

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**Західноукраїнський національний університет****Факультет економіки та управління****Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу****«Організаційно-економічне забезпечення функціональної діяльності
закладу охорони здоров'я»**

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав здобувач

Фенцик В'ячеслав Васильович_____
підпис

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Котис Наталія Володимирівна_____
підпис

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	5
1.1. Поняття, особливості та складові функціональної діяльності закладів охорони здоров'я.....	5
1.2. Сутність та основні завдання організаційно-економічного забезпечення функціональної діяльності закладів охорони здоров'я	12
Висновки до розділу 1.....	17
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КНП «СВАЛЯВСЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ».....	19
2.1. Характеристика функціональної діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я.....	19
2.2. Аналіз організаційного забезпечення діяльності КНП «Свалявська міська лікарня».....	30
2.3. Оцінка економічного забезпечення досліджуваного закладу охорони здоров'я	35
Висновки до розділу 2.....	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	42
3.1. Імплементация стратегічного управління в практику діяльності КНП «Свалявська міська лікарня».....	42
3.2. Забезпечення інноваційного розвитку досліджуваного закладу охорони здоров'я.....	48
Висновки до розділу 3.....	55
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

ВСТУП

Актуальність теми. Галузь охорони здоров'я є пріоритетною для досягнення високих показників якості життя громадян, а відтак і міжнародної конкурентоспроможності України загалом. В останні роки можна спостерігати активне реформування сфери охорони здоров'я, зміни у світовій системі економічних відносин, а також євроінтеграційні процеси, що набирають обертів, що перш за все, пов'язано з фінансуванням, розвитком приватного сектору медичних послуг, зростанням рівня конкуренції на ринку медичних послуг та пошуком нових шляхів підвищення ефективності та результативності системи охорони здоров'я населення. Усі ці кардинальні зрушення та трансформації ініціюють нові виклики для закладів охорони здоров'я та їх керівників у частині розвитку та вдосконалення систем управління та застосовуваних практик організаційно-економічного забезпечення, що, як наслідок, призводить до виникнення потреби у комплексному оновленні способів та методів управління системою надання медичних послуг.

Сучасні тенденції розвитку сфери охорони здоров'я засвідчують необхідність застосування принципово нових підходів до планування, організації та управління функціональною діяльністю закладів охорони здоров'я, що гуртуються на пошуку оптимального співвідношення наявних і ресурсів та потенційних можливостей.

Таким чином, вищезазначене актуалізує необхідність дослідження методологічних засад організаційно-економічного забезпечення функціональної діяльності закладу охорони здоров'я, уточнення інструментів та підходів для його вдосконалення, що й зумовлює вибір теми даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Дослідження проблем організаційно-економічного забезпечення функціональної діяльності закладу охорони здоров'я займалися, такі науковці як: Т. Афанасьєва, О. Баєва, Ю. Вороненко, Н. Гойда, Н. Грицяк, Т. Желюк, В. Легран, О. Мартякова, Я. Радиш, В. Скрин, Н. Солоненко, В. Рудий, М. Шкільняк та інші.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-економічного забезпечення функціональної діяльності закладу охорони здоров'я.

Відповідно до вказаної мети в кваліфікаційній роботі поставлені наступні **завдання:**

- висвітлити поняття, особливості та складові функціональної діяльності закладів охорони здоров'я;
- розкрити сутність та основні завдання організаційно-економічного забезпечення функціональної діяльності закладів охорони здоров'я;
- охарактеризувати функціональну діяльність досліджуваного закладу охорони здоров'я;
- провести аналіз організаційного забезпечення діяльності КНП «Свалявська міська лікарня»;
- здійснити оцінку економічного забезпечення досліджуваного закладу охорони здоров'я;
- обґрунтувати необхідність імплементації стратегічного управління в практику діяльності КНП «Свалявська міська лікарня»;
- запропонувати заходи щодо забезпечення інноваційного розвитку досліджуваного закладу охорони здоров'я.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес організаційно-економічного забезпечення функціональної діяльності КНП «Свалявська міська лікарня».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти організаційно-економічного забезпечення функціональної діяльності закладу охорони здоров'я.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що її основні положення доведені до рівня практичних рекомендацій і можуть бути використані в КНП «Свалявська міська лікарня».

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези двох доповідей за тематикою кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність, особливості та складові функціональної діяльності закладів охорони здоров'я

Охорона здоров'я громадян та створення відповідних умов життя є однією з найважливіших функцій будь-якої країни. Законодавством України визначено, що охорона здоров'я – це «система заходів, які здійснюються органами державної влади й органами місцевого самоврядування, їхніми посадовими особами, закладами охорони здоров'я, фізичними особами - підприємцями, що зареєстровані у встановленому законодавством порядку і одержали ліцензію на право здійснення господарської діяльності із медичної практики, медичними й фармацевтичними працівниками, громадськими об'єднаннями та громадянами задля збереження і відновлення фізіологічних та психологічних функцій, забезпечення працездатності і соціальної активності людини за умови максимально біологічно можливої індивідуальній тривалості її життя» [38].

Суб'єктами у сфері охорони здоров'я є:

- органи державної влади та місцевого самоврядування;
- заклади охорони здоров'я;
- підприємства-виробники товарів і предметів медичного призначення,
- науково-дослідні установи;
- освітні установи;
- інші підприємства і організації [38].

Термін «заклад охорони здоров'я» є загальноживаним і зустрічається як у законодавстві, науковій літературі й незважаючи на його медичну спрямованість, у публіцистичній, художній літературі. Від точності його визначення і розуміння значною мірою залежить чіткість і повнота організації

діяльності медичного закладу та ефективність управління ним.

Визначення закладу охорони здоров'я, наведене в законодавстві, характеризує його як «юридичну особу будь-якої форми власності і організаційно-правової форми чи її відокремлений підрозділ, який забезпечує медичне обслуговування населення на підставі ліцензії й професійної діяльності медичних (фармацевтичних) працівників» [38].

У сучасній науковій літературі представлено кілька визначень поняття «заклад охорони здоров'я». Наприклад, В. Борщ тлумачить його як «суб'єкт господарювання або негосподарюючий суб'єкт та їх структурний підрозділ, завданням яких є забезпечення потреб населення в галузі охорони здоров'я шляхом надання медико-санітарної допомоги або медичних послуг на основі професійної діяльності фармацевтичних та медичних працівників» [5; 6].

Інша авторська позиція, визначає заклад охорони здоров'я як «установу з відповідною матеріально-технічною базою та працівниками відповідної кваліфікації, що створена суб'єктом господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, в тому числі у вигляді структурного підрозділу, чи негосподарюючий суб'єкт публічного права, завданням якої є забезпечення різноманітних потреб населення в охороні здоров'я шляхом надання профілактичної медико-санітарної допомоги чи послуг медичного або фармацевтичного характеру, в тому числі, інформаційно-медичної, санітарно-освітньої та медико-статистичної діяльності на основі професійної діяльності фармацевтичних і медичних працівників» [49, с. 34].

Як «господарську організацію будь-якої форми власності та організаційно-правової форми, яка на підставі ліцензії провадить медичну практику самостійно або через відокремлений структурний підрозділ» визначила заклад охорони здоров'я Е. Слабкий [48, с. 22].

В Україні є різноманітні заклади охорони здоров'я, їх можна класифікувати та систематизувати, що зробимо за допомогою табл. 1.1)

Таблиця 1.1.

Основні класифікації вітчизняних закладів охорони здоров'я

Класифікаційна ознака	Види закладів охорони здоров'я
Сфера діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • лікувально-профілактичні; • санітарно-профілактичні; • фармацевтичні (аптечні); • медико-соціального захисту; • соціального захисту населення; • інші.
Організаційно-правова форма	<ul style="list-style-type: none"> • державні – казенні підприємства і державні установи; • комунальні – комунальні неприбуткові підприємства чи комунальні установи; • приватні заклади за будь-якою організаційно-правовою формою; підприємства, засновані на власності об'єднання громадян.
Форма власності	<ul style="list-style-type: none"> • державної форми власності; • комунальної форми власності; • приватної форми власності; • засновані на змішаній формі власності.
Мета господарської діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • метою яких є одержання прибутку; • метою яких є досягнення соціальних цілей.
Доступність медичної допомоги та іншого медичного обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> • загальнодоступні; • відомчі; • інші, які обслуговують лише окремі категорії населення за професійною чи іншою, яка не пов'язана із станом здоров'я людини, ознакою.
Спеціалізація	<ul style="list-style-type: none"> • лікарняні (однопрофільні; багатoproфільні; спеціалізовані; особливого типу); • амбулаторно-поліклінічні; • переливання крові, швидкої й екстреної медичної допомоги; • санаторно-курортні.
Наявність ліцензії на здійснення господарської діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • які функціонують на основі ліцензії; • які функціонують без ліцензії.
Проходження акредитації	<ul style="list-style-type: none"> • з обов'язковою акредитацією; • з добровільною акредитацією.
Можливість приватизації	<ul style="list-style-type: none"> • які підлягають приватизації; • які не підлягають приватизації
Орган підпорядкування чи сфера управління	<ul style="list-style-type: none"> • в підпорядкуванні Міністерства охорони здоров'я • в підпорядкуванні Міністерства оборони України; • в підпорядкуванні Міністерства внутрішніх справ України; • в підпорядкуванні Служби безпеки України; • в підпорядкуванні Державної прикордонної служби України; • в підпорядкуванні Державної кримінально-виконавчої служби України; • в підпорядкуванні інших військових формувань та правоохоронних органів спеціального призначення.

Примітка. Сформовано за [3; 9; 34]

Отже, існують значущі розбіжності між класифікаціями та різними видами закладів охорони здоров'я, що має вплив на їх функціональну діяльність та організацію управління ними. Основні критерії класифікації закладів охорони здоров'я включають:

- сферу діяльності, таку як лікувально-профілактичні установи, аптеки, санітарно-профілактичні установи, установи санітарної освіти, медико-соціального захисту, центри медичної статистики, молочні кухні, бюро судово-медичної експертизи і інші;

- організаційно-правову форму, таку як «державні, відомчі, приватні, господарські товариства, об'єднання юридичних осіб» [36];

- розмір;

- участь в науково-дослідній роботі, наприклад, клініки при НДІ, клінічні установи охорони здоров'я, науково-дослідні підрозділи фармацевтичних фірм;

- інші критерії [34; 61].

Заклади охорони здоров'я можуть існувати у різних формах: як самостійні організаційні одиниці, частини інших організацій або підпорядковані іншим структурам. Україна дозволяє функціонування закладів охорони здоров'я як у державній власності (зокрема, загальнодержавні або комунальні), так і у недержавній власності, у тому числі й комерційні установи.

Функціональна діяльність – це робота системи управління та представників організації, яка пов'язана із виконанням конкретних функціональних завдань, наприклад, таких як: маркетингові, фінансові, виробничі та інші завдання. Це систематично повторювана діяльність, спланована на довгострокову перспективу у вигляді сформульованої функції для виконавця [32, с. 193].

Один із важливих чинників розвитку ринку медичних послуг полягає в підвищенні результативності функціональної діяльності закладів охорони здоров'я та забезпеченні високої якості медичної допомоги. Ключовою передумовою розвитку сучасного ринку медичних послуг є реорганізація

системи охорони здоров'я зі змінами у механізмах обслуговування та співвідношенні між безоплатною та платною медичною допомогою, а також забезпеченням доступності високоспеціалізованих та високотехнологічних видів медичної допомоги для всіх верств населення [36].

Специфічні характеристики функціональної діяльності закладів охорони здоров'я включають:

- ускладнення при визначенні якості роботи окремих медичних працівників та закладу охорони здоров'я взагалі;
- необхідність чіткої координації роботи, як окремих медичних працівників, так і й окремих підрозділів чи служб;
- необхідність високого рівня спеціалізації;
- неприпустимість помилок чи толерантного ставлення до них;
- терміновість і невідкладність виконання робіт [2].

Функції лікувально-профілактичних установ, відповідно до рекомендацій ВООЗ, включають:

- «лікувально-відновлювальні функції (діагностика, лікування, медико-соціальна реабілітація, невідкладна медична допомога);
- профілактичні функції (профілактика інфекційних захворювань, запобігання переходу гострого стану в хронічний, зниження захворюваності з тимчасовою непрацездатністю, інвалідності);
- навчальні функції (підготовка лікарів та середніх медичних працівників, підвищення кваліфікації медичних працівників);
- науково-дослідні функції» [23, с. 20].

Учасниками взаємодії у процесі реалізації функціональної діяльності закладів охорони здоров'я виступають:

- «суб'єкти господарювання (управлінський, виробничий, медичний та підтримуючий персонал);
- споживачі (пацієнти, їхні законні представники, страхові компанії, фірми, які замовляють медичні послуги для своїх працівників);
- органи державної влади та органи місцевого самоврядування, обдаровані

господарською компетенцією;

- громадяни, громадські та інші організації, що виступають як засновники закладів охорони здоров'я або здійснюють організаційно-господарські повноваження відповідно до відносин власності» [31, с. 24-25].

Усі заклади охорони здоров'я ведуть господарську діяльність, яку розглядають як діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, орієнтовану на:

- виробництво та реалізацію лікарських препаратів, товарів медичного призначення та медичної техніки;

- проведення науково-дослідних та консультаційних робіт;

- надання медичних послуг [49, с. 28].

Отже, об'єктом функціональної діяльності медичного закладу може бути:

- своєчасна госпіталізація і стаціонарне лікування хворих, надання кваліфікованої медичної допомоги населенню;

- проведення консервативного і оперативного лікування хворих;

- екстрене медичне втручання при гострих і раптових захворюваннях, травмах та інших нещасних випадках;

- розробка, впровадження та застосування передових методів лікування;

- надання консультаційно-діагностичних послуг;

- створення зручностей, що супроводжують лікувально-оздоровчі заходи;

- організація аптеки, виготовлення та реалізація фармацевтичних препаратів;

- проведення різноманітних медичних, консультативних, лікувальних та профілактичних заходів, включаючи надання платних медичних послуг відповідно до чинного законодавства;

- підготовка та підвищення кваліфікації медичних працівників (лікарів та медичних сестер), атестація середнього молодшого персоналу;

- експертиза тимчасової непрацездатності хворих, видача та продовження листків непрацездатності, надання трудових рекомендацій тощо.

Суттєвим аспектом виконання функціональної діяльності закладами

охорони здоров'я є можливість надання високоспеціалізованих та високотехнологічних видів медичної допомоги. Вирішення цієї проблеми неможливо без оснащення закладів охорони здоров'я сучасною медичною апаратурою, підготовки висококваліфікованого медичного персоналу та створення ефективної системи транспортування пацієнтів до спеціалізованих закладів. Таким чином, в умовах транзитивної економіки важливими є заходи, спрямовані на вивчення особливостей та перспектив розвитку ринку медичних послуг, а також на створення умов для їх надання.

Функціональна діяльність медичних закладів на ринку медичних послуг у сучасних умовах має свої особливості:

- збільшення використання медичних послуг серед цільових груп передбачає поширення ринку загалом для створення нових користувачів;
- для забезпечення ефективності ринку, медичні послуги повинні бути сегментовані на однорідні групи з потрібними потребами і характеристиками;
- формування ринку медичних послуг з використанням переваг кожного сектору «(комерційного, державного, соціального) для досягнення максимальної ефективності роботи, дозволяючи кожному сектору направити свої ресурси на тих, хто найбільше цього потребує» [36].

Загальноринковий підхід до формування медичних послуг має за своєю основною метою розуміння можливостей та готовності населення до участі в загальному ринку медичних послуг. Він спрямований на залучення партнерів до планування цього ринку та інформування зацікавлених сторін щодо концепції реформування охорони здоров'я. Для досягнення цієї мети важливо визначити об'єктивні потреби у різних медичних послугах, провести оцінку впливу зацікавлених сторін, визначити прихильників та опонентів, дослідити думку різних соціальних груп населення щодо ринку медичних послуг та заходів реформування охорони здоров'я. На додаток, необхідно розробити державну стратегію забезпечення доступності й та якості надання медичної допомоги всім соціальним групам в Україні.

Розуміння ринкового та політичного середовища є надзвичайно важливим

для ефективності оцінки формування ринку медичних послуг. Здійснення завдань, таких як визначення основних контингентів, які зацікавлені в різних медичних послугах, аналіз життєздатності приватного сектору медичних послуг, визначення джерел фінансування, оцінка впливу регулювання на приватний сектор, аналіз конкуренції та інші, є важливими аспектами цього розуміння.

Функціональна діяльність закладів охорони здоров'я спрямована на виконання конституційного права громадян України на охорону здоров'я та врахування вимог Указів Президента України, постанов Кабінету Міністрів України та інших законодавчих актів. Важливим є також запровадження європейських стандартів надання медичної допомоги з метою збереження генофонду нації. Основні пріоритети галузі охорони здоров'я включають охорону материнства та дитинства, зниження рівня захворюваності, інвалідності та смертності від різних захворювань, а також інші важливі аспекти, такі як туберкульоз, ВІЛ/СНІД, онкологічні захворювання.

1.2. Сутність та основні завдання організаційно-економічного забезпечення функціональної діяльності закладів охорони здоров'я

Організаційно-економічне забезпечення – це система заходів та дій, спрямованих на створення оптимальних умов для ефективного функціонування та розвитку організації чи установи. Цей комплекс включає в себе планування, координацію, контроль, регулювання фінансових та економічних процесів, а також впровадження стратегій для досягнення поставлених цілей та завдань [44].

Організаційно-економічне забезпечення орієнтоване на оптимізацію управлінських і господарських аспектів діяльності, забезпечуючи при цьому ефективне використання ресурсів та сталий розвиток організації чи підприємства.

В результаті проведеного аналізу наукової літератури з досліджуваного питання з'ясовано, що сам термін та поняття «організаційно-економічне забезпечення» досить рідко застосовується у висвітленні питань охорони

здоров'я та практичної діяльності медичних установ та організацій.

Так серед існуючих визначень поняття організаційно-економічне забезпечення» ми можемо зосередитись на наступному, яке буде доречним для сфери охорони здоров'я – «унікальна система, яка визначається обмеженою кількістю елементів, характером взаємодії та взаєморозуміння. Елементи цього механізму включають суб'єкт та об'єкт управління, ресурсний потенціал системи, а також функцію, метод та форму управління» [53, с. 69].

Організаційно-економічне забезпечення є комплексним поняттям, що включає в себе взаємодію двох взаємопов'язаних складових: організаційного забезпечення та економічного забезпечення. Організаційне забезпечення визначає оптимальні структурні та функціональні аспекти діяльності організації, в той час як економічне забезпечення спрямоване на ефективне використання матеріальних та фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей (рис. 1.1). Такий підхід дозволяє оптимізувати управлінські процеси та господарську діяльність організації для забезпечення її стійкості та ефективності.



Рис. 1.1. Основні структурні елементи організаційно-економічного забезпечення

Примітка. Сформовано автором

Отже, організаційне забезпечення - це система заходів та дій, спрямованих на створення оптимальних умов для ефективного функціонування та розвитку організації чи установи. Це включає в себе планування, координацію, контроль,

регулювання фінансових та економічних процесів, а також впровадження стратегій для досягнення поставлених цілей та завдань. Організаційне забезпечення орієнтоване на оптимізацію управлінських і господарських аспектів діяльності, забезпечуючи при цьому ефективне використання ресурсів та забезпечення сталого розвитку. Цей підхід включає в себе розробку стратегій, планування бюджету, контроль за виконанням завдань, координацію роботи персоналу, а також впровадження нових методів та технологій для оптимізації процесів управління.

В контексті закладів охорони здоров'я організаційне забезпечення включає в себе створення та оптимізацію структурно-функціональної організації закладу, розробку ефективних процедур та протоколів, планування робочих процесів, а також координацію дій персоналу. Це охоплює всі аспекти, пов'язані із забезпеченням внутрішнього функціонування закладу, його організаційною культурою та співпрацею між різними структурними одиницями.

Організаційне забезпечення в охороні здоров'я включає також управління персоналом, визначенням ролей та відповідальностей, розробкою системи мотивації працівників, а також забезпеченням взаємодії із сторонніми партнерами та органами влади. В цілому, організаційне забезпечення спрямоване на створення ефективної та згуртованої системи, що забезпечує надання якісних медичних послуг та задоволення потреб пацієнтів.

Тоді як економічне забезпечення - це комплекс заходів і дій, спрямованих на забезпечення необхідних матеріальних та фінансових ресурсів для здійснення діяльності організації або установи. Це включає в себе планування фінансових потоків, ефективне використання грошових коштів, оптимізацію витрат, а також створення фінансової стабільності для досягнення стратегічних цілей.

Економічне забезпечення орієнтоване на раціональне використання ресурсів та максимізацію ефективності господарської діяльності. Воно включає в себе аналіз економічного стану підприємства, розробку бюджетів, планування і контроль фінансових операцій, а також управління фінансовими ризиками.

Економічне забезпечення також включає в себе вивчення ринкових умов,

кон'юнктури, прогнозування змін у фінансовому середовищі для адаптації організації до нових умов і забезпечення її стабільності.

У контексті закладів охорони здоров'я економічне забезпечення може включати оптимізацію закупівель медичного обладнання, управління лікарськими запасами, раціональне використання бюджетних коштів та інші аспекти, спрямовані на ефективне використання фінансових ресурсів для забезпечення якісної медичної допомоги.

На нашу думку, організаційне забезпечення в діяльності закладів охорони здоров'я є найзначущішим аспектом порівняно з іншими компонентами, які забезпечують їх функціонування. Важливість організаційної діяльності пояснюється тим, що через неї ефективно реалізуються ключові завдання адміністративного апарату закладу охорони здоров'я, такі як управління майном та ресурсами, планування і координація, контроль і перевірка виконання рішень, організація поточної діяльності, визначення та делегування повноважень, розстановка кадрів, регулювання процесів надання медичних послуг тощо.

Організація процесу управління закладом охорони здоров'я включає в себе розподіл та фіксацію виконуваних завдань за етапами, нормування та регламентацію послідовності та термінів їх виконання, встановлення заходів адміністративного впливу та впровадження контролю за здійсненням управлінського процесу. Іншими словами, організаційне забезпечення діяльності закладу охорони здоров'я націлене на раціональне структурування управлінського процесу в часі та просторі, відповідно до потреб узгодження спільної праці в соціально-економічній системі та завдань підвищення ефективності управління [60, с. 123].

Отже, система організаційного забезпечення закладу охорони здоров'я має відповідати конкретним вимогам, серед яких важливість забезпечення мобільності, оперативності у прийнятті та реалізації управлінських рішень, а також економічності та раціональності. Системні принципи створення організаційного забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я можна відобразити на схемі, поданій на рис. 1.2.

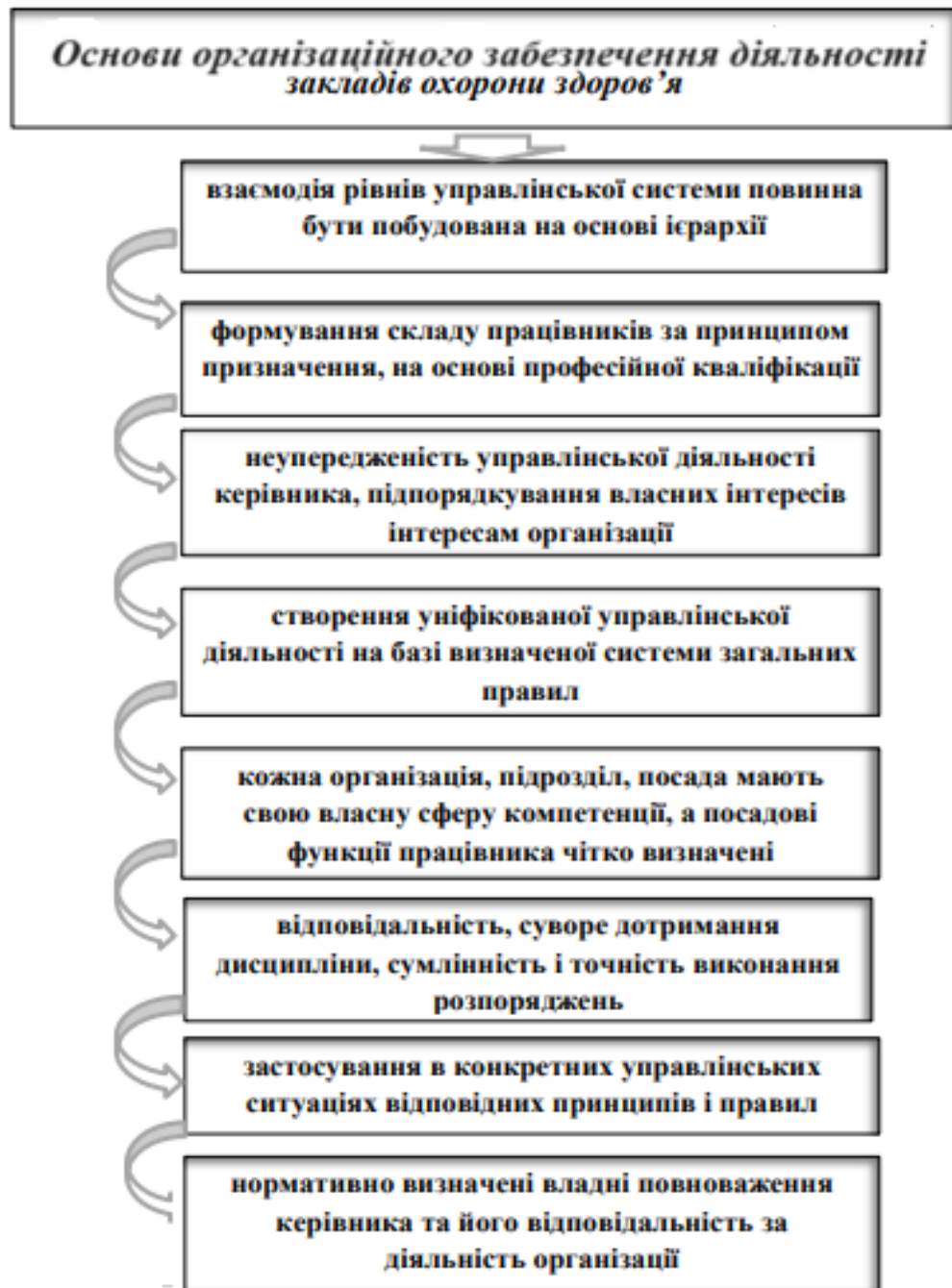


Рис. 1.2. Засади формування організаційного забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я

Примітка. Сформовано за [3; 53]

При розгляді закладу охорони здоров'я як відкритої організованої системи визначають керуючу (суб'єкт управління) та керовану (об'єкт управління) підсистеми [3, с. 45].

Таким чином, керівний апарат закладу охорони здоров'я виконує функцію керуючої підсистеми, у той час як його працівники та споживачі медичних

послуг розглядаються як складова керованої підсистеми. Зауважимо, що споживачі послуг входять в організаційну систему як елемент, активно взаємодіючи з закладом охорони здоров'я під час отримання медичних послуг, хоча вони залишаються незалежними від прямого управлінського впливу. В їхньому випадку вони виступають самостійними суб'єктами, не залежними від системи управління. Ця взаємодія розташовує споживачів медичних послуг на перетині між системою адміністрування закладів охорони здоров'я та зовнішнім середовищем, а комунікаційні зв'язки та організаційні відносини виступають з'єднуючим ланком між цими елементами.

У загальному розумінні, організаційне забезпечення функціональною діяльністю закладів охорони здоров'я має за мету сприяти чіткому розумінню всіма працівниками мети роботи медичного закладу та координації дій його структурних підрозділів для досягнення місії та цілей.

Організація управління процесами в закладі охорони здоров'я повинна ґрунтуватися на відповідному нормативно-правовому забезпеченні та дотриманні основних принципів поєднання централізованого керівництва і самоуправління.

Отже, для створення умов сприяння підтримці стабільного функціонування охорони здоров'я та всіх об'єктів, що входять до цієї системи, необхідний набір організаційних та економічних заходів та засобів, у тому числі: формування нормативно-правової бази, що виражає політику держави щодо охорони здоров'я; фінансове забезпечення як нормативно встановлені джерела та механізми використання фінансових ресурсів; структурно-функціональне забезпечення; кадрове забезпечення, включаючи підготовку та перепідготовку персоналу.

Висновки до розділу 1

Функціональна діяльність - це сукупність дій і операцій, спрямованих на виконання певних функцій або завдань у межах конкретної області чи сфери. У

контексті закладів охорони здоров'я функціональна діяльність означає реалізацію основних функцій медичних установ, таких як надання медичної допомоги чи медичних послуг, управління ресурсами, планування та координація медичних процесів, забезпечення ефективної роботи медичного персоналу та інші.

Організаційно-економічне забезпечення – це система заходів та дій, спрямованих на створення оптимальних умов для ефективного функціонування та розвитку організації чи установи. Організаційно-економічне забезпечення є комплексним поняттям, що включає в себе взаємодію двох взаємопов'язаних складових: організаційного забезпечення та економічного забезпечення. Організаційне забезпечення визначає оптимальні структурні та функціональні аспекти діяльності організації, в той час як економічне забезпечення спрямоване на ефективне використання матеріальних та фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

В контексті закладів охорони здоров'я організаційне забезпечення включає створення та оптимізацію структурно-функціональної організації закладу, розробку ефективних процедур та протоколів, планування робочих процесів, а також координацію дій персоналу. Це охоплює всі аспекти, пов'язані із забезпеченням внутрішнього функціонування закладу, його організаційною культурою та співпрацею між різними структурними одиницями.

Економічне забезпечення закладів охорони здоров'я може включати оптимізацію закупівель медичного обладнання, управління лікарськими запасами, раціональне використання бюджетних коштів та інші аспекти, спрямовані на ефективне використання фінансових ресурсів для забезпечення якісної медичної допомоги.

РОЗДІЛ 2
СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КНП
«СВАЛЯВСЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ»

2.1. Характеристика функціональної діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я

У кваліфікаційній роботі дослідження практики організаційно-економічного забезпечення функціональної діяльності закладу охорони здоров'я проводилося на базі «комунального некомерційного підприємства Свалявська міська лікарня Свалявської міської ради Закарпатської області (далі – КНП Свалявська міська лікарня)» [40].

КНП «Свалявська міська лікарня» – «лікарняний (амбулаторний) заклад охорони здоров'я, що надає послуги вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги будь-яким особам в порядку та на умовах, встановлених законодавством України та його статутом. Воно здійснює господарську некомерційну діяльність, спрямовану на досягнення соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку» [40].

Досліджуваний заклад охорони здоров'я заснований ще у 1996 році, але з тих пір кілька разів змінював свою організаційно - правову форму. Його «засновником, власником та органом управління майном є Свалявська міська рада Закарпатської області. КНП Свалявська міська лікарня створене та функціонує у порядку визначеному Конституцією України, Господарським та Цивільним Кодексами України, законами України, постановами Кабінету Міністрів України, актами Президента України та Верховної Ради України, загальнообов'язковими для всіх закладів охорони здоров'я наказами та інструкціями Міністерства охорони здоров'я України, загальнообов'язковими нормативними актами інших центральних органів виконавчої влади, відповідними рішеннями органів місцевого самоврядування, місцевих органів

виконавчої влади та його статутом» [40].

КНП «Свалявська міська лікарня» провадить некомерційну господарську діяльність, виконує свою роботу відповідно до схваленого фінансового плану і самостійно організовує виробництво продукції (робіт, послуг), реалізуючи за цінами (тарифами) установленими відповідно до чинного вітчизняного законодавства.

Коротко основні характеристики досліджуваного унітарного некомерційного підприємства наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Досьє КНП «Свалявська міська лікарня»

Повна назва	Комунальне некомерційне підприємство «Свалявська міська лікарня» Свалявської міської ради Закарпатської області
Скорочена назва	КНП «Свалявська міська лікарня»
Код ЄДРПОУ	01992653
Організаційно-правова форма	Комунальне підприємство
Дата реєстрації	22.07.1996 (27 років 4 місяці)
Уповноважені особи	Фізер Олександр Антонович
Розмір статутного капіталу	15 653 885,26 грн.
Види діяльності	Основний: 86.10 Діяльність лікарняних закладів
Засновник	Свалявська міська рада Закарпатської області
Адреса	89300, Україна, Закарпатська область, м. Свалява, вул. Визволення, буд. 23
Телефон /факс	+38 099 209 33 89, +38 068 889 34 73
E-mail	knpcrlsvl@gmail.com
Web – сторінка	https://knpsml.itmed.org/

Примітка. Сформовано за [40]

Основною метою функціональної діяльності КНП «Свалявська міська лікарня» є «забезпечення медичного обслуговування населення шляхом надання медичних послуг у порядку та обсязі, встановлених чинним законодавством України» [40], а отже предметом його діяльності є позиції зазначені на рис. 2.1.

НАПРЯМКИ ДІЯЛЬНОСТІ КНП «СВАЛЯВСЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ»

- створення разом із Засновником умов, необхідних для забезпечення доступної та якісної медичної допомоги населенню, організація належного управління внутрішнім лікувальнодіагностичним процесом та ефективне використання майна та інших ресурсів Підприємства;
- здійснення медичної практики для забезпечення медичного обслуговування населення шляхом надання йому кваліфікованої планової цілодобової стаціонарної, консультативнодіагностичної допомоги;
- організація, у разі потреби, надання пацієнтам медичної допомоги більш високого рівня спеціалізації на базі інших закладів охорони здоров'я, шляхом направлення пацієнтів до цих закладів у порядку, встановленому чинним законодавством України;
- організація взаємодії з іншими закладами охорони здоров'я з метою забезпечення заступництва у наданні медичної допомоги на різних рівнях та ефективного використання ресурсів системи медичного обслуговування;
- організація відбору та спрямування хворих на консультацію та лікування до закладів охорони здоров'я та установ, що надають вторинну (спеціалізовану) та третинну (високоспеціалізовану) медичну допомогу, а також відбору хворих на санаторно-курортне лікування та реабілітацію у визначеному законодавством порядку;
- придбання, зберігання, перевезення, реалізація (відпуск), знищення, використання наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів та прекурсорів;
- робота з джерелами іонізуючого випромінювання;
- взяття та зберігання донорської крові;
- транспортування хворих в інші заклади охорони здоров'я ;
- участь у проведенні інформаційної та освітньо-роз'яснювальної роботи серед населення щодо формування здорового способу життя;
- участь у державних та регіональних програмах щодо організації пільгового забезпечення лікарськими засобами населення у визначеному законодавством порядку та відповідно до фінансового бюджетного забезпечення галузі охорони здоров'я;
- участь у державних та регіональних програмах щодо скринінгових обстежень, профілактики, діагностики та лікування окремих захворювань у порядку визначеному відповідними програмами та законодавством;
- участь у визначенні проблемних питань надання медичної допомоги та шляхи їх вирішення;
- надання рекомендацій органам місцевого самоврядування щодо розробки планів розвитку медичної допомоги;
- надання платних послуг із медичного обслуговування населення відповідно до чинного законодавства України; залучення до консультації хворих висококваліфікованих спеціалістів з обласних лікувальнопрофілактичних закладів та працівників науково-дослідницьких інститутів;
- організація попередніх і періодичних профілактичних медичних оглядів працівників, які підлягають зазначеним оглядам, згідно чинного законодавства;
- організація і проведення з'їздів, конгресів, симпозіумів, науково-практичних конференцій, наукових форумів, круглих столів, семінарів тощо;
- інші види діяльності.

Рис. 2.1. Функціональна діяльність КНП «Свалявська міська лікарня»

Місія КНП «Свалявська міська лікарня»: покращення здоров'я мешканців та гостей Свалявської територіальної громади, шляхом надання якісних та доступних медичних послуг.

Візія (бачення) КНП «Свалявська міська лікарня»: бути передовою багатопрофільною лікарнею, яка надає усі види медичної допомоги на основі взаємодії клінічної, наукової та освітньої практики й ефективно функціонує у конкурентному середовищі на ринку медичних послуг.

Стратегічні цілі функціональної діяльності КНП «Свалявська міська лікарня»:

1. Збільшення обсягів та розширення спектру надання медичних послуг, що відповідають міжнародним стандартам якості та відповідають зростаючим вимогам та очікуванням пацієнтів, суспільства, працівників медустанови;
2. Освоєння та впровадження передових технологій, що сприяють підвищенню ефективності роботи медустанови;
3. Здійснення постійного об'єктивного тотального внутрішнього аудиту якості медичних послуг;
4. Стійкий розвиток медустанови та її бренду;
5. Досягнення задоволеності та задоволення споживачів медпослуг;
6. Зміцнення позицій лідера у наданні послуг спеціалізованої медичної допомоги, підвищення конкурентоспроможності медустанови;

Цінності діяльності КНП «Свалявська міська лікарня»: служіння пацієнту, відданість якості, командна робота та соціальна відповідальність.

Етичні принципи діяльності КНП «Свалявська міська лікарня» є надійною основою у підтримці місії щодо покращення здоров'я населення:

- милосердя та повага до прав пацієнта;
- компетентність та професіоналізм – наявність відповідної освіти, робота з самовдосконалення та покращення професійних знань;
- пацієнтоорієнтованість - орієнтація на споживача медичних послуг;
- співчуття та повага - прояв співчуття та поваги до фізичного, емоційного, психологічного стану пацієнтів та їх сімей;

- чесність та порядність – недопущення корупції, а також конфліктів між особистими інтересами та посадовими обов'язками.

- відповідальність та надійність – відповідальність за зобов'язання, моральні принципи, відповідальність перед державою.

- наставництво та креативність – передача досвіду, підтримку культури праці та корпоративних цінностей, застосування нових ідей у діяльності.

Функціональна діяльність КНП «Свалявська міська лікарня» базується на наступних принципах та визначається такими документами:

- схема організаційної структури;

- порядок внутрішньої організації та сфера діяльності структурних підрозділів, які затверджуються директором за погодженням з наглядовою радою;

- структурні підрозділи використовують падане їм майно на основі права оперативного його використання його у обсязі, встановленому директором медичної установи.

- щоб забезпечити свою господарську діяльність, заклад охорони здоров'я наймає працівників, які мають відповідні професійну підготовку і кваліфікацію, згідно вимог чинного законодавства.

- функціональні обов'язки та посадові інструкції працівників, затверджує директор досліджуваної медустанови [40].

Функціональна діяльність КНП «Свалявська міська лікарня» охоплює виконання конкретних завдань та функцій, спрямованих на забезпечення надання якісних медичних послуг і догляду за пацієнтами. Це включає в себе організацію лікування, діагностику, профілактику захворювань, управління медичним персоналом, ведення медичної документації, а також взаємодію з іншими установами, стейкхолдерами з метою забезпечення здоров'я та благополуччя пацієнтів.

Як показав аналіз функціональної діяльності КНП «Свалявська міська лікарня», протягом 2022 року у досліджуваному закладі охорони здоров'я загалом пролікувалося 5742 пацієнта. Усього ккількість ліжко-днів за 2022 рік

склада — 42030. Витрати КНП «Свалявська міська лікарня» у 2022 році на медичні засоби за 1 ліжко-день були 106,12 грн, а затрати на харчування — 14,88 грн. [40].

У КНП «Свалявська міська лікарня» функціональна діяльність реалізується через наступні основні функціональні підрозділи: поліклінічне відділення, потужністю 240 прийомів за зміну та стаціонар на 292 ліжка, із яких 117 ліжок (64,3%) загально терапевтичні та шістьдесят п'ять ліжок (35,7%) загально-хірургічні [40].

Структуру стаціонару КНП «Свалявська міська лікарня» наведемо на рис. 2.2. Наявність зазначених профільних стаціонарних відділень, безумовно, дозволяє досліджуваному медичному закладу ефективно функціонувати та надавати належну медичну допомогу населенню.

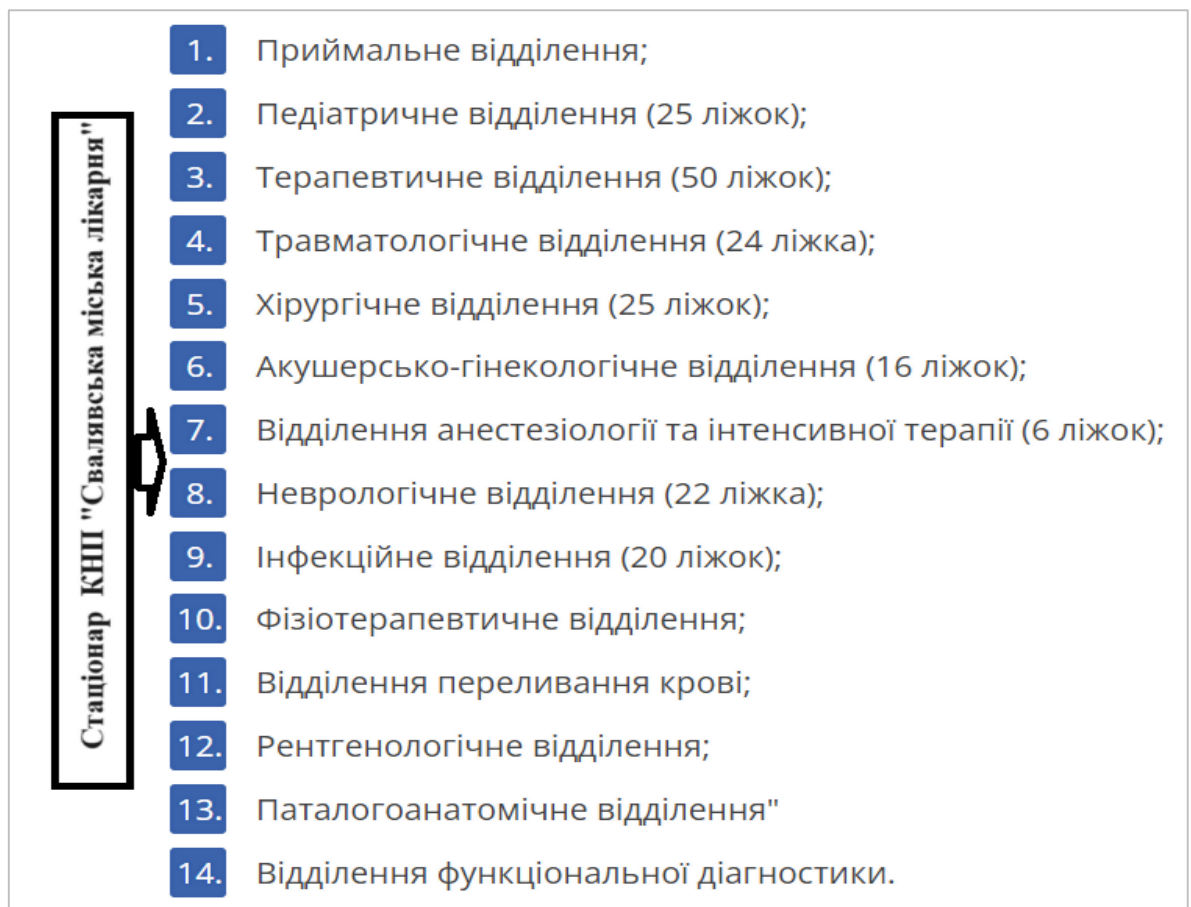


Рис. 2.2. Структура стаціонарного відділення КНП «Свалявська міська лікарня»

Примітка. Сформовано за [40]

Крім вищезазначених структурних підрозділів у КНП «Свалявська міська лікарня» функціонують допоміжні діагностичні та лікувальні служби: «рентгенологічна, лабораторна, служба клінічної фізіології, служба ультразвукової діагностики, ендоскопічна, фізіотерапевтична, ЛФК» [40].

Допоміжними діагностичними та лікувальними службами КНП «Свалявська міська лікарня» пацієнтам надається консультативно-діагностична допомога вторинного рівня (рис. 2.3).

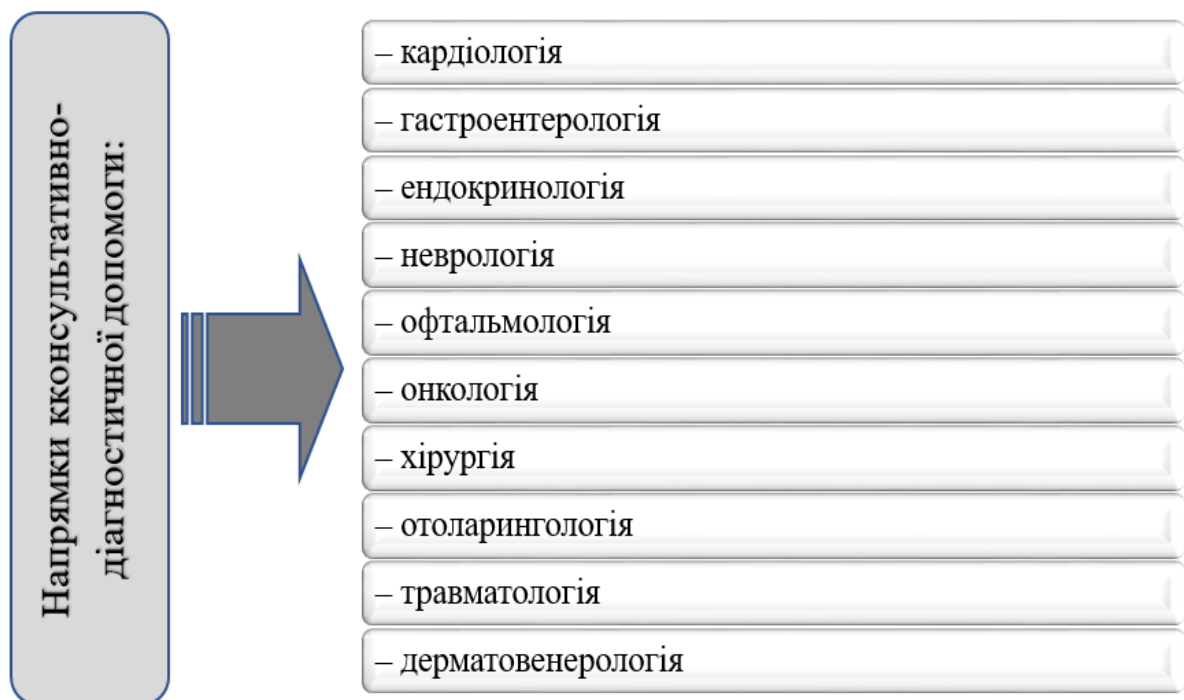


Рис. 2.3. Консультативно-діагностична діяльність КНП «Свалявська міська лікарня»

Примітка. Сформовано за [40]

Тож функціональна діяльність КНП «Свалявська міська лікарня» здійснюється на таких напрямках:

1. Стаціонарна допомога ;
2. Амбулаторна допомога;
3. Консультативна допомога;
4. Реабілітація;

5. Стоматологічна допомога;
6. Діагностика;
7. Трансфузіологія.

Демонструють ефективність функціональної діяльності КНП «Свалявська міська лікарня» за 2022 рік наступні критеріальні показники-індикатори, які подані у вигляді діаграми (рис. 2.4) .

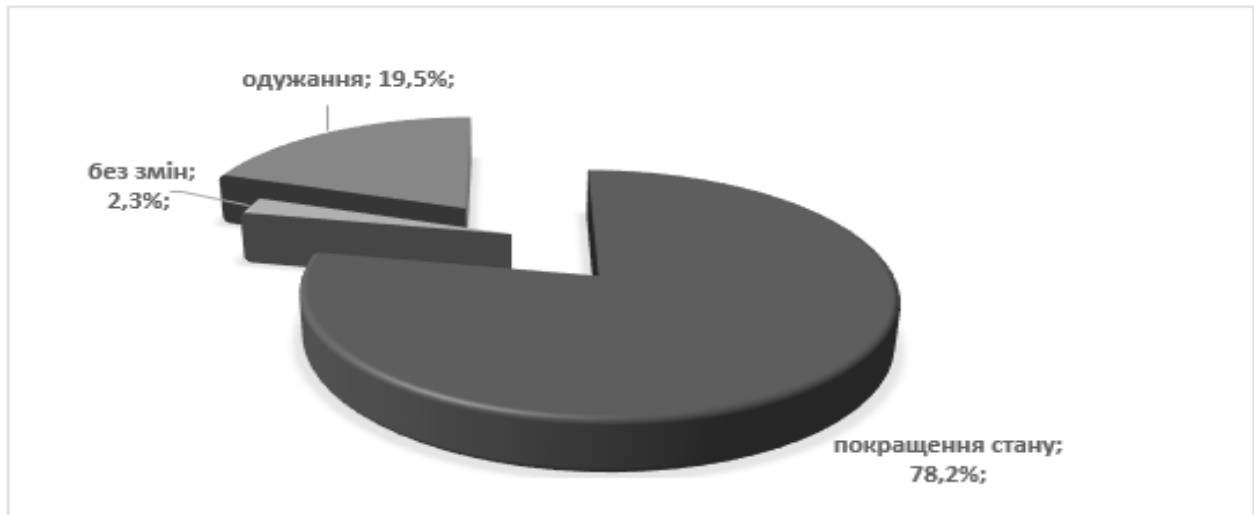


Рис. 2.4. Результативність функціональної діяльності КНП «Свалявська міська лікарня» за 2022 рік в контексті забезпечення лікування пацієнтів.

Примітка. Сформовано автором за [40].

Так із виздоровленням та покращенням стану завдяки лікуванню у КНП КНП «Свалявська міська лікарня» у 2022 році було виписано близько 78% пацієнтів, повністю одужало майже 20 % із пролікованих у досліджуваній лікарні, а кількість виписаних із медичного закладу без змін у стані здоров'я складає лише близько 2 %.

Для оцінки ефективності функціональної діяльності КНП «Свалявська міська лікарня» в рамках нашого дослідження нами було проведено усне опитування пацієнтів (у кількості 25 осіб) після лікування та візиту до лікарів даного медичного закладу. Аналізі відповідей пацієнтів на питання «Чи задоволені Ви лікуванням у КНП «Свалявська міська лікарня» показав, що більшість (75 %) опитаних респондентів задоволені функціональною діяльністю

медзакладу в цілому.

Загальні дані результатів анкетування подамо у вигляді діаграми (рис. 2.5).

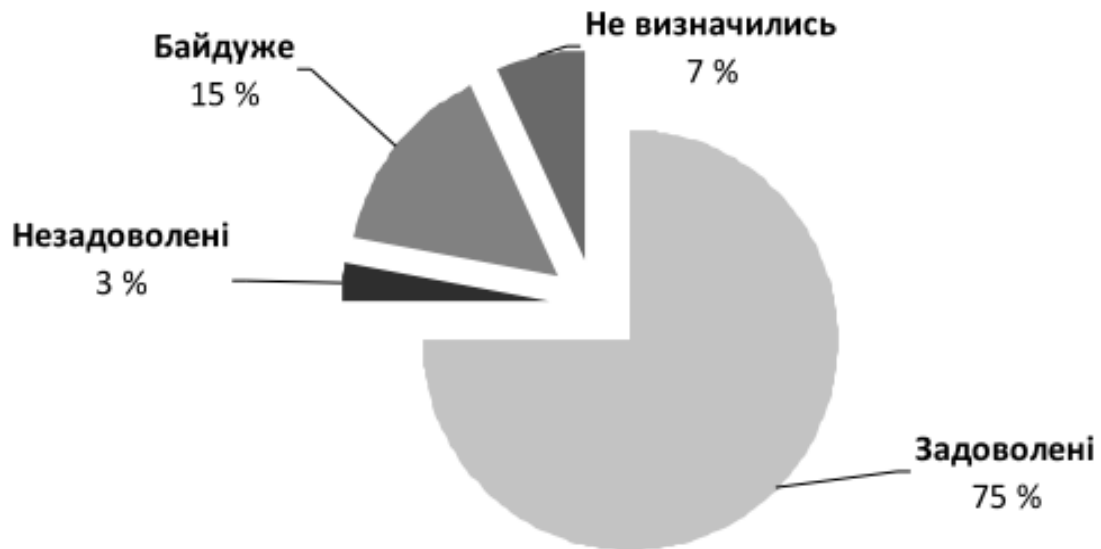


Рис. 2.5. Задоволеність пацієнтів лікуванням у КНП «Свалявська міська лікарня»

Примітка. На основі опитування

Як видно, більшість пацієнтів після візиту до КНП «Свалявська міська лікарня» залишилися задоволені, що свідчить про належну організацію функціональної діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я.

В підсумку можна відзначити, що функціональна діяльність досліджуваного закладу охорони здоров'я є ключовим аспектом, що визначає ефективність та якість медичного обслуговування. Тому при оцінці функціональної діяльності КНП «Свалявська міська лікарня» нами було розглянуто особливості діяльності медичної установи, ефективність системи управління, показники, які характеризують спектр та доступність медичних послуг, а також їх якість та врахування потреб пацієнтів.

Підсумкова оцінка дозволяє зробити висновок про те, що функціональна діяльність досліджуваного закладу охорони здоров'я адаптована до сучасних викликів та в цілому відповідає високим стандартам у сфері медичної практики.

За результатами дослідження можна зробити висновок, що вивчення та оцінка функціональної діяльності допомагає виявити сильні та слабкі сторони закладу охорони здоров'я, що, в свою чергу, є ключовим для подальших заходів щодо оптимізації та покращення системи медичного обслуговування на користь пацієнтів та загального здоров'я громади.

2.2. Аналіз організаційного забезпечення діяльності КНП «Свалявська міська лікарня»

У контексті сучасних тенденцій у сфері охорони здоров'я важливо проаналізувати організаційне забезпечення медичних установ для можливості подальшого вдосконалення їх функціонування. Аналіз організаційного забезпечення діяльності КНП «Свалявська міська лікарня» дозволить виявити сильні та слабкі сторони функціонування закладу, а також визначити шляхи оптимізації та покращення його роботи для максимального задоволення потреб населення у медичних послугах.

Як уже зазначалося у теоретичному розділі нашої кваліфікаційної роботи, організаційне забезпечення - це комплекс заходів та система дій, спрямованих на організацію та оптимізацію внутрішнього устрою, структури та процесів у межах певної організації, підприємства чи установи. Його основна мета полягає в створенні ефективної системи управління та функціонування, спрямованої на досягнення стратегічних цілей та виконання тактичних та оперативних завдань. Організаційне забезпечення закладу охорони здоров'я включає в себе організацію, планування, координацію, розподіл повноважень, контроль та інші аспекти, необхідні для його оптимальної діяльності.

Отже, КНП «Свалявська міська лікарня» має лінійно-функціональну організаційну структуру. Основні управлінські функції здійснюються директором. Загальну структуру адміністративно-управлінського апарату управління КНП «Свалявська міська лікарня» наведемо на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Адміністративно-управлінський апарат КНП «Свалявська міська лікарня»

Примітка. Сформовано за [40]

Фактично організаційна структура КНП «Свалявська міська лікарня» передбачає п'ять ієрархічних управлінських рівнів:

- 1) «директор;
- 2) заступники директора;
- 3) завідувачі відділень;
- 4) завідувачі кабінетів та служб;
- 5) керівники господарської служби та інших допоміжних підрозділів» [40].

У загальній структурі КНП «Свалявська міська лікарня» можна виділити такі функціональні підрозділи як: адміністративно-управлінський, амбулаторно-поліклінічні, діагностичні підрозділи і кабінети, стаціонарні відділення, господарські та інші (рис. 2.7).

Затверджена організаційна структура КНП «Свалявська міська лікарня» демонструє організованість досліджуваного закладу охорони здоров'я як системи, що сприяє ефективному здійсненню функціональної діяльності. Ця структура передбачає, що відповідальність за управлінські рішення покладається на лінійного керівника, а кожен функціональний підрозділ несе відповідальність за певну медичну діяльність закріплену за ним. Це регламентується статутом,

положеннями про структурні підрозділи, посадовими інструкціями, колективним договором (наприклад «Положення про патологоанатомічне відділення», «Положення про ЛФК кабінет», «Посадова інструкція завідувача неврологічного відділення», «Посадова інструкція лікаря гінеколога» тощо).



Рис. 2.7. Узагальнена структура КНП «Свалявська міська лікарня»

Примітка. Сформовано за [40]

Затверджена організаційна структура КНП «Свалявська міська лікарня» демонструє організованість досліджуваного закладу охорони здоров'я як системи, що сприяє ефективному здійсненню функціональної діяльності. Ця структура передбачає, що відповідальність за управлінські рішення покладається на лінійного керівника, а кожен функціональний підрозділ несе відповідальність за певну медичну діяльність закріплену за ним. Це регламентується статутом, положеннями про структурні підрозділи, посадовими інструкціями,

колективним договором (наприклад «Положення про патологоанатомічне відділення», «Положення про ЛФК кабінет», «Посадова інструкція завідувача неврологічного відділення», «Посадова інструкція лікаря гінеколога» тощо).

Для належного організаційного забезпечення діяльності КНП «Свалявська міська лікарня» істотне значення має кількість та професійність його медичного персоналу та інших працівників. Проведений аналіз у зазначеному напрямку показав, що загальна кількість персоналу у структурних підрозділах КНП «Свалявська міська лікарня» на початок 2023 року 371 особа [40].

Цей персонал включає лікарів різних спеціальностей, медичних сестер, фахівців з діагностики та інші категорії середніх та молодших медичних працівників, а також працівників немедичних спеціальностей. Кількість персоналу, навички та професійна компетентність працівників дозволяють належним чином організувати функціональну діяльність КНП «Свалявська міська лікарня», що сприяє наданню ним ефективної медичної допомоги пацієнтам.

У КНП «Свалявська міська лікарня» працюють висококваліфіковані лікарі, адже увесь лікарський склад систематично підвищує рівень своєї кваліфікації. Так майже 74 % лікарів станом на початок 2023 року мають відповідні кваліфікаційні категорії (рис. 2.8).

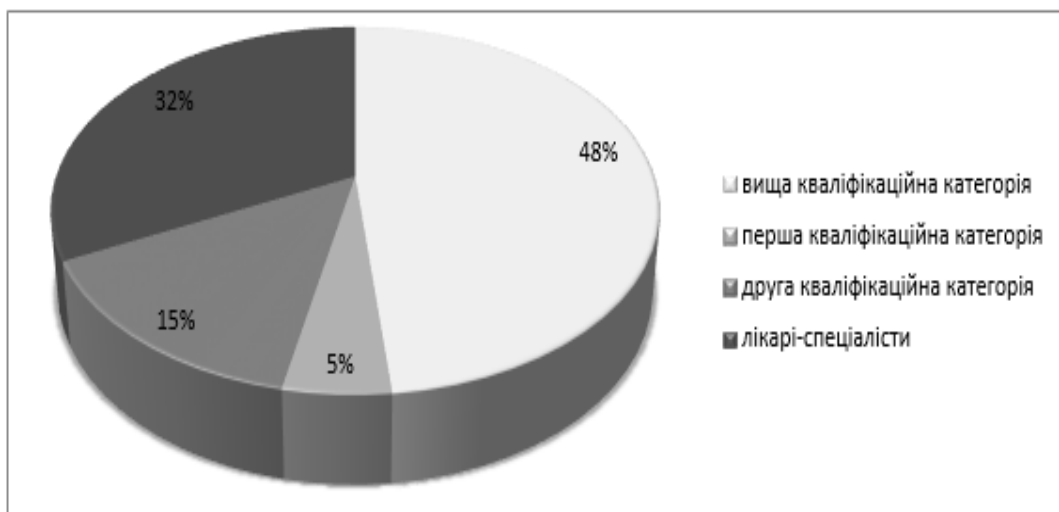


Рис. 2.8. Кваліфікаційні категорії лікарів КНП «Свалявська міська лікарня» на початок 2023 року

Примітка. Сформовано за [40]

Кваліфікація молодших медичних працівників КНП «Свалявська міська лікарня» також підтверджує їх професіоналізм (рис. 2.9).

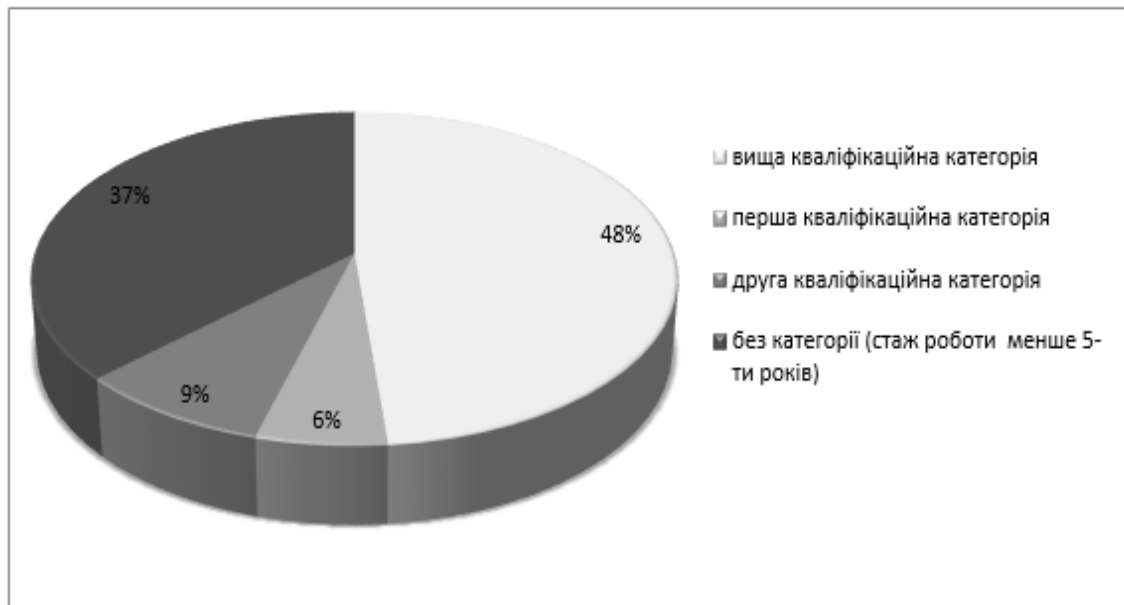


Рис. 2.9. Кваліфікаційні категорії молодших медичних працівників КНП «Свалявська міська лікарня» на поч. 2023 року

Примітка. Сформовано за [40]

Так частка атестованих молодших спеціалістів з медичною освітою КНП «Свалявська міська лікарня» на початок 2023 року складає понад 65 %.

Належним чином та вдало сформована організаційна структура КНП «Свалявська міська лікарня», а також достатня кількість штатних одиниць медичного та немедичного професійного персоналу дозволяють досліджуваному медзакладу якісно надавати кваліфіковану і спеціалізовану медичну допомогу.

Далі дослідження організаційного забезпечення функціональної діяльності КНП «Свалявська міська лікарня» проведемо за допомогою SWOT – аналізу. На місць в організаційному забезпеченні діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я, факторів, що впливають на організацію з боку внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінки функціональної діяльності та планування можливостей розвитку КНП «Свалявська міська лікарня» (табл. 2.2).

**SWOT – аналіз організаційного забезпечення діяльності КНП
«Свалявська міська лікарня»**

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<ul style="list-style-type: none"> - стабільне бюджетне фінансування; - значна комп'ютеризація та наявність програмного забезпечення; - наявність висококласного медичного обладнання; - сучасне високотехнологічне лабораторно-діагностичне обладнання; - укомплектованість висококваліфікованим персоналом; - присутність сертифікованих медичних спеціалістів; - чітке цілепокладання, зрозумілість мети діяльності для колективів; - використання новітніх технологій; - якісні медичні послуги; - задоволеність споживачів медичними послугами; - лідерська позиція на регіональному ринку медичних послуг. 	<ul style="list-style-type: none"> - висока зношеність основних фондів; - відсутність можливості оновлення матеріально-технічної бази; - нестача фінансування; - низький управлінський коефіцієнт; - значний відсоток сумісництва медичних працівників; - недостатньо розвинуті зовнішні комунікації та PR; - ввідсутність маркетингу.
Можливості:	Загрози:
<ul style="list-style-type: none"> - надання платних медичних послуг; - розвиток ринку нових медичних послуг; - розвиток медичних технологій; - модернізація охорони здоров'я; - розвиток телемедицини; - незначна кількість установ зі стаціонарозамінними технологіями; - цільові програми та гранти. 	<ul style="list-style-type: none"> - незбалансованість обсягів медичної допомоги та державного фінансового забезпечення; - скорочення обсягів бюджетного фінансування; - високі темпи розвитку медичних технологій; - зміна цінової політики приватних закладів охорони здоров'я; - наявні та потенційні конкуренти; - інтенсивні зміни в галузі охорони здоров'я через її реформування та модернізацію; - соціально-економічна криза; - пандемія COVID-19; - війна в Україні

Примітка. Сформовано за [40]

Отже проведений аналіз організаційного забезпечення за допомогою методу SWOT показав сильні сторони КНП «Свалявська міська лікарня» та можливості подальшого розвитку, але й також дозволив виявити певні прогалини у системі організаційного забезпечення функціональної діяльності досліджуваного медичного закладу, для вирішення яких варто:

- прискорити впровадження сучасних методів управління;
- розробити граничні значення частки адміністративно-управлінського та іншого персоналу в структурі штатних посад;
- привести структуру та кількість медичних штатів у відповідність до обсягів виконуваних робіт, усунути дублювання та перерозподіл функцій між персоналом;
- покращити умови праці та встановити рівень оплати праці відповідно до складності та трудомісткості робіт;
- знайти шляхи мотивації медичного персоналу та впровадити систему винагород за досягнення цільових значень показників ефективності діяльності;
- підвищити якість професійної підготовки кадрів;
- розвивати інформаційно-комунікаційні технології.

Підводячи підсумки аналізу організаційного забезпечення діяльності КНП «Свалявська міська лікарня» відзначимо виявлені позитивні аспекти, які сприяють належному функціонуванню досліджуваного закладу охорони здоров'я зокрема, це: ефективна загальна організаційна структура та склад управлінсько-адміністративного апарату, наявність значної кількості різнопрофільних підрозділів, що надають широкий спектр медичних послуг, високий рівень професійної підготовки управлінських та медичних кадрів, належне нормативно-методичне забезпечення діяльності. Проте визначено і певні проблеми, пов'язані з структурою персоналу, системою мотивації, умовами праці тощо, що впливають на діяльність медичного закладу. Аналіз надає підстави для розробки та впровадження стратегій, спрямованих на поліпшення організаційного забезпечення надання медичних послуг КНП «Свалявська міська лікарня».

2.3. Оцінка економічного забезпечення досліджуваного закладу охорони здоров'я

У сучасних умовах надання ефективної медичної допомоги та розвиток закладів охорони здоров'я неможливі без належного економічного забезпечення. Тому дослідження у даному підрозділі кваліфікаційної роботи спрямоване на оцінку економічного стану та фінансових можливостей КНП «Свалявська міська лікарня». Аналіз економічних аспектів діяльності даного закладу охорони здоров'я надасть нам глибше розуміння його фінансового «здоров'я» та визначить можливості для подальшого розвитку, що в свою чергу сприятиме покращенню якості надання медичних послуг та задоволенню потреб пацієнтів.

Фінансовий аналіз — найважливіший напрям аналізу економічного забезпечення діяльності КНП «Свалявська міська лікарня». Адже його основна мета – отримання виваженої та обґрунтованої оцінки фінансово-економічного стану медичного закладу [12, с. 218].

Аналіз основних фінансових показників КНП «Свалявська міська лікарня» за останні роки свідчить про збільшення фінансових активів (рис. 2.10).

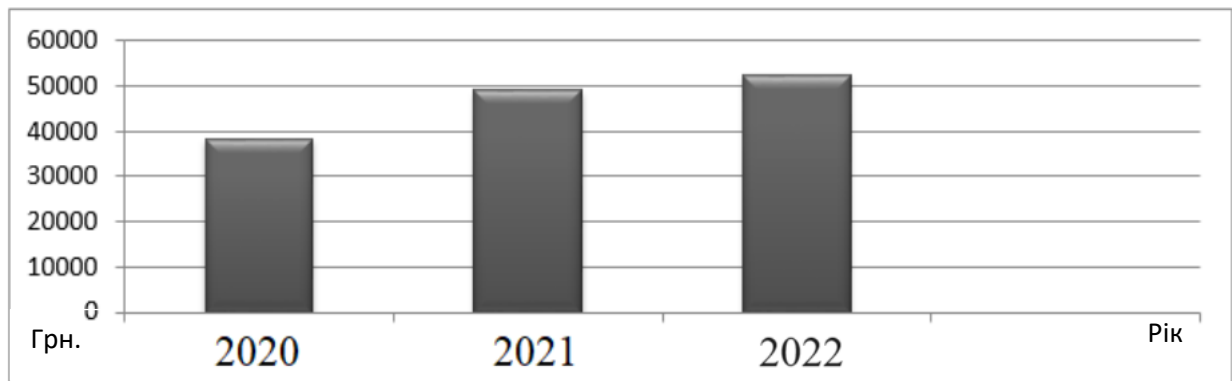


Рис. 2.10. Динаміка фінансового забезпечення КНП «Свалявська міська лікарня» у 2021-2022 рр.

Примітка. Сформовано за [40]

Заплановані КНП «Свалявська міська лікарня» на 2022 рік кошти загального фонду майже повністю (на 99 %) використано за річними бюджетними призначеннями. Для зміцнення економічної бази активно

залучаються позабюджетні кошти. У структурі таких залучених коштів переважають благодійні внески та пожертви.

Аналіз фінансового стану КНП «Свалявська міська лікарня» продовжимо з визначення найвагоміших статей балансу, аналізу структури та динаміки його активів та пасивів. Розглянувши структуру балансу КНП «Свалявська міська лікарня» за 2021-2022 роки, основні фінансово-економічні показники наведемо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Структура балансу КНП «Свалявська міська лікарня» за 2021-2022 рр.

Розрахунок показників балансу	Показники за період, %	
	2021 рік	2022 рік
Необоротні активи/А	85,4	85,1
Оборотні активи/А	9,8	9,9
Власний капітал/П	78,3	85,5
Довгострокові зобов'язання/П	17,8	11,5
Поточні зобов'язання/П	1,4	2,9

Примітка. Розраховано за [40]

Як бачимо із наведених розрахунків за балансом КНП «Свалявська міська лікарня» у структурі активів переважають необоротні. Така ситуація є цілком логічною і пояснюється специфікою діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я, адже надання медичних послуг та медичне обслуговування передбачає використання значної кількості медичного обладнання. У структурі пасивів КНП «Свалявська міська лікарня» найбільша частка припадає на власний капітал, і найбільша вона у 2022 році — близько 85 %. У 2022 році прослідковується нарощення поточних зобов'язань — до майже 3% у порівнянні з 1,4 % у 2021 році. Поясненням цієї негативної тенденції є зростання заборгованості, зокрема із заробітної плати.

Для визначення фінансового забезпечення КНП «Свалявська міська лікарня» слід провести оцінку його фінансових перспектив як на короткий, так і на довгий термін. У рамках короткострокової перспективи важливими

критеріями є ліквідність та платоспроможність, які відображають здатність закладу охорони здоров'я вчасно та повністю виконувати платежі за короткостроковими зобов'язаннями. Оцінка ліквідності має на меті визначити, чи може КНП «Свалявська міська лікарня» виплачувати свої зобов'язання враховуючи різні строки їхньої сплати. Для цього проведемо аналіз загальної, швидкої та абсолютної ліквідності КНП «Свалявська міська лікарня» шляхом розрахунку відповідних коефіцієнтів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз ліквідності КНП «Свалявська міська лікарня» у 2021-2022 рр.

Показник	Формула розрахунку	Нормативне значення	Фактичне значення	
			2021 рік	2022 рік
Коефіцієнт покриття (загальна ліквідність)	Оборотні активи ÷ поточні зобов'язання	≥ 1	3,6	2,2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – запаси) ÷ поточні зобов'язання	0,6—0,8	1,4	1,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + поточні фінансові інвестиції) ÷ поточні зобов'язання	$\geq 0,2$	1,5	1,6

Примітка. Розраховано за [40]

Отже як видно вищенаведених розрахунків у КНП «Свалявська міська лікарня» досить високі показники ліквідності за усіма коефіцієнтами. Тому досліджуваний заклад охорони здоров'я має можливість погашати свої зобов'язання.

Далі для визначення рівня економічного забезпечення КНП «Свалявська міська лікарня» продіагностуємо його фінансову стійкість. Це дуже важливий фінансово-економічний показник, адже він дозволяє оцінити здатність медичної установи зберігати заданий режим функціонування [1, с. 124]. Фінансова стійкість це результативна категорія, що дозволить охарактеризувати рівень стійкості діяльності КНП «Свалявська міська лікарня», його здатність забезпечити належні та стабільні техніко-економічні показники, адаптуватися та бути гнучким до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі та розвиватися.

Неналежний (недостатній) рівень фінансової стійкості призводить до фінансової неспроможності та втрати необхідних ресурсів для розвитку закладу охорони здоров'я. З іншого боку, надмірна фінансова стійкість може утруднити його розвиток шляхом накопичення непотрібних запасів та резервів. Оптимальний стан фінансової стійкості визначається як такий рівень фінансових ресурсів, який відповідає вимогам ринку. При правильному розподілі та використанні цих ресурсів, рівень платоспроможності медичної установи зберігається, а прибуток і капітал зростають.

Так один із методів діагностики фінансової стійкості — аналіз абсолютних показників КНП «Свалявська міська лікарня». І його результати можна звести до встановлення співвідношень і визначення типу фінансової стійкості.

Отже розрахуємо показники фінансової стійкості КНП «Свалявська міська лікарня» та порівняємо їх із нормативами. «Коефіцієнтний метод аналізу фінансової стійкості передбачає діагностику групи відносних показників, що характеризують рівень фінансового ризику в закладі охорони здоров'я, його залежність від позичкових джерел фінансування» [19, с. 56]. Отже розглянемо фінансову стійкість КНП «Свалявська міська лікарня» у наведеній таблиці 2.5

Таблиця 2.5.

**Аналіз фінансової стійкості КНП «Свалявська міська лікарня»
у 2021-2022 рр.**

Показник	Формула розрахунку*	Нормативне значення	Фактичне значення	
			2021 рік	2022 рік
Коефіцієнт автономії (незалежності)	$ВК \div П$	$\geq 0,5$	0,6	0,8
Коефіцієнт фінансового ризику	$ПК \div ВК$	< 1	0,4	0,5
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$ВОК (ВК + ДЗ - НА) \div ВК$	≥ 0	0,5	0,2
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	$П_{\text{довгострок.}} \div (П_{\text{довгострок.}} + ВК)$	0,4—0,5	0,3	0,2
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	$ВК \div (ВК + ДЗ)$	0,6—0,5	0,7	0,7

* ВК — власний капітал, П — пасиви, ПК — позиковий капітал, ВОК — власні оборотні кошти, ДЗ — довгострокові зобов'язання, НА — необоротні активи.

Примітка. Розраховано за [40]

Так аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості у нашому випадку показує стабільне фінансово-економічне забезпечення КНП «Свалявська міська лікарня». Досліджуваний заклад охорони здоров'я у 2022 році має високий показник автономії — 0,8 та низький рівень фінансового ризику. А отже і незначну залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Слід зазначити, що поза нормативними значеннями знаходяться показники довгострокового залучення коштів КНП «Свалявська міська лікарня», а також фінансової незалежності капіталізованих джерел. Але низькі значення першого коефіцієнта і високі другого показника вказують й підтверджують незалежність КНП «Свалявська міська лікарня» від зовнішніх джерел фінансування [45].

На нашу думку про економічне забезпечення діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я можна судити також з його матеріально-технічного забезпечення. Тому вважаємо за доцільне проаналізувати основні показники, які характеризують матеріальну та технічну базу КНП «Свалявська міська лікарня».

Ефективність функціонування медичної установи значною мірою залежить від належного забезпечення основними засобами та від їхнього технічного стану. Наприклад, у 2022 році КНП «Свалявська міська лікарня» відзначилося зростанням обсягу основних засобів (до 1143,46 тис. грн.) та запасів (до 3199,64 тис. грн.). Детальна структура основних засобів досліджуваного медичного закладу представлена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Структура основних засобів КНП «Свалявська міська лікарня» у
2021-2022 рр.**

Показники	2021	2022	Відхилення, +/-
Земельні ділянки	4389409	4389409	0
Будівлі, споруди та передавальні пристрої	13759304	13759304	0
Машини та обладнання	30532581	34341787	3809206
Транспортні засоби	331755	525804	194049
Інструменти, приладдя, інвентар	379467	379467	0
Інші основні засоби	234132	234132	0
Малоцінні необоротні матеріальні активи	1667493	1694141	26648

Примітка. Сформовано за [40]

Отже КНП «Свалявська міська лікарня» забезпечене необхідним, сучасним медичним технічним обладнанням для проведення діагностики та лікування. Технічне обладнання є продуктом відомих світових виробників медичної апаратури з Європи, США та Японії. Усі кабінети та палати стаціонару КНП «Свалявська міська лікарня» лікарні обладнані сучасною медичною та технічною апаратурою, відповідно до встановлених стандартів для лікарень вторинного рівня. У досліджуваному закладі охорони здоров'я створені умови для перебування хворих відповідно до визначених санітарно-гігієнічних норм та сучасних викликів.

Зазначене вище підтверджує, що матеріально-технічне забезпечення КНП «Свалявська міська лікарня» постійно удосконалюється, технічний парк оновлюється, що безперечно розширює спектр надання медичних послуг.

У рамках даного дослідження ми розглянули лише невелику частину показників, які демонструють рівень економічного забезпечення діяльності КНП «Свалявська міська лікарня». Але навіть на підставі цих розрахунків можна оцінити результати роботи досліджуваного закладу охорони здоров'я, а також переваги та недоліки системи управління ним.

Висновки до розділу 2

Функціональна діяльність КНП «Свалявська міська лікарня» адаптована до сучасних викликів та в цілому відповідає високим стандартам у сфері медичної практики.

Про належне організаційне забезпечення діяльності КНП «Свалявська міська лікарня» свідчить: ефективна загальна організаційна структура та склад управлінсько-адміністративного апарату, наявність значної кількості різнопрофільних підрозділів, що надають широкий спектр медичних послуг, високий рівень професійної підготовки управлінських та медичних кадрів, належне нормативно-методичне забезпечення діяльності.

Оцінка економічного забезпечення КНП «Свалявська міська лікарня»

показала переважання необоротних активів, високі показники ліквідності та автономії та фінансової стійкості Досліджуваний заклад охорони здоров'я має стабільне фінансове положення та належне матеріально-технічне забезпечення.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Імплементация стратегічного управління в практику діяльності КНП «Свалявська міська лікарня»

Стратегічне управління є довгостроковим процесом управління та в закладах охорони здоров'я, на жаль, використовується вкрай рідко та й переважно лише у приватних медичних установах. Ця частина управління, як правило, у компетенції власників та топ-менеджерів приватних закладах охорони здоров'я. Для них цей вид діяльності передбачає прийняття стратегічних управлінських рішень, що визначають довгостроковий розвиток закладу охорони здоров'я та відображають реакцію на події, за якими можуть бути не тільки фактори, пов'язані з основними напрямками діяльності, а також фактори, які можуть спричинити необхідність перегляду цілей та коригування загального напрямку розвитку.

Проте цього використання стратегічного управління потребують всі заклади охорони здоров'я. Сьогодні розуміння та точний розрахунок перспектив розвитку є нагальною необхідністю, що дозволяє медичним установам будь-якої власності та будь-якого масштабу адаптувати свої процеси до сталого довгострокового розвитку. Стабільний успіх закладів охорони здоров'я вимагає розуміння довгострокових перспектив, а це можливо забезпечити через стратегічне управління

Застосування принципів стратегічного управління у закладі охорони здоров'я, з одного боку, дозволить формувати успішні бізнес-моделі, а з іншого боку – належним чином реалізовувати їх завдячуючи стратегії [10; 57]. Стратегічне управління закладами охорони здоров'я дозволяє «визначити пріоритети, спланувати дії, узгодивши їх між усіма зацікавленими сторонами,

зробити розрахунки за ресурсами, які необхідні для виконання завдань, і головне – направити зусилля на покращення якості життя та зміцнення здоров'я людини» [16, с 45].

Із загальної точки зору мета стратегічного управління у сфері охорони здоров'я полягає у покращенні здоров'я населення та підвищенні ефективності надання медичних послуг. Таке управління здійснюється з урахуванням державної політики, очікувань суспільства, нової інформації, доказової бази, показників реального стану здоров'я населення та трендів медійного простору [45, с. 65].

Із позицій самого закладу охорони здоров'я, стратегічні управлінські рішення полягають у виборі напрямків розвитку з числа різноманітних варіантів, пов'язаних із наданням медичних послуг. В умовах різностороннього підходу до управлінських рішень, їх можна умовно поділити на два класи: стратегічні рішення, що спрямовані на забезпечення тривалого та успішного функціонування закладу охорони здоров'я на ринку, і поточні рішення, які необхідні для виконання стратегічних завдань.

Вагомість стратегічних рішень в закладах охорони здоров'я пояснюється не лише потребою в активізації управлінських процесів, що призведе до реалізації реалістичних та потенційно ефективних заходів, але й необхідністю включення всіх зацікавлених сторін у реалізацію управлінських рішень [7, с. 45; 10].

На підставі узагальнення наукових праць вітчизняних та зарубіжних авторів з питань стратегічного управління послідовність реалізації управлінських рішень у рамках розробки стратегічного плану розвитку КНП «Свалявська міська лікарня», можна представити у вигляді низки взаємопов'язаних етапів (рис. 3.1).

Розглянемо та охарактеризуємо кожен із шести запропонованих нами етапів розробки стратегічного плану розвитку для досліджуваного закладу охорони здоров'я більш детально:

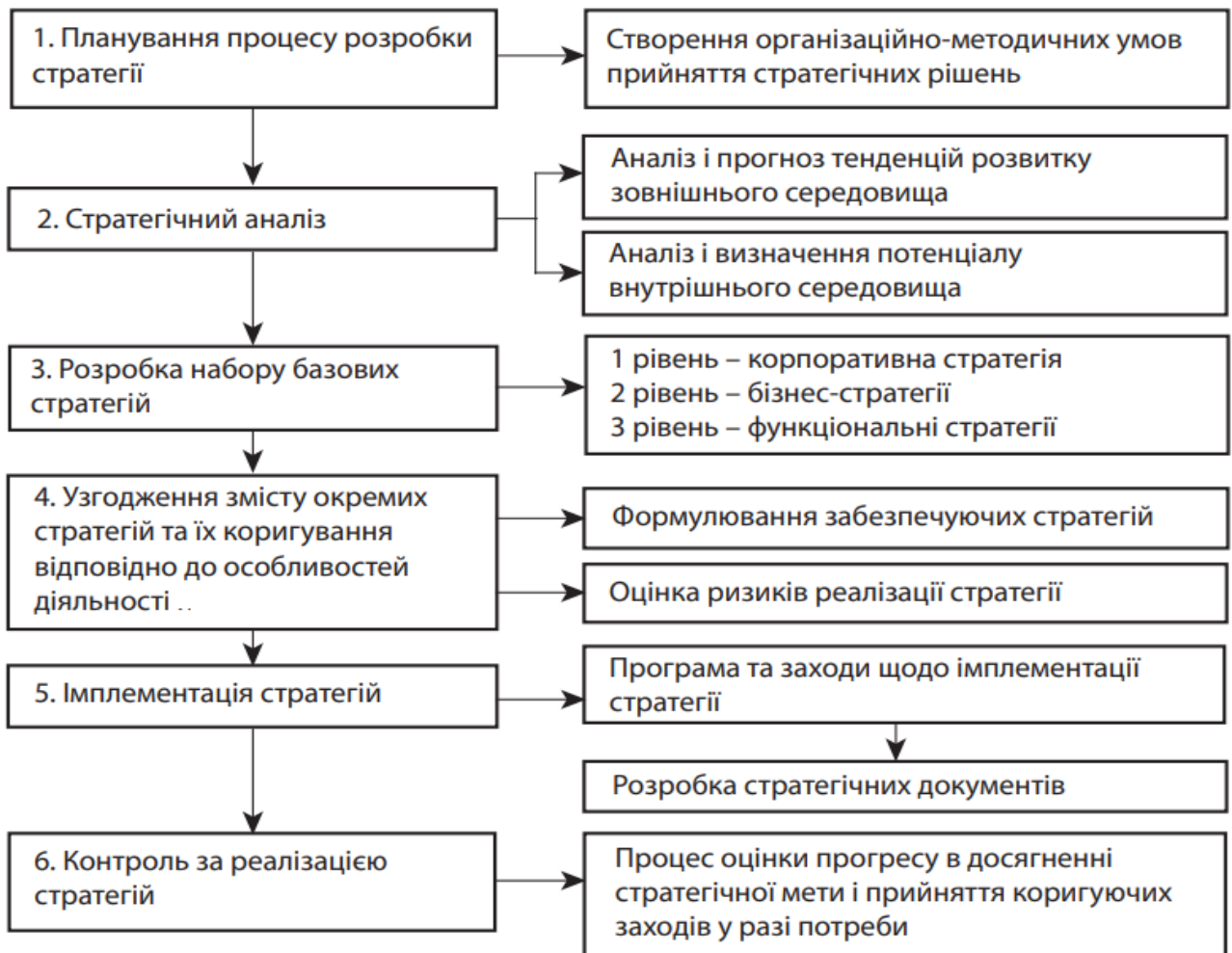


Рис. 3.1. Процес стратегічного управління КНП «Свалявська міська лікарня»

Примітка. Сформовано автором

1. Організаційна підготовка для впровадження стратегічного управління вважається ключовим етапом. Встановлення організаційного фундаменту для ухвалення стратегічних рішень в керівництві закладу охорони здоров'я є невід'ємною частиною цього процесу. Важливо, щоб стратегічні рішення були не пов'язані із конкретною посадою керівника, але базувалися на аналітичній інформації, що накопичується в процесі виконання функціональних обов'язків всією групою працівників. Для ефективної реалізації стратегії важливо систематично формувати корпоративну стратегічну культуру.

2. Прийняття стратегічних рішень на тривалий період можливе лише за умови проведення комплексного стратегічного аналізу. Цей аналіз включає

дослідження прогнозованих показників зовнішнього середовища діяльності закладу охорони здоров'я та визначення внутрішніх потенційних умов. Він гарантує комплексне вивчення поточного стану та подальший розвиток глобального середовища, галузі охорони здоров'я та медичної установи.

3. Формулювання стратегій передбачає обґрунтування корпоративної, бізнес-стратегій та функціональних стратегій закладу охорони здоров'я, створених на альтернативній основі. Розробка цих стратегій здійснюється керівництвом медичної установи відповідно до переліку, розробленого науковцями та апробованого у практиці сучасних підприємств.

4. Ускладнення завдань перед закладами охорони здоров'я вимагає постійного узгодження складових інтегрованої системи стратегій та розробки специфічних стратегій, що є продовженням сучасних теорій і повинні стати основою вирішення проблем. Стратегії управління знаннями, стратегії забезпечення соціальної відповідальності, стратегії сталого розвитку, стратегії забезпечення інтересів інвесторів та інших стейкхолдерів, стратегії інтеграції, тощо – це специфічні стратегії, які стають відображенням тих ризиків, з якими стикається заклад охорони здоров'я на тому чи іншому етапі розвитку.

Ключовим елементом стратегічного управління є управління ризиками – це процес виявлення, оцінювання та управління ризиками та невизначеністю, що можуть виникнути від внутрішніх і зовнішніх подій або сценаріїв і які можуть ускладнити досягнення медичною установою своїх цілей. Реагування медичної установи на ризики у вигляді розробки додаткових стратегій свідчить про компетентність її керівників.

5. Процес імплементації стратегії в оперативну діяльність закладу охорони здоров'я є дуже складним. Щоб добре розроблена стратегія не залишилась декларативним документом, то вона повинна втілюватися у напір показників для управління оперативною діяльністю на кожному рівні діяльності медичної установи. З метою забезпечення реалізації стратегії, заклад охорони здоров'я встановлює щорічні цілі, розробляє політику, мотивує персонал і виділяє ресурси, з тим, щоб сформульовані стратегії були виконані. Лише

сформулювання стратегії не гарантує успішну її реалізацію. Стратегічне управління закладом охорони здоров'я повинно трансформуватися у набір стратегічних документів, їх перелік і формат кожна медична установа обирає на свій розсуд. Це можуть бути принципи корпоративного управління; стратегії, призначені для внутрішнього використання та оприлюднення; програмні документи, які регламентують процедурні аспекти реалізації стратегій, перелік заходів щодо реалізації стратегій.

б. Процес контролю виконання стратегії є важливим етапом стратегічного управління. Навіть добре сформульовані стратегії потребують постійного моніторингу, оскільки можуть застаріти раніше, ніж передбачалось. Щоб заклад охорони здоров'я не опинився в полоні власної вже неактуальної стратегії, запроваджується процедура постійного перегляду та оцінки, що дозволяє уникнути самозаспокоєння в керівництві.

Отже як видно із вищенаведеного рисунку 3.1 та його опису, стратегічне управління КНП «Свалявська міська лікарня» складається з послідовно взаємопов'язаних етапів, і на кожному із них використовуються результати попереднього.

У спрощеному вигляді модель стратегічного управління КНП «Свалявська міська лікарня» передбачає визначення місії закладу охорони здоров'я, потім – формування поточного управління медичною установою, вибір стратегії, її реалізація та на заключному кроці – оцінка результатів (рис. 3.2).

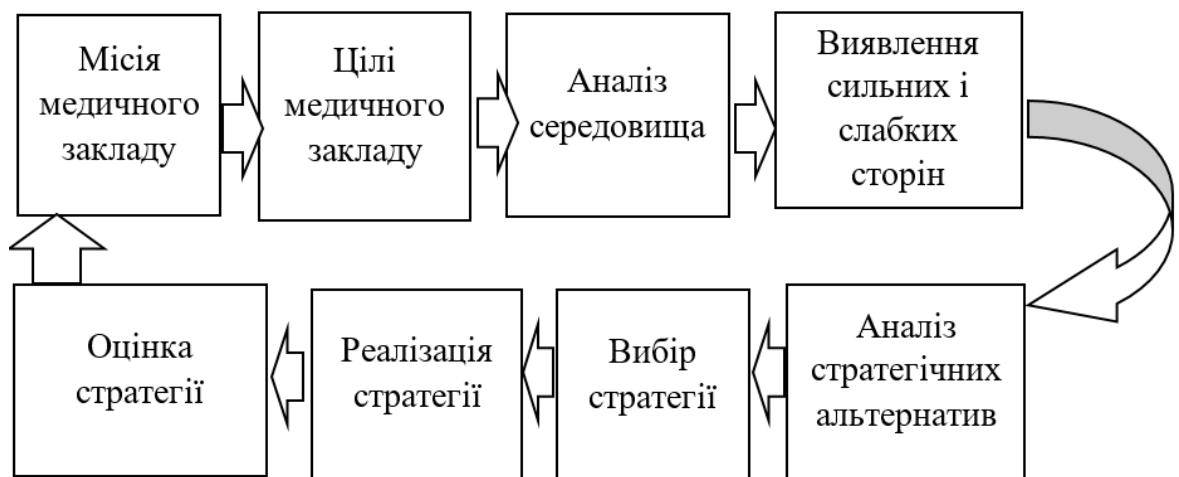


Рис. 3.2. Модель стратегічного управління КНП «Свалявська міська лікарня»

Процес формулювання, втілення та вдосконалення стратегічного управління в закладі охорони здоров'я не може відбуватись автоматично. Загалом, політика стратегічного управління передбачає дотримання певних конкретних управлінських принципів, методів, процедур, правил, які будуть реалізовуватися на всіх рівнях функціонування медичної установи.

Отже при впровадженні стратегічного управління у функціональну діяльність Свлявська міська лікарня» варто застосовувати певні методи, що структуровані та відображені на рис.3.3.



Рис.3.3. Методи стратегічного управління в КНП «Свлявська міська лікарня»

Примітка. Сформовано автором

Досвід використання стратегічного управління в зарубіжних організаціях та на підприємствах дозволяють сформулювати основні завдання для реального впровадження стратегічних підходів у діяльність вітчизняних закладів охорони здоров'я та у КНП «Свлявська міська лікарня» зокрема:

1. Забезпечення критичного мислення стосовно розробки стратегії медичної установи та об'єктивної оцінки поточного стану справ у ньому.
2. Удосконалення системи управління з урахуванням передового

досвіду та досягнень науки.

3. Впровадження системи постійного моніторингу факторів, які визначають зміст стратегій закладу охорони здоров'я.

4. Розробка стратегій закладів охорони здоров'я, спрямованих на розв'язання системних проблем галузі і забезпечення їх сталого розвитку.

5. Створення конкурентних умов для працевлаштування та роботи персоналу.

6. Підвищення рівня кваліфікації керівництва закладу охорони здоров'я, відповідального за розробку стратегічних рішень.

Таким чином, зазначимо, що зміна організаційно-економічних основ функціонування закладів охорони здоров'я й та підвищення рівня конкуренції на ринку медичних послуг обумовлюють необхідність застосування нових управлінських методів та підходів, одним із яких є стратегічне управління. У процесі дослідження формалізовано цикл прийняття рішень щодо розробки стратегічного плану, а також виділено принципи впровадження стратегічного управління у діяльність закладів охорони здоров'я на прикладі КНП «Свалявська міська лікарня».

3.2. Забезпечення інноваційного розвитку досліджуваного закладу охорони здоров'я

Сфера охорони здоров'я найбільше потребує інноваційного розвитку, оскільки постійно повинна забезпечувати задоволення потреб громадян у якісній і доступній медичній допомозі. Інноваційна діяльність в охороні здоров'я призводить до розвитку медичних технологій, проведення наукових досліджень і накопичення передового досвіду. Це спрямовано на отримання нових ідей щодо оздоровлення, лікування та управління процесами в медичній сфері, а також на створення нових медичних товарів, технологій та послуг, які мають конкурентні переваги [41, с. 45].

Інноваційний процес в охороні здоров'я представляє собою послідовний ланцюг подій, внаслідок яких інновація перетворюється з ідеї на конкретний продукт, технологію або послугу, а потім поширюється в практичному використанні для досягнення загальних медичних цілей. Сучасні інновації охоплюють не лише нові товари, а й зміни в процесах, що можуть стосуватися як сфери послуг, так і систем управління [35, с. 30].

Інновації в медицині пов'язані з процесом перетворення продуктивної ідеї в щось практичне, що може бути використане, реалізовано або досягнуто. Такий підхід має на меті підвищення ефективності системи охорони здоров'я, впровадження профілактичних заходів та досягнення інших медичних цілей [10, с. 40-42].

Інноваційний розвиток сфери охорони здоров'я можна визначити як нову модель організації та забезпечення доступного медичного обслуговування населення, що базується на впровадженні інновацій. Аналіз інноваційного розвитку КНП "Свалявська міська лікарня" можна провести через призму технологічних, наукових, організаційних, фінансових та комерційних заходів, спрямованих на створення та практичне впровадження інновацій. Відповідно до мети здійснення, інноваційна діяльність у сфері охорони здоров'я може бути розділена на некомерційну та комерційну.

Некомерційна інноваційна діяльність у сфері охорони здоров'я характеризується виконанням довгострокових науково-технічних програм з тривалим терміном окупності витрат і впровадженням нових науково-технічних досягнень. Головною метою такої діяльності є внесення нововведень у сферу охорони здоров'я [10, с. 41]. У цьому випадку, отримання прибутку не є безпосередньою ціллю проведення даного виду інноваційної роботи.

Комерційна інноваційна діяльність у сфері охорони здоров'я спрямована на використання та комерціалізацію результатів інновацій. Цей напрямок передбачає випуск на ринок нових конкурентоздатних інновацій в сфері охорони здоров'я [7; 14].

У відповідності до завдань КНП "Свалявська міська лікарня", можливо розглядати впровадження кількох видів інновацій, що конкретизовано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Види доцільних інновацій у КНП «Свалявська міська лікарня»

Види інновацій	Зміст інновацій
Медичні та технологічні інновації	Пов'язані із застосуванням нових методів (способів) діагностики, лікування та профілактики захворювань
Організаційні новації	Вдосконалення організаційної структури закладу охорони здоров'я, процесу управління ним, а також поліпшення організації праці медперсоналу
Економічні	Впровадження сучасних методів планування, фінансування, стимулювання та аналізу діяльності закладу охорони здоров'я
Інформаційно-технологічні	Автоматизація процесу збору, обробки, аналізу інформаційних потоків, застосування новітніх інформаційних технологій
Медико-фармацевтичні	Використання нових лікарських засобів

Примітка. Сформовано автором

Впровадження інновацій в практичну діяльність КНП "Свалявська міська лікарня" представляє собою позитивний та прогресивний елемент, спрямований на підвищення ефективності роботи та розширення фінансових надходжень, а також на оновлення та удосконалення матеріально-технічної бази закладу. Впровадження зазначених інновацій призводить до розширення потужностей даного закладу охорони здоров'я.

Стосовно реалізації інноваційного розвитку КНП "Свалявська міська лікарня", пропонується здійснювати дії за наступними напрямками:

1. Орієнтація роботи закладу охорони здоров'я на інноваційну діяльність.
2. Реалізація цільових проектів та використання новітнього програмного забезпечення.
3. Визначення основних напрямків наукових досліджень.
4. Сприяння розвитку інноваційних знань та навичок.
5. Підвищення кваліфікації медичного персоналу.

6. Впровадження інноваційних управлінських рішень.
7. Розвиток мотивації працівників до інноваційної діяльності.
8. Установлення професійної наукової співпраці з Ужгородським національним університетом, іншими науковими закладами та міжнародними організаціями і медичними закладами.
9. Впровадження інноваційного менеджменту і маркетингу в діяльність закладу охорони здоров'я.
10. Оснащення закладу сучасним медичним обладнанням.
11. Забезпечення інформаційно-комунікаційного супроводу інноваційної діяльності медичного закладу.
12. Здійснення моніторингу та оцінки діяльності закладу охорони здоров'я, його структурних підрозділів, а також медичних працівників з точки зору інноваційності їх діяльності.

Розширення та вдосконалення інноваційної діяльності КНП "Свалявська міська лікарня" вимагає впровадження системи інноваційного менеджменту у керівництві закладу. Інноваційний менеджмент означає систему прийняття рішень, спрямованих на формування, підтримку та розвиток інноваційного потенціалу закладу охорони здоров'я. Це є частиною загального функціонального менеджменту, спрямованого на процеси інноваційно-технологічного розвитку.

Інноваційний менеджмент включає систему систематизованих знань з сучасного менеджменту щодо методів створення та ефективного використання інновацій [13, с. 36]. У КНП "Свалявська міська лікарня" інноваційний менеджмент повинен ґрунтуватися на трьох основних складових:

1. Пошук ідей, що є основою для розвитку інновацій.
2. Організація інноваційного процесу для конкретної інновації.
3. Впровадження нововведень та їх підтримка.

Враховуючи, що КНП "Свалявська міська лікарня" є закладом охорони здоров'я, де проводяться різноманітні наукові дослідження, доцільно створити спеціальну структуру, яка виконає такі функції: проведення внутрішніх

досліджень; збір, узагальнення та оцінка наукових розробок; координація співпраці працівників лікарні з іншими науковими центрами; обмін інноваційною інформацією; стимулювання та підтримка медичних працівників у сфері інноваційної діяльності.

Для підтримки інноваційної активності працівників КНП "Свалявська міська лікарня" важливо впроваджувати мотиваційні заходи, що зацікавлять працівників і переконують їх у тому, що введення нововведень призведе не лише до користі для закладу охорони здоров'я, а й до особистого зростання. Серед засобів мотивації слід використовувати різні форми: додаткові виплати до заробітної плати, премії, соціальні пакети тощо.

Однак, інноваційний розвиток КНП "Свалявська міська лікарня" також вимагає компетентного управління цільовими проектами та програмами нововведень. Важливо визначити перелік пріоритетних інноваційних цільових проектів, зосереджуючись на їх доцільності, ефективності та ймовірності виконання.

Управління реалізацією цільових інноваційних проектів може бути здійснюване шляхом створення різних механізмів, таких як:

- механізм управління предметною сферою проекту;
- механізм управління часом проекту;
- механізм управління бюджетом проекту;
- механізм визначення його ефективності;
- механізм управління ризиками проекту [20, с. 124].

У реальній практиці КНП "Свалявська міська лікарня" може бути доцільно впроваджувати досягнення сучасного науково-технічного прогресу, автоматизований підхід до ведення документації та реєстрації пацієнтів, а також "хмарні системи" чи "хмарні технології". Важливою перевагою таких систем є їх доступність, простота в експлуатації та істотне зменшення потреб в інвестиціях для підтримки і розвитку існуючої інформаційної системи закладу охорони здоров'я. Хмарні технології - це модель, що забезпечує доступність та зручний доступ до спільних обчислювальних ресурсів через мережу, які можуть бути

оперативно надані та звільнені з мінімальними управлінськими зусиллями та втручанням провайдерів.

При впровадженні інноваційної діяльності належить провести комплексне дослідження всіх факторів, що впливають на інноваційний розвиток ринку медичних послуг та медичних закладів. Важливо оцінити соціально-економічні, технологічні та нормативно-правові умови, які визначають інноваційні процеси в галузі охорони здоров'я.

Проведення подібних досліджень дозволить визначити та аргументувати повний комплекс організаційно-економічних інструментів для інноваційного розвитку КНП "Свалявська міська лікарня" з метою поліпшення надання медичних послуг високої якості.

З метою систематизації запропонованих інновацій для впровадження у діяльність КНП "Свалявська міська лікарня" була розроблена модель організаційної структури інноваційного розвитку даного закладу охорони здоров'я, яка представлена на рисунку 3.4.

Як вказано на поданому рисунку, інноваційна модель КНП "Свалявська міська лікарня" ґрунтується на наступних ключових компонентах: інноваційні знання; вміння та навички управління лікувальним процесом; інноваційні управлінські та структурні зміни; фінансово-економічні інновації; розвиток інноваційної інфраструктури; управління цільовими проектами та програмами нововведень.

Оскільки медична реформа визначає подальший інноваційний розвиток закладів охорони здоров'я, доречним є створення відповідних державних структур, що забезпечують інноваційний розвиток медичних закладів. Також необхідно вдосконалити нормативно-правове регулювання інноваційних процесів у галузі охорони здоров'я та розробити практичні рекомендації для успішної реалізації інноваційного розвитку медичних установ.



Рис. 3.4. Модель інноваційного розвитку КНП «Свалявська міська лікарня»

Для вдосконалення та державного регулювання інноваційного розвитку закладів охорони здоров'я державі рекомендується:

- визначити чіткі орієнтири інноваційного розвитку у сфері охорони здоров'я;
- встановити пріоритетні напрямки інноваційного розвитку в цій галузі;
- розробити стратегію з визначенням стратегічних цілей інноваційного розвитку у сфері охорони здоров'я;

– забезпечити розвиток регулятивних, політичних, соціальних та юридичних інструментів для управління інноваційним розвитком у галузі охорони здоров'я.

Отже, інноваційні зміни в КНП "Свалявська міська лікарня" мають передбачати створення нових технологій, медичних пристроїв, препаратів та засобів медичного призначення, лікувальних методик, а також організаційних процесів. Це сприятиме не лише поліпшенню якості медичних послуг, але й загальній модернізації та конкурентоздатності КНП "Свалявська міська лікарня" на вітчизняному та міжнародному ринку медичних послуг.

Висновки до розділу 3

Зміна організаційно-економічних основ функціонування КНП «Свалявська міська лікарня» підвищення рівня конкуренції на ринку медичних послуг обумовлюють необхідність застосування нових управлінських методів та підходів, одним із яких є впровадження стратегічного управління. Тому нами обґрунтовано необхідність стратегічного планування та окреслено стратегічний план розвитку досліджуваного закладу охорони здоров'я на основі SWOT-аналізу, а також розроблено модель стратегічного управління КНП «Свалявська міська лікарня».

Впровадження інновацій в практичну діяльність КНП «Свалявська міська лікарня» дозволить підвищити ефективність його роботи, розширити спектр і покращити якість медичних послуг. Тому нами сформована модель інноваційного розвитку КНП «Свалявська міська лікарня», яка ґрунтується на наступних ключових компонентах: інноваційні знання; вміння та навички управління лікувальним процесом; інноваційні управлінські та структурні зміни; фінансово-економічні інновації; розвиток інноваційної інфраструктури; управління цільовими проектами та програмами нововведень.

ВИСНОВКИ

Функціональна діяльність - це сукупність дій і операцій, спрямованих на виконання певних функцій або завдань у межах конкретної області чи сфери. У контексті закладів охорони здоров'я функціональна діяльність означає реалізацію основних функцій медичних установ, таких як надання медичної допомоги чи медичних послуг, управління ресурсами, планування та координація медичних процесів, забезпечення ефективної роботи медичного персоналу та інші.

Організаційно-економічне забезпечення – це система заходів та дій, спрямованих на створення оптимальних умов для ефективного функціонування та розвитку організації чи установи. Організаційно-економічне забезпечення є комплексним поняттям, що включає в себе взаємодію двох взаємопов'язаних складових: організаційного забезпечення та економічного забезпечення. Організаційне забезпечення визначає оптимальні структурні та функціональні аспекти діяльності організації, в той час як економічне забезпечення спрямоване на ефективне використання матеріальних та фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

В контексті закладів охорони здоров'я організаційне забезпечення включає створення та оптимізацію структурно-функціональної організації закладу, розробку ефективних процедур та протоколів, планування робочих процесів, а також координацію дій персоналу. Це охоплює всі аспекти, пов'язані із забезпеченням внутрішнього функціонування закладу, його організаційною культурою та співпрацею між різними структурними одиницями.

Економічне забезпечення закладів охорони здоров'я може включати оптимізацію закупівель медичного обладнання, управління лікарськими запасами, раціональне використання бюджетних коштів та інші аспекти, спрямовані на ефективне використання фінансових ресурсів для забезпечення якісної медичної допомоги.

Функціональна діяльність КНП «Свалявська міська лікарня» адаптована до

сучасних викликів та в цілому відповідає високим стандартам у сфері медичної практики.

Про належне організаційне забезпечення діяльності КНП «Свалявська міська лікарня» свідчить: ефективна загальна організаційна структура та склад управлінсько-адміністративного апарату, наявність значної кількості різнопрофільних підрозділів, що надають широкий спектр медичних послуг, високий рівень професійної підготовки управлінських та медичних кадрів, належне нормативно-методичне забезпечення діяльності.

Оцінка економічного забезпечення КНП «Свалявська міська лікарня» показала переважання необоротних активів, високі показники ліквідності та автономії та фінансової стійкості. Досліджуваний заклад охорони здоров'я має стабільне фінансове положення та належне матеріально-технічне забезпечення.

Зміна організаційно-економічних основ функціонування КНП «Свалявська міська лікарня» підвищення рівня конкуренції на ринку медичних послуг обумовлюють необхідність застосування нових управлінських методів та підходів, одним із яких є впровадження стратегічного управління. Тому нами обґрунтовано необхідність стратегічного планування та окреслено стратегічний план розвитку досліджуваного закладу охорони здоров'я на основі SWOT-аналізу, а також розроблено модель стратегічного управління КНП «Свалявська міська лікарня».

Впровадження інновацій в практичну діяльність КНП "Свалявська міська лікарня" дозволить підвищити ефективність його роботи, розширити спектр і покращити якість медичних послуг. Тому нами сформована модель інноваційного розвитку КНП «Свалявська міська лікарня», яка ґрунтується на наступних ключових компонентах: інноваційні знання; вміння та навички управління лікувальним процесом; інноваційні управлінські та структурні зміни; фінансово-економічні інновації; розвиток інноваційної інфраструктури; управління цільовими проектами та програмами нововведень.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин, Р., Демків І. Стратегічно-тактичний інструментарій управління фінансовою стійкістю і платоспроможністю підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. Вип. 3, Вересень 2022, с. 121-126
2. Арцатбанова О. В. Порівняльний аналіз підходів до побудови економічних механізмів функціонування системи охорони здоров'я. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 10. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1399>
3. Баєва О.В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 710 с.
4. Бобришева О. В. Удосконалення управління модернізаційними процесами в системі охорони здоров'я України. *Економічний простір*. 2014. № 84. С. 56–67.
5. Борщ В. І. Ринок охорони здоров'я України: аналіз сучасного стану та тенденції розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Том 19. Вип. 1 (44). с.140.
6. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 1(69). 73-79.
7. Брайсон Джон М. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій. Львів: Літопис, 2004. 352 с.
8. Віханський О.С. Стратегічне управління. К.: Центр учбової літератури, 1998. 296 с
9. Вовк С. М. Системні трансформації охорони здоров'я: монографія. Донецький державний університет управління, МОН України. Кривий Ріг: вид. Р. А. Козлов. 2017. 315 с.
10. Вороненко Ю. В. Стратегічне управління в охороні здоров'я: теоретичні та практичні аспекти. *Науковий журнал МОЗ України*. 2014. № 5 (1). С. 39-46.
11. Гомон Д.О., Денисова А.В. Зарубіжний досвід організації забезпечення охорони здоров'я. *Науковий вісник ХДУ*. 2016. № 4. С. 123-126.