

**Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

АПАНОВИЧ КОСТЯНТИН ВІКТОРОВИЧ

**"Аналітичне забезпечення
функціональної діяльності закладу
охорони здоров'я"**

**спеціальність Менеджмент
освітньо-професійна програма Менеджмент закладів охорони
здоров'я**

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Овсянюк-Бердадіна О.Ф.

ЗМІСТ

Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади здійснення аналітичного супроводу діяльності закладу охорони здоров'я

1.1 Аналітична діяльність як складова управління закладом охорони здоров'я

1.2 Методичні та управлінські підходи до аналітичного забезпечення функціональної діяльності закладу охорони здоров'я

Розділ 2. Оцінка аналітичної діяльності в процесі управління комунальним некомерційним підприємством "Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка"

2.1 Аналітичний супровід функціональної діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я

2.2 Аналіз результативності функціональної діяльності закладу охорони здоров'я

Розділ 3 Удосконалення аналітичного забезпечення функціональної діяльності закладу охорони здоров'я

3.1 Інструменти забезпечення прозорості функціональної діяльності закладу охорони здоров'я

Висновки

Список використаних джерел

ВСТУП

Актуальність теми. Аналітичний супровід функціональної діяльності закладу охорони здоров'я є важливою складовою для забезпечення ефективності, якості та стабільності його роботи. Аналітика допомагає оцінити ефективність надання медичних послуг, виявляючи слабкі місця в організації та процедурних аспектах роботи медичного закладу. Завдяки аналітичним даним можна вчасно коригувати процеси, що підвищує якість обслуговування пацієнтів. Аналітичний супровід дозволяє точніше прогнозувати потребу в ресурсах, таких як медичне обладнання, ліки, персонал, і ефективно їх розподіляти. Чіткий аналіз фінансових потоків і витрат дозволяє виявляти неефективні витрати і покращувати економічні показники закладу. Він також дає змогу проводити аудит використання коштів та допомагає в розробці стратегій для залучення додаткових фінансів. При цьому систематичний аналітичний супровід дозволяє перевіряти відповідність роботи медичного закладу державним стандартам та нормативам, що є важливим для забезпечення безпеки пацієнтів і дотримання законодавчих вимог. Аналітичні дані є основою для стратегічного планування розвитку закладу охорони здоров'я. Вони дозволяють передбачати зміни в попиті на медичні послуги, інновації в лікуванні, а також адаптувати стратегії до змін в соціально-економічному середовищі.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Нині наукові дослідження щодо специфіки функціонального забезпечення закладу охорони здоров'я знайшли відображення в працях низки вітчизняних вчених як Августин Р. [1], Алшарф І. [4], Дерезюк А. [11], Смирнов С. [34], Шеремета І. [40], спілки науковців кафедри МПУП ЗУНУ [21,26] та інших. При цьому потреба дослідження прикладних засад аналітичного забезпечення функціональної діяльності медичних закладів існує, бо в цих наукових працях не відображаються особливості діяльності конкретного закладу охорони здоров'я.

Мета кваліфікаційної роботи - дослідження елементів механізму аналітичного забезпечення функціональної діяльності закладу охорони здоров'я й вироблення шляхів удосконалення технологій їх взаємодії. Виходячи з мети нашого дослідження, завданнями роботи є:

- дослідження аналітичної діяльності як складової управління закладом охорони здоров'я;
- узагальнення методичних та управлінських підходів до аналітичного забезпечення функціональної діяльності закладу охорони здоров'я;
- проведення оцінки аналітичної діяльності в процесі управління комунальним некомерційним підприємством «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»;
- проведення аналізу результативності функціональної діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я,
- моделювання механізму управління ефективністю діяльності закладу охорони здоров'я на засадах аналітичного супроводу,
- виокремлення управлінських інструментів забезпечення прозорості функціональної діяльності закладу охорони здоров'я.

Об'єктом кваліфікаційного дослідження є аналітичне забезпечення функціональної діяльності закладу охорони здоров'я. **Предметом кваліфікаційного дослідження** – сукупність управлінських інструментів аналітичного супроводу діяльності комунального некомерційного підприємства «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка».

Методи дослідження. В роботі використано різні наукові методи, зокрема узагальнення – для дослідження дослідження аналітичної діяльності як складової управління закладом охорони здоров'я та методичних та управлінських підходів до аналітичного забезпечення функціональної діяльності закладу охорони здоров'я; факторний аналіз, порівняння – для здійснення проведення оцінки аналітичної діяльності в процесі управління комунальним некомерційним підприємством "Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка"; моделювання та синтезу – для виокремлення

управлінських інструментів забезпечення прозорості функціональної діяльності закладу охорони здоров'я та вироблення пропозицій щодо забезпечення ефективності діяльності закладу охорони здоров'я на засадах аналітичного супроводу.

Практична цінність роботи полягає в тому, що сформовані пропозиційні компоненти аналітичного забезпечення закладу охорони здоров'я можуть бути використані в процесі управління комунальним некомерційним підприємством «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка задля підвищенні суспільної ефективності його функціонування.

Апробація. Результати роботи апробовані у роботі Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю "Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні" (Тернопіль, 27 листопада 2024 р.) та IV Науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, 14 листопада 2024 року) [5,6].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ АНАЛІТИЧНОГО ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1 Аналітична діяльність як складова управління закладом охорони здоров'я

Для ефективного функціонування медичного закладу необхідно забезпечити кілька умов, враховуючи його специфіку діяльності:

1. Наявність необхідних ресурсів для досягнення визначених цілей. У сучасних умовах важливим завданням для кожного медичного закладу є розробка механізмів залучення та ефективного використання ресурсів, особливо тих, що є пріоритетними для його роботи.

2. Встановлення зв'язків із зовнішнім середовищем. Оскільки заклади охорони здоров'я є відкритими системами, їх діяльність значною мірою залежить від вимог та обмежень, що визначаються зовнішнім середовищем, зокрема суспільством.

3. Організація ефективного розподілу праці як по вертикалі, так і по горизонталі. Оптимальний розподіл обов'язків серед медичного персоналу сприяє більш ефективному виконанню функцій і зниженню витрат медичного закладу.

4. Наявність ефективної системи внутрішнього управління. Управлінські структури забезпечують синергію всіх видів ресурсів закладу, спрямовуючи їх на досягнення стратегічних цілей організації.

Зокрема, система внутрішнього управління є ключовим фактором для забезпечення ефективності функціонування медичного закладу. Вона підтримує інструментально-методичне забезпечення через економіко-аналітичну діяльність, результати якої слугують показником загальної ефективності роботи закладу охорони здоров'я.

"Аналітична діяльність проявляється через її принципи, функції та роль в управлінні закладом охорони здоров'я. Основними принципами здійснення аналітичної діяльності в закладі охорони здоров'я є:

- об'єктивність, що проявляється у такій її організації, за якою одержані висновки відображають дійсний стан справ і не залежать від суб'єктивних поглядів та переконань особи, що здійснює аналітичну діяльність,
- науковість, що передбачає пізнання вимог економічних законів розвитку, використання досягнень науки і техніки, вивчення та узагальнення передового досвіду, обґрунтування прогнозів, планів, управлінських рішень та достовірну оцінку їх ефективності,
- системний підхід, що вимагає цілісного вивчення діяльності закладу охорони здоров'я як системи, що розвивається згідно з її закономірностями. Даний принцип зумовлений вимогами діалектичного методу дослідження розвитку будь-якої організації,
- комплексність, що враховує, що на показники діяльності закладу охорони здоров'я впливають різноманітні фактори, зокрема рівень організації праці, управління та вимагає використання системи показників різних джерел економічної інформації" [9].

Отже, застосування принципу комплексного підходу в аналітичній діяльності дозволяє виявити глибинні резерви для підвищення ефективності роботи медичного закладу. Під час аналітичної роботи всі досліджувані об'єкти і процеси вивчаються в їх взаємозв'язку та розвитку, тобто в динаміці. Це дозволяє зрозуміти причини змін, що відбуваються, та прогнозувати їх подальший розвиток.

"Вивчення елементів управління у їх взаємозв'язку можливе лише на основі аналізу та синтезу, зокрема:

- оперативності, що вимагає своєчасного виявлення причин відхилень від заданої величини параметрів, що є передумовою своєчасного прийняття управлінських рішень,
- дієвості, що полягає у тому, щоб не обмежуватися лише реєстрацією виявлених в процесі дослідження факторів, оскільки висновки за результатами аналітичної роботи повинні бути спрямовані на розробку

заходів щодо підвищення соціальної та економічної ефективності діяльності закладу охорони здоров'я з врахуванням конкретних умов щодо впливу зовнішнього та внутрішнього середовища,

- демократичність, що передбачає залучення до аналітичної роботи якомога більшої кількості працівників організації в аспекті підвищення їх активності та ініціативності щодо виявлення і використання додаткових можливостей для подальшого розвитку закладу охорони здоров'я в напрямку реалізації його місії,

- соціально-економічний підхід, що передбачає оцінку вирішення кожного завдання з позиції соціальної та економічної доцільності,

- рейтингової оцінки, який передбачає визначення пріоритетів у досягненні поставленої мети. Рейтингову оцінку найчастіше проводять за критеріями, які визначають кінцеву мету функціонування закладу охорони здоров'я" [24].

Сутність аналітичної діяльності можна розкрити через її функції, серед яких виділяються загальносистемні та внутрішньосистемні. Загальносистемні функції визначають основи аналітичної діяльності як науки, спрямованої на забезпечення загальної ефективності управлінської системи медичного закладу. Внутрішньосистемні функції, що підпорядковуються загальносистемним, відповідають за підготовку аналітичної інформації, необхідної для обґрунтування та реалізації управлінських рішень.

У умовах ринкової економіки функції аналітичної роботи медичних закладів значно ускладнилися через зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Сутність аналітичної діяльності також можна визначити через її роль в системі економічних наук. Як частина цієї системи, економіко-аналітична діяльність розвивається і вдосконалюється під її впливом, водночас впливаючи на розвиток самих економічних наук. У цьому контексті аналітична діяльність має важливе значення для планування, сприяючи мобілізації резервів на етапі обґрунтування планових показників. Виявлення

внутрішніх резервів і визначення шляхів їх використання допомагає підвищити соціальну та економічну ефективність роботи медичного закладу під час розробки та виконання планів соціально-економічного характеру.

"Оперативний вид аналітичної діяльності тісно пов'язаний із моніторингом і у науковій літературі розглядається як система повсякденного контролю за виконанням планових показників з метою швидкого реагування на відхилення у процесі здійснення управлінської діяльності закладу охорони здоров'я. Під час оперативного аналізу визначаються відхилення за основними кількісними та якісними показниками роботи закладу охорони здоров'я та її структурними підрозділами (за добу, тиждень, квартал, декаду, місяць, оцінюють вплив різних факторів на відхилення від плану за цими показниками, виявляють причини дії окремих факторів, визначають винних та вживають заходи щодо ліквідації негативних явищ)" [7].

Стратегічний аналіз займає важливе місце в системі аналітичної діяльності медичного закладу, зокрема, в процесі підготовки та прийняття управлінських рішень. Він тісно пов'язаний з плануванням діяльності закладу охорони здоров'я в різних аспектах виконання його функцій. Стратегічний аналіз є основою для розробки стратегії розвитку медичного закладу, яка базується на дослідженні та оцінці внутрішнього і зовнішнього середовища. Суть стратегічного аналізу полягає в тому, щоб обрати найефективнішу стратегію з кількох альтернатив та сформулювати комплексну систему стратегічних напрямків. За допомогою стратегічного аналізу визначаються основні довгострокові тенденції, а його мета — це прогнозування напрямів майбутнього розвитку медичного закладу та забезпечення вибору найбільш оптимальних рішень для реалізації місії з надання медичних послуг суспільству.

Оперативний аналіз здійснюється на етапі впровадження управлінських рішень і базується на даних первинного обліку та безпосереднього спостереження за процесами управлінської діяльності. Це дозволяє виявити

причини недоліків у роботі медичного закладу, невикористаних ресурсів і вжити необхідних заходів. Важливо зазначити, що точність і надійність оперативного економічного аналізу значною мірою залежить від того, наскільки ефективно організовані системи оперативного медичного, бухгалтерського та статистичного обліку.

Поточний тип аналітичної діяльності в медичному закладі здійснюється на основі оцінки результатів роботи та використовує норми, нормативи, планові показники, статистичну звітність, бухгалтерський облік та іншу інформацію. Такий ретроспективний аналіз дозволяє оцінити ефективність діяльності закладу охорони здоров'я за певний період - місяць, квартал, рік - з підсумковим обчисленням. Головним завданням цього виду аналізу є об'єктивна оцінка результатів діяльності медичного закладу та виявлення резервів для підвищення його ефективності, які можуть бути використані в майбутніх планових періодах. Важливо зазначити, що результати поточного аналізу зазвичай використовуються для вирішення планово-управлінських завдань. Особливістю поточного аналізу є те, що фактичні результати порівнюються з плановими та нормативними показниками, а також з результатами попередніх періодів. Відхилення від бази порівняння аналізуються за економічними факторами, що їх викликають, після чого розробляються заходи для усунення недоліків у роботі. Таким чином, поточний аналіз проводиться після завершення певного етапу діяльності.

У сучасних умовах аналітична діяльність стає більш складною та багатогранною, змінюється її зміст, а також зростають вимоги до її організації. Суспільство ставить дедалі вищі вимоги щодо підвищення ефективності роботи медичних закладів, що, в кінцевому підсумку, вимагає впровадження єдиного підходу до організації аналітичної роботи на всіх рівнях управління та у всіх сферах діяльності закладу охорони здоров'я.

1.2 Методичні та управлінські підходи до аналітичного забезпечення функціональної діяльності закладу охорони здоров'я

Методичні та управлінські підходи до аналітичного забезпечення функціональної діяльності закладу охорони здоров'я можна поділити на групи традиційних і статистичних (див. табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Характеристика традиційних способів і прийомів аналітичної діяльності закладу охорони здоров'я

Способи та прийоми	Характеристика
Спостереження	Систематичне цілеспрямоване сприйняття об'єкту
Порівняння	Встановлення спільних і відмінних факторів розвитку
Моделювання	Метод, який передбачає використання моделей, що є абстрактними відображенням реальності
Історичний підхід	Дозволяє відтворити історію розвитку з виявленням певних закономірностей
Вимірювання	Визначення числового значення деякої величини за допомогою одиниці вимірювання
Абстрагування	Фіксування однієї або декількох складових досліджень при одночасному абстрагуванні від інших складових
Формалізація	Метод який передбачає використання певної символіки при здійсненні аналітичних операцій

Примітка. Складено на основі [11]

Використання методичних й управлінських підходів до аналітичного забезпечення функціональної діяльності закладу охорони здоров'я є важливим з кількох причин, які включають як покращення медичного обслуговування, так і забезпечення ефективності використання ресурсів. Зокрема це стосується:

1. покращення якості медичних послуг. Аналіз ефективності діяльності медичних установ дозволяє виявляти слабкі місця у наданні медичних послуг, визначати рівень задоволення пацієнтів та виявляти можливі проблеми в роботі медичного персоналу. Це дозволяє запроваджувати зміни для підвищення якості надання медичних послуг,
2. оптимізації ресурсів, оскільки оцінка діяльності дозволяє виявляти надмірні витрати, неефективне використання обладнання або

персоналу. Це дає змогу раціоналізувати ресурси, знижуючи витрати і підвищуючи ефективність роботи медичних закладів,

3. виявлення трендів та проблем у сфері охорони здоров'я шляхом аналітичного дослідження допомагає виявити тенденції захворюваності, нові потреби пацієнтів, а також можливі епідеміологічні загрози. На наше переконання, такі дані можуть сприяти оперативному реагуванню на нові виклики в закладі охорони здоров'я,

4. розвиток нових підходів у лікуванні та профілактиці. У цьому контексті аналітичні дослідження дозволяє тестувати і впроваджувати нові методи лікування, організації роботи або управлінські стратегії, що можуть призвести до покращення результатів лікування та здоров'я пацієнтів,

5. підвищення рівня управління, оскільки завдяки аналітичному супроводу медичні заклади можуть краще розуміти потреби своєї організації, що дозволяє знижувати адміністративні помилки, покращувати процеси управління та забезпечувати стабільність та розвиток,

6. адаптація до змін у законодавстві та політиці. Ми переконані, що законодавчі зміни та нові регуляції в сфері охорони здоров'я можуть мати значний вплив на діяльність медичних закладів. Тому аналітичні дослідження допомагає своєчасно адаптуватися до цих змін і забезпечити відповідність стандартам,

7. формування обґрунтованих рекомендацій для політиків і управлінців. На основі досліджень можна, на наш погляд, сформулювати рекомендації щодо державної політики, фінансування та розвитку системи охорони здоров'я, що буде сприяти забезпеченню доступу до якісної медичної допомоги для більшої кількості людей.

Таким чином, Використання методичних й управлінських підходів до аналітичного забезпечення функціональної діяльності закладу охорони здоров'я є важливим елементом для постійного вдосконалення системи охорони здоров'я та забезпечення доступу до високоякісних медичних послуг для всіх верств населення.

Використання методичних і управлінських підходів до аналітичного забезпечення функціональної діяльності закладу охорони здоров'я є важливим для забезпечення ефективного управління, підвищення якості медичних послуг і оптимізації ресурсів. Це включає в себе різні аспекти, від моніторингу і аналізу діяльності до розробки стратегії розвитку організації. Ключові підходи, які можуть бути застосовані в діяльності медичного закладу відображені на рисунку 1.1.



Рис. 1.1 Підходи до організації аналітичної діяльності медичного закладу

Примітка. Складено самостійно

Методичний підхід до організації аналітичної діяльності охоплює аналіз медичних даних та статистики через збір і обробка медичних даних (наприклад, рівня захворюваності, ефективності лікування, часу очікування тощо) дозволяє виявити основні проблеми та потреби в медичному обслуговуванні. Статистичний аналіз, на наш погляд, також може допомогти у прогнозуванні майбутніх потреб. Методичний підхід передбачає застосування медичних стандартів і протоколів для забезпечення належної якості медичних послуг. Це також дозволяє стандартизувати процедури і оцінювати ефективність їх виконання. Важливим аспектом є постійний моніторинг якості надання послуг, що включає збір зворотного зв'язку від

пацієнтів, оцінку результативності лікування, а також контроль дотримання медичних протоколів.

Управлінський підхід до аналітики в діяльності закладу охорони здоров'я включає управління фінансовими та матеріальними ресурсами: Для забезпечення ефективності діяльності закладу необхідно проводити аналіз фінансових потоків, витрат на лікування, закупівлю медичних засобів та матеріалів. Це дозволяє зменшити витрати та покращити ефективність використання ресурсів. Використання аналітичних даних для формулювання стратегічних планів розвитку закладу охорони здоров'я є необхідним для адаптації до змін у попиті на медичні послуги, змін у законодавстві та технічному розвитку. Це включає в себе планування капітальних вкладень, інноваційних проектів, а також управлінських змін.

Прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі глибокого аналізу діяльності закладу дозволяє підвищити ефективність управління, уникати нераціональних витрат і покращити процеси в організації. Це також включає в себе управління персоналом, планування навчання та підвищення кваліфікації медичних працівників.

Інформаційно-аналітичні системи та їх застосування передбачають автоматизацію збору та обробки даних. ми переконані, що використання сучасних інформаційно-аналітичних систем дозволяє автоматизувати процес збору та обробки медичних та адміністративних даних. Це зменшує ймовірність помилок і дозволяє зосередитися на прийнятті важливих управлінських рішень. Використовуючи аналітичні інструменти, можна прогнозувати майбутні потреби в медичних послугах, виявляти можливі епідемії чи збільшення числа захворювань, а також оптимізувати розподіл ресурсів у відповідь на ці потреби.

Інтеграція підходів до покращення комунікації в закладі охорони здоров'я веде до забезпечення ефективної комунікації між різними ланками організації. При цьому важливо не тільки збирати аналітичні дані, але й налаштувати ефективну комунікацію між медичними працівниками,

адміністрацією та пацієнтами. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни в потребах і покращувати взаємодію на всіх рівнях.

Також важливим є забезпечення зворотнього зв'язку й обміну інформацією. Це стосується як системи збору і обробки відгуків пацієнтів, а також обміну інформацією між різними медичними установами (наприклад, лікарнями і клініками) є важливою частиною управлінського підходу. Це дозволяє своєчасно реагувати на проблеми й забезпечувати належний рівень обслуговування.

Оцінка ефективності заходів і процесів передбачає моніторинг і оцінка ефективності лікування, визначення рівня задоволення пацієнтів і результативності використаних методів лікування. Після впровадження певних управлінських або медичних ініціатив необхідно проводити оцінку їх результативності. Це дозволяє зрозуміти, які зміни в управлінських або медичних процесах мали найбільший вплив на покращення функціонування закладу.

У результаті використання методичних і управлінських підходів до аналітичного забезпечення діяльності медичних закладів, організації можуть досягти кращої ефективності в наданні медичних послуг, покращити управлінські процеси, а також підвищити задоволення пацієнтів. Аналітика допомагає приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати ресурси і стратегічно планувати розвиток установи.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ НЕКОМЕРЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ "ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА"

2.1 Аналітичний супровід функціональної діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я

Оцінка аналітичної діяльності в процесі управління комунальним некомерційним підприємством, таким як "Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка" є ключовим етапом для забезпечення ефективного функціонування цього медичного закладу. У цьому випадку важливо зосередитися на кількох основних аспектах оцінки аналітичної діяльності, що включають фінансовий та економічний аналіз, аналіз якості медичних послуг, управління ресурсами, а також виконання нормативних вимог. Проведемо аналіз з позиції кількох підходів до оцінки аналітичної діяльності цього медичного закладу.

Першим підходом є оцінка фінансових результатів та ефективності використання ресурсів у розрізі таких складових:

- фінансовий аналіз, тобто оцінка доходів і витрат, балансування бюджету, аналіз витрат на медичні послуги, управління витратами на обладнання, медикаменти та персонал,
- оцінка рентабельності через аналіз прибутковості надання стоматологічних послуг, визначення ефективності використання державного фінансування, а також частки позабюджетних коштів, якщо такі є,
- аналіз ефективності ресурсів, що включає використання матеріально-технічної бази, медичного обладнання, працівників, ідентифікацію проблем з перевантаженням чи недовантаженням потужностей.

Оцінка стану фінансування КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» за 2021-2023 роки. У цьому контексті зазначимо,

що КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» організовує власну діяльність відповідно до фінансового плану та плану використання бюджетних коштів, затверджених Хмельницькою обласною радою (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Оцінка стану фінансування КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» та аналіз програми медичних гарантій

Напрямки фінансування (тис.грн)	2021	2022	2023
Амбулаторна вторинна (спеціалізована) та третинна (високоспеціалізована) медична допомога дорослим та дітям, включаючи медичну реабілітацію та стоматологічну допомогу	1103,4		
Перехідне фінансове забезпечення комплексного надання медичних послуг.	1628,5	0,0	0,0
Стоматологічна допомога дорослим та дітям.	0,0	1720,7	72,4
Забезпечення кадрового потенціалу системи охорони здоров'я шляхом організації надання медичної допомоги із залученням лікарів-інтернів			64,2
РАЗОМ	2731,9	1720,7	136,6
Власні надходження (Плата за надання стоматологічних послуг)	5353,1	7171,4	12216,1
Дохід від надання майна в оренду	34,5	41,2	15,0
РАЗОМ	5387,6	7212,6	12231,1
Грошові кошти	4477,1	5280,8	6569,8
Надходження в натуральній формі		173,0	203,8
РАЗОМ	4477,1	5453,8	6773,6
Благодійна допомога	1145,6	0,0	567,0
РАЗОМ	1145,6	0,0	567,0
ВСЬОГО ФІНАНСУВАННЯ	13742,2	14387,1	19708,3

Примітка. Складено на основі даних діяльності КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»

У 2020-2022 роках частка доходів, отриманих від Національної служби здоров'я України, в загальному обсязі становила 19,9 %, 12 % і 6,9 % відповідно. Окрім доходів від надання медичних послуг в рамках державної програми медичних гарантій, стоматологічна поліклініка також отримувала кошти за платні стоматологічні послуги. Комунальне некомерційне підприємство «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» отримувало фінансування з обласного бюджету для оплати комунальних послуг та на безкоштовне або пільгове надання стоматологічних послуг окремим категоріям населення. Отримані кошти були використані для покриття відповідних витрат (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»

Видатки (тис.грн.)	2021р.	2022р.	2023р.
Заробітна плата	9005,9	10458,3	15190,5
Нарахування на заробітну плату	1981,6	2256,1	3169,1
Медикаменти та вироби медичного призначення	716,9	507,7	689,2
Комунальні послуги та енергоносії	598,2	822,6	1185,5
Інші видатки	1329,8	752,8	1286,4
Всього	13632,4	14797,5	21520,7

Примітка. Складено на основі даних діяльності КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»

Отже, основна частина витрат спрямовується на оплату праці та нарахування ЄСВ (2020 р. – 80%; 2021 р. – 89%; 2022 р. – 94%), закупівлю медикаментів (2020 р. – 6 %; 2021 р. – 4%; 2022 р. – 4%), а також оплату комунальних послуг (2020 р. – 5%; 2021 р. – 6%; 2022 р. – 6%). До інших витрат включаються кошти на паливно-мастильні матеріали, господарські засоби, програмне забезпечення, зв'язок, інтернет та інші операційні витрати.

На період 2024-2026 років підприємство планує отримати доходи від надання стоматологічних послуг за програмою державних гарантій медичного обслуговування населення, платні стоматологічні послуги, фінансування з обласного бюджету та позабюджетні інвестиції (див. табл.2.3).

"У цьому контексті зазначимо, що відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 17.09.1996 № 1138 «Про затвердження переліку платних послуг, які надаються в державних і комунальних закладах охорони здоров'я та вищих медичних навчальних закладах» із з дотриманням вимог постанови Кабінету Міністрів України від 17.09.1996 № 1138 від 27.12.2017 № 1075 "Про затвердження Методики розрахунку вартості послуги з медичного обслуговування" в КНП "Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка" розроблено тарифи на платні послуги, які затверджено розпорядженням Хмельницької обласної військової адміністрації" [22].

Таблиця 2.3

**Планові показники розвитку КНП «Хмельницька обласна
стоматологічна поліклініка»**

Фінансування ЗОЗ (тис.грн)	2024 (план)	2025 (план)	2026 (план)
ПМГ(відповідно до пакетів медичних послуг)			
Стоматологічна допомога дорослим та дітям.	889,2	1144,0	1235,0
Забезпечення кадрового потенціалу системи охорони здоров'я шляхом організації надання медичної допомоги із залученням лікарів-інтернів	98,1	98,1	98,1
РАЗОМ	987,3	1242,1	1333,1
Власні надходження(Плата за надання стоматологічних послуг)	22790,0	22790,0	22790,0
Дохід від надання майна в оренду	6,0	6,5	7,0
РАЗОМ	22796,0	22796,5	22797,0
Кошти обласного бюджету			
Грошові кошти	12962,8	11500,0	12900,0
Надходження в натуральній формі	400,0	455,0	480,0
РАЗОМ	13362,8	11955,0	13380,0
Позабюджетні інвестиції			
Благодійна допомога	14500,0	15000,0	15000,0
РАЗОМ	14500,0	15000,0	15000,0
ВСЬОГО ФІНАНСУВАННЯ	51646,1	50993,6	52510,1

Примітка. Складено на основі даних діяльності КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»

Другим підходом є аналіз якості медичних послуг, який здійснюється через такі індикатори:

- кількісні та якісні показники, тобто оцінка кількості прийомів, кількості виконаних процедур, аналіз тривалості прийому пацієнтів, показники успішності лікування, післяопераційних ускладнень тощо,
- задоволеність пацієнтів, тобто моніторинг відгуків пацієнтів, аналіз опитувань та статистики звернень для покращення якості обслуговування.
- відповідність стандартам, тобто перевірка відповідності процедур і стандартів лікування до чинних медичних стандартів та протоколів.

У цьому контексті зазначимо, що існують різні характеристики якості медичних послуг залежно від окремих груп стейкхолдерів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Розуміння якості з позиції різних груп стейкхолдерів ринку медичних послуг			
Ключові аспекти якості	Пацієнти	Група стейкхолдерів Працівники охорони здоров'я	Страхові компанії та платники податків
	рівень кваліфікації медичного персоналу	покращення стану здоров'я пацієнта	доступність медичних послуг для пацієнтів
	умови, в яких надаються медичні послуги	задоволення пацієнта від процесу лікування та отриманих	наявність відповідної інфраструктури
	спосіб реалізації медичних процедур	результатів надання медичних послуг у відповідності з чинною медичною практикою та застосуванням найновіших медичних технологій	рівень здоров'я популяції
	рівень комунікації медичних працівників та пацієнтів		забезпечення лікувального закладу медичним устаткуванням
	ступінь покращення здоров'я		рівень кваліфікації медичних працівників
	Примітка. Складено самостійно		

Алгоритм проведення опитування для оцінки рівня задоволення пацієнтів якістю та асортиментом медичних послуг у КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» наступний. Лікарі пропонують пацієнтам, які отримали повний комплекс медичних послуг, заповнити анкету-опитувальник, у якому вони оцінюють якість та асортимент наданих послуг. Анкетування є анонімним та добровільним: пацієнт самостійно заповнює анкету і залишає її у спеціально відведеній скриньці. Обробку та аналіз даних проводить завідувач відділення. Результати анкетування подаються директору не пізніше 15 числа кожного місяця у вигляді письмового звіту.

За результатами провадження медичної діяльності КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» наповнюється спеціальна законодавчо встановлена форма (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Форма надання відомостей щодо клінічних індикаторів якості
медичної допомоги**

1. Найменування закладу охорони здоров'я, який надає відомості				
2. Найменування структурного підрозділу з питань охорони здоров'я, до якого надаються відомості				
3. Дата заповнення форми				
4. Перелік відомостей щодо клінічних індикаторів якості медичної допомоги				
№ з/п	Назва індикатора	Наказ, що затверджує СМД чи УКПМД	Значення чисельника	Значення знаменника
1				

Примітка. Складено на основі [18]

Одержані результати опитування пацієнтів КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» за 2023 рік сформовані у таблиці 2.6. та, на наш погляд, у повній мірі демонструють ефективність надання медичних послуг з позиції пацієнтів цього медичного закладу.

Таблиця 2.6

**Критерії якості надання медичних послуг КНП «Хмельницька
обласна стоматологічна поліклініка» (за результатами опитування
пацієнтів у 2023 році)**

Критерії якості надання послуг	Отримане значення критерію
Дотримання нормативного терміну надання медичної послуги	4,02
Зручність способу звернення	2,85
Повнота задоволення потреби	4,7
Прийнятність графіку прийому відділів лікарні та поліклініки	2,1
Задоволеність якістю інформації паспорту медичної послуги	3,2
Задоволеність якістю інформації на стендах	4,9
Можливість отримання необхідної інформації поза межами лікарні	4,0
Можливість отримання консультативної допомоги	2,1
Ввічливість працівників закладу охорони здоров'я управління в процесі надання медичної послуги	3,0
Рівне відношення до всіх пацієнтів	1,7
Рівень необхідної кваліфікації працівників закладу охорони здоров'я	4,1

⁴Примітка. Складено автором самостійно на основі анкет пацієнтів

Сумарна інтегральна оцінка якості надання медичних послуг КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» становить 3,4, що демонструє її невисоке значення й потребу у підвищенні рівня обслуговування пацієнтів.

2.2. Аналіз результативності функціональної діяльності закладу охорони здоров'я

Аналіз результативності функціональної діяльності закладу охорони здоров'я здійснимо з позиції дослідження організаційної структури та ефективності управлінських процесів шляхом проведення оцінки функціонування системи управління, якості управлінських рішень, рівня комунікації між підрозділами (лікарями, адміністрацією, технічним персоналом).

"В структурі КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» функціонують: реєстратура; лікувальні відділення, до складу яких входять лікувальні кабінети, кабінет, хірургічний кабінет гігієни та профілактики стоматологічних захворювань; ортопедичне відділення: до складу якого входить ортопедичні кабінети та зуботехнічна лабораторія; рентгенологічний кабінет" [22] (див. рис. 2.1).

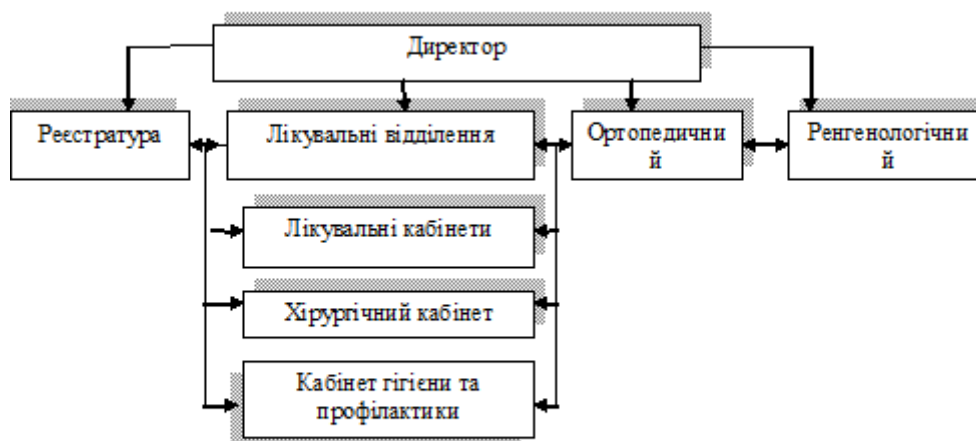


Рис. 2.1 Схема організаційної взаємодії структурних підрозділів КНП
«Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»

Примітка. Складено самостійно

КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» організована на основі трьох основних підрозділів: госпрозрахункові лікувальні відділення платних послуг №1 і №2, кабінет надання допомоги пільговим категоріям населення, а також госпрозрахункове ортопедичне відділення платних

послуг. Окрім платних послуг, заклад надає безкоштовне терапевтичне, хірургічне та ортопедичне лікування для пільгових категорій населення, зокрема учасників бойових дій, членів родин загиблих, реабілітованих осіб та інших осіб, які мають право на безоплатну стоматологічну допомогу.

Директор КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка», спираючись на комплексний аналіз процесів і структури роботи, визначає ключові напрямки діяльності та делегує їх виконання своїм заступникам, залишаючи за собою найбільш важливі питання. Заступники, у свою чергу, розподіляють завдання серед медичних працівників, забезпечуючи оптимальний рівень виконання завдань на кожному етапі управлінської ієрархії.

У результаті такого процесу делегування здійснюється розподіл праці в КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка». За кожним медичним працівником закріплюється конкретний обсяг роботи та визначається її зміст.

Дослідження характеру прийняття управлінських рішень менеджерським персоналом КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» свідчить про відсутність залежності між джерелами впливу на підлеглих і характером прийняття рішень (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Залежність характеру прийняття рішень управлінським персоналом
КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»**

Характер прийняття рішень	Джерела влади			У середньому
	форма- льні повнова- ження (%)	особиста каліфі- кація (%)	власна харизма (%)	
Особисто приймає управлінські рішення і оголошує їх підлеглим	39,5	36,4	15,4	34,2
Переконує підлеглих у прийнятому рішенні	13,2	18,2	23,1	16,4
Пропонує працівникам рішення, яке може бути змінене в процесі обговорення	28,9	22,7	38,5	28,8
Пропонує для обговорення проблему, отримує від підлеглих пропозиції і на їх основі приймає рішення	15,8	13,6	15,4	15,1
Дозволяє підлеглим за умови окреслення обмежень самостійно приймати рішення	2,6	9,1	7,7	5,5
Разом	100	100	100	100

Складено самостійно

Оцінка рівня розвитку функціональних компетенцій управлінських кадрів у КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» нами була здійснена за такими складовими складовими:

- "фахова компетенція, що базується на професійних знаннях і здібностях. Компонентами професійної компетенції є мотиваційна, організаційна, безпосередньо функціональна, вербально-комунікативна, інформаційна, самовдосконалення, дефініційне й творче мислення;
- соціальна компетенція, яка охолює знання в сфері управлінської психології. Оскільки менеджер отримує результат власної діяльності, впливаючи на інших осіб, йому потрібні, насамперед, знання соціальної психології та особливостей суспільного прояву власного фаху;
- концептуальна компетенція, яка передбачає рівень вмінь менеджера окреслювати проблеми і їх вирішувати. Окрім того, менеджер повинен уміти відрізнити принципове й вагоме у симптомах та явищах, що відбуваються в колективі, від незначного" [26].

Для забезпечення об'єктивної оцінки професійних компетенцій нами було ретельно проаналізовано посадові інструкції управлінського персоналу КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка». В цих інструкціях

чітко визначені вимоги до посад, а також зазначено, які функціональні обов'язки повинні виконувати працівники, які знання і навички від них вимагаються, а також їх права та обов'язки. Оцінка компетенцій здійснювалася за 5-бальною шкалою. Для класифікації отриманих результатів були визначені наступні критерії оцінки компетентності. (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Критерії оцінки рівня компетенцій управлінського персоналу
Тернопільської міської комунальної стоматологічної поліклініки**

Середній бал	Критерії
Від 1 до 2	Рівень компетентності не відповідає вимогам посади. Працівника необхідно перевести на іншу посаду, забезпечити йому націлену фахову підготовку відповідно до вимог даної посади чи звільнити
Від 2,1 до 3	Рівень компетентності недостатньо мірою відповідає вимогам посади, що вимагає суттєвого підвищення професійної кваліфікації або переведення працівника на іншу посаду
Від 3,1 до 4	В основному рівень компетентності відповідає вимогам посади, але потрібно забезпечити подальший розвиток рівня фаховості шляхом періодичного навчання, обміну досвідом, мотивації працівників до професійного розвитку
Від 4,1 до 5	Високий рівень компетентності, який у повній відповіді відповідає вимогам посади

Складено самостійно

На нашу думку, використання методики бальної оцінки рівня компетентності управлінського персоналу КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» сприяє застосуванню різноманітного та диференційованого підходу до професійного розвитку співробітників і процесу їх посадової ротації.

Під час проведення спостережень, опитувань та аналізу отриманих даних ми виявили високі показники фахових компетенцій управлінських кадрів КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка», що свідчить про високий рівень їх професіоналізму, який повністю відповідає вимогам займаних посад (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Рівень розвитку компетенцій управлінських кадрів
КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»**

Найменування структурних підрозділів	Компетенції (отримані бали)			Середнє значення
	професійні	соціальні	концептуальні	
Директор	5	5	4	4,6
Старша медсестра	5	4	4	4,3
Завідувач лікувального відділення	4	4	4	4

Примітка. Складено самостійно

При проведенні оцінки ми не враховували один із важливих компонентів компетентності, що наразі активно впроваджується, а саме креативну компетенцію. Це є найвищий рівень розвитку професійних навичок, коли менеджер закладу охорони здоров'я постійно здійснює творчий підхід в управлінні різними ресурсами, особливо людськими. На нашу думку, подальше впровадження елементів креативної компетентності в майбутньому сприятиме ефективному управлінню цим медичним закладом.

Важливою складовою оцінки результативності функціональної діяльності КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» є прогнозування потреб у медичних послугах шляхом здійснення оцінки змін у попиті на стоматологічні послуги, прогнозування кількості пацієнтів, на яких можна буде забезпечити необхідні послуги в умовах зростання навантаження. У цьому контексті набуває вагомості аналітика щодо існуючого стану надання медичної допомоги у розрізі різних видів медичних послуг (див. табл.2.10).

Таблиця 2.10

**Динаміка видів медичної допомоги КНП «Хмельницька обласна
стоматологічна поліклініка»**

Основні показники діяльності / роки	2021	2022	2023
Кількість пролікованих хворих, всього	60348	40988	34830
Всього пломб	28502	14401	12120
Кількість видалень, всього	12138	8760	7909
Кількість оперативних втручань	482	296	302
Кількість виїздів на дім	52	33	32
Кількість осіб, що отримали зубні протези	1466	1436	1540
Запротезовано пільгових категорій	365	472	1159

Примітка. Складено на основі даних діяльності КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»

На наш погляд, на основі цих аналітичних даних в подальшому слід здійснювати розробку стратегій розвитку цього медичного закладу, таких як розширення послуг, покращення якості, впровадження новітніх технологій та обладнання.

Отже, оцінка аналітичної діяльності в процесі управління "Хмельницькою обласною стоматологічною поліклінікою" дала змогу виявити потенційні проблеми, що дозволить своєчасно реагувати на зміни. Правильне використання аналітичних даних може значно покращити якість надання медичних послуг, оптимізувати ресурси, підвищити фінансову стабільність та забезпечити високий рівень задоволення пацієнтів.

Розділ 3 Удосконалення аналітичного забезпечення функціональної діяльності закладу охорони здоров'я

3.1 Інструменти забезпечення прозорості функціональної діяльності закладу охорони здоров'я

Забезпечення прозорості функціональної діяльності закладу охорони здоров'я є важливим аспектом для підвищення якості медичних послуг, зміцнення довіри громадян та запобігання корупційним ризикам.

Оскільки досліджуваний медичний заклад, відноситься до комунального підприємства зазначимо наступне. "На сьогодні у комунальному господарстві України накопичено багато проблем, які ставлять під загрозу можливість його сталого функціонування, а саме: недосконалість і застарілість технологій комунальних підприємств, а також велика зношеність основних засобів; неефективне використання матеріальних і фінансових ресурсів комунальних підприємств; низька якість надання послуг та неналежний фінансовий контроль; наявність корупційних ризиків; незадовільний здебільшого фінансовий стан підприємств комунальної форми власності; відсутність можливостей для накопичення інвестиційних ресурсів для оновлення об'єктів і впровадження інновацій та багато інших" [21].

У цьому напрямку нами сформовано індикатори прозорості для комунальних медичних закладів (див. табл.3.1).

Звичайно, що запропоновані індикатори прозорості для комунальних медичних закладів залежатимуть від злагодженої роботи керівництва органів місцевого самоврядування та самих комунальних підприємств. Однак, на наш погляд, реалізація цієї пропозиції щодо функціонування медичних закладів комунальної форми власності зумовить позитивні зрушення в сфері охорони здоров'я, а також сприятиме підвищенню ефективності та результативності діяльності комунальних медичних закладів.

Таблиця 3.1

Пропоновані індикатори прозорості для комунальних медичних закладів

Назва індикатора	10-ти бальна оцінка
Інформація для контактування з комунальним підприємством: 1) контактний номер телефону 2) електронна пошта 3) поштова адреса, сторінка у соціальних мережах Оприлюднено цілі діяльності комунального підприємства та стан їхнього досягнення Оприлюднено повний перелік послуг та робіт, які надає/ виконує комунальне підприємство	
Оприлюднена біографічна довідка керівника комунального підприємства	
Оприлюднено річні звіти керівника та наглядової ради комунального підприємства	
Є можливість надіслати скаргу/ звернення/пропозицію в електронному форматі	
Оприлюднено штатний розпис комунального підприємства	
Оприлюднено опис істотних передбачуваних факторів ризику, що можуть вплинути на операції та результати діяльності, та заходи щодо управління такими ризиками	
Оприлюднено чинну редакцію статуту комунального підприємства	
Оприлюднені структура, принципи формування і розмір винагороди керівника та членів наглядової ради комунального унітарного підприємства, включаючи компенсаційні пакети і додаткові блага, які вони отримують під час виконання посадових обов'язків Визначено ключові показники результативності/ ефективності комунального підприємства / окремий порядок оцінювання роботи та преміювання керівників комунальних підприємств	
Оприлюднено план діяльності комунального підприємства	
Оприлюднено річні фінансові звіти	
Створено кабінет користувача і комунальне підприємство регулярно звітує на www.spending.gov.ua	
Оприлюднено детальний звіт про використання коштів статутного капіталу	
Оприлюднено інформацію про операції та зобов'язання комунального підприємства з державним та/або місцевим бюджетом, державними та/або місцевими установами, підприємствами та організаціями, включаючи договірні зобов'язання комунального унітарного підприємства (фінансові та е-фінансові), що виникають у результаті державно-приватного партнерства	
Орган місцевого самоврядування/ структурний підрозділ в підприємстві регулярно проводить внутрішній аудит та контроль діяльності комунального підприємства, за якими оприлюднюється звіт/висновок за його результатами	
Оприлюднено реєстр боргових зобов'язань комунального підприємства	
Загальна кількість балів	
Примітка. Складено самостійно	

На наше переконання, на даний момент однією з головних проблем є нестача даних про фінансово-господарську діяльність медичних закладів комунальної форми власності. В цьому напрямку ми пропонуємо кілька інструментів, які сприятимуть прозорості та ефективному управлінню в медичних закладах (див. рис. 3.1).



Рис. 3.1. Інструменти забезпечення прозорості функціональної діяльності закладу охорони здоров'я

Примітка. Складено самостійно

На наш погляд, регулярне публікування фінансової звітності медичного закладу, що містить інформацію про доходи, витрати, розподіл бюджетних коштів та інші фінансові показники значно сприятиме забезпеченню прозорості діяльності медичного закладу.

Також у цьому напрямку нами пропонуються низка самопосилюючих інструментів забезпечення прозорості функціональної діяльності закладу охорони здоров'я:

- доступ до інформації про використання державних та приватних коштів, зокрема відкриті дані щодо фінансування та використання коштів на рівні закладу.
- електронні медичні картки, зокрема зберігання медичних даних пацієнтів в електронному форматі, що дозволяє контролювати якість обслуговування, а також запобігає маніпулюванням чи змінам у документації,
- цифровізація документообігу, зокрема використання електронних систем для реєстрації візитів, призначення лікарів, рецептур, що допомагає уникнути зловживань і забезпечує доступність інформації,

- регулярні перевірки внутрішніх процесів, використання коштів, відповідності нормативам і стандартам, а також оцінка ефективності роботи медичних працівників,
- аудиторські перевірки з боку незалежних організацій чи органів державного нагляду, що забезпечує контроль за дотриманням законодавства та стандартів,
- публікації на сайтах медичних закладів інформації про доступні послуги, лікарів, ціни на послуги, черги та інші важливі аспекти, що дозволяє пацієнтам зробити вибір на основі прозорих даних,
- проведення громадських обговорень щодо змін у політиці закладу, організація зборів для пацієнтів та їх родичів,
- збір відгуків від пацієнтів через онлайн-опитування, телефонні гарячі лінії або фізичні анкети для оцінки якості медичних послуг,
- надання пацієнтам можливості подавати скарги та звернення через відкриті канали, що сприяє моніторингу та виявленню порушень у роботі медичних закладів,
 - активне використання програм для реєстрації та контролю медичних даних на рівні держави, що дає можливість надавати медичні послуги більш ефективно та прозоро,
 - системи для зручного і прозорого запису на прийом до лікаря, що дозволяють контролювати навантаження на лікарів і забезпечити чітке планування часу,
 - публікація даних про результати лікування, показники ефективності роботи лікарів та медичних установ,
 - доступність для пацієнтів статистичних даних, таких як рівень задоволення пацієнтів, час очікування на прийом, середній час перебування в лікарні тощо,
 - дотримання міжнародних стандартів якості медичних послуг, що забезпечує прозорість процесів та підвищує рівень довіри до установи,

– проведення регулярних перевірок відповідно до встановлених стандартів якості.

Також у цьому напрямку існує "доцільність і необхідність модернізації інституціонального середовища, а також створення територіальних центрів медичної інформації, які акумулюють дані про стан громадського здоров'я та роботу медичних установ регіону для проведення бенчмаркінгу ефективності, в здійсненні якого зацікавлені не лише господарюючі суб'єкти, а й місцева влада та інститути громадянського суспільства, що прагнуть поліпшити рівень медичного обслуговування населення та наростити рівень людського капіталу" [4].

Загалом, для забезпечення прозорості важливо поєднувати кілька інструментів і підходів, включаючи технології, законодавчі ініціативи та ефективне управління, що сприятиме поліпшенню роботи медичних закладів та підвищенню рівня довіри пацієнтів.

ВИСНОВКИ

Аналітична діяльність в управлінні - це процес збору, обробки та аналізу інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих рішень, розробки стратегій і тактик, оцінки ефективності діяльності організації та її ресурсів.

Аналітична діяльність в управлінні медичним закладом є ключовим інструментом для забезпечення ефективного функціонування організації, підвищення якості медичних послуг, оптимізації ресурсів та забезпечення прозорості діяльності. Вона включає систематичне збирання, обробку, аналіз і інтерпретацію даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Аналітична діяльність починається з систематичного збору даних про діяльність медичного закладу, таких як показники якості медичних послуг, фінансові дані, результати лікування, кількість прийомів, черги до лікарів, витрати на медичні матеріали і обладнання.

Аналітика допомагає виявити потенційні медичні ризики, попередити помилки в лікуванні, знизити ймовірність нещасних випадків і ускладнень. Це включає також моніторинг інфекційних спалахів та безпеку лікарських препаратів.

Завдяки аналітичній діяльності, управлінці медичних закладів можуть прогнозувати потреби в персоналі, лікарських засобах, обладнанні та фінансах на основі даних про кількість пацієнтів і сезонні коливання попиту на медичні послуги. Аналіз витрат і доходів медичного закладу, виявлення зон для оптимізації витрат, контроль за використанням бюджетних коштів, пошук джерел додаткових фінансування допомагає зберігати фінансову стабільність закладу та ефективно використовувати ресурси.

Аналітична діяльність надає керівникам медичних закладів точні й об'єктивні дані для прийняття управлінських рішень. Це дозволяє оптимізувати організаційні процеси, ефективно планувати медичні послуги і

бюджет, а також впроваджувати інноваційні підходи до лікування і обслуговування пацієнтів.

Аналітичні дослідження допомагають розробляти стратегії розвитку медичного закладу, зокрема через виявлення нових можливостей для розширення послуг, оптимізації роботи, впровадження нових технологій, а також підвищення конкурентоспроможності.

Оцінка аналітичної діяльності в процесі управління комунальним некомерційним підприємством, таким як "Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка" є ключовим етапом для забезпечення ефективного функціонування цього медичного закладу. У цьому випадку ми зосередилися на кількох основних аспектах оцінки аналітичної діяльності, що включали фінансовий та економічний аналіз, аналіз якості медичних послуг, управління ресурсами, а також виконання нормативних вимог. Проведена нами сумарна інтегральна оцінка якості надання медичних послуг КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» становить 3,35, що свідчить про її невисоке значення.

Аналіз результативності функціональної діяльності закладу охорони здоров'я нами було здійснено з позиції дослідження організаційної структури та ефективності управлінських процесів шляхом проведення оцінки функціонування системи управління, якості управлінських рішень, рівня комунікації між підрозділами. Задля об'єктивної оцінки фахових компетенцій нами були детально вивчені посадові інструкції управлінського персоналу КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка». Компетенції нами були оцінені за п'яти бальною шкалою. Для ранжування отриманих характеристик нами були введені різні критерії оцінки компетенції менеджерів. Під час власних спостережень, опитувань та опрацювання аналітичних даних нами були отримані достатньо високі значення фахових компетентностей управлінських кадрів КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка», що демонструє високий рівень компетентності, який відповідає повністю вимогам їх посад.

Як пропозиція дослідження нами запропоновані індикатори прозорості для комунальних медичних закладів, які залежатимуть від злагодженої роботи керівництва органів місцевого самоврядування та самих комунальних підприємств. Реалізація цієї пропозиції щодо функціонування медичних закладів комунальної форми власності зумовить позитивні зрушення в сфері охорони здоров'я, а також сприятиме підвищенню ефективності та результативності діяльності комунальних медичних закладів.

На даний момент однією з головних проблем є нестача даних про фінансово-господарську діяльність медичних закладів комунальної форми власності. В цьому напрямку ми пропонуємо кілька інструментів, які сприятимуть прозорості та ефективному управлінню в медичних закладах. Загалом, для забезпечення прозорості важливо поєднувати кілька інструментів і підходів, включаючи технології, законодавчі ініціативи та ефективне управління, що сприятиме поліпшенню роботи медичних закладів та підвищенню рівня довіри пацієнтів.

