучення персоналу до процесу розробки та впровадження нової структури;
- комунікація: постійна комунікація з персоналом про хід впровадження та очікувані результати;
- гнучкість: готовність до внесення змін у структуру в міру зміни ситуації;
- підтримка керівництва: чітка позиція керівництва щодо необхідності змін та готовність підтримувати персонал;
- оцінка ризиків: ідентифікація можливих ризиків та розробка заходів щодо їх мінімізації.

Ключові показники ефективності (KPI):

- для персоналу: рівень задоволеності роботою, кількість пропущених робочих днів, кількість пропозицій щодо покращення роботи;
- для пацієнтів: час очікування на прийом, задоволеність якістю медичної допомоги, кількість скарг;
- для фінансових показників: прибуток, рентабельність, ефективність використання ресурсів;
- для процесів: час виконання процедур, кількість помилок, рівень завантаженості обладнання [7], [30].

Впровадження нової організаційної структури – це тривалий процес, який вимагає терпіння і наполегливості. Важливо розуміти, що результати можуть проявитися не відразу, і що можуть виникнути непередбачені труднощі.

Оскільки навчання персоналу є одним з найкритичніших етапів впровадження нової організаційної структури, давайте розглянемо його детальніше.

Чому навчання персоналу так важливе?

- розуміння змін: нова структура передбачає нові ролі, відповідальність та взаємодії. Навчання допомагає персоналу зрозуміти ці зміни та їхнє значення для організації;
- підвищення мотивації: добре сплановане навчання може підвищити мотивацію персоналу, оскільки вони відчують, що інвестують в їхній професійний розвиток;
- зменшення опору змінам: навчання допомагає подолати опір змінам, надаючи персоналу необхідні знання та навички;
- швидша адаптація: навчений персонал швидше адаптується до нової структури та ефективніше виконує свої обов'язки.

Специфічні аспекти навчання при впровадженні нової структури в медичному закладі:

- навчання лікарів: фокус на нових клінічних протоколах, стандартах лікування, роботі з новими медичними технологіями;
- навчання середнього медичного персоналу: навчання новим процедурам, роботі з новим обладнанням, взаємодії з лікарями;
- навчання адміністративного персоналу: навчання новим системам обліку, звітності, взаємодії з пацієнтами.

Важливі моменти при організації навчання:

- індивідуальний підхід: врахування різних рівнів підготовки та потреб різних категорій персоналу;
- поєднання різних методів навчання: використання різноманітних методів для забезпечення ефективного засвоєння матеріалу;
- створення підтримуючого середовища: створення атмосфери, в якій співробітники почувають себе комфортно і готові до змін;
- постійна підтримка: надання персоналу можливості отримати додаткову підтримку після завершення навчання.

Правильно організоване навчання персоналу є ключовим фактором успішного впровадження нової організаційної структури. Воно не тільки

забезпечує ефективну роботу персоналу в нових умовах, але й підвищує їхню задоволеність роботою та лояльність до організації [16].

Комунікація є одним з ключових факторів успішного впровадження нової організаційної структури. Ефективна комунікація допомагає знизити опір змінам, підвищити залученість персоналу та забезпечити плавний перехід до нової моделі роботи.

Чому комунікація так важлива?

- зменшення невизначеності: відкрита комунікація допомагає співробітникам розуміти причини змін, їхній вплив на їхню роботу та організацію в цілому;
- підвищення довіри: чесна та прозора комунікація зміцнює довіру між керівництвом та персоналом;
- залучення до процесу змін: співробітники, які беруть участь у процесі прийняття рішень та мають можливість висловити свою думку, більш схильні підтримувати зміни;
- зменшення стресу: чітка і своєчасна інформація допомагає знизити рівень тривожності та стресу серед співробітників.

Ключові етапи комунікаційної кампанії:

- підготовка до комунікації: визначення ключових повідомлень, вибір каналів комунікації, розробка плану комунікацій;
- повідомлення про зміни: офіційне оголошення про зміни, пояснення причин змін та їхніх переваг, відповіді на запитання співробітників;
- регулярна комунікація: проведення регулярних зустрічей для обговорення ходу впровадження змін, надання актуальної інформації про прогрес, збір зворотного зв'язку від співробітників;
- підтримка після впровадження: продовження комунікації після завершення основного етапу впровадження, надання допомоги співробітникам у адаптації до нових умов роботи.

Ефективна комунікація є ключем до успішного впровадження нової організаційної структури. Вона допомагає створити позитивну атмосферу в колективі, знизити опір змінам і забезпечити плавний перехід до нової моделі роботи.

Розвиток системи мотивації є невід'ємною частиною впровадження нової організаційної структури. Адже зміни в організації часто супроводжуються новими викликами, цілями та ролями для співробітників. Ефективна система мотивації може значно підвищити залученість персоналу, продуктивність та лояльність до компанії.

Етапи розробки системи мотивації

- аналіз існуючої системи: оцінка сильних і слабких сторін поточної системи мотивації;
- визначення потреб співробітників: проведення опитувань, інтерв'ю для розуміння мотивації співробітників;
- розробка системи показників ефективності: визначення ключових показників ефективності (KPI), які будуть використовуватися для оцінки результатів роботи співробітників та підрозділів;
- вибір системи оплати праці: вибір оптимальної системи оплати праці (погодинна, поштучна, заробітна плата за результатами роботи тощо);
- розробка системи преміювання: розробка системи преміювання, яка буде залежати від досягнення встановлених KPI;
- впровадження нематеріальних стимулів: розробка системи нематеріальних стимулів (наприклад, публічне визнання, можливості для професійного розвитку, гнучкий графік роботи).
- матеріальна мотивація: змінна частина заробітної плати (премії, бонуси), соціальні пакети (медичне страхування, додаткові відпустки).
- нематеріальна мотивація: можливості для професійного розвитку (навчання, тренінги), кар'єрний ріст, гнучкий графік роботи, визнання досягнень (грамоти, подяки), участь у прийнятті рішень.

Розробка ефективної системи мотивації є важливим етапом впровадження нової організаційної структури. Вона допомагає підвищити залученість персоналу, продуктивність та лояльність до компанії. Однак, для досягнення успіху необхідно враховувати індивідуальні потреби співробітників, цілі компанії та зовнішні фактори.

KPI (Key Performance Indicators) або ключові показники ефективності – це кількісні показники, які відображають рівень досягнення поставлених цілей. При розробці системи мотивації, тісно пов'язаної з новою організаційною структурою, KPI відіграють вирішальну роль. Вони допомагають:

- визначити очікування: чітко сформулювати, що саме очікується від кожного співробітника та підрозділу;
- оцінити результати: об'єктивно оцінити внесок кожного співробітника в досягнення загальних цілей компанії;
- створити прозору систему винагород: пов'язати розмір премій та інших винагород з досягненням встановлених KPI;
- стимулювати розвиток: спонукати співробітників до постійного вдосконалення та підвищення своєї ефективності.

Етапи розробки системи KPI

- визначення стратегічних цілей: сформулювати чіткі та вимірювані стратегічні цілі компанії, які відповідають новій організаційній структурі;
- вибір ключових показників: визначити ключові показники, які найбільш точно відображають досягнення стратегічних цілей;
- показники повинні бути SMART: Specific (конкретні), Measurable (вимірювані), Achievable (досяжні), Relevant (відповідні), Time-bound (обмежені у часі) [24], [35].

Розподіл KPI за рівнями:

- виділити KPI для компанії в цілому, для кожного підрозділу та для кожного співробітника;
- забезпечити узгодженість KPI на всіх рівнях.

Встановлення цільових значень:

- для кожного КРІ встановити конкретні цільові значення, які необхідно досягти.
- розробка системи збору та аналізу даних: створити систему для збору даних, необхідних для розрахунку КРІ, вибрати інструменти для аналізу даних та візуалізації результатів.
- комунікація з персоналом: пояснити співробітникам, як розраховуються КРІ, і чому вони важливі; залучити співробітників до процесу розробки КРІ.

Приклади КРІ для підприємства:

- для лікаря: кількість проведених консультацій, середній час очікування пацієнта, відсоток позитивних відгуків пацієнтів;
- для сестри медичної: кількість виконаних процедур, рівень задоволеності пацієнтів, дотримання стандартів безпеки;
- для реєстратора: швидкість обробки документів, рівень задоволеності пацієнтів, ефективність управління чергою.

Виклики при впровадженні системи КРІ:

- складнощі з вибором правильних показників: не всі показники можуть бути однаково важливими для різних підрозділів та співробітників;
- опір змін: частина співробітників може негативно сприйняти введення системи КРІ;
- недостатня точність даних: не завжди можливо отримати точні дані для розрахунку всіх КРІ.

Переваги використання системи КРІ::

- підвищення прозорості: система КРІ дозволяє зробити систему оцінки праці більш прозорою і зрозумілою для співробітників;
- поліпшення прийняття рішень: на основі даних КРІ можна приймати більш обґрунтовані управлінські рішення;
- стимулювання розвитку: система КРІ спонукає співробітників до постійного вдосконалення своїх навичок і знань;

- поліпшення ефективності роботи: завдяки системі KPI можна виявити вузькі місця в роботі та вжити заходів для їх усунення.

Важливо пам'ятати, що система KPI повинна бути не просто набором показників, а інструментом для мотивації та розвитку співробітників. Тому при її розробці необхідно враховувати індивідуальні особливості кожного співробітника та підрозділу.

Впровадження нової організаційної структури в медичному закладі має на меті створення більш пацієнтоорієнтованої системи охорони здоров'я. Завдяки чіткому розподілу обов'язків, покращенню комунікації між підрозділами та впровадженню сучасних технологій, ми можемо очікувати підвищення якості медичних послуг, скорочення часу очікування на прийом та загального задоволення пацієнтів. Важливо підкреслити, що успіх реформи залежить від активної участі всього медичного персоналу та підтримки місцевої громади.

Сучасний медичний заклад повинен бути гнучким та здатним швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Нова організаційна структура забезпечить більшу маневреність та дозволить ефективно реагувати на нові виклики, такі як пандемії, технологічні інновації та зміни в законодавстві.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження було спрямоване на розробку та обґрунтування нової структури апарату управління, орієнтованої на маркетингову концепцію. В ході дослідження було проаналізовано існуючу структуру управління, виявлені її недоліки та розроблена нова модель, яка відповідає сучасним вимогам ринку та стратегічним цілям підприємства.

Основні результати дослідження:

- проведено детальний аналіз існуючої структури управління: виявлено її сильні та слабкі сторони, а також визначено основні проблеми, які стримують розвиток підприємства;
- сформульовано маркетингові цілі: визначено стратегічні та тактичні маркетингові цілі, які дозволяють сфокусувати зусилля підприємства на задоволенні потреб клієнтів та досягненні конкурентних переваг;
- розроблено нову організаційну структуру: спроектовано оптимальну структуру управління, яка відповідає обраним маркетинговим цілям та забезпечує ефективну координацію діяльності всіх підрозділів підприємства;
- обґрунтовано вибір типу організаційної структури: проведено порівняльний аналіз різних типів організаційних структур та обґрунтовано вибір найбільш підходящого для конкретного підприємства.
- розподілено функції та повноваження між структурними підрозділами: чітко визначено відповідальність кожного підрозділу та встановлено ефективні механізми взаємодії;
- розроблено критерії оцінки ефективності: сформульовано систему показників, що дозволяють оцінити ефективність роботи нової структури;
- проведено порівняльний аналіз існуючої та запропонованої структур: оцінено очікувані ефекти від впровадження нової структури.

Висновки щодо ефективності запропонованої структури апарату управління:

Впровадження нової організаційної структури, орієнтованої на маркетингову концепцію, дозволить:

- підвищити орієнтацію підприємства на потреби пацієнтів: забезпечити більш швидку та ефективну реакцію на зміни ринкового середовища;

- поліпшити координацію діяльності підрозділів: мінімізувати дублювання функцій, скоротити бюрократичні процедури та підвищити ефективність використання ресурсів;

- прискорити прийняття рішень: делегування повноважень та спрощення процедур узгодження дозволять оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації;

- підвищити мотивацію персоналу: залучення співробітників до процесу розробки та впровадження нової структури, а також створення системи мотивації, заснованої на результатах роботи, дозволить підвищити їхню залученість та ефективність;

- збільшити гнучкість підприємства: нова структура дозволить підприємству більш ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища.

Проведена робота доводить, що впровадження нової організаційної структури, орієнтованої на маркетингову концепцію, є необхідним кроком для підвищення конкурентоспроможності підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підприємству успішно адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечити стійкий розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лошенюк І. СТРАТЕГІЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ//І. Лошенюк, О. Зеленюк//Фінансово-економічні, соціальні та правові аспекти розвитку регіонів: загрози та виклики: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 24 трав. 2024 р., м. Чернівці/ЧТЕІ ДТЕУ.–Чернівці: Технодрук, 2024.–С. 256–260.–URL: http://chite.edu.ua/ua/content/download/subsection/nauka/konf_24_05_2024.pdf
2. Афанасьєва О.В. Маркетинг в охороні здоров'я: монографія. Київ: КНУ, 2019. 280 с. С. 50–75.
3. Беррі Л., Парасурман А. Маркетинг послуг: нові перспективи. 2020. 352 с. С. 185–220.
4. Калюжний М.В. Управління маркетингом у медичних закладах. Київ: Здоров'я, 2017. 310 с. С. 80–120.
5. Мак-Кензі Р. Управління в медичних установах: основи. Лондон: Springer, 2018. 490 с. С. 112–155.
6. Іванова Т.М. Теорія організаційного управління в медичних закладах. Львів: ЛНУ, 2019. 204 с. С. 40–75.
7. Баришев С.О. Маркетинг некомерційних організацій: стратегія і управління. Харків: ХНУ, 2018. 275 с. С. 60–95.
8. Івченко В.С. Організаційні структури в медичних підприємствах// Журнал менеджменту та маркетингу. 2020. № 2. С. 32–45.
9. Лавров М.І. Управління апаратом некомерційного підприємства. Одеса: ОНУ, 2021. 215 с. С. 85–130.
10. Офіційний сайт ОКНП «Чернівецький обласний медичний центр соціально значущих хвороб». www.medcentr.cv.ua.
11. Звіт Чернівецького обласного департаменту охорони здоров'я за 2022 рік. Чернівці, 2023. 67 с. С. 10–25.
12. Кушнір В.В. Реформа системи охорони здоров'я в Україні: аналіз діяльності медичних закладів. Чернівці: Букрек, 2021. 175 с. С. 75–100.

13. Герасименко І.С. Маркетингові комунікації в діяльності медичних закладів / Вісник економіки охорони здоров'я. 2021. № 3. С. 55–68.
14. Чернівецький обласний департамент охорони здоров'я: аналітичний звіт за 2021 рік. Чернівці, 2022. 59 с. С. 12–29.
15. Лебідь О.В. Оцінка структури управління медичним центром. Одеса: ОНУ, 2021. 145 с. С. 45–65.
16. Сідоренко Л.В. Аналіз маркетингової стратегії медичних установ Чернівецької області. Львів: ПП «Наука», 2020. 188 с. С. 55–75.
17. Житний І.С. Управління медичними послугами: структура і ефективність / Економіка охорони здоров'я. 2020. № 4. С. 28–44.
18. Смолій О.С. Маркетинг у медичних установах Чернівців: перспективи розвитку. Чернівці: Букрек, 2022. 135 с. С. 70–95.
19. Сазонець І.Л. Ефективні структури управління в медичних установах. Харків: ХНУ, 2020. 200 с. С. 55–90.
20. Портер М. Конкурентна стратегія: методики аналізу галузей та конкурентів. Київ: КНЕУ, 2019. 623 с. С. 210–245.
21. Калабухова І.С. Оптимізація управління медичними установами через маркетингові інструменти / Вісник економіки підприємств. 2021. № 6. С. 22–38.
22. Родіонова О.В. Маркетинговий підхід в управлінні медичним центром / Київ: Медичний вісник, 2021. 179 с. С. 95–120.
23. Літвін В.О. Інноваційні підходи до управління медичними установами в Україні. Донецьк: ДонНУ, 2020. 300 с. С. 130–165.
24. Громов В.П. Організаційна структура управління медичним центром. Одеса: Промінь, 2020. 210 с. С. 55–85.
25. Сухаренко І.О. Маркетинг в управлінні медичними закладами України. Київ: Медичний світ, 2022. 280 с. С. 100–140.
26. Петрова А.М. Роль комунікацій у медичному маркетингу. Одеса: ОНУ, 2021. 245 с. С. 80–125.

27. Леонтьєв П.В. Управління персоналом в умовах маркетингової орієнтації медичних закладів / П.В. Леонтьєв. Львів: ЛНУ, 2019. 200 с. С. 60–95.
28. Журавель І.М. Управління якістю медичних послуг на основі маркетингової концепції. Вісник менеджменту. 2021. № 5. С. 45–62.
29. Болдижар О.В. Оцінка ефективності управління медичними підприємствами. Харків: ХНУ, 2020. 300 с. С. 160–190.
30. Кириченко В.О. Вплив маркетингових підходів на якість медичних послуг / В.О. Кириченко // Журнал економіки охорони здоров'я. 2022. № 2. С. 33–50.
31. Власюк Т.С. Методологія оцінки ефективності медичних установ / Т.С. Власюк. Львів: Наукове видавництво, 2021. 190 с. С. 115–140.
32. Третяк В.С. Маркетингова концепція управління медичними установами: ефективність. Чернівці: Букрек, 2022. 265 с. С. 85–125.
33. Рибак С.І. Економічні показники впровадження нових структур в управлінні медичними установами. Одеса: ОНУ, 2020. 310 с. С. 145–185.
34. Сидорова В.О. Управлінські ризики у медичних закладах. Харків: Медичний світ, 2022. 270 с. С. 80–115.
35. Степаненко О.Г. Ризики впровадження нових підходів в управлінні медичними установами / Економіка підприємств. 2021. № 4. С. 55–75.
36. Гордієнко Т.М. Економічна ефективність організаційних змін у медичних установах. Київ: КНЕУ, 2022. 305 с. С. 120–150.
37. Ляшенко А.В. Оцінка ефективності впровадження маркетингових концепцій в медичних закладах. Київ: Медичний вісник, 2023. 275 с. С. 130–165.
38. Фещенко Ю.І. Менеджмент у фтизіатрії. Київ: Здоров'я, 2007. – 386 с. – 532 – С. 560-584.