

Павло КРУК

здобувач освітньо-професійної програми
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ
Науковий керівник – Аліна ЖУКОВСЬКА, д-р. екон. наук,
професор, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету

АКТИВІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕДИЧНОЇ СФЕРИ

Сучасна медична сфера перебуває в умовах інтенсивної трансформації, що зумовлена реформуванням системи охорони здоров'я, цифровізацією управлінських і медичних процесів, зростанням очікувань пацієнтів, кадровими викликами, воєнними ризиками та необхідністю забезпечення доступності й якості медичних послуг. У цих умовах заклади охорони здоров'я мають не лише адаптуватися до змін, а й активно впроваджувати нові управлінські, організаційні, технологічні та сервісні рішення. Інноваційні технології надання медичних послуг розглядаються як важливий інструмент підвищення доступності, якості та результативності медичного обслуговування [1].

Інноваційний потенціал закладу охорони здоров'я доцільно розглядати як його здатність створювати, впроваджувати й використовувати нові рішення для підвищення якості медичних послуг, ефективності управлінських процесів, доступності медичної допомоги, безпеки пацієнтів і результативності діяльності закладу. Такий потенціал охоплює не лише наявність сучасного обладнання чи цифрових технологій. Він включає управлінську готовність до змін, професійні компетентності персоналу, організаційну культуру, фінансові можливості, партнерські зв'язки, інформаційно-аналітичну базу та здатність закладу швидко реагувати на нові потреби пацієнтів.

Інноваційні технології надання медичних послуг охоплюють цифрові сервіси, телемедичні рішення, електронні медичні

системи, нові організаційні моделі взаємодії з пацієнтами, сервісні інновації, аналітичні інструменти та технології підтримки управлінських рішень. Водночас інновація в закладі охорони здоров'я має цінність лише тоді, коли вона не є формальним оновленням, а реально покращує досвід пацієнта, роботу персоналу або ефективність управління [1].

Особливе місце в трансформації медичної сфери займають інноваційні технології інклюзивної медицини. Вони спрямовані на зменшення бар'єрів у доступі до медичних послуг, врахування потреб різних груп пацієнтів, розвиток індивідуалізованого підходу та формування більш справедливої моделі медичного обслуговування [2]. Для закладу охорони здоров'я це означає, що інноваційний потенціал має активізуватися не лише в напрямі технологічної модернізації, а й у напрямі соціальної орієнтованості, доступності та пацієнтоцентричності.

Активізація інноваційного потенціалу починається з усвідомлення того, що інновації не виникають автоматично. Навіть за наявності сучасного обладнання, електронних сервісів чи зовнішнього фінансування заклад може залишатися інертним, якщо в ньому немає управлінської підтримки змін, мотивації персоналу, навичок роботи з новими технологіями та готовності переглядати усталені процеси. Тому ключовим завданням менеджменту є створення організаційних умов, за яких інновації стають частиною повсякденної діяльності, а не разовими проєктами.

Кадрова складова інноваційного потенціалу пов'язана зі здатністю медичного та адміністративного персоналу сприймати нововведення, опановувати сучасні інструменти роботи, брати участь у вдосконаленні процесів і пропонувати власні рішення. Якщо працівники не розуміють мети змін або сприймають інновації як додаткове навантаження, будь-які технологічні рішення можуть викликати опір. Саме тому активізація інноваційного потенціалу потребує системного навчання персоналу, внутрішньої комунікації, залучення працівників до обговорення змін і формування культури постійного вдосконалення.

Управлінська складова інноваційного потенціалу проявляється у здатності керівництва закладу визначати пріоритети інноваційного розвитку, оцінювати доцільність нововведень, планувати ресурси, управляти проєктами та забезпечувати контроль результатів. Інновації в медичній сфері не повинні впроваджуватися хаотично або лише під впливом зовнішніх вимог. Вони мають бути пов'язані зі стратегією розвитку закладу, потребами пацієнтів, можливостями персоналу та реальними проблемами організації медичних послуг.

Цифровізація є одним із ключових чинників активізації інноваційного потенціалу закладу охорони здоров'я. Медичні інформаційні системи, електронний запис, цифрові канали комунікації з пацієнтами, аналітичні панелі, телемедичні рішення та електронний документообіг створюють умови для підвищення гнучкості, оперативності й стійкості медичної установи. Водночас цифрові рішення мають впроваджуватися не ізольовано, а як інструмент посилення здатності системи охорони здоров'я реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати безперервність надання послуг [3].

Інноваційний потенціал закладу охорони здоров'я має також враховувати демографічні та соціальні зміни. Старіння населення, зростання частки пацієнтів із хронічними захворюваннями, потреба в довготривалому лікуванні, реабілітації та медико-соціальному супроводі вимагають від закладів охорони здоров'я нових організаційних рішень, прогнозування потреб пацієнтів і використання інформаційно-аналітичної підтримки управління [4].

Соціальна спрямованість інновацій у закладі охорони здоров'я пов'язана з необхідністю забезпечення доступності медичних послуг для різних груп населення, зокрема осіб старшого віку, людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, пацієнтів із хронічними захворюваннями та мешканців віддалених територій. У цьому контексті інноваційний потенціал має розглядатися не лише як технологічна спроможність, а як здатність закладу підтримувати соціальну активність, здоров'я, якість життя і включеність людини в суспільне життя.

Інформаційно-аналітична складова інноваційного потенціалу має особливе значення для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Заклад охорони здоров'я накопичує значний обсяг даних про пацієнтів, послуги, навантаження персоналу, фінансові показники, звернення, скарги та результати діяльності. Якщо ці дані не аналізуються, вони не перетворюються на управлінський ресурс. Використання аналітичних інструментів дає змогу виявляти проблемні зони, прогнозувати потреби, оцінювати ефективність нововведень і коригувати управлінські рішення.

Партнерська складова інноваційного потенціалу пов'язана зі здатністю закладу охорони здоров'я взаємодіяти з органами влади, громадами, освітніми установами, громадськими організаціями, благодійними фондами, ІТ-компаніями, міжнародними партнерами та іншими стейкхолдерами. У сучасних умовах багато інновацій не можуть бути реалізовані лише внутрішніми ресурсами закладу. Партнерство дозволяє залучати експертизу, фінансування, технологічні рішення, навчальні можливості та організаційну підтримку.

Активізація інноваційного потенціалу стримується низкою бар'єрів. Серед них варто виокремити обмеженість фінансових ресурсів, недостатню мотивацію персоналу, опір змінам, слабку цифрову інфраструктуру, нестачу управлінських компетентностей, фрагментарне впровадження нововведень, відсутність оцінювання результатів інновацій і низький рівень комунікації між підрозділами. Часто інновації впроваджуються як окремі технічні рішення, але не супроводжуються змінами в процесах, відповідальності, підготовці персоналу та культурі управління.

Для подолання цих бар'єрів доцільно використовувати проектний підхід до впровадження інновацій. Кожне нововведення має мати чітко визначену мету, відповідальних осіб, строки реалізації, необхідні ресурси, очікувані результати та критерії оцінювання. Проектний підхід дозволяє уникнути хаотичності, забезпечити узгодженість дій різних підрозділів і зробити інноваційні зміни більш керованими.

Важливим інструментом активізації інноваційного потенціалу є внутрішня комунікація. Персонал має розуміти, для чого впроваджується певна інновація, які проблеми вона вирішує, як зміниться робота підрозділів і яку користь отримає пацієнт. Недостатнє пояснення змін часто породжує недовіру, формальне виконання нових вимог або прихований опір. Тому керівництво закладу має забезпечувати регулярне інформування, навчання, обговорення та підтримку працівників у процесі впровадження нових рішень.

Не менш важливим є оцінювання результативності інновацій. Заклад охорони здоров'я має аналізувати, чи справді нові технології або управлінські рішення покращують якість послуг, доступність допомоги, задоволеність пацієнтів, ефективність використання ресурсів і роботу персоналу. Якщо інновація не дає очікуваного результату, управлінське рішення має бути скориговане. Такий підхід дозволяє уникати формальної інноваційності та зосереджуватися на реальному ефекті для закладу й пацієнтів.

Окремої уваги потребує прозорість використання ресурсів, спрямованих на інноваційний розвиток. Якщо інновації впроваджуються формально, без зрозумілих цілей, оцінювання результатів і належної підзвітності, вони можуть не підвищувати якість медичних послуг, а лише створювати видимість модернізації. Крім того, непрозорість управлінських рішень і слабкий контроль за використанням ресурсів можуть посилювати корупційні ризики та знижувати ефективність соціальних реформ [5]. Тому активізація інноваційного потенціалу має супроводжуватися відкритістю, моніторингом результатів і добросовісним управлінням.

Отже, активізація інноваційного потенціалу закладу охорони здоров'я в умовах трансформації медичної сфери є необхідною умовою його розвитку, конкурентоспроможності та здатності відповідати на сучасні виклики. Інноваційний потенціал охоплює кадрові, управлінські, технологічні, інклюзивні, соціальні, інформаційно-аналітичні та партнерські можливості закладу. Його реалізація потребує стратегічного бачення, підтримки керівництва, залучення персоналу, цифрової готовності, проєктного підходу,

партнерства, прозорості та постійного оцінювання результатів. Саме за таких умов інновації стають не окремими нововведеннями, а дієвим інструментом підвищення якості, доступності та ефективності медичних послуг.

Список використаних джерел:

1. Жуковська А. Ю., Чигур О. В. Інноваційні технології надання медичних послуг. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. С. 60-66. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.8>
2. Жуковська А. Інноваційні технології інклюзивної медицини. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3-4. С. 19-30. URL: <http://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.3-4.3>
3. Zheliuk T., Shushpanov D., Zhukovska A., Ostroverkhov V., Brechko O., Matsyk V. Digitalization as a Tool for Healthcare System Resilience. 14th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Ceske Budejovice, Czech Republic. 2024. P. 427–433. DOI: <http://doi.org/10.1109/ACIT62333.2024.10712616>
4. Shushpanov D., Zheliuk T., Zhukovska A., Diakovich L., Matsyk V., Kotsur A. Management of the Health Care System in the Conditions of Population Aging: Information, Analytical and Methodical Dimension. 2021 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Deggendorf, Germany. 2021. P. 259–264. DOI: <http://doi.org/10.1109/ACIT52158.2021.9548634>
5. Длугопольський О.В., Жуковська А.Ю. Корупція і соціальні реформи: аспекти взаємовпливу. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 8. С. 229-240.