

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «Управління знаннями в закладі охорони здоров'я
(на матеріалах КП «Хмельницький перинатальний центр»
Хмельницької міської ради)»

Виконала: студентка магістратури за
спеціальністю 073 Менеджмент
зі спеціалізацією Організація і
управління охороною здоров'я
за заочною формою навчання
Плюта О.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент,
Піхняк Т.А.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2022 рік

Анотація

Плюта О.О.Управління знаннями в закладі охорони здоров'я (на матеріалах КП «Хмельницький перинатальний центр» Хмельницької міської ради)– Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. – Хмельницький університету управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2022. – 85 с.

У роботі представлено авторський погляд на трактування сутності категорії «знання», досліджено сучасні форми і методи управління знаннями в організації. Відзначено, що методи управління знаннями в цілому можна поділити на три великі групи: методи управління формалізованими знаннями; методи управління неформалізованими знаннями; вузькоспеціалізовані і універсальні методи управління знаннями.

Проведено дослідження системи управління знаннями КП «Хмельницький перинатальний центр». До основних методів управління знаннями у КП «Хмельницький перинатальний центр» відносяться: навчання персоналу, наставництво, розвиток підходів проєктного планування. Здійснено визначення сприйняття організацією нових знань на основі опитування персоналу медичного закладу, що дозволило сформувавши перелік основних напрямів якостей/компетенцій, які працівники бажали б сформувавши в найближчій перспективі: здатність щодо використання нових технологій, професіоналізм, лідерські якості та командний підхід.

Розроблено систему управління знаннями у КП «Хмельницький перинатальний центр», визначено його основні підсистеми та встановлено характер взаємозв'язків між ними, сформульовано принципи та функції пропонованого механізму, уточнено типи знань, які використовуються структурними підрозділами медичного закладу. Обґрунтовано доцільність використання сучасних технологій продукування, накопичення, зберігання та трансляції знань у КП «Хмельницький перинатальний центр». З метою визначення можливостей використання різних інструментів, спрямованих на

підвищення ефективності конкретних процесів управління знаннями сформовано матрицю, у якій поєднано інструменти та процеси управління знаннями.

Ключові слова:знання, управління знаннями, механізм управління знаннями в закладі охорони здоров'я, технології продукування, накопичення, зберігання та транслявання знань.

Abstract

Plyuta O.O. Knowledge management in a healthcare institution (based on the materials of the ME «Khmelnyskyi Perinatal Center» of the Khmelnytsky City Council) - Qualified scientific work on the basis of the manuscript. Master's degree work for obtaining an open master's degree in the specialty Management. Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, 2022. – 85 p.

The work presents the author's point of view on the interpretation of the essence of the "knowledge" category, researches modern forms and methods of knowledge management in the organization. A study of the knowledge management system of ME "Khmelnyskyi Perinatal Center" was conducted. The organization's perception of new knowledge was determined based on a survey of the medical institution's staff.

The knowledge management mechanism at the ME "Khmelnysky Perinatal Center" was developed, its main subsystems were determined and the nature of the relationships between them was established, the principles and functions of the proposed mechanism were reformulated, the feasibility of using modern technologies for the production, accumulation, storage and translation of knowledge at the ME "Khmelnysky Perinatal" was substantiated center".

Keywords: knowledge, knowledgemanagement, mechanismofknowledgemanagementin a healthcareinstitution, technologiesofproduction, accumulation, storageandtranslationofknowledge.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 5 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я..... | 8 |
| 1.1.Сутність управління знаннями в закладі охорони здоров'я | 8 |
| 1.2.Сучасні форми і методи управління знаннями в організації..... | 16 |
| РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ У КП «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ПЕРИНАТАЛЬНИЙ ЦЕНТР» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ..... | 23 |
| 2.1. Аналіз процесів управління знаннями в закладі охорони здоров'я | 23 |
| 2.2. Оцінювання рівня сприйняття організацією нових знань | 38 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ У КП «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ПЕРИНАТАЛЬНИЙ ЦЕНТР» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ..... | 47 |
| 3.1. Розробка системи управління знаннями в закладі охорони здоров'я ... | 47 |
| 3.2. Впровадження сучасних інструментів управління знаннями в закладі охорони здоров'я | 54 |
| ВИСНОВКИ..... | 67 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 72 |
| ДОДАТКИ..... | 81 |

ВСТУП

Актуальність теми. Технологічні, економічні та соціальні зміни, що відбулися в розвинених країнах у ХХ ст., визначили становлення нового етапу економічного розвитку — «економіки знань», або нової економіки, в якій саме знання та людський капітал стають ключовими чинниками конкурентоспроможності. Знання виступають своєрідним активом, стають джерелом формування інновацій. Зміни на макрорівні зумовлюють зміни і на рівні організацій, зокрема, у менеджменті організацій — ідеях, принципах, теорії та практиці. У зв'язку з цим разом із традиційними методами управління матеріальними активами необхідними є і нові методи управління, які дозволяють організувати процес створення, зберігання, пошуку, передачі, поширення та використання знань.

Одним із основних напрямів державної політики нашої країни є покращення якості медичних послуг та системи охорони здоров'я. У світовому досвіді ефективність систем охорони здоров'я та якість медичних послуг залежить від рівня підготовки медичних працівників і поширення між ними нових знань. Турбулентні зміни інституційного середовища, безпрецедентна конкуренція на ринку медичних послуг, непропорційно зростаючі вимоги пацієнтів, розквіт фундаментальної науки та усвідомлення ключової ролі людського капіталу— всі ці фактори актуалізують важливість управління знаннями для сучасних закладів охорони здоров'я.

Однією з ключових проблем управління сучасними організаціями є старіння знань, що прискорюється, провокується збільшенням обсягу інформації і породжує ряд негативних явищ, у числі яких невідповідність компетенцій співробітників вимогам конкуренції, загальмованість у прийнятті рішень і загальмовані реакції на зовнішні шоки. У подібних умовах перманентної невизначеності найбільш актуальними є питання визначення стану та ефективності поточного управління знаннями, що в результаті дозволить визначити шляхи розвитку відповідної засадам

менеджменту знань корпоративної культури та інформаційної інфраструктури, здійснення структурних перетворень в медичному закладі.

Проблеми управління знаннями були предметом дослідження таких науковців як: Бутенко Н. [2], Гузар У. [8], Гульчій О., Хоменко І., Захарова Н., Зеліковська О. [9], Дегтяр А., Бублій М. [10], Козлова Є. [21], Кравець І., Семенова М. [24], Леонова С. [28], Мартиненко М. [32], Мільнер Б. [34], Нестик Т. [43], Смолінська Н. [56], Шершньова З. [63]. Однак їх дослідження достатньо розрізнені і в більшості випадків стосуються питань управління знаннями комерційних організацій. Натомість особливості управління знаннями в медичних установах в наукових працях не представлені взагалі. Вищезазначене зумовило вибір теми, її актуальність, визначило мету та завдання дослідження.

Мета та завдання роботи. Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень та практичних пропозицій щодо вдосконалення управління знаннями у закладі охорони здоров'я. Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені та вирішені такі **завдання:**

- визначити сутність управління знаннями в закладі охорони здоров'я;
- систематизувати сучасні форми і методи управління знаннями в організації;
- провести аналіз процесів управління знаннями в закладі охорони здоров'я;
- здійснити оцінювання рівня сприйняття організацією нових знань;
- розробити систему управління знаннями в закладі охорони здоров'я;
- опрацювати основні впровадження сучасних інструментів управління знаннями в закладі охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є процеси управління знаннями у КП «Хмельницький перинатальний центр» Хмельницької міської ради.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні пропозиції удосконалення процесу управління знаннями у КП «Хмельницький перинатальний центр» Хмельницької міської ради.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань при написанні магістерської роботи використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: аналізу та синтезу – для упорядкування понятійно-категоріального апарату; методи порівняльного та статистичного аналізу - для аналізу фінансових показників діяльності медичного закладу; таблично-графічний метод – для візуального представлення динаміки впровадження знань в закладі охорони здоров'я; системний аналіз – для визначення проблем та напрямів удосконалення управління знаннями в закладі охорони здоров'я; проектування – для розробки механізму управління знаннями в закладі охорони здоров'я.

Інформаційною базою роботи є законодавчі та нормативні акти України, які визначають процеси реформування закладів охорони здоров'я, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів з проблем управління знаннями, аналітичні матеріали і фінансова звітність КП «Хмельницький перинатальний центр» Хмельницької міської ради.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах» (3-4 листопада 2022 року, м. Запоріжжя)[41].

Практичне значення роботи полягатиме в можливості використання розроблених рекомендацій в процесі впровадження нових знань в діяльності КП «Хмельницький перинатальний центр» Хмельницької міської ради та інших закладів охорони здоров'я.

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 79 найменувань та двох додатків. Загальний обсяг

роботи 86 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність управління знаннями в закладі охорони здоров'я

Як відомо, сучасна епоха характеризується глибокими якісними трансформаціями світової цивілізації і, перш за все докорінними змінами економічних основ життєдіяльності суспільства. Під впливом НТР здійснюється перехід від індустріальної до постіндустріальної економіки, або нової економіки, заснованій на знаннях. У цих умовах ключову значущість набувають питання про знання як об'єкт управління, концептуальне осмислення їх різних аспектів.

За останні кілька років знання стали одним з найактуальніших об'єктів економічних досліджень. В результаті аналізу праць вітчизняних і зарубіжних авторів нами було виділено три основні підходи до визначення поняття «знання»: а) інформаційний; б) інтелектуальний; в) об'єктний (табл. 1.1).

Розглянувши різні підходи до поняття «знання», можна відзначити, що серед дослідників даної теми єдиної думки немає. Для проведення подальшого дослідження під знанням будемо розуміти упорядковану, отриману відповідно до індивідуальних когнітивних критеріїв інформацію, що має цінність і забезпечує діяльність. Пропоноване трактування включає в себе два підходи: об'єктний і інтелектуальний.

До теперішнього часу не існує також єдиного погляду вчених і фахівців на визначення поняття «управління знаннями» і сфери його дії. Це обумовлено нестійким категорійним апаратом досліджуваного феномена, а також масштабом і характером його впливу на організаційно-економічний розвиток.

Таблиця 1.1. Підходи до розуміння сутності категорії «знання»

| Джерело | Трактування |
|---|---|
| 1. Інформаційний підхід: під знанням розуміється упорядкована інформація. | |
| Новітній філософський словник [38] | Знання - це селективна, упорядкована, певним способом отримана, відповідно до яких-небудь критеріїв оформлена інформація, що має соціальне значення і визнана певними соціальними суб'єктами і суспільством в цілому |
| 2. Інтелектуальний підхід: в основі знань лежить інформація, оброблена на основі інтелектуальної діяльності | |
| Лабоцький В.В. [27] | Знання - це абсолютне використання інформації для досягнення певного результату, логічні висновки, що формулюються людиною, комп'ютером, вміння на основі інформації приймати ефективні рішення, робити правильні висновки і припущення, знаходити закономірності і шаблони |
| Полани М. [39] | Знання має особистісний характер: первинним критерієм істинності є не об'єктивність, а особистий вибір дослідника |
| Мильнер Б.З. [34] | Знання є практичною інформацією, яка активно управляє процесами виконання завдань, прийняття рішень |
| Стоунхаус Дж. [59] | Знання засноване на певній інформації і має здатність до розміркування і логічного висновку |
| 3. Об'єктний підхід: знання характеризуються використанням інформації для вирішення поставленого завдання. | |
| Череднікова Л.Е. [59] | Знання - це використання даних та їх атрибутів шляхом їх однозначної фіксації з метою виконання поставленого завдання, вираженої певним контекстом |
| Друкер П. [10] | Знання - це здатність застосовувати інформацію в конкретній сфері діяльності |
| Клімов С.М. [20] | Знання - це узагальнена форма причинно-наслідкових зв'язків, що є фундаментальною основою організації будь-якого процесу |
| Кравець И., Семенова М. [24] | Знання - це сутність, яка з'являється в процесі комбінації інформації і технології, а іноді несвідомо, і це знання має суспільну цінність |

Примітка. Систематизовано автором

Сам термін «управління знаннями» був започаткований американським вченим і фахівцем зі штучного інтелекту К. Вінгом лише в 1986 р. Вперше він використовував цей термін у своєму виступі на конференції в Швейцарії, що проводилася Міжнародною організацією праці під егідою ООН. Проведемо аналіз визначень сутності поняття «управління змінами», які представлені в науковій літературі. За визначенням компанії GartnerGroup, knowledgemanagement (КМ) - це дисципліна, яка забезпечує інтегрований підхід до створення, збору, організації, використання інформаційних ресурсів підприємства і доступу до них. Ці ресурси включають структуровані бази

даних, а саме інформацію (документи, що описують правила і процедури) і неявні знання і експертизи, що знаходяться в головах співробітників. Управління знаннями – ценовий бізнес-процес для управління інтелектуальними активами підприємства, який визначається такими параметрами, як зв'язок зі стратегією підприємства, організаційна культура і дисципліна (просування і підтримка спільного використання знань, співпраця працівників і стимулювання інновацій), здатність до «прозорості та ясності» бізнес-процесів, здатність до врахування конкурентів, покупців і постачальників [79].

Згідно з визначенням журналу PC Week / RE, управління знаннями – цетехнологія, що включає комплекс формалізованих методів, які охоплюють пошук і вилучення знань; їх структурування та систематизацію з метою забезпечення зручного зберігання і пошуку; аналіз знань для виявлення аналогій і залежностей; оновлення і поширення наявних знань і генерацію нових [31]. У зв'язку з цим спільне завдання управління знаннями – тактична стратегічна мета управління, методологія управління, що передбачає вилучення знань з документів, баз даних, електронних архівів, «голів розумників» і т.д., і поширення знань, що включає в тому числі «закачування» спеціалізованих знань в голови співробітників.

Серед фахівців, що займаються проблематикою *knowledgemanagement* (КМ), спостерігаються істотні розбіжності щодо україномовного еквівалента цього терміну. Деякі автори, що займаються в основному теоретичними аспектами КМ, застосовують термін «управління знаннями». Однак, на думку В.А. Древіннікова, більш точним є формулювання - управління виробництвом / продукуванням і використанням знань [27]. В цьому випадку необхідно більш точно визначити, що входить у визначення понять «створення знань» і «продукування знань» і в чому їх відмінність. Так, під створенням знань слід розуміти інтелектуальну діяльність людини, яка здійснюється на практиці. Людина створює свої власні знання, які проявляються як інтелектуальні моделі, вміння, навички, необхідні для її

громадського та особистого життя, професійної діяльності. Такою особистісною інтелектуальною діяльністю потрібно управляти, оскільки вона визначає ефективність життя людини, життєдіяльність якої без неї неможлива. Що стосується продукування знань, воно являє собою соціально-економічну діяльність, спрямовану на створення системи знань організації або підприємства, призначених як для внутрішнього використання, так і для продажу на ринку інтелектуальних продуктів. У цьому випадку знання розглядаються як джерело доходів. Обидві форми походження знань - внутрішньоособистісна і організаційна – тіснопов'язані, оскільки особистісні знання персоналу є джерелом організаційних знань.

Один з найбільших дослідників даної проблематики Б.З. Мільнер дає кілька визначень управління знаннями, в кожному з яких підкреслюється той чи інший аспект КМ:

1) нова галузь застосування організаційних механізмів, управлінських прийомів і економічних стимулів, що породжує реальні конкурентні переваги компаній;

2) систематичне, точне і продумане формування, оновлення і застосування знань як ресурсу управління з метою максимізації ефективності підприємства і прибутку від активів, заснованих на знаннях;

3) формалізація і доступ до практичного досвіду, знань і експертних даних як об'єкта управління, які створюють нові можливості, що сприяють удосконаленню діяльності, стимулюють інновації і збільшують споживчу вартість [34, с. 58, 59].

М.К. Мареничів дає наступне визначення «управління знаннями - це створення організаційних, технологічних і комунікаційних умов, при яких знання і інформація будуть сприяти вирішенню стратегічних і тактичних завдань організації». Перефразувавши слова Білла Гейтса, автор уточнює: «управління знаннями – це виконання принципу «чотирьох П»: створення умов, при яких потрібні люди зможуть отримувати потрібну інформацію і знання в потрібний час для виконання потрібних завдань» [31, с. 101].

Л.Г. Белова вважає, що «управління знаннями націлене на вирішення двох основних завдань – ефективність інновації». Можливість вирішення за допомогою управління знаннями першого завдання, на думку автора, досягається шляхом використання знань для зростання продуктивності внаслідок збільшення швидкодії або зниження витрат. Можливість вирішення другого завдання пов'язана зі створенням нових продуктів і послуг, нових підприємств і нових бізнес-процесів, при цьому будь-який обмін знаннями може привести до інновацій [59, с.114]. Знання, орієнтовані на інновації, мають більшу перспективну вартість, ніж знання, орієнтовані тільки на ефективність. Управління знаннями як функція і як вид управлінської діяльності охоплює:

- практику надання додаткової цінності наявної інформації шляхом виявлення, відбору, синтезу, узагальнення, зберігання та поширення знань.

- надання знань споживчого характеру таким чином, щоб вони представляли собою необхідну і доступну для користувача інформацію;

- створення інтерактивного навчального оточення, де люди постійно обмінюються інформацією і використовують всі умови для засвоєння нових знань [19, с. 63-64].

Загальноприйнята в даний час поняття «управління знаннями» включає в себе два аспекти: створення (продукування) знань і управління їх створенням. Це дозволяє виділити два види діяльності: виробничу – спрямовану безпосередньо на створення знань, з відповідними парадигмами, підходами, методологією і технологією, і управлінську – забезпечує продукування знань за допомогою побудови системи управління, заснованій на управлінських парадигмах, підходах, методології та технології, організаційній структурі.

Вивчивши різні визначення поняття «управління знаннями», можна зробити висновок, що в кожній організації повинно бути чітко сформульовано то визначення, яке буде відображати специфічні процеси, що розуміються під терміном «управління знаннями».

Незважаючи на те, що управління знаннями є однією з основних концепцій управління, що впливають на сучасні тенденції розвитку, слід зазначити, що часто в організаціях формується хибне уявлення про управління знаннями, яке будується на основі тих інструментів менеджменту, які використовує організація в конкретний момент.

На думку деяких вчених і фахівців, наявність потужної налагодженої системи документообігу свідчить про існування повноцінної системи управління знаннями, в рамках якої створюються системи документообігу, сховища даних і підтримується Інтернет. У той же час існує думка, що в цьому випадку мова йде тільки про технологічні межі управління знаннями, тобто про інструменти, і просто використання їх не є, по суті, управлінням знаннями. З іншого боку, в організації може скластися зворотнє уявлення про те, що таке управління знаннями, якщо в організації наголос робиться на роботу з співробітниками, тренінги та інші HR заходи.

В даному випадку йдеться про існування двох поширених підходах до реалізації менеджменту знань в організаціях:

1. Персоніфікований або інтуїтивістський підхід, який спирається на те, що знання містяться в людях і головне, щоб носії знання (експерти) його зберігали і їм ділилися. Головне в управлінні знаннями - це співробітники, їх мотивація, зв'язку, культура компанії, а технології являють собою тільки інфраструктуру. Прихильники цього підходу вважають, що при його використанні значно більше шансів вловити неформальні, приховані знання співробітників. Даний підхід має на увазі безпосереднє спілкування співробітників і передачу знань на зборах, тренінгах, заходах типу teambuilding. Крім того, в компанії створюються умови для того, щоб співробітники-лідери в якійсь області могли ділитися досвідом з іншими і т.д. У цьому випадку основним завданням управління знаннями є виявлення, збереження та ефективного використання знань співробітників.

2. Інформаційний або технологічний підхід виходить з того, що сучасні підприємства, особливо великі, накопичили величезні обсяги даних про

клієнтів, постачальників, операціях і багато іншого, що зберігаються в десятках операційних і транзакційних систем в різних функціональних підрозділах. Але ця інформація в основному представляє собою необроблені дані, непридатні для цілей аналізу. Для пошуку знань в масивах даних і їх обробки необхідні інформаційні технології, які виявляють приховані залежності і правила в даних. Знання розглядаються як точна інформація з проблеми. Система, яка здатна дати точну відповідь на запит, і є системою управління знаннями.

К. Вінг вважає, що управління знаннями організації охоплює три взаємопов'язаних рівня (перспективи): бізнесу, управління та практичних дій [59]. При цьому всередині кожної перспективи він виділяє окремі завдання (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. Структура управління знаннями організації

| Рівень управління знаннями | Практичні заходи кожного рівня | | | |
|--|--|--|--|---|
| Перспектива бізнесу (Business Perspective) | Планування корпоративної стратегії, що дозволяє найліпшим чином управляти знаннями | Планування, створення і реалізація нової продукції, заснованої на кращому знанні | Переорієнтація бізнесу на створення, розгортання і експлуатацію активів знання | Створення спільних підприємств з метою полегшити експлуатацію знань |
| Перспектива управління (Management Perspective) | Створення знання, його набуття, збереження, трансферти і використання | Моніторинг процесів управління знаннями та пов'язаних з ними практичних функцій | Політика управління знаннями і діями | Визначення пов'язаних з відповідним знанням дій і ресурсів |
| Перспектива практичних дій (Handson Operational Perspective) | Аналіз статусу знань і доступного знання | Формування людських ресурсів через освіту і навчання | Супровід НДДКР та інших науково-дослідних програм | Об'єднання знання з експертними мережами і консультаціями |
| | Створення системи обліку знань | Супровід освітніх програм | Створення навчальних програм | Застосування знання до роботи об'єкта |

Джерело: [59]

Таким чином, управління знаннями можна розглядати як спосіб отримання прибутку зі спілкування людей. Однак обмін знаннями повинен

бути упорядкованим і керованим, і складатися з двох взаємозалежних етапів - з обміну знаннями між людьми і використання інформаційних систем, що дозволяють автоматизувати цей процес, одночасно роблячи його більш ефективним.

Зміст і вид знання та інформації, а також методи їх структуризації і використання, визначаються специфікою діяльності організацій, в яких вони продукуються. Однак незалежно від сфери діяльності всі організації повинні регулювати взаємовідносини не тільки всередині компанії, але і з клієнтами, постачальниками, замовниками. Іншими словами, організації повинні прагнути не просто до створення нових знань, а до поглиблення і більш ефективного використання, засвоєння і застосування вже наявних.

Аналізуючи вищенаведені поняттяможемо констатувати, що управління знаннями в закладі охорони здоров'я полягає, по-перше, у пошуку та визначенні об'єкта знань, який включає в себе всі знання і вміння медичного закладу, до того, як це зроблять інші, по-друге, в отриманні вигоди шляхом створення нових можливостей. Основною конкурентною перевагою управління знаннями стає тоді, коли знання, що відображають структуру і природу існуючих відносин і процесів, що протікають в медичній організації та за її межами, не тільки перетворюються в практичні керівництва до дії, а й використовуються для прогнозування поведінки, регулювання відносин і процесів.

Таким чином, управління знаннями – загальна назва для методик, які організують процес комунікації в організаціях, направляючи їх на витяг нових і оновлення існуючих знань, які допомагають співробітникам організації своєчасно вирішувати завдання, приймати рішення і вживати необхідних дій. Застосування методик управління знаннями робить можливим використання колективного досвіду і знань і перетворення їх в корпоративний капітал.

1.2. Сучасні форми і методи управління знаннями в організації

Одним з найбільш ефективних способів переходу організації до інформаційної економіки є впровадження ефективних методів створення і використання організаційних знань. Традиційно всі методи і технології управління знаннями поділяються на дві великі категорії: технології персоналізації і кодифікації [77]. На основі цієї класифікації виділяються відповідно два різних підходи до менеджменту знань: персоналізований і кодифікований.

Суть кодифікованого підходу і одночасно його основні труднощі полягають у відділенні знання від його носія, тобто формалізації корпоративних знань. Основними методами, характерними для даного підходу, є створення баз даних, опис кращих практик (результатів внутрішнього бенчмаркінгу), видання монографій, публікація статей, документування знань за допомогою електронної пошти і т.д. Персоналізований підхід заснований на застосуванні методів, що дозволяють організувати активну взаємодію співробітників, забезпечити обмін знаннями та спільне створення нових знань в процесі внутрішньоорганізаційних комунікацій, таких як наставництво, організація конференцій і семінарів, проведення тренінгів, сторітеллінг, корпоративне навчання.

Як показує практичний досвід вітчизняних і зарубіжних компаній, ідеального поєднання методів персоналізації і кодифікації в рамках управління знаннями не існує. Кожна організація визначає свій необхідний перелік, виходячи із стратегічних цілей розвитку.

В процесі аналізу літературних джерел нами було виділено сучасні форми і методи управління знаннями. На підставі даних MetaGroup, більше 75% великих компаній світу, застосовують методи управління знаннями. Методи управління знаннями в цілому можна поділити на 3 великі групи:

1. Методи управління формалізованими знаннями.
2. Методи управління неформалізованими знаннями.

3. Вузькоспеціалізовані і універсальні методи управління знаннями.

Методи управління формалізованими знаннями. Управління формалізованими знаннями в сучасних організаціях здійснюється з використанням інформаційних технологій. Формалізація знань на паперових носіях практично повністю пішла в минуле. Інформаційні технології дозволяють забезпечити збереження знань в організації та ефективність операцій з ними. Розвиток систем обробки даних і штучного інтелекту, а також поширення технологій bigdata грає ключову роль в управлінні знаннями в організації в сучасному середовищі, переповненому інформацією. До основних методів та інструментів інформаційних технологій, що використовуються для управління знаннями, відносять:

- бази знань – базиданих, що містять досвід і знання співробітників компанії, опис різних проблем і шляхів їх вирішення, а також потенційно можливих професійних ситуацій і правил поведінки. Такі бази знань можуть містити найкращі практики, вчинені помилки і т.п .;

- системи управління документообігом – системи, призначені для зберігання документів в електронному вигляді, за допомогою яких забезпечується їх індексування, пошук і доступ до них співробітників організації;

- системи пошуку інформації – інструменти пошуку за запитом співробітників, які об'єднують пошук по всіх наявних в компанії базах даних і знань;

- засоби оперативного представлення даних (OLAP - online analytical processing, data mining і text mining) – аналітичні інструменти, які надають можливості пошуку і оцінки закономірностей в масивах даних, тобто створення нових знань, з використанням статистичних і математичних методів моделювання;

- засоби підтримки прийняття рішень (decision support systems) – система на базі штучного інтелекту, експертні системи тощо [7, с. 3].

Всі перераховані методи управління формалізованими знаннями можуть використовуватися в організації як окремо, так і в складі загальної системи управління знаннями. Головна умова ефективності даних методів - їх інтеграція з бізнес-процесами компанії і існуючої корпоративною інформаційною системою.

Методи управління неформалізованими знаннями. Управління неформалізованими знаннями в організації являє собою складний соціальний процес, який базується на методах побудови соціальних мереж і інструментів комунікації між співробітниками [52, с. 74]. При цьому методи управління неформалізованими знаннями можуть бути засновані як на особистісній взаємодії, так і на взаємодії з використанням інформаційних технологій. Прикладом методів управління знаннями, заснованих на особистісній взаємодії, може бути організація зустрічей і зборів співробітників, створення умов для неформального спілкування, проведення корпоративних заходів і т.п. Прикладом методів управління знаннями, заснованих на взаємодії з використанням інформаційних технологій, може бути застосування різних видів комунікації між співробітниками – телефонний зв'язок, електронна пошта, форуми і веб-конференції, блоги та соціальні мережі і т.п. Крім того, організація може застосовувати методи побудови соціальних мереж, які є частиною системи управління неформалізованими знаннями. До них відносяться:

- корпоративні «жовті сторінки»;
- пошукові системи експертизи;
- системи кращих практик;
- професійні спільноти;
- системи наставництва і менторства [32, с. 112].

Ці методи управління знаннями сприяють зміцненню взаємозв'язків між співробітниками організації, передачі знань та обміну ними.

Вузькоспеціалізовані й універсальні методи управління знаннями. Вузькоспеціалізовані методи управління знаннями можуть стосуватись

абопевної категорії знань, або певного процесу формалізації неформалізованих знань співробітників [24]. Застосування таких методів доцільно в разі, коли організація є власником будь-яких специфічних знань або націлена на запобігання втрати знань, викликаних звільненням співробітників, які ними володіють. Сутність цих методів полягає в створенні програм і систем, що використовуються для перетворення знань окремих співробітників в знання організації.

Представлений перелік консолидує і доповнює форми управління знаннями, описані в дослідженнях [6; 37]. Розглянемо більш докладно організаційні особливості цих форм, їх переваги та недоліки.

Спеціалізовані відділи / департаменти управління знаннями. Ця форма є однією з найпоширеніших. У великих структурах, таких як корпорації, відділи управління знаннями є ланками розгалуженої структури, яка створюється для реалізації загальнокорпоративних процесів в сфері управління знаннями. Організаційні особливості – можна виділити різні конфігурації таких підрозділів. Відділи управління знаннями можуть створюватися як на базі HR-служб, так і як окремий підрозділ, але останнім часом все частіше формуються в рамках департаментів, що відповідають за реалізацію інноваційної діяльності. Переваги – інституціоналізація процесів управління знаннями, можливість ефективно розподілити посадові обов'язки в сфері управління знаннями і закріпити відповідальних осіб. Недоліки – є внутрішньокорпоративною формою управління знаннями, діяльність якої обмежується межами компанії.

Корпоративний університет. Далеко не кожен корпоративний університет здатний представляти собою повноцінну форму управління знаннями. Практика показує, що лише корпоративні університети, що знаходяться на високому рівні розвитку і володіють достатніми повноваженнями і необхідним інструментарієм, можуть ефективно акумулювати знання співробітників. Дослідження Б.В. Саліхова та І.С. Саліхова показує ключову роль таких університетів як основних

атракторів в створенні і розвитку організацій, які самостійно навчаються [53]. Організаційні особливості – може функціонувати в якості окремої юридичної особи або дочірньої організації. Відрізняється від корпоративного навчального центру системністю функціонування і широким масштабом діяльності за допомогою залучення зовнішніх відносно корпорації учасників (ВНЗ). Переваги – є ефективним механізмом інтеграції підрозділів компанії, що забезпечує комунікації між співробітниками і надає можливості для навчання і обміну досвідом. Недоліки – серйозні фінансові та часові витрати на створення корпоративного університету.

Внутрішньокорпоративні науково-дослідні центри та наукові організації. Такі центри входять в структуру компанії і відповідають за науково-дослідницьку та дослідно-конструкторську діяльність, здійснюючи науково-технічну кооперацію між підприємством і прикладною наукою. Організаційні особливості – функціонують як самостійні юридичні особи. Переваги - здійснюють науково-технічну кооперацію між промисловим підприємством та прикладною наукою. Недоліки – представляють собою закриті від зовнішніх учасників середовище.

Інноваційні центри компетенцій. Форма організації управління знаннями, що припускає взаємодію підприємства, партнерів по науковим дослідженням, а також партнерів по освіті (ВНЗ). Організаційні особливості – зазвичай створюються у формі некомерційної організації. Переваги – накопичують, адаптують і тиражують успішні рішення в масштабах всієї організації. Недоліки - часто є вузько спрямованими (охоплюють окрему сферу підприємства, наприклад маркетинг, збут і т.д.).

Міжнародна співпраця. Багато вітчизняних підприємств співпрацюють із зарубіжними організаціями в сфері наукових досліджень і розробок [1]. Організаційні особливості – ця форма має кілька варіацій і може бути представлена наступними видами взаємодій:

- створення партнерств і стратегічних альянсів із зарубіжними компаніями;

- робота в рамках міжурядових комісій;
- спільна діяльність з міжнародними організаціями;
- участь в міжнародних форумах, виставках і конференціях.

Переваги – можливість обміну знаннями з зарубіжними партнерами, проведення бенчмаркінгу і використання кращих практик у своїй діяльності. Можливість вирішення стратегічно значимих питань на міжнародному рівні. Недоліки - в рамках стратегічних альянсів існує ризик витоку інформації. Високий рівень впливу такого фактора, як геополітична ситуація.

Внутрішньокорпоративні об'єднання (команди, спільноти практиків, експертні групи). Являють собою форми управління знаннями, основні цілі яких – стимулювання колективного обговорення і знаходження оптимального вирішення проблеми, що в подальшому призводить до формування бази кращих рішень і організаційних практик, якій зможе скористатися будь-який співробітник підприємства в разі потреби. Організаційні особливості – найчастіше діяльністю експертної групи керує керівник, в сферу обов'язків якого входить детальний аналіз запитів, що надходять, і призначення відповідальних осіб. Експерти надають підтримку відповідно до запитів, беруть участь в обговоренні. Всі інші учасники мають доступ до інформації і формують нові запити. Переваги - забезпечують ефективні внутрішньоорганізаційні комунікації, сприяють інтеграції підрозділів, обміну досвідом між співробітниками. Дозволяють вести колективні роботи. Недоліки – оскільки в основі експертних груп і професійних спільнот лежить принцип самоорганізованості, існує постійна необхідність у стимулюванні співробітників до обміну знаннями та колективної роботи.

Краудсорсинг. Порівняно нова форма організації управління знаннями, суть якої полягає в залученні в процес управління знаннями сторонніх учасників, які не є співробітниками підприємства. Взаємодія може стосуватися різних питань, починаючи з пропозицій щодо поліпшення якості продукції/послуг, що випускається/надаються підприємством і закінчуючи спільними інноваційними розробками. Таким чином, у формі

краудсорсингу відбувається тісна і дуже органічна взаємодія інструментів управління знаннями та механізмів інноваційного розвитку підприємства, що дозволяє забезпечити повний життєвий цикл організаційних знань - від ідеї до комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності. Організаційні особливості - залежать від мети краудсорсингу, залученої аудиторії, конкретної розв'язуваної задачі. Переваги - можливість залучення в інноваційний процес партнерів, клієнтів, експертів з усього світу. Є порівняно недорогою і простою з точки зору впровадження формою управління знаннями. Часто сприяє підвищенню впізнаваності компанії. Недоліки - існування ризику використання ідей і рішень компанії конкурентами внаслідок публічності використовуваного методу. Необхідність ретельного відбору дійсно значимих пропозицій з загальної кількості [21].

Таким чином, можна погодитися з твердженням про те, що впровадження системи управління знаннями зазвичай свідчить про високий рівень відкритості та зрілості корпоративної культури, націленості на інновації та постійне вдосконалення. Кожна організація самостійно приймає рішення про те, яким чином управляти власними специфічними знаннями, в залежності від її можливостей і потреб. Найбільш ефективною прийнято вважати використання комбінації відповідних методів управління формалізованими і неформалізованими знаннями, а також впровадження спеціалізованих інструментів, обумовлене потребами організації в знаннях. Аналіз різних підходів до управління знаннями показує, що інновації та управління знаннями в організаціях вимагають сьогодні не тільки нестандартного мислення і творчого організаційного середовища, а й особливого роду комунікативних компетенцій – уміння управлінських і проектних команд розвивати і використовувати мережу своїх контактів для спільного пошуку рішень і кодифікації знань.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ У
КП «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ПЕРИНАТАЛЬНИЙ ЦЕНТР»
ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Аналіз процесів управління знаннями в закладі охорони здоров'я

Комунальне підприємство «Хмельницький міський перинатальний центр» Хмельницької міської ради (далі – КП «Хмельницький перинатальний центр») є закладом охорони здоров'я – комунальним унітарним некомерційним підприємством, в якому передбачається надання амбулаторно-поліклінічної та стаціонарної спеціалізованої, високоспеціалізованої медичної допомоги матерям та новонародженим з груп високого ризику, а також жінкам з порушенням репродуктивної функції, що потребують високої інтенсивності лікування та реабілітації на основі використання сучасних перинатальних технологій з доведеною ефективністю. КП «Хмельницький перинатальний центр» обслуговує населення Хмельницької міської територіальної громади, але не обмежуючись межами даної громади (далі – населення).

КП «Хмельницький перинатальний центр» створене за рішенням Хмельницької міської ради шляхом перетворення Хмельницького міського перинатального центру в комунальне підприємство «Хмельницький міський перинатальний центр» Хмельницької міської ради. Управління охорони здоров'я Хмельницької міської ради є органом, який виконує функції уповноваженого органу управління. КП «Хмельницький перинатальний центр» здійснює господарську некомерційну діяльність, спрямовану на досягнення медичних, соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку[58].

КП «Хмельницький перинатальний центр» створене з метою реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я жінок та дітей, що передбачає проведення заходів, спрямованих на забезпечення:

- вагітних, роділь, породіль та новонароджених доступною, своєчасною та якісною амбулаторно-поліклінічною та стаціонарною спеціалізованою та високоспеціалізованою медичною допомогою;
- керованості та безперервності, доступності, своєчасності та якості медичної допомоги;
- наступності лікувально-діагностичного процесу.

Відповідно до поставленої мети предметом діяльності КП «Хмельницький перинатальний центр» є:

- здійснення медичної практики;
- забезпечення кваліфікованою стаціонарною лікувально-діагностичною допомогою пацієнтів Підприємства згідно з діючими стандартами надання стаціонарної акушерсько-гінекологічної та неонатологічної допомоги;
- забезпечення спільного перебування матері та новонародженого;
- консультативно-діагностична та лікувально-профілактична допомога вагітним з невиношуванням, іншою акушерською та екстрагенітальною патологією групи високого та вкрай високого ступеню ризику;
- кваліфікована анестезіологічна та реанімаційна допомога пацієнтам;
- раціональне розродження вагітних високого та вкрай високого ступеня перинатального та акушерського ризику;
- надання медичної допомоги хворим та недоношеним новонародженим з подальшим проведенням реабілітаційних заходів;
- впровадження сучасних організаційних, діагностичних і лікувальних технологій, спрямованих на зниження репродуктивних втрат та збереження репродуктивного здоров'я;
- використання допоміжних репродуктивних технологій (ДРТ) з метою лікування неплідності у жінок та подружніх пар;

- медико-генетичне консультування;
- надання медичної допомоги у денному стаціонарі;
- інші види діяльності.

Важливою умовою успішного функціонування підприємства є його фінансова незалежність, що обумовлює такий фінансовий стан, при якому підприємство здатне забезпечити свій розвиток та відповідати за своїми зобов'язаннями. У зв'язку з цим важливим вбачається аналіз джерел формування доходів закладу охорони здоров'я (табл. А.1 додатку А).

Так, наведені дані свідчать, що у 2021 р. загальний обсяг дохідної частини медичного закладу збільшився на 31,47% і досяг рівня 112168,9 тис. грн проти 85 316,7 тис. грн у 2020 р. При цьому питома вага бюджетного фінансування у звітному періоді зменшилась на 19,22%, а частка власних надходжень підприємства зросла у 44,3 рази порівняно з попереднім роком.

У 2021 році збільшено обсяг надходжень від надання платних послуг на 57,69% за рахунок розширення спектру медичної допомоги та покращення рекламної діяльності. Крім того, отримання доходу від господарської діяльності за рахунок введення в дію платних послуг з паркування автотранспорту для населення та прання білизни сторонній організації (обласна стоматологічна поліклініка) у сумі 60,6 тис. грн. дозволило здешевити собівартість власних медичних послуг, а саме: на 69 % покрити видатки на охорону території; на 45 % забезпечити власну пральню засобами побутової хімії.

Згідно з укладеними договорами з Національною службою здоров'я України на медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій для вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги було отримано протягом 2021 року фінансування в розмірі 89637,8 тис.грн в розрізі наступних пакетів медичних послуг (табл. А.2 додатку А). Позитивним моментом є збільшення доходу за пакетами медичних послуг амбулаторного напрямку, що дало змогу зменшити розрив між самоокупністю медичних

послуг стаціонарних та поліклінічних підрозділів. Якщо у 2020 році 1,8% фінансування НСЗУ припадало на амбулаторну допомогу, то у 2021 році їх частка зросла до 20,5%.

Важливим напрямком оцінки ефективної роботи закладу є показники, що характеризують структуру і використання наявних ресурсів. Видатки КП «Хмельницький перинатальний центр» здійснювалось відповідно до затвердженого у встановленому порядку фінансового плану (табл. А.3 додатку А).

У загальній структурі видатків основна частина припадає на оплату праці (66,12%) та придбання медикаментів (13,27%). В цілому витрати зросли на 17,45 млн. грн. за рахунок приросту видатків на оплату праці на 14,09 млн. грн та придбання медикаментів. З 01.11.2021 року введено в дію новий колективний договір, впроваджено мотиваційну систему оплати праці. В результаті – середня заробітна плата працівників КП «ХМПЦ» зросла приблизно на 20 %, у тому числі: лікарів – на 23 %; середнього медичного персоналу – на 22 %; молодшого медичного персоналу – на 17 %; адміністративного та господарсько - обслуговуючого персоналу – 15 %.

В цілому за 2021 р. середньомісячна заробітна плата по закладу збільшилась на 28,5 % порівняно з 2020 роком. Також внаслідок оптимізації штатної чисельності персоналу та у зв'язку з реорганізацією інфраструктури підприємства у 2021 році виведено 25 штатних посад працівників та досягнуто економії по фонду праці в розмірі 546,2 тис.грн.

З метою покращення якості надання медичних послуг у КП «Хмельницький перинатальний центр» збільшено фінансування на медикаментозне забезпечення пацієнтів. Так, середні витрати на пролікованого хворого зросли на 43%. Крім того, зросли видатки на придбання одноразового стерильного одягу з 617,4 тис.грн у 2020 році до 1268,1 тис.грн у звітному періоді.

У 2021 р. на зміцнення матеріально-технічної бази закладу направлено 2107,9 тис.грн, у тому числі:

– кошти бюджету розвитку міста - 800,0 тис.грн (апарат УЗД, 3 фетальні монітори);

– власні кошти підприємства – 597,1 тис. грн. (прилад для акустичної емісії, ліжко акушерське, відсмоктувач хірургічний, електрокардіограф, 2 кисневі концентратори).

В рамках виконання інвестиційного проєкту та забезпечення розвитку новітніх технологій відповідно до сучасних стандартів закуплено 18 систем кардіографії на суму 710,8 тис.грн. Придбане обладнання дає можливість створювати віддалене робоче місце лікаря-акушер-гінеколога та забезпечувати телемедичне консультування. Крім того, отримано в якості благодійної допомоги апарат ШВЛ вартістю 1 698,8 тис.грн.

Перейдемо до аналізу фінансових результатів діяльності медичного закладу (табл. А.4 додаток А). Наведені дані засвідчують про значне поліпшення фінансових результатів діяльності комунального підприємства. Так за 2021 р. підприємство отримало прибуток в розмірі 4,1 млн. грн за рахунок приросту доходів значно вищими темпами, ніж приріст витрат.

Зокрема має місце зростання чистого доходу у 2021 р. порівняно із 2020 р. на 42,05 млн. грн або 80,52%; однак скоротились інші операційні доходи на 15,8 млн грн або 51,37%. В цілому ж доходи медичного закладу збільшились на 31,47% або 26,8 млн. грн. Щодо динаміки витрат, то собівартість наданих послуг зросла на 7,82%, інші операційні витрати – майже у 2,3 рази, інші витрати у 20 разів. В цілому ж витрати зросли на 17,45 млн грн або 19,27%. Це і дозволило сформувані відповідні фінансові результати.

Отже, проведений аналіз засвідчує ефективне управління фінансово-господарською діяльністю закладу охорони здоров'я, що відображається у покращенні фінансових результатів, проведенні технічного переоснащення КП «Хмельницький перинатальний центр» та оптимізації витрат комунального підприємства.

Удосконалення і розвиток вітчизняної сфери охорони здоров'я і, в

першу чергу розробка, впровадження та освоєння нових технологій, викликає необхідність систематичного підвищення професійного рівня і кваліфікації медичних працівників в межах конкретних трудових функцій. У цьому зацікавлені і адміністрація медичного закладу, і самі працівники, так як вимоги до якості надання медичних послуг неухильно зростають. Питання впровадження нових знань в сучасних умовах набувають особливої актуальності. Зараз перед системою професійного навчання медичних кадрів постає ряд завдань, зумовлених потребами адаптації охорони здоров'я до зростаючих запитів суспільства.

Необхідність професійного розвитку працівників охорони здоров'я визначається інтенсивним розвитком нових технологій в медичній сфері, а також впровадженням інноваційних прийомів в управлінні закладами охорони здоров'я. Сьогодні особливого значення набуває безперервна медична освіта, яке являє собою постійне підвищення кваліфікації медичних працівників з метою поліпшення якості медичної допомоги і при цьому супроводжується контролем. Безперервна медична освіта безпосередньо впливає на якість медичних послуг, а також на можливість лікаря «вписатися» в світовий медичний простір, відповідати йому рівнем своєї кваліфікації.

Метою управління знаннями у КП «Хмельницький перинатальний центр» є досягнення максимального результату від їх використання при мінімізації витрат на навчання та підвищення кваліфікації.

Основними функціями і завданнями системи управління новими знаннями в медичному закладі є планування, облік, організація, контроль, координація і стимулювання процесів:

- створення та розвитку інтелектуальних ресурсів;
- руху інформаційного потоку, що циркулює між медичним закладом та навчальними центрами/університетами, які здійснюють навчання та підвищення кваліфікації медичного персоналу;
- формування портфелю прав на об'єкти інтелектуальної власності та

їх капіталізації;

- використання інтелектуальних ресурсів медичного закладу.

Розміри накопичених нових знань залежать від якості управління ними, а також від створених умов для реалізації інтелектуального потенціалу працівників. Дослідження особливостей участі нових знань в результатах діяльності КП «Хмельницький перинатальний центр» необхідне для формування, функціонування, створення та удосконалення механізмів управління. При цьому слід розрізняти динаміку власне нових знань (процеси збільшення або зменшення реального знання, тобто інтелектуальних ресурсів, якими володіє організація, процеси, що ведуть до зміни їх якості) і динаміку інтелектуального капіталу (рух вартості інтелектуальних ресурсів: формування, зростання або зменшення інтелектуальних ресурсів).

Об'єктами управління знаннями у КП «Хмельницький перинатальний центр» є фактично патенти, винаходи, права й інші об'єкти інтелектуальної власності, раціоналізаторські пропозиції, рівень кваліфікації та освіти медичних працівників.

При цьому у КП «Хмельницький перинатальний центр» реалізуються традиційні підходи, напрацьовані у попередні роки, щодо функцій управління: планування розвитку, організації, контролю, координації процесу впровадження у практичну діяльність об'єктів інтелектуальної власності, наприклад, винаходів та раціоналізаторських пропозицій.

КП «Хмельницький перинатальний центр» діє система підвищення рівня знань і підвищення кваліфікації працюючих:

- надаються можливості молодим працівникам для заочного навчання у вищих навчальних закладах;
- проводяться короткострокові курси підвищення кваліфікації медичних працівників;
- організовано передачу досвіду кваліфікованих медичних працівників молодим фахівцям на робочих місцях.

Можна зауважити, що зазначені підходи до управління новими

знаннями – це загальновідомі традиційні методи управління, які не в повній мірі відповідають вимогам сьогодення.

Проаналізуємо дані щодо навчання та підвищення кваліфікації медичного персоналу КП «Хмельницький перинатальний центр». Для цього проаналізуємо динаміку складу персоналу медичного закладу за три останніх роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Аналіз і оцінка забезпеченості КП «Хмельницький перинатальний центр» персоналом за період 2019-2021 рр.

| Категорії персоналу | Роки | | | Відхилення 2021 р. від 2019 р. |
|----------------------------|------|------|------|--------------------------------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | |
| Лікарі | 141 | 139 | 132 | -9 |
| Середній медичний персонал | 255 | 242 | 231 | -24 |
| Молодший медичний персонал | 153 | 128 | 123 | -30 |
| Інші | 105 | 94 | 90 | -15 |
| Разом | 654 | 603 | 576 | -78 |

Примітка. Систематизовано автором на основі даних статистичної звітності КП «Хмельницький перинатальний центр»

З наведених даних видно, що фактична чисельність працівників за три роки скоротилась з 654 до 576 осіб або на 78 працівників. Це відбулось за рахунок зменшення чисельності лікарів на 9 осіб, середнього медичного персоналу на 24 особи, молодшого медичного персоналу на 30 осіб та інших категорій персоналу на 15 осіб. Необхідно відзначити, що останніми роками відбувається активне реформування галузі охорони здоров'я, у тому числі і перинатальних центрів, що відповідним чином відображається на процесах оптимізації чисельності працівників, а також укрупненням медичних установ. Рівень укомплектованості закладу охорони здоров'я медичним персоналом наразі складає 98,9%.

Важливим показником для визначення рівня сприйняття організацією знань є рівень кваліфікації працівників, який можна проаналізувати за наявною в них кваліфікаційною категорією, а також рівнем освіти.

Розглянемо розподіл лікарів та середнього медичного персоналу КП «Хмельницький перинатальний центр» за атестаційними категоріями (табл.2.2).

Таблиця 2.2. Розподіл лікарів КП «Хмельницький перинатальний центр» за атестаційними категоріями (у %)

| Категорії персоналу | Роки | | | Відхилення 2021 р. від 2019 р. |
|--|------------|------------|------------|--------------------------------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | |
| <i>Лікарі, у т.ч. за категоріями</i> | <i>141</i> | <i>139</i> | <i>132</i> | <i>-9</i> |
| – вища | 35 | 36 | 54 | 19 |
| – перша | 57 | 53 | 35 | -22 |
| – друга | 15 | 17 | 16 | 1 |
| – без категорії | 34 | 33 | 27 | -7 |
| <i>Середній медичний персонал, у т.ч. за категоріями</i> | <i>255</i> | <i>242</i> | <i>231</i> | <i>-24</i> |
| – вища | 125 | 119 | 113 | -12 |
| – перша | 48 | 42 | 45 | -3 |
| – друга | 37 | 32 | 22 | -15 |
| – без категорії | 45 | 49 | 51 | 6 |

Примітка. Систематизовано автором на основі даних статистичної звітності КП «Хмельницький перинатальний центр»

Наведені дані засвідчують, що за останні п'ять років спостерігаються неоднозначні тенденції у сфері кваліфікаційного рівня медичних працівників. Так чисельність лікарів вищої категорії збільшилась на 19 осіб, Натомість чисельність лікарів першої категорії скоротилась на 22 особи. Чисельність лікарів без категорії скоротилась на 7 осіб, що пов'язано із отриманням лікарями-інтернами атестаційної категорії, а також звільненням частини з них.

Структура кваліфікаційного рівня лікарів КП «Хмельницький перинатальний центр» у 2021 р. відображена на рис. 2.1.

Наведені дані свідчать про те, що серед лікарів 40,91% складають медичні працівники вищої категорії (порівняно із 2019 р. їх частка зросла на 16,09%); наступна за обсягом частка припадає на лікарів першої категорії 26,52% (на 13,91% менше рівня 2019 р.); лікарі без категорії становлять

майже п'яту частину персоналу (20,45%). Найменша частка припадає на лікарів другої категорії (12,12% (на 1,48% більше рівня 2019 р.).

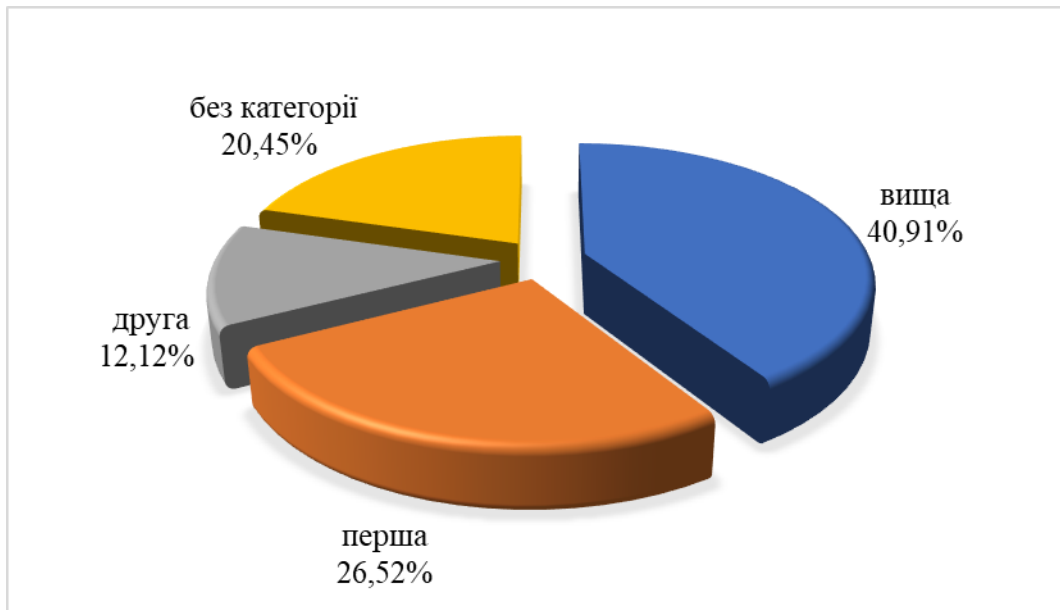


Рисунок 2.1 – Структура кваліфікаційного рівня лікарів КП «Хмельницький перинатальний центр» у 2021 р.

Примітка. Систематизовано автором на основі даних статистичної звітності КП «Хмельницький перинатальний центр»

Тенденції у рівні кваліфікації середнього медичного персоналу є однозначно негативними. Так, на тлі загального їх скорочення чисельність працівників вищої категорії зменшилась на 12 осіб, першої на 3 та другої на 15 осіб. Проте чисельність медичного персоналу без категорії зросла на 6 осіб. Такі тенденції у зміні чисельності середнього медичного персоналу пояснюються тим, що кваліфікованих медичних працівників запрошують на роботу у приватні заклади охорони здоров'я із значно вищим рівнем оплати праці.

Структура кваліфікаційного рівня середнього медичного персоналу КП «Хмельницький перинатальний центр» у 2021 р. відображена на рис. 2.2.

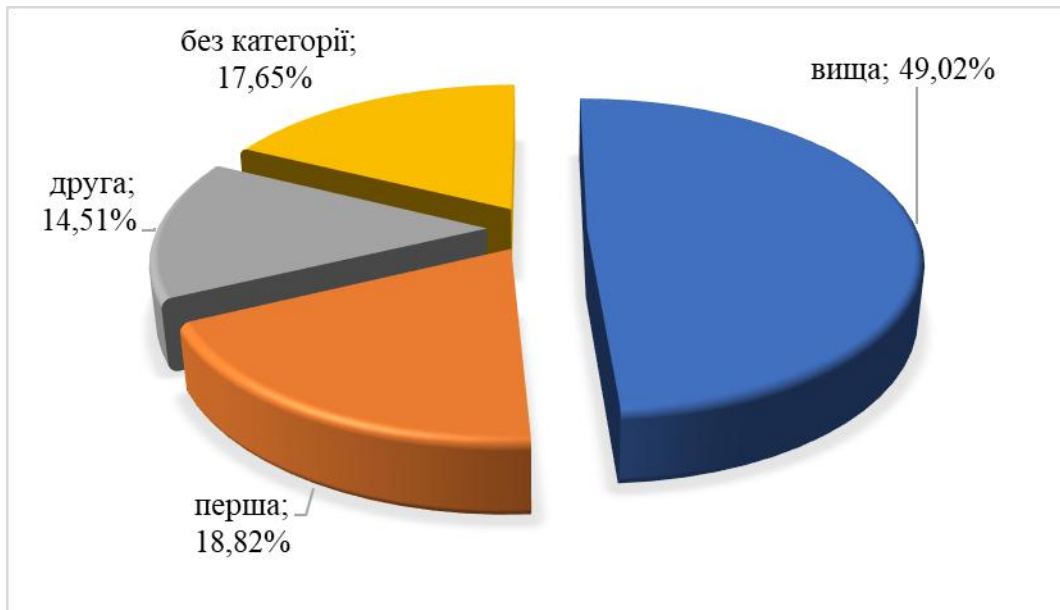


Рисунок 2.2 – Структура кваліфікаційного рівня середнього медичного персоналу КП «Хмельницький перинатальний центр» у 2021 р.

Примітка. Систематизовано автором на основі даних статистичної звітності КП «Хмельницький перинатальний центр»

Слід зазначити, що за три останніх роки значних коливань в структурі старшого медичного персоналу майже не відбулось. Так частка працівників вищої категорії становила 49,02%; першої 18,82%, другої 14,51%; без категорії 17,65%. Структурні зрушення відбулись лише в частках середнього медичного персоналу без категорії (приріст на 4,43%) та другої категорії (скорочення на 4,99%).

Управління знаннями повністю охоплює діяльність КП «Хмельницький перинатальний центр» як необхідність для успішного функціонування медичної установи. Основними етапами управління знаннями є: ідентифікація, створення, збереження, обмін та застосування знань.

Ідентифікація знань відбувається шляхом оцінки існуючого інтелектуального капіталу медичного закладу. Головним завданням стає виявлення тих знань, які можна використати як актив. Ідентифікація знань відбувається під час планування, узгодження та затвердження пошукових наукових досліджень, грантових заявок, видів медичної діяльності. У

результаті формуються плани робіт відділень КП «Хмельницький перинатальний центр».

Нові знання створюються та застосовуються під час виконання різних клінічних досліджень, надання медичної допомоги пацієнтам КП «Хмельницький перинатальний центр». Обмін отриманими знаннями відбувається через навчання, наставництво, публікацію статей, тез, монографій, методичних рекомендацій у вигляді доповідей на наукових форумах та конференціях. Найважливішими майданчиками обміну знаннями є наради, збори, конференції.

До основних методів управління знаннями у КП «Хмельницький перинатальний центр» відносяться навчання персоналу, наставництво, розвиток підходів проектного планування.

У системі внутрішнього та зовнішнього навчання співробітників щорічно формується програма обов'язкового (для медичних працівників) та бажаного (для всіх категорій працівників) навчання. Внутрішнє навчання реалізується шляхом регулярного проведення на власній базі різних майстер-класів, освітніх семінарів на рівні відділень, навчання на контрактній основі лікарів-інтернів.

Зовнішнє навчання – це участь співробітників у науково-освітніх заходах, конференціях, на циклах підвищення кваліфікації, стажуваннях, які проводяться поза установою, в яких співробітники виступають як у ролі слухачів, так і в ролі лекторів. Важливо, що після відвідування конференції кожен співробітник виступає перед колективом та ділиться новими знаннями.

Значимість системи навчання персоналу КП «Хмельницький перинатальний центр» підтверджується регулярним проведенням соціологічних опитувань. Так, у 2019 році, існуюча в організації система навчання влаштовувала 50% опитаних співробітників, у 2021 році їх частка збільшилася до 63%. У свою чергу знизилася частка тих, кого не влаштовує система навчання (з 16% до 9% відповідно), і респондентів, яким важко відповісти (з 34% до 28% відповідно).

Одним із елементів створення та обміну знаннями є система наставництва досвідчених фахівців над молодими, яка реалізується у КП «Хмельницький перинатальний центр». Наставниками молодих лікарів стають досвідчені фахівці. Так, у 2020 р. КП «Хмельницький перинатальний центр» було надано послуг з навчання інтернів на суму 79,5 тис.грн, а у 2021 р. на 22,7 тис. грн. більше або 102,2 тис. грн. Усі клінічні відділення мають наукових кураторів, які забезпечують науково-методичне керівництво, координують дослідження та лікувальний процес (керують спільними обходами, визначають стратегію ведення пацієнтів, проводять консиліуми).

Для визначення процесу сприйняття організацією нових знань розглянемо показники навчання персоналу КП «Хмельницький перинатальний центр» (табл.2.3).

Таблиця 2.3. Показники навчання персоналу КП «Хмельницький перинатальний центр»

| Вид навчання | Кількість заходів, які відвідали | | | Відхилення (+/-) | Чисельність навчених співробітників, осіб | | | Відхилення (+/-) |
|--|----------------------------------|------|------|------------------|---|------|------|------------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | | 2019 | 2020 | 2021 | |
| Наукові заходи в Україні | 15 | 28 | 32 | 17 | 17 | 48 | 54 | 37 |
| Навчання у вітчизняних навчальних закладах | 3 | 4 | 2 | -1 | 3 | 4 | 2 | -1 |
| Зарубіжне навчання | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Стажування | 4 | 3 | 5 | 1 | 8 | 4 | 7 | -1 |
| Зарубіжне стажування | - | 1 | 2 | 2 | - | 1 | 2 | 2 |
| Разом | 22 | 36 | 41 | 19 | 28 | 57 | 65 | 37 |

Примітка. Систематизовано автором на основі даних статистичної звітності КП «Хмельницький перинатальний центр»

Як бачимо, динаміка показників навчання позитивна. Так у зв'язку із зміною порядку атестації, починаючи із 2020 року стрімко зростає чисельність тих, що проходять навчання, а це пов'язано із безпосередньою зацікавленістю кожного працівника у накопиченні необхідної кількості балів. Слід відмітити, що через високу вартість зарубіжного навчання та

стажування цей вид професійного розвитку не отримав значного поширення у досліджуваному закладі. Серед багатьох позитивних сторін існуючих новацій процесу навчання слід відзначити факт підвищення зацікавленості медичного персоналу в отриманні нових професійних знань, в підвищенні кваліфікації, проходженні атестації.

Проведений аналіз засвідчив, що кількість відвіданих заходів, пов'язаних із навчанням та підвищенням кваліфікації зросла на 17, а чисельність працівників, які здобували нові знання зросла на 37. Майже однакова чисельність тих, хто приймав участь у наукових конференціях та семінарах – 54 особи, 35 осіб пройшли навчання на курсах підвищення кваліфікації і лише два працівники отримали у 2021 р. можливість закордонного навчання. Також у 2021 р. сім працівників пройшли стажування і лише у 2021 р. – два працівники пройшли стажування у Польщі. Такий аналіз засвідчує, що щорічно лише 11,2% від чисельності медичного персоналу проходять навчання і підвищення кваліфікації. Цей показник є заниженим, оскільки медичний персонал має щорічно здійснювати підвищення своєї кваліфікації шляхом отримання необхідної суми балів. Така ситуація пояснюється тим, що усі заходи, пов'язані з навчанням і підвищенням кваліфікації працівники фінансують за власний рахунок, а за умови і так невисокого рівня оплати праці, персонал не в змозі забезпечити їх оплату.

Використання нових знань, як засобу підвищення конкурентоспроможності КП «Хмельницький перинатальний центр» у сучасних умовах вимагає необхідності здійснювати додаткові дослідження умов їх формування та розвитку, а також дослідження інструментарію використання цих умов для досягнення медичним закладом окреслених цілей. Провідним фактором забезпечення конкурентних переваг в умовах ефективного функціонування системи управління знаннями КП «Хмельницький перинатальний центр» є рівень накопичених загальних, наукових та професійних знань, ступінь освіченості і культури його

працівників, зокрема медичних.

Управління знаннями у КП «Хмельницький перинатальний центр» здійснюється на індивідуальному (окремих співробітників), структурному (підрозділ) та загальноорганізаційному рівнях. На кожному рівні є свої методи та інфраструктура управління знаннями (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. Рівні управління знаннями у КП «Хмельницький перинатальний центр»

| Рівень управління знаннями | Інфраструктура управління знаннями | Методи управління знаннями |
|----------------------------|---|---|
| Індивідуальний | Прикладні власні (облік наукової діяльності, формування портфоліо) та зовнішні програми та сервіси (Statistica, Mendeley), системи підтримки прийняття рішень, доступи до зовнішніх електронних бібліотечних баз (Scopus, WebofScience), людський капітал | Самонавчання та саморозвиток співробітників |
| Структурний | Система електронного документообігу, файлове сховище, бази даних та реєстри, наукова бібліотека, проектні групи | Групове навчання, тренінги, конференції, майстер-класи |
| Загальноорганізаційний | Організаційна структура та організаційний капітал медичної установи, експертні поради та комісії | Корпоративна культура, корпоративне навчання, система мотивації персоналу |

Примітка. Систематизовано автором на основі даних КП «Хмельницький перинатальний центр»

На індивідуальному рівні переважають методи самонавчання та саморозвитку, інфраструктурною підтримкою виступають різні інформаційні технології, у тому числі створені всередині організації під потреби конкретного завдання, яке вирішує співробітник. На структурному рівні знання розвиваються за допомогою групового навчання із використанням корпоративних інформаційних технологій. На загальноорганізаційному рівні розвиток знань забезпечується за рахунок колегіального розгляду наукових та клінічних питань на засіданнях різних рад та комісій установи (консиліум), корпоративної культури, навчання та традицій за належної мотивації

персоналу. Інфраструктура знань забезпечується організаційною структурою та організаційним капіталом установи. Інструментами управління інтелектуальним капіталом є: веб-сайт, багатоцентрові наукові та клінічні дослідження, гранти, медичні технології.

Акцент організації на управлінні знаннями дозволяє їх ідентифікувати, накопичувати та ефективно використовувати з метою підвищення результативності, гнучкості та адаптивності КП «Хмельницький перинатальний центр». В основі менеджменту знань має бути інформатизація, а серед найважливіших методів управління слід виділити: навчання персоналу, наставництво та принцип проєктного планування. Менеджмент знань забезпечує збереження інтелектуального капіталу КП «Хмельницький перинатальний центр», посилюючи цим його конкурентні переваги.

2.2. Оцінювання рівня сприйняття організацією нових знань

Управління знаннями необхідне організації для її захисту, наприклад, від втрати інтелектуального капіталу через плинність кадрів, збоїв програмного забезпечення, а також процесу постійного набуття знань в результаті бенчмаркінгу, наставництва, інноваційної діяльності.

Система управління знаннями створює в установі єдиний інформаційний простір, організовує спільну роботу працівників для накопичення та обміну знаннями, створює умови для ефективного використання знань персоналу у спільних інтересах. Використання інформаційних технологій – це основа управління знаннями, необхідних для отримання конкурентних переваг [61].

Діяльність у галузі управління знаннями набула особливої актуальності після виходу нової версії міжнародного стандарту ISO 9001:2015. У основі управління знаннями лежить навчання, що реалізується від самонавчання до корпоративного навчання персоналу.

Для визначення ступеня сприйняття персоналом КП «Хмельницький перинатальний центр» нових знань ми провели опитування серед медичного персоналу. Проведення фокус групи дозволило визначити напрями та сформулювати питання для інтерв'ювання. Питання анкети представлені у додатку Б.

На запитання «Які якості/компетенції потрібні Вам у роботі ?» більшість респондентів відповіли – здатність до використання нових технологій (71,4±8,54%). Професіоналізм необхідний 53,6±9,42% менеджерам, лідерські якості 46,4±9,42%, командний підхід 42,9±9,35%, а категорію «відповідальність» вказали 21,4 ± 7,75% опитаних (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Результати відповідей респондентів на питання «Які якості/компетенції потрібні Вам у роботі ?»

Примітка. Систематизовано автором на основі опитування медичного персоналу КП «Хмельницький перинатальний центр»

При цьому чоловіки частіше віддають перевагу професіоналізму, лідерським якостям та командному підходу, а жінкам необхідні можливості використання нових технологій.

У віці 25-29 років віддають перевагу відповідальності, командному

підходу та можливості використання нових технологій, у віці 30-39 років – професіоналізму, лідерським якостям та здібностям щодо використання нових технологій, у віці 40-49 років – обирають лідерські якості та командний підхід, а у віці старше 50 років переважно віддають перевагу можливості використання нових технологій.

Представникам амбулаторно-поліклінічної ланки КП «Хмельницький перинатальний центр» необхідні такі якості/компетенції як професіоналізм та можливість використання нових технологій. Лікарям та старшому медичному персоналу стаціонару важливо володіти лідерськими якостями та професіоналізмом, здібностями щодо використання нових технологій.

Серед навичок та знань, необхідних для подальшого розвитку кар'єри, медичні працівники КП «Хмельницький перинатальний центр» в більшості випадків вказали на управління організацією (67,9±8,82%), бізнес-планування (57,1±9,35%), фінансовий менеджмент (53,6±9,42%), управління персоналом (53,6±9,42%)) та управління проектами (50,0±9,45%). Менш цікавлять медичних працівників такі навички, як: управління контрактами (7,1±4,84%), фармацевтичне управління (14,3±6,62%), готовність до надзвичайних ситуацій (14,3±6,62%), комп'ютерна/інформаційна грамотність (14,3±6,62%) та статистичний аналіз (14,3±6,62%) (рис. 2.4).

Навички та знання в управлінні організацією та бізнес-плануванні більше віддають перевагу лікарі жіночої статі. Зазначеним навичкам та знанням частіше віддають перевагу працівники у віці 30-39 років. Також властива перевага даних навичок і знань менеджерам амбулаторно-поліклінічної ланки та менеджерам спеціалізованих організацій.

Фінансовий менеджмент та управління персоналом також більш цікавий медикам жіночої статі, проте вік працівників, в якому переважають дані навички та знання, відповідає – 40-49 рокам. Отримати навички та знання в галузі фінансового менеджменту та управління персоналом бажають працівники як амбулаторно-поліклінічного, так і стаціонарного підрозділів.



Рисунок 2.4 – Результати відповідей респондентів на питання «Які навички та знання, необхідні Вам для подальшого розвитку кар'єри?»

Примітка. Систематизовано автором на основі опитування медичного персоналу КП «Хмельницький перинатальний центр»

З додаткових галузей знань медичні працівники КП «Хмельницький перинатальний центр» найбільше хотіли б вивчити ефективного управління (64,3±9,05%), проєктний менеджмент, розробку стартап проєктів (60,7±9,23%), найменше – сучасні методи закупівлі та логістики (32,1±8,82%), бізнес-підхід (28,6±8,54) та комунікації з постачальниками (14,3±6,62%) (рис. 2.4). При цьому зацікавлені у додаткових курсах підвищення кваліфікації 92,9±4,85% опитаних працівників КП «Хмельницький перинатальний центр». З них: чоловіки менеджери - 100%, жінки-менеджери – 88,2±7,82%; у віці 25-29 років – 100%, віці 30-39 років – 88,9 ± 10,75%, у віці 40-49 років – 90,0 ± 10,20%, у віці 50 років і старше – 100%; Крім додаткових курсів, 92,9±4,85% медичних працівників цікаво брати участь у виступах спікерів з різних медичних організацій, які розповідають про тренди, технології, цікаві проєкти та можливості.



Рисунок 2.5 – Результати відповідей респондентів на питання «Які додаткові знання Вам необхідні у роботі?»

Примітка. Систематизовано автором на основі опитування медичного персоналу КП «Хмельницький перинатальний центр»

На запитання «Які напрями нових технологій Вас цікавлять?» більшість працівників КП «Хмельницький перинатальний центр» відповіли – цифрові технології ($89,3 \pm 5,84\%$) та нові медичні послуги ($67,9 \pm 8,82\%$). Також цікаві медичним працівникам технології штучного інтелекту ($39,3 \pm 9,23\%$) та 3D-пристрої ($39,3 \pm 9,23\%$). Менш цікавими є технології віртуальної реальності ($10,7 \pm 5,84\%$) та імунотерапія ($10,7 \pm 5,84\%$) (рис. 2.6).

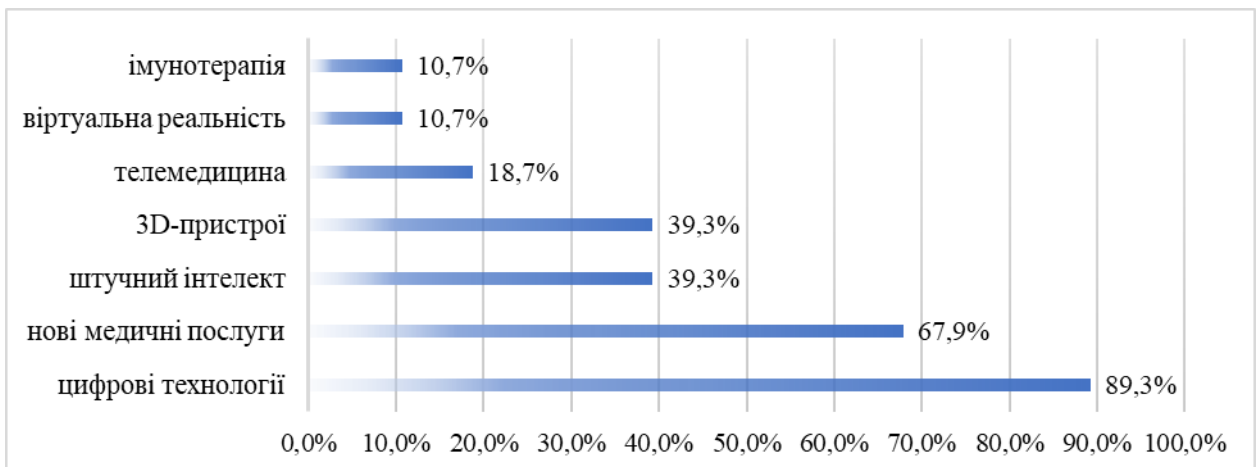


Рисунок 2.6 – Результати відповідей респондентів на питання «Які напрями нових технологій Вас цікавлять?»

Примітка. Систематизовано автором на основі опитування медичного персоналу КП «Хмельницький перинатальний центр»

Слід зазначити, що медичних працівників чоловічої статі більше цікавлять цифрові технології та 3D-пристрої, а медичний персонал жіночої статі – нові медичні послуги, штучний інтелект, телемедицина, віртуальна реальність та імунотерапія.

Цифрові технології цікаві працівникам у віковій групі 30 років і старше, 3D пристрої – у віці 25-29 років, нові медичні послуги та технології імунотерапії – у віці 40-49 років, штучний інтелект та віртуальну реальність – у віці 30-39 років, а телемедицина – у віці 50-58 років.

На думку опитаних медичних працівників КП «Хмельницький перинатальний центр» найбільше їм підходять такі форми навчання як: теорія та практика ($60,7 \pm 9,23\%$), дистанційне навчання ($39,3 \pm 9,23\%$), стажування в організації з практикою ($35,7 \pm 9,05\%$), онлайн навчання, вебінари ($32,1 \pm 8,82\%$). Найменше підходять виключно теоретичні ($7,1 \pm 4,85\%$) та виключно практичні заняття ($3,6 \pm 3,52\%$) (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 – Результати відповідей респондентів на питання «Які форми навчання Вам найбільше імпонують?»

Примітка. Систематизовано автором на основі опитування медичного персоналу КП «Хмельницький перинатальний центр»

Чоловіча когорта медиків надає перевагу дистанційному виду навчання та стажування в організаціях з практикою, а жіноча частина персоналу –

теоретичному та практичному навчанню одночасно. Медичний персонал у віці 25-39 років і старше 50 років надають перевагу поєднанню теорії та практики, у 40-49 років – дистанційному навчанню.

Щодо формату та тривалості навчання, то перевагу експрес-курсу (до 2 тижнів) навчання надають перевагу $57,1 \pm 9,35\%$ опитаних, курс середньої інтенсивності (від 2-4 тижнів) $42,9 \pm 9,35\%$. Однак відсутні бажання навчатися на неінтенсивному (понад 4 тижні) курсі. Іншим типам навчання надали перевагу $3,6 \pm 3,52\%$ медичних працівників (рис. 2.8).

Чоловікам-лікарям цікавіший курс навчання середньої інтенсивності (від 2-4 тижнів), а жінкам – експрес-курс (до 2 тижнів). Медичні працівники у віці 25-29 років віддають перевагу виключно курсу навчання середньої інтенсивності (від 2-4 тижнів), інші вікові групи – експрес-курс (до 2 тижнів).

Амбулаторно-поліклінічних працівників зацікавив експрес-курс (до 2 тижнів) навчання, а медичних працівників стаціонарних відділень – курс навчання середньої інтенсивності (від 2-4 тижнів).



Рисунок 2.8 – Результати відповідей респондентів на питання
«Який тип навчання Вам найбільш цікавий?»

Примітка. Систематизовано автором на основі опитування медичного персоналу КП «Хмельницький перинатальний центр»

На запитання «Який формат додаткових курсів Вас цікавить?» більшість опитаних відповіли – дистанційний онлайн експрес-курс ($57,1 \pm 9,35\%$) та тренінг-курс (1-3 дні) ($50,0 \pm 9,45\%$). Денним чи вечірнім курсам (5-10 днів) надають перевагу $14,2 \pm 6,60\%$ опитаних (рис. 2.9).

Серед тих, хто віддає перевагу дистанційному онлайн експрес-курсу рівнозначна чисельність опитаних чоловіків і жінок. Тренінг-курс та вечірній курс навчання більш цікавий жінкам, а денний курс – чоловікам. У віці 25-29 років і 50 і старше опитані надають перевагу дистанційному онлайн експрес-курсу, а у віці 30-49 років – як дистанційному онлайн експрес-курсу, так і тренінг-курсу (1-3 дні).

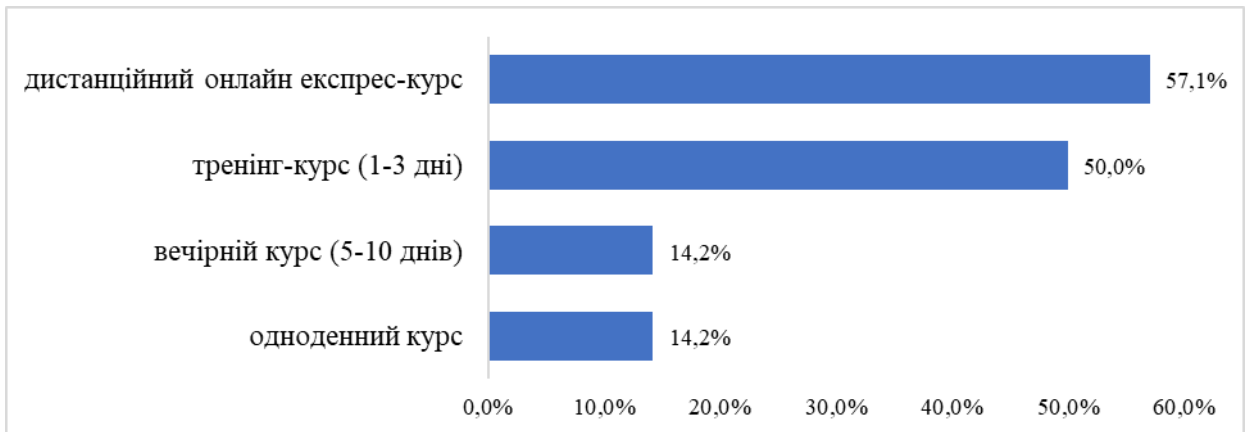


Рисунок 2.9 – Результати відповідей респондентів на питання
«Який формат додаткових курсів Вас цікавить?»

Примітка. Систематизовано автором на основі опитування медичного персоналу КП «Хмельницький перинатальний центр»

Таким чином, результати опитування медичного персоналу КП «Хмельницький перинатальний центр» дозволили сформувавши перелік основних напрямів якостей/компетенцій, які вони бажали б сформувавши в найближчій перспективі: здатність щодо використання нових технологій, професіоналізм, лідерські якості та командний підхід. Для подальшого розвитку їм необхідні навички та знання в управлінні організацією, бізнес-плануванні, фінансовому менеджменті, управлінні персоналом та управлінні проектами. З додаткових галузей знань важливими є знання та навички ефективного управління, проектного менеджменту та розробки стартап проектів, цифрові технології у визначенні нових медичних послуг, технологій штучного інтелекту та 3D-пристрої. При виборі форми навчання перевагу надають поєднанню теорії та практики, дистанційному навчанню,

стажуванню в організації, онлайн навчання, вебінарам. У якості додаткового навчання обирають: експрес-курси (до 2 тижнів) навчання, курси середньої інтенсивності (від 2-4 тижнів), дистанційний онлайн експрес-курси та тренінг-курси (1-3 дні). Поряд із вищесказаним існують відмінності у перевагах за ознакою статі та віку, а також залежно від належності до окремих відділень.

Таким чином, проведене дослідження дозволило констатувати, що медичний персонал КП «Хмельницький перинатальний центр» хоче і може сприймати нові знання та бажає сформувати ряд управлінських компетентностей важливих для подальшого просування по службових сходах. Отримані результати нами буде використано у процесі удосконалення процесів управління знаннями у закладі охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ У
КП «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ПЕРИНАТАЛЬНИЙ ЦЕНТР»
ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1. Розробка системи управління знаннями в закладі охорони здоров'я

Управління знаннями – складний та специфічний процес, що включає різні аспекти продукування, зберігання, поширення та використання знань. Очевидно, що кількість та характер складників системи управління знаннями значною мірою залежить від специфіки організації та мети її діяльності. Розглянемо напрацювання вчених стосовно формування системи управління інтелектуальним капіталом та знаннями як його складника.

У роботі О.В. Кендюхова [18, с. 10] систему управління інтелектуальним капіталом (ІК) підприємства подано як систему елементів із жорсткими взаємозв'язками одностороннього впливу, що включає керуючу підсистему та керовану систему, між якими є елемент оцінки ефективності управління інтелектуальним капіталом. Як зазначає автор, «...саморегулювання системи управління інтелектуальним капіталом забезпечується шляхом уживання коригуючих дій суб'єктами управління стосовно елементів керуючої підсистеми даної системи відповідно до результатів оцінки ефективності управління інтелектуальним капіталом...».

О.В. Чала розглядає систему управління інтелектуальним капіталом на стратегічному та оперативному рівнях [61]. На стратегічному рівні відбувається формування управління змінами, а на оперативному – цілеспрямована зміна нематеріальних активів відповідно до стратегічних цілей.

Є.В. Грицьков розглядає аспекти впровадження системи управління інтелектуальним капіталом [22, с. 13]. Запропонована автором структурно-логічна схема включає набір елементів і враховує внутрішні і зовнішні економічні умови, особливості взаємодії з групами зацікавлених осіб, компоненти ІК, управління яким здійснюється шляхом застосування методів, принципів, форм, інструментів, напрямів його оцінки, що дає змогу забезпечити зростання вартості ІК.

Узагальнення наявних напрацювань щодо формування системи управління інтелектуальним капіталом дало змогу розробити структурно-логічну схему управління знаннями закладу охорони здоров'я (рис. 3.1). В процесі формування системи управління знаннями закладу охорони здоров'я передусім слід урахувувати специфіку його діяльності, його організаційну структуру, господарський стан та стратегічні цілі.

Розглянемо більш детально елементи запропонованої системи.

Керуюча підсистема (суб'єкт управління). Однією із головних *особливостей* керуючої підсистеми механізму управління знаннями є наявність в організації окремої посади – менеджера управління знаннями (knowledgemanager), що має на меті забезпечити ефективне управління у рамках відповідності розвитку системи знань в медичній установі стратегічним та оперативним (тактичним) цілям. Ми пропонуємо функції з управління знаннями в КП «Хмельницький перинатальний центр» розподілити між директором та інспектором з кадрів. При цьому директор має відповідати за реалізацію стратегічних цілей розвитку знань, а інспектор з кадрів – оперативних (тактичних). Однією з основних *стратегічних цілей* КП «Хмельницький перинатальний центр» має бути формування конкурентних переваг на ринку медичних послуг за рахунок управління знаннями, які є складовим елементом потенціалу інноваційного розвитку закладу охорони здоров'я.



Рисунок 3.1. – Модель системи управління знаннями у КП «Хмельницький перинатальний центр»

- Примітки. 1. Запропоновано автором
2. Умовні позначення:
 ← - - - інформаційний потік
 ↔ взаємодія та взаємоузгодження
 ← односторонній вплив

Таким чином, забезпечення інноваційного розвитку має здійснюватися за рахунок розкриття інноваційного потенціалу, що можливо лише за умови ефективного управління знаннями в закладі охорони здоров'я. Ключова роль знань у забезпеченні *оперативних цілей* КП «Хмельницький перинатальний центр» є очевидною, адже їх використання дає змогу оптимізувати бізнес-процеси на будь-якому рівні. Система управління знаннями може забезпечити як більш ефективне використання ресурсів (кадрових, фінансових), так і удосконалення технологій надання медичних послуг.

Основні функції керуючої підсистеми та відповідні їм управлінські дії подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1. Функції керуючої підсистеми в управлінні знаннями КП «Хмельницький перинатальний центр»

| Функції | Управлінські дії |
|-------------|---|
| Планування | постановка цілей, планування стратегій розвитку, визначення джерел та обсягів фінансування процесу управління знаннями медичного закладу |
| Організація | налагодження процесу досягнення поставлених цілей, визначення відповідальних осіб, їх повноважень та обов'язків |
| Мотивація | розроблення та організація мотиваційної політики, створення сприятливих умов праці, розроблення заходів із підвищення кваліфікації, постійного безперервного навчання персоналу медичного закладу |
| Контроль | моніторинг та контроль досягнення поставлених цілей та завдань, їх відповідності фінансовим можливостям, діяльності персоналу медичного закладу |

Примітка. Систематизовано автором

Також нами виділено принципи, на яких має базуватись система управління знаннями у КП «Хмельницький перинатальний центр»:

- ефективності – очевидно, що кінцевою метою управління знаннями має бути підвищення конкурентоспроможності медичного закладу;
- системності, управління знаннями – системний процес зі значною кількістю елементів та учасників, які мають взаємоузгоджено виконувати свої функції;
- безперервності - процес управління знаннями - безперервний процес,

адже знання постійно оновлюються, результатом невідповідності даному критерію може бути неактуальність знань, їх застарілість та нездатність забезпечувати функції оптимізації бізнес-процесів.

Керована підсистема (об'єкт управління)– уданому разі має свої особливості: з одного боку, вона складається з відділень та адміністративних підрозділів КП «Хмельницький перинатальний центр», з іншого – донеї входить блок із різними типами знань (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Типи знань, що притаманні медичному закладу

| Вид знань | Опис |
|--|---|
| Технологічні (наукові, науково-технічні) | Знання про процес надання медичних послуг, а саме: знання стосовно сучасних протоколів лікування та реанімування, використання нового обладнання та його експлуатації |
| Фармацевтичні | Знання про медикаментозні новинки, їх фармакологічні характеристики, призначення, протипоказання, побічні реакції, дозування |
| Кадрові (людські) | Знання стосовно взаємодії працівників між собою та їх взаємодія з організацією чи медичним закладом у цілому |
| Управлінські (організаційні) | Знання про системи та технології управління, організаційну структуру |
| Аналітичні | Знання про контрагентів, рівень захворюваності населення, частоту користування послугами медичного закладу, імідж медичного закладу серед населення регіону |

Примітка. Систематизовано автором

Очевидно, що поєднуючим елементом між цими двома блоками є люди (персонал) медичного закладу, адже вони працюють у цих відділеннях та продукують різні типи знань. Слід зауважити, що не всі зазначені види знань створюються та використовуються у керованій підсистемі. Нами окреслено коло знань, які є актуальними для керованої підсистеми (рис. 3.1, табл. 3.3).

Інші ж види знань, зокрема управлінські та кадрові, можуть бути використані (імплементовані) керуючою підсистемою у процесі безпосереднього її впливу на керовану підсистему. Наприклад, керівництво КП «Хмельницький перинатальний центр» чи інспектор з кадрів за результатами ознайомлення із висновками підсистеми діагностики приймають відповідне рішення щодо необхідності реорганізації деяких

відділень (управлінські знання) або зміни їх кадрового наповнення (кадрові знання).

Таблиця 3.3. Типи знань, що створюються та використовуються у керованій підсистемі КП «Хмельницький перинатальний центр»

| Підрозділи медичного закладу | Типи знань, які продукуються/ залучаються/використовуються |
|---|---|
| Відокремлені структурні підрозділи | аналітичні, управлінські (організаційні), фармацевтичні, кадрові (людські) технологічні |
| Адміністративно-господарське управління | аналітичні |
| Відділ виїзної консультативної допомоги | аналітичні, управлінські (організаційні), фармацевтичні, кадрові (людські) технологічні |
| Навчально-тренувальний відділ | аналітичні, управлінські (організаційні), кадрові (людські) |
| Інформаційно-аналітичний відділ | аналітичні, технологічні, фармацевтичні |

Примітка. Систематизовано автором

Підсистема мотивації. Її головне завдання полягає у забезпеченні сприятливого клімату для обміну знаннями між працівниками та між працівниками та медичним закладом. Як зазначає І. Нонака [76, с. 165], одним з основних завдань, що стоїть перед системою управління знаннями, є перетворення «неявного» персоніфікованого знання в явне, яке можна, наприклад, задокументувати або якимось чином матеріалізувати. Таким знанням медичний заклад може управляти, забезпечувати його більш широке (не індивідуальне) використання та поширення.

Тобто мотиваційний інструментарій [40, с. 79] - «методи, які враховують те, що примушує індивіда або групу обирати певний порядок дій, а мотивація – цете ж управління, але ускладнене соціально-психологічними моментами, протидією індивідуальних і загальноорганізаційних цілей та інтересів». Основним завданням підсистеми мотивації є подолання цієї протидії, створення умов праці, за яких забезпечуються інтереси всіх зацікавлених сторін.

Підсистема діагностики – її основним завданням є оцінка стану та необхідності у певних видах знань медичного закладу. Як зазначено в роботі

[16, с. 88-89]. має бути проведений аналіз відповідності потенціалу медичного закладу зовнішнім умовам та виконана оцінка необхідності у знаннях певного виду для усунення невідповідності.

Підсистема управління знаннями покликана здійснювати порівняння варіантів самостійного продукування та залучення, що має базуватися на оцінці можливостей КП «Хмельницький перинатальний центр» та на критерії доцільності. Це, своєю чергою, можливо завдяки механізму відбору напрямів знаннеорієнтованого розвитку.

Спираючись на результати діагностики та можливих варіантів розвитку подій (трансфер технологій, очне або дистанційне навчання, конференції, симпозіуми, закордонне стажування), підсистема продукує та надає на розгляд керуючій підсистемі можливі сценарії стосовно необхідності продукування чи залучення певних видів знань та технологій.

Забезпечуюча підсистема надає допомогу з погляду методики та методології проведення необхідних процесів, нормативно-правового аспекту, а також виступає джерелом фінансового, інформаційного забезпечення і т. п.

Підсистема інформаційного забезпечення – навимогу інших підсистем виконує функції збору, обробки та їх забезпечення в частині оперативного надання якісної та актуальної інформації. Очевидно, що між усіма підсистемами та елементами існують різні типи зв'язків із різним характером та рівнем підпорядкування.

Отже, за результатами аналізу та узагальнення наявних розробок сформовано засади системи управління знаннями КП «Хмельницький перинатальний центр». Визначено підсистеми та їх елементи, а також сформовано структуру системи управління знаннями медичного закладу. Визначено основні завдання системи управління знаннями, зокрема: забезпечення ефективності діяльності; посилення конкурентних переваг; дотримання стратегії інноваційного розвитку медичного закладу тощо.

3.2. Впровадження сучасних інструментів управління знаннями в закладі охорони здоров'я

Управління знаннями не може бути розкрито виключно через призму класичного розуміння менеджменту, як сукупності функцій планування, організації, мотивації та контролю з огляду на зосередженість на соціальній складовій. Так, управління знаннями передбачає створення відповідної інфраструктури (насамперед заснованої на застосуванні інформаційних та комунікаційних технологій), покликаної підвищити віддачу від людського капіталу медичного закладу, яка є в сучасних умовах одним із ключових факторів у досягненні довгострокових конкурентних переваг.

Таким чином, говорячи про розвиток управління знаннями у КП «Хмельницький перинатальний центр», виділимо такі основні напрями (рис. 3.2):

1. Впровадження та активне використання передових інформаційних та комунікаційних технологій, що сприяють підвищенню швидкості обміну та поширення знань та формують особливе – віртуальне середовище взаємодії співробітників (що особливо актуально з огляду на поширення телемедицини), що дозволяє максимізувати результати.

2. Впровадження спеціальних механізмів соціальної взаємодії, спрямоване на мотивацію та стимулювання співробітників до активної участі у процесах управління знаннями, таких як пошук, накопичення, обмін та поширення знань, їх активне застосування у своїй діяльності та спрямованість на генерацію нових знань.

3. Реалізація необхідних змін в організаційній структурі та бізнес-процесах закладу охорони здоров'я, необхідних для зміни організаційної культури та сприяння реалізації потенціалу створюваної інформаційної інфраструктури.

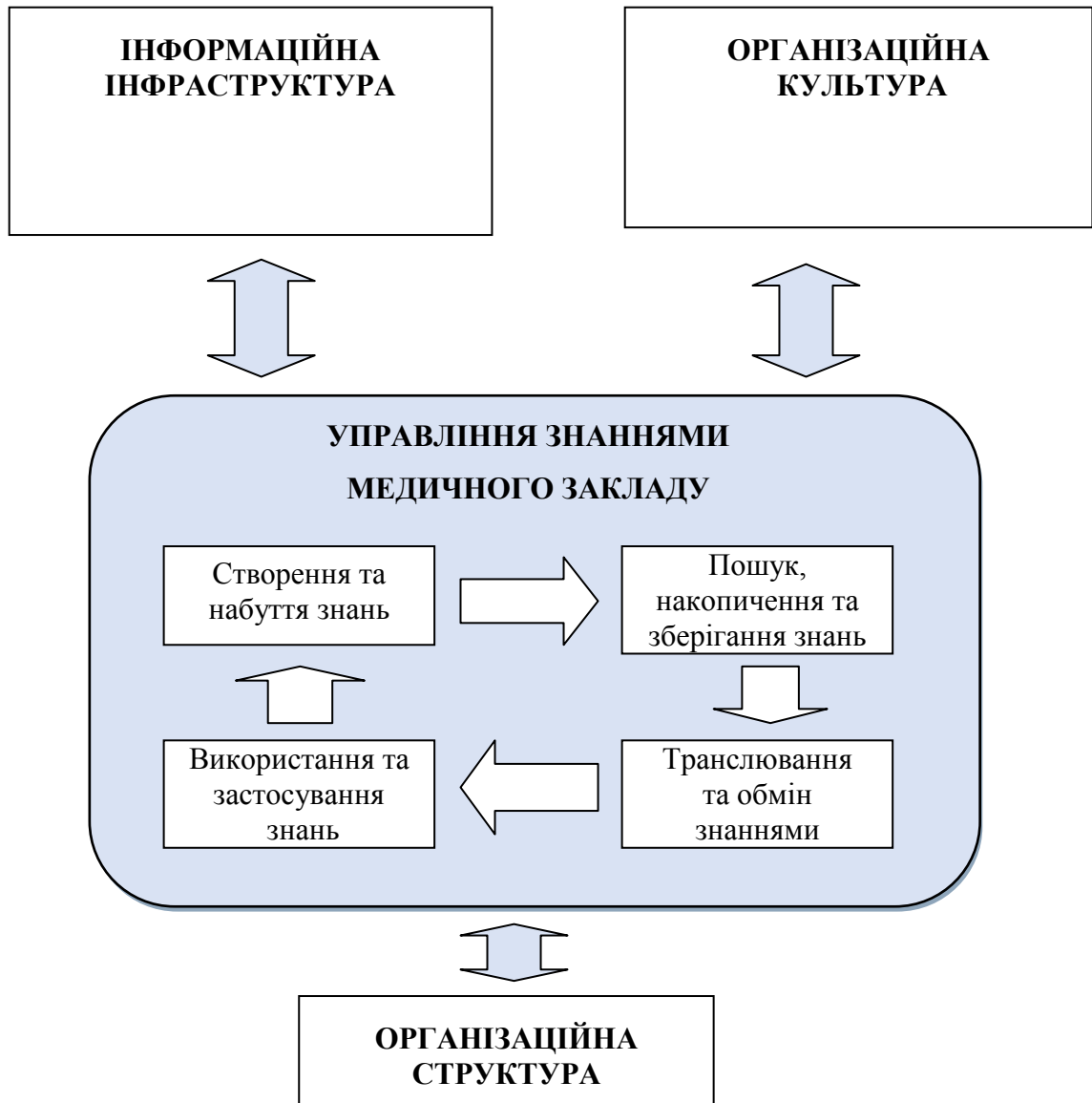


Рисунок 3.2 – Напрямирозвитку управління знаннями у
КП «Хмельницький перинатальний центр»

Примітка. Запропоновано автором

Далі розглянемо докладніше можливе застосування різних традиційних та специфічних інструментів управління знаннями в рамках описаних перспектив стосовно підвищення ефективності різних процесів управління знаннями.

Напрямок інформаційної інфраструктури. Використання передової обчислювальної техніки, багатофункціональних програмних засобів та

надійних комунікаційних систем дозволяє створити в організації умови, що сприяють найбільшій реалізації людського потенціалу. Компанії сфери інформаційних технологій регулярно пропонують більш досконалі продукти для медичних закладів. Так, на даний момент на ринку існує як програмне забезпечення, що дозволяє вирішувати окремі завдання, так і комплексні системи управління знаннями (СУЗ), що інтегруються. Тим не менш, варто зазначити, кілька суттєвих недоліків пропонованих СУЗ:

- по-перше, це найчастіше виключно дорогі рішення;
- по-друге, найчастіше вони погано інтегруються в існуючу інформаційну інфраструктуру закладу охорони здоров'я, зважаючи на розрізненість у вже застосовуваних технологіях та програмному забезпеченні;
- по-третє, пропоновані системи часто передбачають повномасштабне перенавчання співробітників, що зумовлює серйозні простої в операційній діяльності;
- по-четверте, більшість таких систем включають обмежений перелік інструментів управління знаннями, що не дозволяє забезпечити комплексну підтримку реалізації ключових процесів.

У зв'язку з перерахованими обставинами, ми вважаємо, що найбільш сприятливим сценарієм розвитку інформаційної інфраструктури у КП «Хмельницький перинатальний центр», враховуючи низку характерних особливостей його функціонування, стане поетапне точкове впровадження окремих програмних та комунікаційних рішень, які поступово інтегруються один з одним і дозволяють забезпечити плавну адаптацію співробітників медичного закладу, як основних суб'єктів виконання складових управління знаннями.

Найбільш популярними, і водночас необхідними в діяльності медичних закладів є використання спеціалізованих електронних баз знань. Серед виконуваних ними функцій першочерговою є зберігання знань, яке має здійснюватися з урахуванням адекватної побудови архітектури бази знань, що

з одного боку дозволить систематизувати збережену інформацію та знання, з іншого, забезпечити високу швидкість пошуку надання доступу до необхідних матеріалів [64]. База знань повинна дозволяти зберігати матеріали різноманітного характеру: від тривіальних текстових документів (історій хвороб пацієнтів) та зображень (результатів скринінгу) до аудіо- та відеозаписів, реалізованих програмних рішень, електронних протоколів проведення операцій, які мають зберігатись у спеціалізованих захищених форматах.

Для забезпечення найбільш релевантної видачі в пошуку документів, бази знань повинні забезпечуватися інтегрованою електронною пошуковою системою, яка враховує особливості специфіки діяльності закладу охорони здоров'я та професійну лексику, яка застосовується в медицині, а також дозволяє проводити сортування та фільтрацію за всіма необхідними параметрами. Одним із найперспективніших напрямків розвитку подібних систем є інтеграція з доступом до глобальних обчислювальних мереж, а також застосування нейронних мереж та технологій штучного інтелекту з метою надання найбільш релевантної видачі для кожного конкретного запиту користувача.

За умов такої інтеграції має бути приділено особливу увагу захисту інформації та даних. Збереження знань є одним із найбільш пріоритетних напрямів через появу нових – інформаційних методів шпигунства, викрадення приватної інформації, хакерства.

Ще однією умовою успішної реалізації баз знань є організація максимально зручного інтерфейсу, що дозволить співробітникам КП «Хмельницький перинатальний центр» інтуїтивно розуміти порядок взаємодії з системою, як для пошуку інформації, так і для завантаження нових знань у базу.

Для ефективного обміну та поширення знань практикується використання електронного документообігу та автоматичного обміну даними,

що активно використовуються на даний момент більшістю закладів охорони здоров'я.

Крім баз знань поширені корпоративні інтер- та інтернет портали. Ці ресурси дозволяють співробітникам отримувати найактуальнішу інформацію про роботу організації, отримувати доступ до корпоративних баз даних, брати участь у створенні віртуальних спільнот взаємодії. Крім того, подібні портали дозволяють співробітникам брати участь у відкритому обговоренні різних робочих завдань та отримувати допомогу від співробітників, найбільш компетентних у тих чи інших професійних сферах надання медичної допомоги [75].

Останнім часом у передових організаціях розвивається застосування корпоративних соціальних мереж, що є найбільш перспективним засобом організації комунікацій між співробітниками. У подібних системах застосовується звичний багатьом користувачам інтерфейс, схожий на популярну соціальну мережу Фейсбук (Facebook), що сприяє якнайшвидшій адаптації персоналу до застосування подібних комунікаційних засобів у професійної діяльності.

Ще одним перспективним напрямом розвитку корпоративної інформаційної інфраструктури КП «Хмельницький перинатальний центр» є запровадження систем управління взаємовідносинами з клієнтами (пацієнтами) (CustomerRelationshipManagement (CRM)), які стали вкрай популярними. Дані системи дозволяють суттєво посилити зовнішній обмін знаннями у напрямі взаємодії з пацієнтами, що представляють один із основних інформаційних ресурсів для генерації затребуваних ринком рішень та послуг у сфері медицини [70].

З огляду на зростаючий ступінь географічного розосередження, карантинних умов, воєнний стан та збільшення обсягів інформації, що використовується, актуальними стають системи, що дозволяють забезпечити доступ до функцій корпоративної системи управління знаннями медичного закладу поза обладнаним робочим місцем. Для реалізації такого функціоналу

застосовуються хмарні послуги та технології. Однак, лише великі організації можуть собі дозволити подібні механізми, зважаючи на високу вартість, обумовлену необхідністю забезпечення додаткового захисту.

Основними напрямками використання хмарних технологій у роботі лікаря є:

– перегляд медичних новин та журналів (системи GoogleReader, NewsRob). Бути в курсі останніх досягнень і новин медицини — один із пріоритетів для лікаря. На сьогодні в Інтернеті існує чимало ресурсів (наприклад, [AnnalsofInternalMedicine](#), [JAMA](#), [TheNewEnglandJournalofMedicine](#), [ArchivesofInternalMedicine](#), [Medscape](#)), що пропонують лікарю медичні подкасти — аудіо-чи відеоматеріали із записом виступів на певну тему. Для того, щоб прослухати та/ або переглянути подкасти, можна використовувати додаток Downcast;

– оцінка активності захворювання, проведення підрахунків ризиків. Вимірювання цих показників за допомогою спеціальних онлайн-калькуляторів уже стало повсякденною необхідністю. Для потреб ревматології існує додаток DAS (DiseaseActivityScore) Calc, який передбачає підрахунок активності захворювання з урахуванням швидкості осідання еритроцитів, рівня Среактивного білка в сироватці крові, а також загального стану пацієнта. Використовувати такий додаток набагато зручніше, ніж проводити підрахунки самому, визначаючи, чи досягнута ремісія у конкретного пацієнта. Подібні калькулятори існують також і в кардіології, зокрема, для підрахунку кардіоваскулярного ризику за шкалою SCORE (SystematicCoronaryRiskEvaluation);

– розшифровка лабораторних даних. Додаток LabGear містить дані про граничні норми лабораторних показників, а також додаткову інформацію про вимірюваний показник та основні клінічні симптоми, що супроводжують захворювання, асоційовані зі зміною цього показника. Програмний додаток Medscape для смартфонів теж знадобиться лікарю-практику, оскільки містить зручний калькулятор для підрахунку близько 130 різних медичних формул;

– ведення облікових записів. Спеціальний додаток MyRain стане в нагоді спеціалістам, які спостерігають пацієнтів із хронічним больовим синдромом. Програма дозволяє записувати щоденні (а за необхідності — погодинні) дані щодо зміни рівня болю для складання графіка, а також враховувати супутні фактори, такі як тригери болю, причини його посилення або послаблення, характер і місце розташування болю;

– отримання мобільного доступу до власних файлів. У лікаря часто виникає потреба зберегти файл великого обсягу або отримати доступ до матеріалів, що зберігаються на домашньому чи робочому комп'ютері, з мобільного пристрою. Для цієї мети підходить Dropbox — сервіс, який дозволяє створити на ПК спеціальну папку, синхронізовану з web-сервером і будь-яким мобільним пристроєм. Відповідно, до файлів, збережених в Dropbox, можна отримати дистанційний доступ зі смартфона або іншого пристрою, що позбавляє лікаря необхідності багаторазово пересилати файли по e-mail або навіть записувати матеріали великого обсягу (наприклад, презентації, відео, статті у форматі pdf) на флеш-накопичувачі. Dropbox розпізнає практично всі типи файлів, у тому числі pages, key, numbers, pdf, doc, xlstoщо.Істотно скоротити обсяг паперових записів допомагає оптимізований для текстів сервіс Evernote, у якому зручно зберігати, наприклад, рецепти, різні підтвердження та повідомлення, отримані по e-mail. Щоб зберегти багатосторінковий pdf-файл зі статтею з медичного журналу, зручно використовувати GeniusScan з Evernote, оскільки при отриманні зображень з багатосторінкового документа Evernote зберігає кожен сторінку у вигляді окремого файлу, а GeniusScan об'єднує їх у цілісний документ для подальшої відправки в Evernote або Dropbox;

– оптимізація тайм-менеджменту. Розклад прийому пацієнтів і зустрічей, нагадування про наради й обстеження — це великий обсяг інформації, який лікарю доводиться систематизувати щодня, аби дотримуватися робочого ритму. Існує безліч додатків, у тому числі безкоштовна програма Wunderlist, які дозволяють створювати нотатки,

встановлювати ієрархію папок, визначаючи пріоритети, нагадування (у тому числі голосові) на необхідну дату.

У всьому світі мобільна медицина відома під назвою mHealth. Це поняття включає використання мобільного зв'язку та пристроїв для надання послуг як пацієнтам, так і лікарям. За прогнозами аналітичної компанії Research2guidance, до кінця 2022 р. mHealth об'єднає понад 3,4 млрд користувачів смартфонів і планшетів.

Медичний інформаційний онлайн-сервіс Health24 зберігає дані у G-Cloud від DeNovo. DeNovo, лідируючий оператор хмарних сервісів України, який забезпечує безпечне зберігання персональних даних користувачів медичного інформаційного онлайн-сервісу Health24. Використання хмарних ресурсів стало можливим завдяки інструментам забезпечення безпеки, які працюють в G-Cloud і є підтвердженими сертифікатом Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України [51].

Формування в організації умов для продукування знань, найкраще мотивує співробітників до реалізації процесів управління знаннями. Серед інструментів, що застосовуються в рамках даної перспективи, можна відзначити соціально-психологічні техніки, спрямовані на стимулювання взаємодії співробітників у процесах обміну та поширення знань, які, у свою чергу, формують базу для створення нових знань та більш продуктивного використання наявних [73].

Однією з найбільш популярних технік є «мозковий штурм», який використовується переважно для інтенсифікації процесів обміну та створення знань. Однак, існують специфічні підходи, які істотно відрізняються від базового варіанту за передбачуваними результатами проведення.

Одним із таких підходів до проведення мозкового штурму є «креативне перетирання» (creativeabrasion) [74], при застосуванні якого передбачається чергування циклів прийняття «невеликих» рішень. Кожен цикл починається з дивергенції (незгоди) учасників з будь-якого питання з наступним переходом до конвергенції (згоди). Акцент на дивергенції забезпечується широким

спектром вирішення проблеми. Проте, учасники в певний момент зобов'язані досягти згоди, інакше результатом буде набір самостійних думок, а не загальне рішення (конвергенція).

Паралельне мислення – ще одна техніка мозкового штурму, що базується на одночасному фокусуванні учасників на одній конкретній проблемі. Концепція запропонована Де Боно в 1985 році є однією з найбільш популярних форм мозкового штурму [66]. Значного поширення ця методика набула у рамках концепції Дизайн- мислення (designthinking).

Саме в перспективі розвитку організаційної культури особливе значення приділяється збереженню неявних знань у стінах медичного закладу, особливо у разі звільнення співробітників, які є носіями цих унікальних активів. У цьому напрямі інтерес представляють інструменти, запропоновані Д. де Лонгом у праці «Втрачене знання: зіткнення зі старіючою робочою силою». Одним з таких інструментів є інтерв'ювання, дещо відмінне від стандартної моделі. Суть його застосування, описана автором, полягає у проведенні співбесід із співробітниками щодо виявлення їх неявних знань і збереження цієї інформації. Акцент у застосуванні цього інструменту робиться на співробітниках, які вирішили залишити організацію, з метою збереження найбільшого обсягу неявних знань, які вони «заберуть із собою». Для того щоб досягти максимального ефекту, необхідно ретельно продумувати питання і вибирати вдалий момент для проведення інтерв'ю, оскільки співробітник, який вирішив залишити медичний заклад, не завжди бажає активно взаємодіяти [67].

Іншим інструментом, який став результатом роботи Де Лонга у Світовому Банку, є активне застосування відеозапису. Мета полягала в запису на відео співробітників, що ділилися своїми думками про роботу в організації та її діяльність у цілому. Подібна техніка дозволяє зберігати знання для інших співробітників для організації [67].

Крім збереження, неявні знання мають активно поширюватися серед співробітників КП «Хмельницький перинатальний центр». Однією з

найпоширеніших у вітчизняних організаціях інструментів обміну є наставництво – техніка прямої передачі неявних знань досвідчених медичних працівникам співробітникам-новачкам, у т.ч. інтернам. Крім суттєвого обсягу досвіду, що передається, у наставника є можливість контролювати ступінь засвоєння знань молодим співробітником, що також відіграє значну роль в успіху подальшого застосування отриманих умінь і навичок.

Ще одним, нетривіальним інструментом збереження та засвоєння співробітниками знань є впровадження практики інтелект-карт, використання яких було описано М. Жельбом, який запозичив цю техніку ще у Леонардо да Вінчі. Цей інструмент призначений для надання співробітникам можливості реалізувати потенціал своєї інтуїції за допомогою оперування ментальними моделями. Подібні техніки сприяють ефективному збереженню в пам'яті та подальшому застосуванню наявних у працівників неявних знань у вирішенні нових проблем чи пошуку нових напрямів дослідження [71].

Важливим організаційно-культурним питанням є прищеплення співробітникам медичного закладу рефлексивного мислення. Коллісон і Парсел описують у своїх працях такі інструменти як аналіз дій та аналіз попереднього досвіду. Метою першої техніки є надання співробітникам можливості поглянути на результати виконаної роботи у процесі вирішення тієї чи іншої проблеми. Так само це стосується і організаційного навчання [65]. Таким чином, співробітники можуть проаналізувати, на правильному шляху вони знаходяться і зафіксувати (задокументувати) наявні результати, що стане істотною допомогою для їх послідовників [78].

Аналіз попереднього досвіду, за аналогією з попереднім інструментом, передбачає використання співробітниками збереженого досвіду попередніх рішень. Варто зазначити, що для реалізації подібних технік потрібна розвинена база знань.

Одним із сучасних інструментів управління знаннями в закладі охорони здоров'я є створення спеціалізованих експертних груп (проведення

консиліумів). Істербі та Лілс запропонували певний порядок управління роботою подібних об'єднань для досягнення бажаних цілей [69].

Наступний інструмент, що заслуговує на увагу, так звані (communitiesofpractice)гуртки за інтересами. Цей інструмент передбачає створення об'єднань однодумців та фахівців у конкретних сферах надання медичних послуг. В рамках таких об'єднань співробітники з різних відділень КП «Хмельницький перинатальний центр» можуть зустрічатися для обговорення тих чи інших питань, що стосуються їхньої спільної сфери інтересів. У більшості джерел у цьому напрямі передбачається, що такі групи повинні мати неформальний характер, оскільки це більшою мірою сприяє довірі і, отже, продуктивному обміну знаннями [72].

Іншим нетривіальним інструментом є виділення у штаті спеціальних співробітників – брокерівзнань,які налаштовують процес обміну знаннями всередині організації та забезпечують їх отримання із зовнішнього середовища. Завдання брокера при взаємодії із зовнішнім середовищем – забезпечити, з одного боку, правильну інтерпретацію знань, що надходять із ззовні, з іншого боку, правильне розуміння цих знань зацікавленими співробітниками закладу охорони здоров'я. Крім того, брокери налагоджують взаємодію між спільнотами практиків всередині медичного закладу, створюючи цим нові можливості для навчання [64].

Резюмуючи вищевикладене, нами сформовано матрицю застосування різних інструментів, спрямованих на підвищення ефективності конкретних процесів управління знаннями у КП «Хмельницький перинатальний центр»(табл.3.4).

Отже, знання є ключовим ресурсом функціонування закладу охорони здоров'я в сучасних умовах надання медичної допомоги. Процеси відтворення знань, їх актуалізація та активне використання у всіх сферах діяльності медичного закладу забезпечують максимально швидке перетворення результатів фундаментальних наукових досліджень та

прикладних розробок в інноваційні медичні послуги та є критичним фактором у прийнятті конкурентоспроможних рішень.

Таблиця 3.4. Матриця застосування інструментів управління знаннями у КП «Хмельницький перинатальний центр»

| Інструменти управління знаннями | | | Процеси управління знаннями | | | |
|---------------------------------|-----------------------------|--|--------------------------------|----------------------|-------------------------|------------------------------|
| | | | Пошук, накопичення, зберігання | Створення та набуття | Розповсюдження та обмін | Використання та застосування |
| Напрямок | Інформаційна інфраструктура | Електронні бази знань | √ | | | |
| | | Корпоративні інтернет-портали | √ | | √ | |
| | | Інтегровані пошукові системи | √ | | √ | |
| | | Корпоративні соціальні мережі | | | √ | √ |
| | | Системи управління взаєминами з клієнтами | √ | √ | | |
| | | Хмарні сервіси | √ | | √ | √ |
| Напрямок | Організаційна культура | Системи заохочення ініціатив з управління знаннями | √ | √ | √ | √ |
| | | «Креативне перетирання» | | √ | | √ |
| | | «Паралельне мислення» | | √ | | √ |
| | | «Дизайн-мишлення» | | √ | | √ |
| | | Інтерв'ювання з метою виявлення неявних знань | √ | | | |
| | | Відеозаписи думок співробітників | √ | | | |
| | | Інтелект-карти | | √ | | √ |
| | | Наставництво | | | √ | |
| | | Аналіз дій | | | | √ |
| | | Аналіз попереднього досвіду | | | | √ |
| | Організаційна структура | Проектна організація діяльності | | √ | | |
| | | Неформальні дослідницькі групи | | √ | √ | √ |
| | | Експертні групи | | √ | | √ |
| | | Співтовариства практиків | | | √ | √ |
| Брокеризнань | | √ | √ | √ | √ | |

Примітка. Систематизовано автором

Управління знаннями є сукупність процесів пошуку, накопичення, зберігання, набуття, поширення, обміну, створення, використання та застосування знань, що реалізуються з метою поліпшення показників

діяльності, розвитку закладу охорони здоров'я та досягнення довгострокових конкурентних переваг. Розвиток процесів управління знаннями для закладу охорони здоров'я відбувається у трьох ключових напрямках: інформаційної інфраструктури, організаційної культури та організаційної структури.

Тому, керівництво медичного закладу має докладати максимум зусиль для формування гнучкої організаційної структури, створення необхідної інформаційної інфраструктури, забезпечення умов розвитку культури організації. У кожному з цих напрямків існує безліч практичних інструментів, що впливають на різні процеси управління знаннями, впровадження яких у діяльність закладу охорони здоров'я дозволяє підвищити ефективність управління знаннями.

ВИСНОВКИ

Таким чином, магістерська робота присвячена розв'язанню важливого наукового завдання, пов'язаного із удосконаленням процесів управління знаннями в закладі охорони здоров'я. Основні висновки і пропозиції дослідження зводяться до такого:

1. На основі критичного аналізу літературних джерел встановлено, що знання в контексті нашого дослідження являють собою упорядковану, отриману відповідно до індивідуальних когнітивних критеріїв інформацію, що має цінність і забезпечує діяльність медичного закладу. Управління знаннями в закладі охорони здоров'я полягає, по-перше, у пошуку та визначенні об'єкта знань, який включає в себе всі знання і вміння медичного закладу, до того, як це зроблять інші, по-друге, в отриманні вигоди шляхом створення нових можливостей. Основною конкурентною перевагою управління знаннями в медичному закладі стає тоді, коли знання, що відображають структуру і природу існуючих відносин і процесів, що протікають в медичній організації та за її межами, не тільки перетворюються в практичні керівництва до дії, а й використовуються для прогнозування поведінки, регулювання відносин і процесів.

2. Відзначено, що методи управління знаннями в цілому можна поділити на 3 великі групи: методи управління формалізованими знаннями; методи управління неформалізованими знаннями; вузькоспеціалізовані і універсальні методи управління знаннями. В роботу визначені основні форми управління знаннями в організації (спеціалізовані відділи / департаменти управління знаннями, корпоративний університет, внутрішньокорпоративні науково-дослідні центри та наукові організації, міжнародна співпраця, інноваційні центри компетенцій, внутрішньокорпоративні об'єднання, краудсорсинг), систематизовано їх організаційні особливості, переваги та недоліки використання.

3. Комунальне підприємство «Хмельницький міський перинатальний центр» Хмельницької міської ради є закладом охорони здоров'я – комунальним унітарним некомерційним підприємством, в якому передбачається надання амбулаторно-поліклінічної та стаціонарної спеціалізованої, високоспеціалізованої медичної допомоги матерям та новонародженим з груп високого ризику, а також жінкам з порушенням репродуктивної функції, що потребують високої інтенсивності лікування та реабілітації на основі використання сучасних перинатальних технологій з доведеною ефективністю. Аналіз фінансових результатів функціонування медичного закладу засвідчив, що має місце зростання чистого доходу у 2021 р. порівняно із 2020 р. на 42,05 млн. грн або 80,52%; однак скоротились інші операційні доходи на 15,8 млн грн або 51,37%. В цілому ж доходи медичного закладу збільшились на 31,47% або 26,8 млн. грн. Щодо динаміки витрат то собівартість наданих послуг зросла на 7,82%, інші операційні витрати – майже у 2,3 рази, інші витрати у 20 разів. В цілому ж витрати зросли на 17,45 млн грн або 19,27%. Це і дозволило сформувати відповідні фінансові результати.

За результатами проведеного дослідження системи управління знаннями у КП «Хмельницький перинатальний центр» можна дійти висновку, що метою управління новими знаннями у КП «Хмельницький перинатальний центр» є досягнення максимального результату від їх використання при мінімізації витрат на навчання та підвищення кваліфікації. Основними функціями і завданнями системи управління новими знаннями в медичному закладі є планування, облік, організація, контроль, координація і стимулювання процесів: створення та розвитку інтелектуальних ресурсів; руху інформаційного потоку, що циркулює між медичним закладом та навчальними центрами/університетами, які здійснюють навчання та підвищення кваліфікації медичного персоналу; формування портфелю прав на об'єкти інтелектуальної власності та їх капіталізації; використання інтелектуальних ресурсів медичного закладу. Доведено, що нові знання

створюються та застосовуються під час виконання різних клінічних досліджень, надання медичної допомоги пацієнтам КП «Хмельницький перинатальний центр». Обмін отриманими знаннями відбувається через навчання, наставництво, публікацію статей, тез, монографій, методичних рекомендацій у вигляді доповідей на наукових форумах та конференціях. Найважливішими майданчиками обміну знаннями є наради, збори, конференції.

До основних методів управління знаннями у КП «Хмельницький перинатальний центр» відносяться навчання персоналу, наставництво, розвиток підходів проектного планування. У системі внутрішнього та зовнішнього навчання співробітників щорічно формується програма обов'язкового (для медичних працівників) та бажаного (для всіх категорій працівників) навчання. Внутрішнє навчання реалізується шляхом регулярного проведення на власній базі різних майстер-класів, освітніх семінарів на рівні відділень, навчання на контрактній основі лікарів-інтернів. Зовнішнє навчання – це участь співробітників у науково-освітніх заходах, конференціях, на циклах підвищення кваліфікації, стажуваннях, які проводяться поза установою, в яких співробітники виступають як у ролі слухачів, так і в ролі лекторів. Важливо, що після відвідування конференції кожен співробітник виступає перед колективом та ділиться новими знаннями.

4. Проведено визначення сприйняття організацією нових знань на основі опитування персоналу медичного закладу, що дозволило сформулювати перелік основних напрямів якостей/компетенцій, які працівники бажали б сформулювати в найближчій перспективі: здатність щодо використання нових технологій, професіоналізм, лідерські якості та командний підхід. Для подальшого розвитку їм необхідні навички та знання в управлінні організацією, бізнес-плануванні, фінансовому менеджменті, управлінні персоналом та управлінні проектами. З додаткових галузей знань важливими є знання та навички ефективного управління, проектного менеджменту та

розробки стартап проектів, цифрові технології у визначенні нових медичних послуг, технологій штучного інтелекту та 3D-пристрої. При виборі форми навчання перевагу надають поєднанню теорії та практики, дистанційному навчанню, стажуванню в організації, онлайн навчання, вебінарам. У якості додаткового навчання обирають: експрес-курси (до 2 тижнів) навчання, курси середньої інтенсивності (від 2-4 тижнів), дистанційний онлайн експрес-курси та тренінг-курси (1-3 дні). Поряд із вищесказаним існують відмінності у перевагах за ознакою статі та віку, а також залежно від належності до окремих відділень

5. Розроблено систему управління знаннями у КП «Хмельницький перинатальний центр», визначено її основні підсистеми та встановлено характер взаємозв'язків між ними, сформульовано принципи та функції пропонованої системи, уточнено типи знань, які використовуються структурними підрозділами медичного закладу. Визначено основні завдання системи управління знаннями, зокрема: забезпечення ефективності діяльності; посилення конкурентних переваг; дотримання стратегії інноваційного розвитку медичної установи тощо.

6. Обґрунтовано доцільність використання сучасних технологій продукування, накопичення, зберігання та транслювання знань у КП «Хмельницький перинатальний центр». Відзначено, що для ефективного обміну та поширення знань практикується використання електронного документообігу та автоматичного обміну даними, що активно використовуються на даний момент більшістю закладів охорони здоров'я. Доведено необхідність впровадження в роботу КП «Хмельницький перинатальний центр» хмарних сервісів, які дозволяють забезпечити оперативний перегляд медичних новин та журналів; здійснювати оцінку активності захворювання, провеодити швидку оцінку ризиків; розшифровувати лабораторні дані; вести облікові записи пацієнтів; отримувати мобільний доступ до власних файлів; оптимізувати тайм-менеджмент. Крім того, визначено, що перспективними напрямками

створення, продукування, зберігання знань в медичному закладі можуть бути: створення спеціалізованих експертних груп та виділення у штаті спеціальних співробітників – брокерів знань. З метою визначення можливостей використання різних інструментів, спрямованих на підвищення ефективності конкретних процесів управління знаннями нами сформовано матрицю, у якій поєднано інструменти та процеси управління знаннями

Отже, опрацьовані в роботі теоретичні положення та практичні пропозиції можуть стати основою для розробки та впровадження сучасного менеджменту знань в закладі охорони здоров'я.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Будлянська Д.Д., Вишегородський Д.В. Освітній альянс, як організаційна форма створення нового знання для підвищення конкурентоспроможності металургійних компаній. URL: <http://vestnik.ua.ua/issue/2013/01/24/>.
2. Бутенко Н. Управління знаннями в корпораціях. *Бізнес-інформ*. 2015. № 11. С. 414–419.
3. Вовк О. Б. Системи електронного навчання – нові форми сучасної освіти. *Математичні машини і системи*. 2015. № 3. С. 79 – 86.
4. Вовк Ю. Процес управління знаннями підприємства та його особливості. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Вип. 23.17. С. 343–352.
5. Волощук Л. О. Методичні засади та проблеми оцінювання інтелектуальної складової інноваційного розвитку промислового підприємства. *Економічний аналіз*. 2014. Том 16. Ч. 2. С. 87–94.
6. Гапоненко А.Л., Орлова Т.М. Управління знаннями. Як перетворити знання в капітал. Харків: Літера, 2018. 550 с.
7. Горбунова Є. Н. Управління знаннями в організації. *Менеджмент*. №1(33), 2016. С. 5-9.
8. Гузар У. Особливості трансформації трудової діяльності в період формування економіки знань: монограф. К.: УСБ НБУ, 2019. 191 с. 360
9. Гульчій О. П., Хоменко І. М., Захарова Н. М., Зеліковська О. О. Досвід використання SMART-технологій у модернізації післядипломної освіти лікарів профілактичної ланки. *Інформаційні технології та засоби навчання*. 2018. № 65 (3). С. 236–248
10. Дегтяр А., Бублій М. Система управління знаннями як фактор підвищення конкурентоспроможності організації URL: https://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNUCZUDU_2021_2_27.pdf С. 177-183.

11. Дистанційне навчання. *Вища освіта : інформ.-аналіт. портал про вищу освіту в Україні та за кордоном*. URL: <http://vnz.org.ua/dystantsijna-osvita/pro>.
12. Журавлева Л. В., Лопина Н. А. Внедрение элементов дистанционного обучения с применением инновационных веб-технологий в непрерывное медицинское образование. *Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах Європи та Азії: матеріали XII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, Переяслав-Хмельницький, 30–31 березня 2015 р. Переяслав-Хмельницький, 2015. С. 225–227*
13. Звіт суб'єкта малого підприємництва за 2019 р. КП «Хмельницький перинатальний центр». Хмельницький, 2019. 2 с.
14. Звіт суб'єкта малого підприємництва за 2020 р. КП «Хмельницький перинатальний центр». Хмельницький, 2020. 2 с.
15. Звіт суб'єкта малого підприємництва за 2021 р. КП «Хмельницький перинатальний центр». Хмельницький, 2021. 2 с.
16. Ілляшенко С.М., Рот-Серов Є.В. Теоретико-методичні засади вибору напрямів комерціалізації знань на промислових підприємствах. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2017. № 2(8). С. 86-93.
17. Каленюк І. Розвиток вищої освіти та економіка знань: монограф. К.: Знання, 2020. 343 с.
18. Кендюхов О.В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом: монографія. Донецьк: ДонУЕП, 2008. 359 с.
19. Клейнер Г. Знання про управління знаннями. *Питання економіки*. 2014, № 1. С. 152
20. Климов С.М. Интеллектуальные ресурсы общества. Донецк, 2012. 198 с.

21. Козлова Є.В. Проблемивпровадження системи управління знаннями. Накопиченіуроки. URL: <http://integration.ibs.ua/content/660/6608-article.asp>.
22. Коломіна О.Б. Організаційні засади управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства: дис. . канд. екон. наук. Одеса: Одеськийнаціональнийполітехнічнийуніверситет, 2016. 238 с
23. Концепція розвитку дистанційної освіти в Україні. URL: <http://www.osvita.org.ua/distance/pravo/00.html>.
24. КравецьІ., Семенова М. Управліннязнаннями в умовах нової економіки.URL: http://www.buk.irk.ua/exp_seminar/4/doc1.pdf
25. Крупельницька І., Коваленко В. SMART-університет: концепції, функції, інфраструктура. *Smart-освіта: ресурси та перспективи : матеріали міжнар. наук.-метод. конф.* (Київ, 16–17жовт. 2014 р.) : тези доповідей. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – С. 245 – 247.
26. Кухаренко В. Тенденції розвитку електронної освіти в 2015 р. URL: <http://education-ua.org/ua/analytics/438-tendentsiji-rozvitku-elektronnoji-osviti-v-2015-r>.
27. Лабоцкий В.В. Управление знаниями. Мн.: Современная школа, 2006. 392 с.
28. Леонова С. Управліннязнаннями в системіформування і розвиткулюдськогопотенціалупромисловогопідприємства. *Вісник Нац. університету «Львівськаполітехніка»*. 2021. С. 89–94. URL: <http://ena.lp.edu.ua>.
29. Литвинова С. Г., Спирін О. М., Анікіна Л. П. Хмарні сервіси Office 365 : навч. посіб. Київ : Компринт, 2015. 170 с.
30. Лопіна Н. А., Журавльова Л. В. Організація інформаційно-освітнього веб-середовища клінічної кафедри вищого навчального закладу медичної освіти : навч.-метод. посібник для викладачів закладів мед. освіти.Харків : ХНМУ, 2019. 84 с

31. Мариничева М.К. Управление знаниями на 100% : Путеводитель для практиков. Харьков: Бизнес Букс, 2008. 144 с.
32. Мартиненко М. Управління організаційними знаннями підприємства: теоретичний аспект: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2021. 218 с.
33. Менеджмент та маркетинг інновацій: монографія / за заг. ред. С. М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 616 с.
34. Мільнер Б.З. Концепція управління знаннями в сучасних організаціях. *Журнал менеджменту*. 2015. № 1. С. 45-49.
35. Мільнер Б.З. Управління знаннями в сучасній економіці. *Проблеми теорії та практики управління*. 2016. №9. С. 8-13.
36. На шляху до створення Smart-університету. *Університетський кур'єр*. 2013. № 3 (1947). URL: http://nubip.edu.ua/sites/default/files/ku_nubip_3_13_press.pdf.
37. Нестик Т.А. Моделі управління знаннями у вітчизняних організаціях: соціально-психологічний аналіз. URL: <http://sovman.ua/all-numbers/archive-2014/january2014/item/226-models-of-knowledge-management-in-institutions-social-and-psychological-analysis.html>.
38. Новейший философский словарь: 3-е изд., испр. Харьков: Книжный дом, 2003. 1280 с.
39. П'ятницька Г., Григоренко О. Міжнародний досвід впровадження та перспективи розвитку SMART-освіти. *Smart-освіта: ресурси та перспективи : матеріали міжнар. наук.-метод. конф.* (Київ, 16-17 жовт. 2014 р.) : тези доповідей. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. С. 88 – 90.
40. Петрушенко М.М. Мотиваційна складова соціально-економічного потенціалу регіону. Соціально-економічна мотивація інноваційного розвитку регіону: монографія; за ред. д. е. н., проф. О.В. Прокопенко. Суми: Сумський державний університет, 2012. С. 76-80.

41. Піхняк Т.А., Плюта О.О. Smart-технології в управлінні знаннями закладу охорони здоров'я. *Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні ЗНУ «Перспективисталогорозвитку в умовахглобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах»* (3-4 листопада 2022 року, м. Запоріжжя) Запоріжжя, 2022. С.125-128.
42. Положенні про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 р. № 302: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/302-2018-%D0%BF>
43. Положення про Міністерство охорони здоров'я України : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2015 р. № 267. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/267-2015-п>
44. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я: Закон України від 06.04.2017 № 2002VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2002>
45. Про внесення змін до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я»: Наказ МОЗ України від 31.10.2018 № 1977 http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/MOZ31758.html
46. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017 № 2168VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.Ua/laws/show/2168>
47. Про затвердження Положення про дистанційне навчання : наказ МОН від 25 квіт. 2013 р. № 466. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0703-13>.
48. Про затвердження Положення про електронні освітні ресурси : наказ МОН від 01 жовт. 2012 р. № 1060. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1695-12>.

49. Про подальше вдосконалення служби медичної статистики системи МОЗ України» від 02.12.2004 № 592 URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/MOZ4009?an=891>
50. Проект «Цифрова адженда України – 2020» («Цифровий порядок денний» – 2020). Концептуальні засади (версія 1.0) : першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>
51. Рижов О.А., Іванькова Н.А., Андросов О.І. Хмарні технології організація інформаційного середовища користувача на базі хмарних технології msOffice 365: навчально-методичний посібник для лікарів-інтернів, провізорів-інтернів. Запоріжжя, 2021. 120 с.
52. Руденко М. Управління знаннями як конкурентна перевага підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 74–78.
53. Салихов Б.В., Салихова И.С. Анализ социально-экономического качества самообучающихся организаций в когнитивной экономике. *Экономический анализ: теория и практика*. 2015. № 11. С. 49-63.
54. Сіненко Н. О., Загорій Г. В., Мохначов С. І. Особливості забезпечення якості підготовки регульованих професій у рамках державно-приватного партнерства в освіті та е-медицині. *Медична інформатика та інженерія*. 2016. № 3. С. 23–27.
55. Smart-освіта: ресурси та перспективи : матеріали Міжнар. наук.-метод. конф. (Київ, 16-17 жовт. 2014 р.) : тези доповідей. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 350 с.
56. Смолінська Н. Система управління знаннями у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства. *Логістичні підходи в системі державного управління: збірник наукових праць Донецького державного університету управління*. Т. XIII. Донецьк: ДонДУУ, 2012. 156 с.
57. Смолінська Н. Управління знаннями як інструмент забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

- Видавництво Львівської політехніки.* 2015. С. 248–255. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb29913132_248-255.pdf.
58. Статут КП «Хмельницький перинатальний центр» Хмельницької міської ради: рішення сесії Хмельницької міської ради від 27 грудня 2018 р. №13. Хмельницький, 2018. 11 с.
59. Україна у вимірі економіки знань за ред. В. Гейця. К.: Основа, 2010. 592 с.
60. Харченко О., Роскладка А. За SMART-освітою майбутнє. *Smart-освіта: ресурси та перспективи : матеріали міжнар. наук.-метод. конф.* (Київ, 16-17 жовт. 2014 р.) : тези доповідей. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. С. 120 – 123.
61. Чала О.В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Ефективна економіка.* 2012. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1678>.
62. Шапошнікова Н. В., Ільницька Л. А., Стрільчук Л. М. Сучасні технології дистанційного навчання в післядипломній освіті лікарів. *Медична освіта.* 2016. № 1. С.53-56.
63. Шершньова 3.
Методичні основи формування підсистем управління знаннями у корпораціях у контексті організаційного розвитку. *Проблеми економіки.* 2016. № 3. С. 155–161.
64. Cillo P. Fostering market knowledge use in innovation: the role of internal brokers. *European Management Journal.* Vol. 23 (4). 2005. pp.404-412
65. Collison C., Parcell G. Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Some of the World's Leading Learning Organizations. Chichester: Capstone, 2004. 288 p.
66. De Bono E. Six Thinking Hats: An Essential Approach to Business Management. New York: Little, Brown & Company, 1985. 125 p.
67. De Long D. Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce. New York: Oxford University Press, 2004. 188 p.
68. Drucker P. Managing in the next society. New York, 2003. 47 p.

69. Easterby-Smith M., Lyles M.A.
Watershedsoforganizationallearningandknowledgemanagement.
HandbookofOrganizationalLearningandKnowledgeManagement. HongKong:Bl
ackwellPublishing.2005.pp.1-16
70. GebertH.,GeibM.,KolbeL.,BrennerW.Knowledge-enabledcustomer
relationship management: integrating customer relationship
managementandknowledgemanagementconcepts.*Journal ofKnowledge
Management*. Vol.7 (5).2003.pp.107-123.
71. GelbM.HowtoThinkLikeLeonardoDaVinci:SevenStepstoGeniusEveryday.Lon
don: Thorsons.1998.
72. GorelickC.,MiltonN.J.,AprilK.Goingdeeper:elementsofknowledge for action to
produce
results.*PerformanceThroughLearning:KnowledgeManagementinPractice*. Chap
ter3.ElsevierButterworth-Heinemann.Amsterdam.2004. pp.41-50.
73. JanzB.D.,PrasarnphanichP.UnderstandingtheAntecedentsofEffectiveKnowledg
eManagement:TheImportanceofaKnowledge-
CenteredCulture.*DecisionSciences*. Vol.34(2).2003.pp.351-384.
74. LeonardD.A.,SensiperS.Theroleoftacitknowledgeingroupinnovation.*California
ManagementReview*. Vol.40(3).1998.pp.112-132.
75. NonakaI.Redundant,OverlappingOrganization:AJapaneseapproachtomanagingt
heinnovationprocess.*CaliforniaManagementReview*. Spring.2020.pp.27-38.
76. Nonaka I. The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Review,
Managing for the long term, July-August. 2017. P. 162-172. URL:
<http://faculty.yu.edu.jo/karasneh/Lists/>
77. Ribiere V, Tuggle F.The Influence of Organizational Trust on the Use of KM
Systems and on the Success of KM Initiatives.*Knowledge Management in
Modern Organizations*. 2007. P. 96-120.
78. Senge P. The Fifth Discipline: The Art & Practice of the
LearningOrganization.NewYork:RandomHouseDigital 2005.Spring.1990.
pp.27-38.

79. The Knowledge Management Scenario: Trends and Directions for 1998-2003,
Gartner Group, 1999. URL: <http://www.gartnergroup.org>

Виконала: студентка
2 курсу
магістратури спеціальності
073 Менеджмент
заочної форми навчання
« ____ » грудня 2022 р.

Підпис

Ольга ПЛЮТА

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцентка кафедри,
к.е.н., доцент
« ____ » грудня 2022 р.

Підпис

Тетяна ПІХНЯК

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцент
« ____ » грудня 2022 р.

Підпис

Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

Ініціали, прізвище

Додаток А

Таблиця А.1. Джерела формування доходів КП «Хмельницький перинатальний центр» у 2020-2021 рр.

| Джерела формування доходів | Обсяг надходжень, тис.грн | | Відхилення 2021 р. від 2020 р. | |
|--|------------------------------|-----------|-----------------------------------|--------------|
| | 2020 | 2021 | тис.грн | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Усього доходів, | 85316,70 | 112168,90 | 26852,20 | 31,47 |
| у тому числі: | | | | |
| Чистий дохід від реалізації послуг, у.т.ч: | 52223,10 | 94273,80 | 42050,70 | 80,52 |
| Надходження за програмою медичних гарантій | 49283,20 | 89637,80 | 40354,60 | 81,88 |
| Надходження від платних послуг | 2939,90 | 4636,00 | 1696,10 | 57,69 |
| Інші операційні доходи, у.т.ч: | 30938,40 | 15040,30 | -15898,10 | -51,39 |
| Надходження з державного бюджету у вигляді медичної субвенції | 12888,10 | - | - | - |
| Надходження з місцевого бюджету за цільовими програмами | 8497,10 | 6864,10 | -1633,00 | -19,22 |
| Дохід від операційної оренди | 792,30 | 920,40 | 128,10 | 16,17 |
| Послуги з навчання (проходження інтернатури на контрактній основі) | 79,50 | 102,20 | 22,70 | 28,55 |
| Дохід від господарської діяльності | 1,50 | 68,00 | 66,50 | У 44,3 р. |
| % банку | 78,20 | 82,10 | 3,90 | 4,99 |
| Благодійна допомога (грошова форма) | - | 21,70 | - | - |
| Благодійна (гуманітарна) допомога (натуральна форма) | 718,80 | 228,10 | -490,70 | -68,27 |
| Дохід від безоплатно одержаних оборотних активів у порядку централізованого постачання | 7882,90 | 6753,80 | -1129,10 | -14,32 |
| Інші доходи, у.т.ч: | 2162,90 | 2854,70 | 691,80 | 31,98 |
| Одержано дохід від ліквідації основних засобів | - | 3,80 | - | - |
| Дохід від безоплатно одержаних основних засобів у сумі пропорційній нарахованій амортизації | 2155,20 | 2850,90 | 695,70 | 32,28 |

Примітка. Систематизовано автором на основі даних статистичної звітності КП «Хмельницький перинатальний центр»

Таблиця А.2. Фінансування Національною службою здоров'я України діяльності КП «Хмельницький перинатальний центр» у 2020-2021 р.

| № з/п | Найменування пакету медичних послуг | Обсяг надходжень, тис.грн | | Відхилення 2021 р. від 2020 р. | |
|-------|--|---------------------------|----------|--------------------------------|---------|
| | | 2020 рік | 2021 рік | тис.грн | % |
| 1. | Хірургічні операції дорослим та дітям у стаціонарних умовах | 13909,9 | 17682,8 | 3772,90 | 27,12 |
| 2. | Стаціонарна допомога дорослим та дітям без проведення хірургічних операцій | 9090,9 | 12466,7 | 3375,80 | 37,13 |
| 3. | Медична допомога при пологах | 12757,3 | 19140,2 | 6382,90 | 50,03 |
| 4. | Медична допомога новонародженим у складних неонатальних випадках | 6397,1 | 7951,5 | 1554,40 | 24,30 |
| 5. | Амбулаторна вторинна (спеціалізована) та третинна (високоспеціалізована) медична допомога дорослим та дітям, включаючи медичне реабілітацію та стоматологічну допомогу | 792,3 | 10536,5 | 9744,20 | 1229,86 |
| 6. | Мамографія | 117 | 301,5 | 184,50 | 157,69 |
| 7. | Гістероскопія | 2,0 | - | | |
| 8. | Ведення вагітності | - | 7542,7 | | |
| 9. | Стаціонарна допомога пацієнтам з гострою респіраторною хворобою COVID-19, спричиненою корона вірусом SARS-CoV-2 | 2298,5 | 9881,2 | 7582,70 | 329,90 |
| 10. | Перехідне фінансове забезпечення комплексного надання медичних послуг в частині умов, які застосовуються з 1 вересня 2020 року | 4518,2 | 4134,7 | -383,50 | -8,49 |

Примітка. Систематизовано автором на основі даних статистичної звітності КП «Хмельницький перинатальний центр»

Таблиця А.3. Динаміка розміру та структури видатків КП «Хмельницький перинатальний центр» у 2020-2021 рр.

| Статті видатків | Видатки, тис. грн | | Питома вага, % | | Відхилення | |
|--|-------------------|-----------|----------------|--------|------------|-------|
| | 2020 | 2021 | 2020 | 2021 | тис.грн | % |
| Оплата праці (з ЄСВ) | 57338,30 | 71435,70 | 63,30 | 66,12 | 14097,40 | 2,82 |
| Медикаменти та перев'язувальні матеріали | 7901,90 | 14331,60 | 8,72 | 13,27 | 6429,70 | 4,54 |
| Продукти харчування | 1387,20 | 1142,60 | 1,53 | 1,06 | -244,60 | -0,47 |
| Комунальні послуги та енергоносії | 3641,80 | 5695,90 | 4,02 | 5,27 | 2054,10 | 1,25 |
| Інші видатки | 12912,20 | 7904,50 | 14,25 | 7,32 | -5007,70 | -6,94 |
| Амортизація | 7404,20 | 7530,10 | 8,17 | 6,97 | 125,90 | -1,20 |
| Разом: | 90585,60 | 108040,40 | 100,00 | 100,00 | 17454,80 | 0,00 |

Примітка. Систематизовано автором на основі даних статистичної звітності КП «Хмельницький перинатальний центр»

Таблиця А.4 Фінансові показники діяльності КП «Хмельницький перинатальний центр» за 2019-2021 рр.

| Показники | Роки | | | Відхилення 2021 р. від 2019 р. | | Відхилення 2021 р. від 2020 р. | |
|--|----------|----------|-----------|--------------------------------------|----------|--------------------------------------|---------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | тис. грн. | % | тис. грн. | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 136,50 | 52223,10 | 94273,80 | 94137,30 | 68965,05 | 42050,70 | 80,52 |
| Інші операційні доходи | 49751,00 | 30930,70 | 15040,30 | -34710,70 | -69,77 | -15890,40 | -51,37 |
| Інші доходи | 826,30 | 2162,90 | 2854,70 | 2028,40 | 245,48 | 691,80 | 31,98 |
| Разом доходи | 50713,80 | 85316,70 | 112168,80 | 61455,00 | 121,18 | 26852,10 | 31,47 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт послуг) | 50161,00 | 82661,10 | 89125,80 | 38964,80 | 77,68 | 6464,70 | 7,82 |
| Інші операційні витрати | 2844,50 | 7876,20 | 17855,60 | 15011,10 | 527,72 | 9979,40 | 126,70 |
| Інші витрати | 748,30 | 48,40 | 1058,90 | 310,60 | 41,51 | 1010,50 | 2087,81 |
| Разом витрати | 53753,80 | 90585,70 | 108040,30 | 54286,50 | 100,99 | 17454,60 | 19,27 |
| Фінансовий результат до оподаткування | -3040,00 | -5269,00 | 4128,50 | 7168,50 | -235,81 | 9397,50 | -178,35 |
| Податок на прибуток | - | - | - | - | - | - | - |
| Чистий прибуток | -3040,00 | -5269,00 | 4128,50 | 7168,50 | -235,81 | 9397,50 | -178,35 |

Примітка. Систематизовано автором на основі даних статистичної звітності КП «Хмельницький перинатальний центр»

Додаток Б

Анкета

оцінювання сприйняття нових знань персоналом медичного закладу

АНКЕТА

Шановний співробітнику!

З метою розробки програми управління новими знаннями і заходів із забезпечення її реалізації адміністрація медичного закладу проводить опитування працівників для з'ясування їх думок щодо проблем навчання і можливих шляхів їх розв'язання.

Опитування анонімне.

1. Вкажіть, будь ласка, Вашу стать: (позначте)

- чоловік
- жінка

2. Вкажіть, будь ласка, Ваш вік: (позначте)

- від 25 до 29 років
- від 30 до 39 років
- від 40 років до 49 років
- від 50 до 58 років
- від 59 років до 63 років
- від 64 років і старше

4. У _____ якому _____ відділенні _____ Ви _____ працюєте:

5. Які навички та знання необхідні Вам для подальшої роботи? (позначте)

- професіоналізм
- відповідальність
- використання нових технологій
- лідерські якості
- командний підхід
- інше (вказати)

6. Які навички та знання необхідні Вам для подальшого розвитку? (позначте)

- управління організацією
- управління програмами
- управління проектами
- управління персоналом

- бізнес-планування
- адміністративне управління
- фінансовий менеджмент
- складання бюджету
- стратегічне планування
- знання та використання нових технологій командні відносини самоврядування, тайм-менеджмент фармацевтичне управління
- управління контрактами готовність до надзвичайних ситуацій комп'ютерна / інформаційна грамотність статистичний аналіз професійна поведінка / етика
- знання в рекламі та маркетингу
- інше (вказати)

7. Які напрями нових технологій Вас цікавлять? (позначте)

- цифрові технології
- 3D пристрої
- імунотерапія
- штучний інтелект
- віртуальна реальність
- біосенсори та трекери
- нові медичні послуги
- телемедицина
- інше (вказати)

8. Відзначте необхідні Вам сфери додаткового вивчення (позначте)

- ефективне управління проектний менеджмент, розробка стартап проектів бізнес підхід
- сучасні методи закупівлі та логістики
- комунікації з постачальниками
- інше (вказати)

9. Чи зацікавлені Ви у додаткових курсах щодо підвищення кваліфікації у різних сферах охорони здоров'я? (позначте)

- так
- не знаю
- ні
- інше (вказати)

10. Який вид навчання вам підходить? (позначте)

- лише теоретичні заняття
- тільки практичні заняття
- теорія/практика
- дистанційне навчання

- онлайн-навчання, вебінари
- стажування в організації з практикою
- інше (вказати)

11. Який тип навчання вам цікавий? (позначте)

- експрес-курс (до 2 тижнів)
- курси середньої інтенсивності (від 2-4 тижнів)
- не інтенсивний курс (понад 4 тижні)
- інше (вказати)

12. Який формат додаткових курсів Вас цікавить? (позначте)

- дистанційний онлайн експрес-курс
- тренінг-курс (1-3 дні)
- вечірній курс (5-10 днів)
- денний курс
- інше (вказати)

13. Крім додаткових курсів, чи цікаво вам брати участь у виступах спікерів з різних організацій, які розповідають про тренди, технології, цікаві проекти та можливості? (позначте)

- так
- не знаю
- ні
- інше (вказати)