

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**ГНАТКО ІРИНА ІВАНІВНА**

**Організація надання реабілітаційних послуг санаторно-курортним  
закладом**

спеціальність 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійна програма - Менеджмент закладів охорони здоров'я  
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЗОЗм-21  
Гнатко Ірина Іванівна

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Демків Ірина Олегівна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ РЕАБІЛІТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ САНАТОРНО-КУРОРТНИМ ЗАКЛАДОМ</b> .....	6
1.1. Сутність та значення реабілітаційних послуг і особливості їх надання санаторно-курортним закладом.....	6
1.2. Організаційно-управлінські підходи до надання реабілітаційних послуг санаторно-курортним закладом.....	12
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ РЕАБІЛІТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ КНП «МИКУЛИНЕЦЬКА ОБЛАСНА ФІЗІОТЕРАПЕВТИЧНА ЛІКАРНЯ РЕАБІЛІТАЦІЇ» ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ</b> .....	19
2.1. Моніторинг організації надання реабілітаційних послуг у досліджуваному КНП.....	19
2.2. Оцінка ефективності діяльності досліджуваного КНП у контексті надання реабілітаційних послуг.....	25
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ РЕАБІЛІТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ САНАТОРНО-КУРОРТНИМ ЗАКЛАДОМ</b> .....	34
3.1. Підвищення якості та доступності реабілітаційних послуг санаторно-курортним закладом.....	34
3.2. Впровадження інноваційних технологій у процес надання реабілітаційних послуг санаторно-курортним закладом.....	40
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	46
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	49

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Україна має значний потенціал для розвитку санаторно-курортного господарства завдяки унікальним природним умовам та ресурсам. В цьому контексті санаторно-курортні заклади займають важливе місце у структурі національної системи охорони здоров'я, адже забезпечують комплекс оздоровчих, профілактичних і реабілітаційних заходів, спрямованих на підтримання та відновлення здоров'я різних груп населення.

Разом з тим, у сучасних умовах перед санаторно-курортними установами постають нові виклики, зумовлені необхідністю організації реабілітації військових та населення, які зазнали фізичних і психологічних травм унаслідок воєнних дій. Ситуація ускладнюється значним скороченням мережі таких закладів через руйнування інфраструктури, окупацію територій та втрату об'єктів санаторної сфери. Водночас, чинником, що впливає на діяльність санаторно-курортних закладів, є підвищення вимог і очікувань споживачів щодо якості послуг, рівня сервісу, безпеки та умов перебування. Це створює потребу в оновленні підходів до організації роботи санаторно-курортної галузі, удосконаленні стандартів надання послуг та впровадженні сучасних управлінських рішень. Відтак, особливої актуальності набуває наукове обґрунтування організації надання реабілітаційних послуг санаторно-курортним закладом як цілісного, системно структурованого процесу, що відповідає сучасним вимогам до якості медичної допомоги та реабілітації.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Питання медичної та фізичної реабілітації, ролі реабілітаційних заходів у відновленні здоров'я та працездатності, загальні засади санаторно-курортного лікування знайшли відображення у працях вітчизняних дослідників: Р. Августин, І. Демків, К. Бабової, Н. Влащенко, І. Литвиненко, В. Стеблюка, Т. Титаренка, О. Шевченка та інші. Разом з тим, організаційні аспекти надання реабілітаційних послуг саме санаторно-курортними закладами висвітлені недостатньо системно. Наявні дослідження здебільшого зосереджені на клініко-

фізіологічних ефектах застосування природних лікувальних чинників, окремих напрямках відновного лікування чи аналізі санаторно-курортного потенціалу регіонів. Питання побудови ефективної моделі організації реабілітаційного процесу, оптимізації управлінських рішень, взаємодії суб'єктів реабілітаційної допомоги, стандартизації маршрутів пацієнтів та оцінювання результативності надання послуг потребують подальшого поглибленого опрацювання. Це зумовлює необхідність комплексного дослідження організації надання реабілітаційних послуг у санаторно-курортному закладі з позицій системного, управлінського та медико-соціального підходів.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є наукове обґрунтування організації надання реабілітаційних послуг та розробка напрямів щодо підвищення якості та доступності реабілітаційних послуг санаторно-курортним закладом.

Відповідно до окресленої мети було сформульовано та вирішено низку завдань:

- дослідити сутність та значення реабілітаційних послуг і особливості їх надання санаторно-курортним закладом;
- охарактеризувати організаційно-управлінські підходи до надання реабілітаційних послуг санаторно-курортним закладом;
- проаналізувати систему надання реабілітаційних послуг у досліджуваному санаторно-курортному закладі;
- здійснити оцінку ефективності діяльності досліджуваного санаторно-курортного закладу у контексті надання реабілітаційних послуг;
- надати рекомендації щодо підвищення якості та доступності реабілітаційних послуг санаторно-курортним закладом;
- розробити заходи щодо впровадження інноваційних технологій у процес надання реабілітаційних послуг санаторно-курортним закладом.

**Об'єктом дослідження** - реабілітаційні послуги санаторно-курортного закладу.

**Предметом дослідження** - механізм організації надання реабілітаційних послуг санаторно-курортним закладом.

**Методи дослідження.** Для реалізації поставлених у кваліфікаційній роботі завдань застосовано комплекс взаємопов'язаних загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, композиції та декомпозиції застосовано для опрацювання теоретичних засад організації надання реабілітаційних послуг санаторно-курортним закладом (розділ 1). Метод системного аналізу використано для аналізу системи надання реабілітаційних послуг та оцінювання ефективності діяльності досліджуваного санаторно-курортного закладу у контексті надання реабілітаційних послуг (параграфи 2.1, 2.2). Для розроблення напрямів удосконалення організації надання реабілітаційних послуг санаторно-курортним закладом використано методи факторно-критеріального моделювання та функціонального підходу (розділ 3).

**Практична цінність отриманих результатів.** Сутність практичної значущості роботи полягає в тому, що розроблені автором рекомендації щодо удосконалення організації надання реабілітаційних послуг санаторно-курортним закладом можуть бути впроваджені у діяльність КНП «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації» Тернопільської обласної ради.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження пройшли апробацію на X Ювілейній науково-практичній конференції студентів і молодих учених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (20 листопада 2025 р.) шляхом опублікування тез доповіді «Підвищення якості та доступності реабілітаційних послуг санаторно-курортними закладами» (Тернопіль: ЗУНУ, 2025), а також на науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (27 листопада 2025 р.) та відображені у тезах доповіді «Впровадження інноваційних технологій у процес

надання реабілітаційних послуг санаторно-курортним закладом» (Тернопіль: ЗУНУ, 2025)

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ РЕАБІЛІТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ САНАТОРНО-КУРОРТНИМ ЗАКЛАДОМ

#### 1.1. Сутність та значення реабілітаційних послуг і особливості їх надання санаторно-курортним закладом

У сучасній системі охорони здоров'я реабілітаційні послуги відіграють ключову роль, оскільки забезпечують відновлення, підтримання та покращення функціональних можливостей організму пацієнта, які були знижені або порушені внаслідок захворювань, травм, уроджених або набутих функціональних обмежень.. У широкому науковому розумінні реабілітація розглядається як комплексний, міждисциплінарний процес, що охоплює медичні, фізичні, психологічні, соціальні, освітні та професійні заходи, спрямовані на досягнення максимально можливого рівня незалежності й якості життя пацієнта. Його організація ґрунтується на принципах доказової медицини, міжпрофесійної взаємодії та персоналізації реабілітаційних заходів відповідно до індивідуальних потреб пацієнта та динаміки відновлення.

Сутність реабілітаційних послуг полягає у створенні оптимальних умов для повернення пацієнта до максимально можливого рівня здоров'я, працездатності, автономності та соціальної активності. Відповідно до сучасних міжнародних стандартів, реабілітація охоплює широкий спектр заходів - від раннього втручання у гострому періоді до тривалого відновлення та підтримувальних програм. Ефективність таких послуг зумовлена системним поєднанням клінічних технологій, фізіотерапевтичних методів, психологічної підтримки, навчання пацієнта та його родини, а також створенням сприятливого середовища для повної інтеграції в суспільство.

Значення реабілітаційних послуг зростає в умовах демографічного старіння, збільшення хронічних захворювань, наслідків військових дій,

посттравматичних станів, ускладнень після гострих патологій та погіршення психоемоційного стану населення. «Реабілітація є важливим інструментом: підвищення якості життя та функціональної незалежності пацієнтів; скорочення періоду тимчасової непрацездатності та зниження ризику інвалідизації; зменшення витрат на подальше лікування та догляд, що має позитивний макроекономічний ефект; забезпечення соціальної інтеграції осіб із порушеннями здоров'я, їх повернення до активного життя; покращення психоемоційного стану та профілактики вторинних ускладнень» [39].

Реабілітаційні послуги здійснюють комплексний вплив на ключові компоненти людського функціонування, зокрема на стан тілесних структур і фізіологічних функцій, рівень активності та участі в повсякденній діяльності, а також на середовищні фактори, що визначають можливості відновлення.

У сучасній реабілітаційній практиці виокремлюють основні види реабілітаційних послуг подані на рисунку 1.1., які охоплюють широкий спектр медичних, психологічних, фізичних, соціальних і професійних втручань, що спрямовані на досягнення максимально можливого рівня функціонування пацієнта.



Рис. 1.1. Види реабілітаційних послуг

Примітка. Складено автором на основі [39]

Медична реабілітаційна послуга охоплює комплекс спеціалізованих заходів, спрямованих на відновлення або часткову компенсацію порушених функцій організму шляхом застосування фармакотерапії, фізіотерапевтичних методів, лікувальної фізичної культури, бальнеологічних процедур, раціональної дієтотерапії та інших доказових медичних втручань. Цей напрям сприяє нормалізації фізіологічних процесів, зменшенню клінічних проявів захворювань та відновленню соматичного здоров'я пацієнтів.

Зазначимо, що психологічна реабілітаційна послуга доповнює цей процес, забезпечуючи корекцію емоційних, когнітивних та поведінкових змін, які виникають як реакція на захворювання, травму або тривале лікування, та сприяє формуванню конструктивних механізмів подолання стресу. Завдяки цьому забезпечується стабілізація психоемоційного стану, зменшення тривожності, подолання депресивних симптомів та підтримка мотивації до одужання.

Соціальна реабілітаційна послуга орієнтована на відновлення здатності пацієнта брати участь у суспільному житті, адаптуватися до змінених життєвих обставин і зберігати або відновлювати важливі соціальні ролі [24]. Вона включає розвиток навичок самообслуговування, формування поведінкових стратегій, необхідних для інтеграції в соціальне середовище, а також підтримку взаємодії з родиною, професійною та громадською спільнотою. У свою чергу професійна (трудова) реабілітація забезпечує можливість відновлення працездатності, формування нових компетентностей або повернення до попередньої професійної діяльності відповідно до стану здоров'я та функціональних можливостей пацієнта. Вона передбачає оцінювання робочих навичок, профорієнтаційні консультації, адаптацію робочого місця, а також навчання компенсаторним технікам, що сприяють стійкому поверненню до трудової активності.

Для освітньої реабілітації характерним є те, що вона відіграє особливу роль у розвитку когнітивного потенціалу та підвищенні рівня самостійності пацієнтів. Її зміст включає індивідуальні або групові заняття, спрямовані на

подолання навчальних труднощів, розвиток пізнавальних функцій, формування навичок самоорганізації та опанування нових знань. В умовах реабілітаційних закладів освітня складова також забезпечує підготовку пацієнта до повернення до навчального процесу або професійного навчання. Водночас, ерготерапевтична реабілітація забезпечує відновлення здатності виконувати повсякденні життєві дії, необхідні для самостійності та інтеграції в соціальне середовище. Її інструментарій охоплює тренування навичок самообслуговування, розвиток дрібної моторики, відновлення координації, навчання використанню допоміжних засобів та формування адаптаційних стратегій у побутовій, навчальній та трудовій діяльності.

Зазначимо, що духовно-психологічна підтримка становить додатковий змістовий напрям реабілітації, що спрямований на гармонізацію внутрішнього стану пацієнта, формування позитивних життєвих орієнтирів та підвищення внутрішніх ресурсів подолання хвороби. У межах цього напрямку використовуються бесіди, консультативні зустрічі, практики емоційного розвантаження та духовно-ціннісного розвитку, які сприяють відновленню психологічної рівноваги й покращенню загального самопочуття. Водночас, такий вид реабілітаційної послуги, як фізична орієнтований на відновлення рухових функцій, сили, витривалості та координації. Він включає: кінезіотерапію; механотерапію; масажні техніки; водолікування; вправи на відновлення опорно-рухового апарату. Фізична реабілітація має велике значення для пацієнтів після травм, операцій, неврологічних та ортопедичних патологій.

Отже, реабілітаційні послуги мають системний, комплексний та довготривалий характер, що підвищує їхнє соціально-економічне значення та вплив на якість життя населення. Проте, у сучасних умовах реабілітація вважається невід'ємною складовою медичного маршруту пацієнта, що починається від гострого періоду захворювання і продовжується у спеціалізованих установах, серед яких важливе місце займають санаторно-курортні заклади, які займають особливе місце у забезпеченні реабілітаційних

заходів та поєднують медичні технології з природними лікувальними факторами.

Санаторно-курортна реабілітація базується на використанні мінеральних вод, лікувальних грязей, кліматотерапії, бальнеотерапії та інших природних ресурсів, що дозволяє досягати високої ефективності відновного лікування. Такий комплексний вплив забезпечує не лише усунення наслідків хвороб, а й загальне зміцнення організму, поліпшення імунного статусу та профілактику хронічних рецидивів.

Особливості надання реабілітаційних послуг у санаторно-курортних закладах визначаються їх функціональною структурою, наявністю спеціалізованих відділень, мультидисциплінарних команд та матеріально-технічної бази. При цьому, такі заклади забезпечують поєднання медичної та природної складових, що створює унікальний лікувально-реабілітаційний ефект. Процес реабілітації у санаторно-курортних закладах організовується з урахуванням тривалості перебування пацієнта, що дає змогу системно контролювати динаміку відновлення та коригувати індивідуальну програму. Разом з тим, реабілітаційний процес у закладах передбачає високий рівень персоналізованих втручань: кожен пацієнт отримує індивідуальний план, сформований на підставі медичних показань, діагностичних даних та функціонального стану.

Однією з ключових переваг санаторно-курортних закладів є «використання природних лікувальних ресурсів, серед яких мінеральні води, лікувальні грязі, сприятливі кліматичні умови, аеротерапія, геліотерапія, бальнеотерапія та різноманітні водолікувальні процедури» [6]. Ці чинники мають доведений фізіологічний ефект: покращують периферичний і центральний кровообіг, нормалізують метаболічні процеси, зменшують інтенсивність больового синдрому і запальних реакцій, а також сприяють підвищенню імунологічної відповіді організму. Вплив природних факторів забезпечує м'яку, але стійку корекцію функціональних порушень і часто має триваліший ефект порівняно з суто медичними втручаннями.

Комплексність і мультидисциплінарність реабілітаційних заходів у санаторно-курортних умовах полягає в інтеграції медичних, фізичних, психологічних та дієтологічних компонентів у єдину відновну програму. Реабілітаційний процес забезпечується командою фахівців - лікарями-реабілітологами, фізичними терапевтами, ерготерапевтами, психологами, дієтологами, масажистами та медичними сестрами. Така взаємодія дозволяє формувати оптимальну траєкторію відновлення, враховуючи як клінічні показники, так і психофізіологічні особливості пацієнта.

Персоніфікація реабілітаційних програм передбачає розроблення індивідуального плану для кожного пацієнта залежно від його функціональних можливостей, вікових особливостей, супутньої патології та визначених терапевтичних цілей. Індивідуальний план включає щоденні лікувальні процедури, контрольоване збільшення фізичного навантаження, регулярне оцінювання клінічної динаміки та коригування втручань відповідно до реакцій організму. Такий підхід забезпечує високу результативність реабілітаційних заходів і мінімізує ризики ускладнень.

Значущим чинником ефективності санаторно-курортної реабілітації є «тривалість і безперервність відновного курсу. Перебування пацієнта в умовах спеціалізованого закладу протягом 14-24 днів або більше дозволяє забезпечити системний, щоденний вплив реабілітаційних заходів, що сприяє стабілізації стану, закріпленню терапевтичного ефекту та профілактиці рецидивів. На відміну від амбулаторного лікування, санаторно-курортні умови створюють можливості для послідовного й інтенсивного застосування методів відновлення без переривань» [36].

Формування сприятливого психосоціального середовища є важливою складовою реабілітаційного процесу в санаторіях. Збалансована оздоровча атмосфера, природні ландшафти, відсутність щоденних стресових чинників і можливість для відпочинку сприяють покращенню емоційного стану пацієнтів. Створення психологічного комфорту знижує рівень тривожності, сприяє

нормалізації сну, стимулює мотивацію до активної участі в реабілітації та загалом підсилює ефективність лікувальних втручань.

Санаторно-курортні заклади відіграють важливу роль у реабілітації пацієнтів після широкого спектра патологічних станів. Вони забезпечують ефективне відновлення після серцево-судинних захворювань, порушень опорно-рухового апарату, неврологічних дисфункцій, хвороб дихальної системи, постковідних ускладнень, травм та оперативних втручань. Комплексне застосування природних чинників і сучасних реабілітаційних методик дозволяє значно прискорити відновлення функціонального статусу, підвищити якість життя та зменшити ризик повторних загострень.

Таким чином, реабілітаційні послуги є ключовим елементом сучасної системи охорони здоров'я, що забезпечують відновлення функціонального потенціалу, профілактику ускладнень та підвищення якості життя населення. Санаторно-курортні заклади, враховуючи їх ресурсний потенціал, комплексність підходу та тривалість реабілітації, мають унікальні можливості для забезпечення високоефективного та науково обґрунтованого відновного лікування.

## **1.2. Організаційно-управлінські підходи до надання реабілітаційних послуг санаторно-курортним закладом**

Ефективність реабілітаційної діяльності санаторно-курортних закладів значною мірою залежить від того, наскільки раціонально й комплексно вибудована система управління, спрямована на забезпечення високої якості, доступності та результативності відновного лікування. Сучасні умови розвитку охорони здоров'я, зростання потреб населення у реабілітаційній допомозі, поствоєнні виклики, поширення хронічних неінфекційних захворювань і ускладнень після гострих станів (COVID-19, травм, оперативних втручань) обумовлюють необхідність оновлення організаційно-управлінських підходів у санаторно-курортній сфері.

Згідно з міжнародними підходами (WHO, ICF), реабілітація розглядається як «системний процес, що охоплює: медичні втручання; фізичну терапію; ерготерапію; психологічну підтримку; соціальну та професійну адаптацію; освітньо-профілактичний супровід; формування навичок самопомоги; створення сприятливих умов середовища» [14]. Водночас, реабілітаційна діяльність у санаторно-курортних закладах ґрунтується на засадах доказової медицини, міжсекторальної взаємодії та мультидисциплінарного менеджменту. Разом з тим, процес управління реабілітацією у санаторно-курортних закладах ґрунтується на відповідних принципах (рис.1.2). Така багатовекторність вимагає застосування організаційно-управлінських підходів, які здатні забезпечити синергію між різними видами допомоги та технологіями відновлення.



Рис.1.2. Принципи управління реабілітацією в санаторно-курортному закладі

Примітка. Побудовано на основі [39]

Сучасні санаторно-курортні заклади виступають важливою інституційною ланкою системи охорони здоров'я, оскільки поєднують природні лікувальні ресурси, інфраструктурні можливості та комплексні

відновні технології. Організаційно-управлінські підходи, що застосовуються в таких установах, формують основу для побудови ефективних реабілітаційних програм, спрямованих на підвищення функціональних можливостей пацієнтів, покращення їхньої якості життя та запобігання повторним ускладненням (рис.1.3).

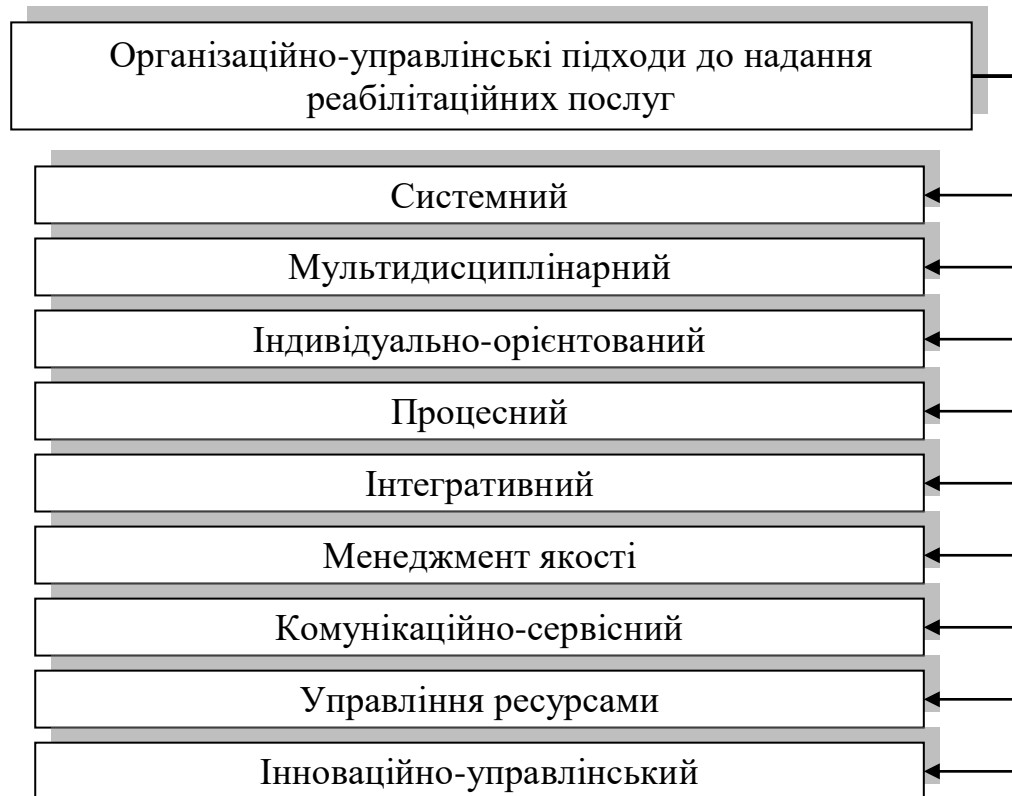


Рис.1.3. Організаційно-управлінські підходи до надання реабілітаційних послуг санаторно-курортним закладом

Примітка. Побудовано на основі [6]

Системний підхід дозволяє розглядати санаторно-курортний заклад як складну соціально-медичну систему, в якій взаємодіють - управлінські структури; медичні служби; реабілітаційні підрозділи; інфраструктурні та господарські служби; природні компоненти середовища; зовнішні інституції (НСЗУ, МОЗ, громади, страхові організації). Реабілітаційні послуги організовуються як комплекс взаємопов'язаних процесів: оцінювання стану пацієнта, планування втручань, реалізація програм, моніторинг результатів та корекція індивідуальних планів.

В контексті надання санаторно-курортним закладом реабілітаційних послуг системний підхід забезпечує:

- «прогнозування потреб у реабілітаційних послугах;
- стратегічне та оперативне планування;
- оптимізацію потоків пацієнтів;
- інтеграцію даних про стан здоров'я пацієнтів;
- формування реабілітаційного маршруту;
- міжінституційну співпрацю (лікарні → санаторій → амбулаторія)» [6].

Застосування системного підходу дає змогу забезпечити узгодженість між структурними підрозділами закладу, оптимізувати використання природних і технологічних ресурсів та створити безперервний реабілітаційний маршрут.

Однією з основних умов якісного відновного лікування є мультидисциплінарний підхід, що передбачає взаємодію спеціалістів різних галузей. До складу реабілітаційної команди, як правило, входять: лікарі-реабітологи, фізичні терапевти, ерготерапевти, фізіотерапевти, психологи, дієтологи, соціальні працівники та медичні сестри. Координацію командної роботи зазвичай здійснює лікар-координатор або керівник реабілітаційного підрозділу.

Водночас, мультидисциплінарний підхід забезпечує комплексне бачення проблем пацієнта, дозволяє узгоджувати втручання та досягати синергетичного ефекту у процесі реабілітації, сприяє виробленню узгоджених клінічних рішень, а також створює умови для спільного формулювання реабілітаційних цілей, що робить процес відновлення більш структурованим і результативним.

Особливу роль відіграє індивідуально-орієнтований підхід як основа реабілітаційного менеджменту. Індивідуалізація реабілітаційних програм полягає у формуванні персонального реабілітаційного плану для кожного пацієнта. Основні етапи цього підходу включають: комплексне функціональне обстеження, визначення реабілітаційних потреб, встановлення короткострокових і довгострокових цілей, складання плану процедур,

моніторинг динаміки й корекція програми. Такий підхід дає змогу забезпечити максимальну точність і ефективність втручань, а також сприяти швидшому функціональному відновленню.

Процесний підхід передбачає управління реабілітаційними послугами через чітке визначення та регламентацію всіх етапів: оцінювання, планування, реалізацію, моніторинг і завершення реабілітаційного курсу. Документування стандартних операційних процедур забезпечує відтворюваність та контрольованість процесів і дає змогу проводити внутрішній аудит якості. Процесний підхід забезпечує прозорість, керованість і відтворюваність реабілітаційних технологій.

Важливим організаційним принципом діяльності санаторно-курортних закладів є інтеграція природних лікувальних ресурсів (мінеральні води, лікувальні грязі, кліматотерапія) зі сучасними медичними технологіями (фізіотерапією, кінезіотерапією, ерготерапією, психотерапією). Синергетичний вплив цих факторів підвищує результативність реабілітації та прискорює відновлення функціонального стану.

У сучасних санаторно-курортних закладах велика увага приділяється забезпеченню якості реабілітаційних послуг шляхом: впровадження стандартів лікування та реабілітації (клінічних протоколів, SOP); моніторингу ефективності процедур; оцінювання задоволеності пацієнтів; аналізу ризиків та безпеки процедур; підвищення кваліфікації персоналу; запровадження внутрішніх аудитів.

«Системи управління якістю базуються на міжнародних стандартах (ISO, НАССР), що забезпечує відповідність реабілітаційних програм сучасним вимогам доказової медицини та безпеки. Сучасні санаторно-курортні заклади активно впроваджують системи менеджменту якості відповідно до ISO 9001 та стандартів акредитації» [12].

Зазначимо, що важливим є управління ресурсами санаторно-курортного закладу. Раціональне управління кадровими, матеріально-технічними та фінансовими ресурсами є основою стабільності та ефективності діяльності

закладу. Це включає оптимізацію навантаження персоналу, оновлення обладнання, планування бюджету, а також упровадження інформаційних систем управління. Раціональне управління ресурсами дозволяє забезпечити доступність, безперервність та результативність реабілітаційних втручань.

Особливу роль в санаторно-курортних закладах відіграє ефективна комунікація між персоналом і пацієнтом, що є одним із ключових чинників успішної реабілітації. Санаторії мають створювати доброзичливе, підтримувальне середовище, сприяти мотивації пацієнта та формувати позитивний досвід перебування. Формування ефективної комунікації з пацієнтами включає: інформування про хід та цілі реабілітації; ведення консультацій і супровід пацієнта на всіх етапах; створення доброзичливого та підтримувального середовища; забезпечення психологічного комфорту.

У сучасних умовах розвитку санаторно-курортної сфери управління реабілітаційними послугами дедалі більше ґрунтується на застосуванні інноваційних технологій. До ключових напрямів інноваційного менеджменту належать:

- «телереабілітація та дистанційне спостереження, що дають змогу забезпечити безперервність відновного процесу незалежно від місця перебування пацієнта;
- використання цифрових платформ і електронних систем контролю виконання вправ, які підвищують точність моніторингу та дозволяють індивідуалізувати навантаження;
- застосування алгоритмів штучного інтелекту для оцінювання функціонального стану та прогнозування результатів реабілітації;
- впровадження мобільних додатків, що сприяють підвищенню залученості пацієнтів та покращують взаємодію з реабілітаційною командою;
- розвиток концепції «розумного санаторію», яка передбачає інтеграцію цифрових технологій, автоматизованих систем управління та інтелектуального обладнання у всі етапи реабілітаційного процесу» [16].

Застосування таких інновацій дозволяє суттєво розширити можливості санаторно-курортних закладів, підвищити ефективність і доступність реабілітаційних послуг, а також забезпечити високий рівень персоналізації відновних програм.

Організаційно-управлінські підходи також охоплюють ефективне використання: кадрових ресурсів (оптимізація навантаження персоналу, компетентнісний розвиток); матеріально-технічної бази (обладнання, бальнеологічні установки, грязелікувальні комплекси); інформаційних технологій (електронна реабілітаційна карта, телереабілітація); фінансових ресурсів (планування бюджету, вартість пакету послуг, співпраця з НСЗУ).

Таким чином, організаційно-управлінські підходи до надання реабілітаційних послуг у санаторно-курортних закладах охоплюють комплекс взаємопов'язаних елементів - від системного та командного підходів до менеджменту якості та оптимізації ресурсів. Ефективна організація реабілітаційного процесу забезпечує цілісність, безперервність і результативність відновного лікування, сприяє підвищенню функціональних можливостей пацієнтів та покращує їхню якість життя.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ РЕАБІЛІТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ КНП «МИКУЛИНЕЦЬКА ОБЛАСНА ФІЗІОТЕРАПЕВТИЧНА ЛІКАРНЯ РЕАБІЛІТАЦІЇ» ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

#### 2.1. Моніторинг організації надання реабілітаційних послуг у досліджуванім КНП

Санаторно-курортні заклади посідають важливе місце в системі охорони здоров'я, оскільки забезпечують комплексне відновлення та зміцнення здоров'я населення. Їх функціональне призначення полягає у створенні сприятливих умов для відтворення фізичного, психоемоційного та функціонального стану людини та наданні лікувальних, профілактичних та реабілітаційних послуг із використанням природних лікувальних факторів.

Сутнісною характеристикою таких закладів є їхнє розташування у природних курортних зонах, що володіють унікальними ресурсами - мінеральними водами, лікувальними грязями, специфічними кліматичними умовами, ландшафтно-рекреаційним потенціалом тощо. Використання цих природних факторів дає змогу підвищити ефективність реабілітаційних заходів, сприяє нормалізації фізіологічних процесів, зменшенню проявів захворювань, відновленню працездатності та поліпшенню психоемоційного стану пацієнтів. В цьому контексті нами здійснено моніторинг організації надання реабілітаційних послуг КНП «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації» Тернопільської обласної ради.

«Досліджуване КНП функціонує як заклад, що надає високоспеціалізовану медичну допомогу громадянам України, іноземцям та іншим особам відповідно до чинного законодавства та положень статуту» [17]. Діяльність підприємства спрямована на забезпечення доступу пацієнтів до

широкого спектра реабілітаційних послуг, що ґрунтуються на використанні сучасних медичних технологій і природних лікувальних ресурсів.

«Заклад був реорганізований у комунальне некомерційне підприємство згідно з рішенням Тернопільської обласної ради № 1243 від 6 листопада 2018 року «Про перетворення Микулинецької обласної фізіотерапевтичної лікарні реабілітації в комунальне некомерційне підприємство» [17]. Така організаційно-правова форма забезпечує можливість здійснення господарської некомерційної діяльності, зорієнтованої на досягнення соціально значущих результатів без мети отримання прибутку.

КНП «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації», функціонує як медичний заклад, діяльність якого визначається законодавством сфери охорони здоров'я та внутрішнім статутом. Хоча у його практиці активного застосування набувають природні лікувальні чинники (сірководневі води, лікувальні грязі), це не надає закладу статусу санаторію, оскільки він не входить до системи курортних установ, не розташований у спеціально визначеній курортній зоні та не підпадає під регулювання Закону «Про курорти».

Відповідно до Статуту підприємства, структура КНП «Микулинецька ОФЛР», порядок внутрішньої організації та сфери діяльності його структурних підрозділів визначаються і затверджуються генеральним директором (головним лікарем) (рис.2.1). Це забезпечує узгодженість управлінських рішень, оптимізацію функціонування підрозділів та ефективну координацію надання медичних і реабілітаційних послуг.



Рис.2.1. Організаційна структура КНП «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації»

Примітка. Побудовано на основі [17]

Загальна чисельність персоналу КНП «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації» становить 180 працівників. «Структура кадрового складу розподіляється таким чином: реабілітаційне відділення – 82 особи; неврологічне відділення – 60 осіб; загальнолікарняна служба – 22 особи» [17]. Такий розподіл кадрових ресурсів забезпечує належну організацію лікувально-реабілітаційного процесу та ефективне функціонування основних підрозділів закладу.

Однією з ключових особливостей діяльності підприємства є поєднання багаторічного клінічного досвіду з використанням унікальних природних лікувальних факторів Микулинецького родовища. Сірководневі мінеральні води та високоякісні торф'яні лікувальні грязі формують базу для проведення ефективних фізіотерапевтичних і реабілітаційних процедур. Їх застосування сприяє відновленню фізичних функцій організму після травм, оперативних втручань, перенесених захворювань та хронічних патологій різних систем.

У своїй діяльності КНП забезпечує індивідуалізований підхід до реабілітації, орієнтуючись на медичні покази, потреби та функціональні можливості кожного пацієнта. Такий підхід підвищує результативність лікувально-реабілітаційних програм, що підтверджує конкурентну спроможність закладу в регіональній системі охорони здоров'я.

У досліджуваному КНП виокремлюють ключові напрями його діяльності, що забезпечують комплексне надання лікувально-реабілітаційних, профілактичних та оздоровчих послуг (рис.2.2).

Фізіотерапевтичні заходи ґрунтуються на раціональному використанні природних лікувальних чинників, передусім сірководневих мінеральних вод та торф'яних лікувальних грязей. Їх застосування забезпечує системний вплив на організм, сприяючи покращенню периферичного та центрального кровообігу, зменшенню інтенсивності запальних процесів, нормалізації трофічних функцій

та зниженню болювого синдрому. Фізіотерапія виступає важливим компонентом комплексної реабілітації, оскільки дозволяє підвищити адаптаційні можливості організму та прискорити відновлювальні процеси.



Рис.2.2. Основні напрямки діяльності КНП «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації»

Примітка. Побудовано на основі [17]

Медична реабілітація спрямована на відновлення функціонального стану пацієнтів після перенесених травм, оперативних втручань або захворювань різної етіології. Індивідуальні реабілітаційні програми формуються на основі оцінки клінічного статусу та функціональних можливостей пацієнта й включають лікувальну фізкультуру, різні види масажу, фізіотерапевтичні процедури та інші відновлювальні методики. Контроль за виконанням програм здійснюють кваліфіковані лікарі-реабітологи та фізіотерапевти, що гарантує їх безпеку, ефективність і персоніфікований характер.

Заклад пропонує широкий спектр терапевтичних послуг, спрямованих на корекцію та стабілізацію перебігу хронічних захворювань опорно-рухового апарату, серцево-судинної, нервової та дихальної систем. Використання природних і апаратних методів лікування дозволяє зменшити прояви болювого

синдрому, покращити метаболічні процеси, підвищити толерантність до фізичного навантаження та забезпечити тривалість ремісії.

Поряд із лікувально-реабілітаційними заходами пацієнтам надаються оздоровчі програми, спрямовані на покращення загального соматичного стану, підвищення рівня працездатності та життєвого тону, а також профілактику загострень хронічних захворювань. Комплекс оздоровчих процедур сприяє нормалізації психофізичного стану, покращенню функціональної активності та зміцненню адаптаційного потенціалу організму.

Зазначимо, що досліджуваний заклад забезпечує належний рівень комфорту для пацієнтів, пропонуючи сучасно обладнані палати з функціональними ліжками та зручностями, що відповідають вимогам безбар'єрності та медичної безпеки. Харчування організовано за принципом триразового раціону з урахуванням дієтичних потреб, медичних показань і рекомендацій лікарів, що сприяє підвищенню ефективності лікувально-реабілітаційного процесу.

Реабілітаційне лікування охоплює комплекс медичних, фізичних, профілактичних та відновлювальних заходів, спрямованих на відновлення порушених функцій, підвищення рівня автономності пацієнтів та покращення якості їх життя. Системність і поетапність реабілітаційних заходів забезпечують досягнення стабільного терапевтичного ефекту та довготривалої позитивної динаміки.

Досліджуваний заклад забезпечує широкий спектр сучасних медичних і реабілітаційних послуг, орієнтованих на підвищення рівня здоров'я пацієнтів та покращення їхнього загального функціонального стану (рис.2.3). Особливістю закладу є використання сульфідних мінеральних вод та торф'яних грязей, що забезпечують виражений протизапальний, аналгетичний і регенеративний ефекти. Сірководневі ванни та торфогрязеві аплікації виступають базовими процедурами медичної реабілітації, оскільки сприяють покращенню мікроциркуляції, нормалізації обміну речовин та відновленню функцій уражених тканин. Парафіно-озокеритові аплікації доповнюють тепловий вплив,

підсилюючи ефективність лікування дегенеративних та запальних захворювань опорно-рухового апарату.

Фізична реабілітація представлена широким спектром процедур: підводний душ-масаж, підводне витягування хребта, кінезіотерапія, активні заняття із фізичним терапевтом, механотерапія та класичний і лікувальний масаж. Наявність спеціалізованого кабінету кінезіотерапії та залу фізичної терапії дозволяє проводити індивідуальні та групові програми відновлення рухової активності. Додатковим фактором позитивної дії є проведення занять на відкритому повітрі, зокрема скандинавської ходьби, що поєднує фізичне навантаження з аеротерапією



Рис.2.3. Перелік послуг, які надаються КНП «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації»

Примітка. Побудовано на основі [17]

Суттєвим компонентом комплексної реабілітації в медичному закладі є впровадження психологічної та соціальної підтримки. Функціонування кабінету ментального здоров'я забезпечує можливість психоемоційної стабілізації, корекції стресових станів та адаптації до хронічних захворювань. Наявність кабінету ерготерапії сприяє відновленню побутових і професійних навичок пацієнтів, що є ключовим чинником повернення до соціальної та трудової активності.

Отже, реабілітаційні послуги досліджуваного КНП формують цілісну, систему, що поєднує природні лікувальні фактори, сучасні методи фізичної та медичної реабілітації, психологічну підтримку та соціальну адаптацію. Комплексність та індивідуалізація реабілітаційних програм забезпечують високу клінічну ефективність та сприяють стійкому покращенню якості життя пацієнтів.

## **2.2. Оцінка ефективності діяльності досліджуваного КНП у контексті надання реабілітаційних послуг**

Оцінка ефективності діяльності закладів, що надають реабілітаційні послуги, є важливим інструментом управління якістю медичної допомоги та планування розвитку установи. Для КНП «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації» така оцінка дозволяє визначити результативність застосування природних лікувальних факторів, обґрунтувати потреби в модернізації матеріально-технічної бази, оцінити рівень професійної взаємодії персоналу та ступінь задоволеності пацієнтів отриманими послугами.

Практика оцінювання ефективності медичної реабілітації ґрунтується на комплексному підході, що включає:

– структурні показники (ресурсне забезпечення, професійний склад персоналу, наявність інфраструктури);

- процесні показники (організація лікувально-реабілітаційного процесу, дотримання протоколів);
- результативні показники (динаміка функціонального стану пацієнтів, задоволеність, рівень ускладнень);
- економічні показники (ефективність використання ресурсів, співвідношення витрат і результатів).

Оцінювання повинно враховувати як медичний ефект, так і соціальний вплив реабілітації на якість життя пацієнтів. Водночас, ефективність діяльності КНП значною мірою залежить від рівня забезпеченості кадровими, матеріально-технічними та природними ресурсами. Відтак, «загальна чисельність персоналу досліджуваного КНП становить 180 осіб, серед яких вагому частку складають працівники реабілітаційного (82 особи) та неврологічного профілю (60 осіб)» [17]. Наявність кваліфікованих фізіотерапевтів, лікарів-реабілітологів, фахівців з лікувальної фізкультури, масажистів і середнього медичного персоналу забезпечує можливість застосування мультидисциплінарного підходу.

«Функціонування реабілітаційного та неврологічного відділів досліджуваного КНП забезпечує надання широкого спектра сучасних медичних та реабілітаційних послуг, орієнтованих на відновлення, підтримання та покращення фізичного і психоемоційного стану пацієнтів» [17]. Комплексність підходів, що застосовуються у відділеннях, дозволяє формувати індивідуалізовані програми терапії відповідно до стану хворого, ступеня функціональних порушень та клінічного прогнозу.

Упродовж першого півріччя 2025 року структура ліжкового фонду досліджуваного КНП зазнала суттєвих трансформацій, що відображає зміни у потребах пацієнтів, модернізацію організаційної моделі реабілітаційної допомоги та адаптацію закладу до нових викликів у сфері охорони здоров'я. Послідовний аналіз динаміки дає можливість оцінити логіку управлінських рішень та їх вплив на доступність і якість медичних послуг (табл. 2.1).

Розподіл ліжкового фонду на початок 2025 року характеризувався переважанням терапевтичного та неврологічного профілів, що є типовим для закладів, які надають вторинну медичну допомогу. Наявність дитячого відділення свідчила про збереження орієнтації на змішаний контингент пацієнтів. Проте структура не повністю відповідала зростаючому попиту на реабілітаційні послуги, який актуалізувався у зв'язку з наслідками воєнних дій та збільшенням кількості пацієнтів з потребою у тривалому відновному лікуванні.

Таблиця 2.1

**Ліжковий фонд КНП «Микулинецька обласна  
фізіотерапевтична лікарня реабілітації»**

Період	Ліжковий фонд (ліжок)	Кількість (ліжок)	Всього
Станом на 01.01.2025р	дитячих	30	150
	терапевтичних	60	
	неврологічних	60	
Станом на 01.05.2025р	відновного лікування для дорослих	70	150
	відновного лікування для дітей	10	
	неврологічних ліжок на госпрозрахунку	70	
Станом на 01.07.2025р	відновного лікування для дорослих	80	190
	відновного лікування для дітей	10	
	неврологічних ліжок на госпрозрахунку	100	

Примітка. Побудовано на основі [17]

Зміни станом на 01.05.2025 свідчать про переорієнтацію на реабілітаційні послуги, відбулася профільна трансформація. Ці зміни несуть кілька важливих управлінських і стратегічних напрямів:

– розширення сегмента відновного лікування (з 0 до 80 ліжок) демонструє переорієнтацію закладу на реабілітаційний профіль;

– збереження дитячого компонента, хоча і в зменшеному обсязі, відповідає потребі надання реабілітації дітям із нервово-психічними, ортопедичними та посттравматичними порушеннями;

– перехід неврологічних ліжок на госпрозрахунок відображає прагнення закладу диверсифікувати джерела фінансування та підвищити економічну автономність;

– скасування терапевтичного профілю свідчить про перегляд ролі лікарні в регіональній мережі медичних послуг - від багатопрофільного закладу до спеціалізованого реабілітаційно-неврологічного центру.

Збільшення ліжкового фонду станом на 01.07.2025 передбачає кількісне зростання. Цей етап змін має стратегічний характер:

– загальне збільшення ліжкового фонду на 26,7% свідчить про зростання пацієнтопотоків та розширення реабілітаційних можливостей;

– збільшення ліжок відновного лікування для дорослих на 10 одиниць (порівняно з травнем) відповідає високому попиту на медичну реабілітацію серед військовослужбовців. Зростання кількості неврологічних ліжок на госпрозрахунок з 70 до 100 одиниць демонструє розширення платного сегмента та зміцнення фінансової самостійності закладу;

– стабільність дитячого сегмента (10 ліжок) може бути пов'язана зі збереженням певного, але не масового попиту на дитячу реабілітацію.

Зазначимо, «що за 9 місяців 2025 року всіма хворими КНП проведено 45555 ліжкоднів» [17].

У 2025 році в діяльності КНП визначено основні групи нозологічних категорій, які відображають структуру захворюваності та потребу пацієнтів у спеціалізованій медичній і реабілітаційній допомозі (рис.2.5).



Примітка. Побудовано на основі [17]

Так, зокрема, у досліджуваному КНП серед пролікованих військовослужбовців ЗСУ налічувалося 110 пацієнтів із ампутаціями кінцівок. Відтак, це свідчить про зростання ролі комплексної реабілітаційної допомоги в структурі медичних послуг закладу та важливість подальшого удосконалення організаційних і технологічних механізмів роботи відділень.

Динаміка показників кількості пролікованих пацієнтів у досліджуваному закладі охорони здоров'я за 2021-2025 роки свідчить про суттєві коливання, які зумовлені як загальною епідеміологічною ситуацією, так і впливом військових дій, збільшенням потреби у реабілітаційній та спеціалізованій медичній допомозі (рис.2.5).

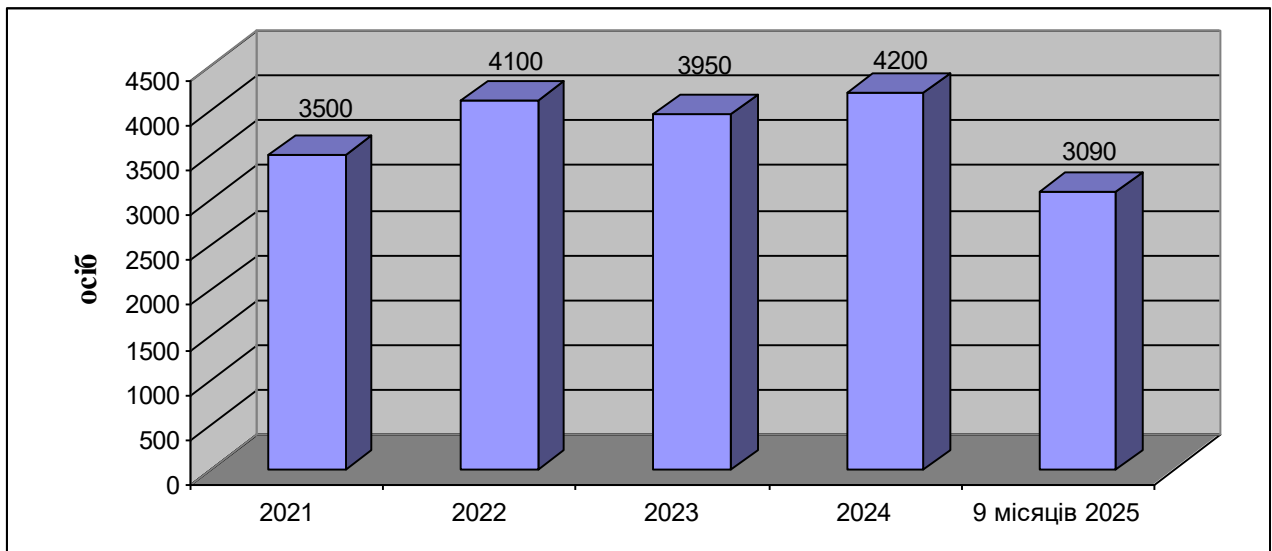


Рис.2.5. Кількість пролікованих пацієнтів КНП «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації» за 2021-2025 рр.

Примітка. Побудовано на основі [17]

У 2021 році кількість пацієнтів становила 3500 осіб, що можна розглядати як базовий рівень навантаження на заклад. Уже у 2022 році спостерігається суттєве зростання кількості пролікованих – до 4100 осіб, тобто на 17,1 % порівняно з попереднім роком. Така тенденція пояснюється збільшенням кількості пацієнтів із травмами та хронічними патологіями, пов'язаними із загостренням соціально-медичних викликів унаслідок повномасштабної війни.

У 2023 році кількість пролікованих пацієнтів дещо знизилася до 3950 осіб (зменшення на 3,7 % порівняно з 2022 роком). Це може бути пов'язано з

оптимізацією потоків пацієнтів, зміною профілю госпіталізацій або тимчасовими обмеженнями у функціонуванні окремих підрозділів. Водночас, у 2024 році чисельність пролікованих знову зросла - до 4200 осіб, що є найвищим показником за досліджуваний період. Така динаміка підтверджує зростання ролі реабілітаційної та неврологічної допомоги, а також підвищення довіри пацієнтів до закладу і можливе розширення спектра послуг.

Проведений аналіз за дев'ять місяців 2025 року свідчить, що було проліковано 3090 пацієнтів, серед яких 52 дитини, 920 військовослужбовців ЗСУ та 120 осіб зі статусом учасника бойових дій (УБД). Структура пацієнтів свідчить про вагомому частку військовослужбовців у загальному потоці - майже третина усіх пролікованих за відповідний період. Це підтверджує зростаючу потребу у комплексній медичній та реабілітаційній допомозі для військових, зокрема осіб із травматичними ушкодженнями, пораненнями, ампутаціями та постстресовими розладами. Відтак, аналіз за п'ять років демонструє тенденцію до поступового зростання кількості пацієнтів, що вказує на підвищення значущості закладу як регіонального центру надання спеціалізованої медичної та реабілітаційної допомоги. Зміни в структурі пацієнтотоку, зокрема значне збільшення частки військовослужбовців, визначають потребу у подальшому зміцненні кадрового, матеріально-технічного та організаційного потенціалу КНП.

Фінансове забезпечення досліджуваного КНП, що функціонує у сфері реабілітаційних та лікувально-профілактичних послуг, є ключовою передумовою його стабільного розвитку, підвищення якості медичної допомоги та розширення спектра послуг. Фінансове забезпечення формується на основі багатоканальної моделі, що відповідає принципам автономізації медичних закладів та нормативним вимогам Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [28]. Основними джерелами фінансування є:

– оплата послуг Національною службою здоров'я України (НСЗУ). Договірні відносини з НСЗУ становлять ключовий сегмент доходної частини

бюджету. Обсяг фінансування визначається кількістю пролікованих пацієнтів, відповідністю закладу вимогам НСЗУ та показниками результативності;

– кошти місцевих бюджетів. Місцеве самоврядування забезпечує додаткові ресурси для утримання інфраструктури, реалізації цільових соціальних програм, підвищення енергоефективності, розвитку реабілітаційних напрямів і вирішення нагальних питань матеріально-технічного забезпечення;

– власні надходження КНП. Сюди належать кошти від надання платних медичних та немедичних послуг, участі в грантових програмах, отримання благодійних надходжень, оренди приміщень та реалізації проєктів у партнерстві з інституціями різної форми власності [17].

Структура джерел фінансування досліджуваного КНП свідчить про чітко виражене домінування державних гарантій у формуванні його бюджету. Розподіл надходжень у пропорції 80% коштів НСЗУ, 25% власних надходжень та 5% фінансової підтримки з місцевого бюджету дає змогу оцінити рівень фінансової автономії закладу, його залежність від зовнішніх джерел та стійкість до економічних коливань (рис.2.6).

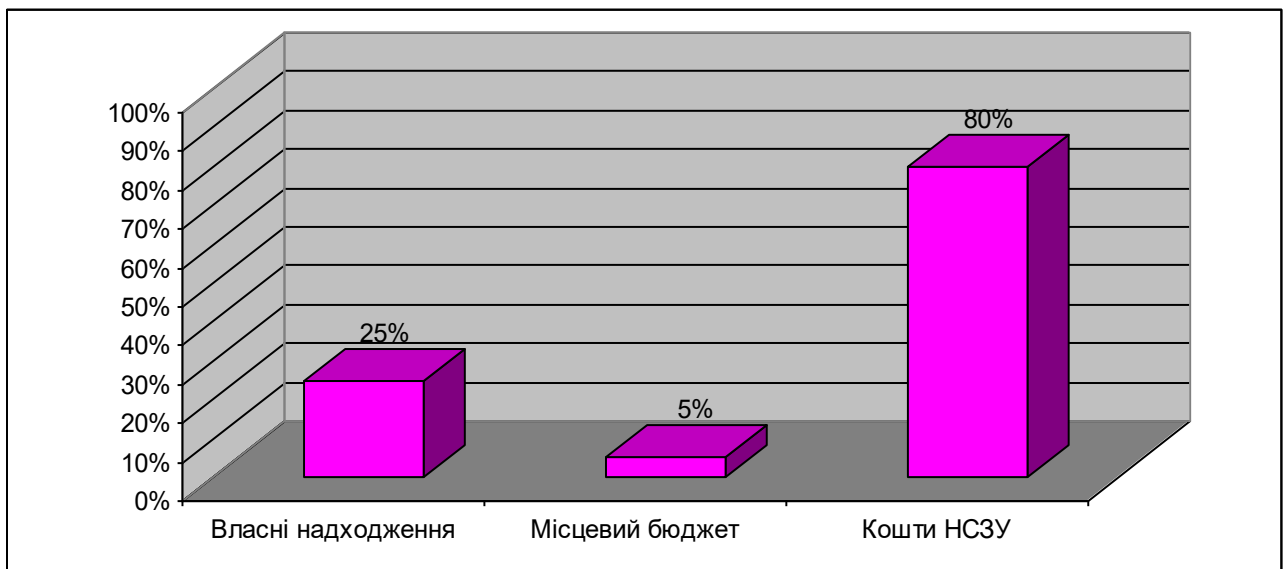


Рис.2.6. Джерела фінансування КНП «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації»

Примітка. Побудовано на основі [17]

Фінансові надходження КНП у 2022-2024 рр. демонструють суттєві коливання, що відображають як зовнішні фактори (зміни у фінансуванні НСЗУ, трансформація потреб населення та військовослужбовців, макроекономічна нестабільність), так і внутрішню здатність закладу диверсифікувати джерела доходів (рис.2.7).

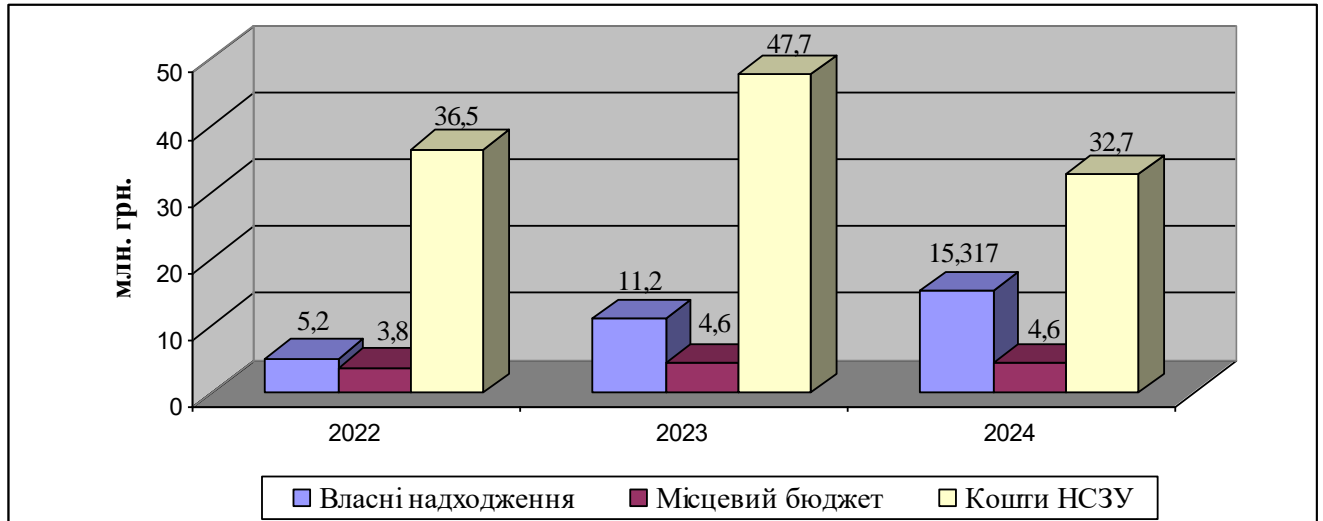


Рис.2.7. Обсяги фінансування КНП «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації» за 2022-2024 рр.

Примітка. Побудовано на основі [17]

Динаміка свідчить про значні коливання обсягів надходжень з боку НСЗУ. У 2023 році зафіксовано максимальний показник, що пов'язано з розширенням пакетів послуг, збільшенням кількості пролікованих пацієнтів та інтенсивною реабілітацією військовослужбовців. Однак у 2024 році відбулося суттєве скорочення фінансування - на 15 млн грн у порівнянні з 2023 роком. Це може пояснюватися: зміною тарифів або умов договорів з НСЗУ; уповільненням темпів госпіталізацій або зміною пріоритетності пакетів; переглядом протоколів реабілітації та медичних маршрутів пацієнтів. Коливання фінансування свідчить про високу залежність закладу від політики НСЗУ, що формує ризики для фінансового планування.

Фінансування з боку місцевого бюджету протягом аналізованого періоду залишається відносно стабільним із тенденцією до незначного зростання. Така сталість свідчить про: підтримку закладу з боку територіальної громади;

наявність місцевих програм охорони здоров'я та реабілітації; можливості часткового покриття комунальних витрат, ремонтів, соціальних програм. Однак частка місцевого бюджету у загальній структурі доходів є незначною, що означає, що громада не може суттєво вплинути на фінансову стабільність підприємства через власні ресурси. Разом з тим, власні надходження КНП свідчать про стрімке зростання та показник автономності закладу.

Оцінка економічної складової досліджуваного закладу включає раціональне використання природних і технічних ресурсів, оптимізацію затрат на проведення реабілітаційних процедур, ефективне управління кадровими ресурсами, отримання фінансування за договорами з НСЗУ. Наявність власної природної ресурсної бази (сірководневі води, лікувальні грязі) створює економічні переваги та підвищує рентабельність діяльності.

Отже, ефективність діяльності КНП «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації» у сфері надання реабілітаційних послуг характеризується високим рівнем організації лікувально-реабілітаційного процесу, наявністю унікальних природних ресурсів, кваліфікованим кадровим потенціалом та комплексністю медичних програм. Поєднання природних чинників із сучасними фізіотерапевтичними методами забезпечує значну результативність лікування, покращення функціонального стану пацієнтів та зростання їхньої соціальної активності.

## **РОЗДІЛ 3**

### **НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ РЕАБІЛІТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ САНАТОРНО-КУРОРТНИМ ЗАКЛАДОМ**

#### **3.1. Підвищення якості та доступності реабілітаційних послуг санаторно-курортним закладом**

У сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я питання підвищення якості та доступності реабілітаційних послуг у санаторно-курортних закладах набуває особливої актуальності. Це зумовлено зростанням потреб населення у відновлювальному лікуванні, збільшенням кількості пацієнтів з хронічними захворюваннями, посттравматичними станами та наслідками гострих патологій, а також викликами, пов'язаними з воєнними діями в Україні. Санаторно-курортні установи, які історично виконують функції профілактики, зміцнення здоров'я та медичної реабілітації, потребують модернізації організаційних, кадрових, технологічних і управлінських механізмів для забезпечення реабілітації на сучасному, пацієнт-орієнтованому та доказовому рівні.

В цьому контексті розвиток системи охорони здоров'я супроводжується зростанням уваги до медичної реабілітації як ключового напрямку відновлення функціональних можливостей пацієнтів, профілактики ускладнень та підвищення рівня їхньої соціальної адаптації. «Санаторно-курортні заклади традиційно займають важливе місце у структурі відновлювального лікування, забезпечуючи пацієнтам унікальні природні ресурси, комплекс фізіотерапевтичних процедур і сприятливе середовище для реабілітації» [6]. Проте сучасні виклики пов'язані із війною, потребують модернізації системи санаторно-курортної реабілітації.

Підвищення якості та доступності реабілітаційних послуг у санаторіях передбачає комплекс змін, що охоплюють управлінські, організаційні, фінансові, кадрові та інноваційно-технологічні аспекти діяльності закладів. Зростає потреба у впровадженні сучасних реабілітаційних підходів, стандартизованих програм, мультидисциплінарних команд, цифрових технологій та інклюзивних принципів, що засновані на міжнародних рекомендаціях і національній нормативно-правовій базі. Все це актуалізує важливість комплексного наукового аналізу механізмів підвищення якості та доступності реабілітаційних послуг санаторно-курортними установами.

Якість реабілітаційних послуг у санаторно-курортних закладах визначається сукупністю медичних, технологічних, організаційних та соціально-психологічних характеристик, які відображають результативність відновлювальних процедур та ступінь задоволеності пацієнтів [3].

Санаторно-курортні заклади традиційно є ключовою ланкою системи медичної реабілітації, оскільки поєднують лікувально-оздоровчі технології, природно-ресурсний потенціал та сучасні методи відновлення. Реабілітаційні послуги в цих закладах ґрунтуються на поєднанні медичних, фізичних, психологічних, соціальних і освітніх заходів, спрямованих на відновлення функцій організму, підвищення якості життя пацієнтів і забезпечення їх соціальної інтеграції. Разом з тим, сьогодні у санаторно-курортній практиці застосовуються основні види реабілітаційних послуг:

– медична (лікувальна) реабілітація. Це базовий напрям діяльності санаторіїв, спрямований на відновлення фізичних функцій після хвороб, травм або оперативних втручань, зокрема: медикаментозне забезпечення; клінічний контроль за станом пацієнта; діагностичні процедури; призначення індивідуального курсу реабілітації. Медична реабілітація забезпечує безперервність лікування, контроль динаміки стану та корекцію програми залежно від потреб пацієнта;

– фізична реабілітація, що є однією з провідних складових реабілітаційних програм у санаторіях, а саме, фізична терапія, яка відновлює рухові функції,

формує компенсаторні механізми, запобігає ускладненням і контрактурам, покращує тонус і витривалість м'язів. До фізичної реабілітації належать: лікувальна фізична культура (ЛФК), кінетотерапія, масаж і мануальні техніки, гідрокінезотерапія;

– фізіотерапевтичні реабілітаційні послуги. Санаторно-курортні заклади мають широкий спектр фізіотерапевтичних методів: електротерапія (ампліпульстерапія, електрофорез, дарсонвалізація); ультразвукова терапія; магнітотерапія; лазеротерапія; теплолікування (парафінотерапія, озокеритотерапія, грязелікування); ударно-хвильова терапія; інгаляції та аеротерапія;

– природні лікувальні фактори як частина реабілітації. Санаторно-курортні послуги мають унікальність завдяки природним ресурсам, які активно використовуються у реабілітаційних програмах: бальнеотерапія, грязелікування (пелоїдотерапія), кліматотерапія;

– психологічна реабілітація, яка включає комплекс заходів, спрямованих на відновлення емоційного стану, зокрема: індивідуальні та групові консультації психолога; психотерапевтичні методики; арт-терапія; музикотерапія; поведінкова терапія;

– соціальна реабілітація, що спрямована на відновлення соціальних функцій, самообслуговування, навичок самостійності, адаптації в суспільстві включає: навчання самообслуговуванню (для осіб після інсульту, травм); тренінги соціальної інтеграції; консультації соціальних працівників; роботу з родинами пацієнтів; розвиток навичок незалежності;

– реабілітація з використанням інноваційних технологій. Сучасні санаторії впроваджують інноваційні методи, а саме: роботизовану реабілітацію (екзоскелети, роботизовані тренажери для відновлення ходи); віртуальну реальність (VR), яка застосовується для корекції моторних функцій, відновлення когнітивних процесів, зменшення тривожності; телереабілітацію - дистанційне консультування, онлайн-тренування, контроль домашніх занять;

- освітньо-інформаційні реабілітаційні послуги (навчання пацієнтів способам профілактики загострень; тренінги із самоконтролю хронічних захворювань; «школи пацієнта») (для діабету, гіпертонії, захворювань серця);
- дієтотерапія як складова реабілітації, що прискорює процеси відновлення, особливо в пацієнтів із метаболічними й гастроентерологічними порушеннями;
- інклюзивна реабілітація, яка забезпечує доступність процедур для дітей з інвалідністю, осіб з порушенням слуху, зору, опорно-рухового апарату, ветеранів війни [16].

КНП «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації», функціонує як медичний заклад, діяльність якого визначається законодавством сфери охорони здоров'я та внутрішнім статутом. В практиці КНП активного застосування набувають природні лікувальні чинники (сірководневі води, лікувальні грязі), це не надає закладу статусу санаторію, оскільки він не входить до системи курортних установ, не розташований у спеціально визначеній курортній зоні та не підпадає під регулювання Закону «Про курорти».

Основна відмінність між лікарнею реабілітації та санаторієм полягає у різних підходах до організації лікувального процесу, нормативній базі та фінансово-економічних механізмах діяльності. Санаторій є закладом відновлювальної медицини, який поєднує лікування з відпочинком та функціонує на курортній території, а його діяльність регламентується Законом «Про курорти» та галузевими стандартами санаторно-курортного лікування. Натомість КНП як медична установа працює у системі охорони здоров'я, фінансується за договорами з НСЗУ та надає реабілітаційні медичні послуги, що мають більш клінічну та спеціалізовану спрямованість. Відтак, КНП «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації» слід розглядати як сучасний заклад охорони здоров'я, що виконує функції реабілітаційного лікування з використанням природних чинників, але не має юридичного статусу санаторію. Його діяльність ґрунтується на принципах

медичної реабілітації, а не на санаторно-курортній моделі, що зумовлює інший нормативний, фінансовий та організаційний підхід до надання послуг.

Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації є багатофункціональним закладом з розвиненою структурою реабілітаційних послуг. Поєднання мінеральних вод, грязей, фізіотерапевтичних методів, кінезіотерапії, психологічної та соціальної підтримки створює комплексний реабілітаційний простір, в якому пацієнт отримує повноцінну, науково обґрунтовану і персоналізовану допомогу. Це дозволяє закладу ефективно виконувати свою роль у відновленні здоров'я населення та підвищенні його функціональної незалежності.

КНП «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації» виступає важливим регіональним центром реабілітаційної допомоги для військовослужбовців. «Реабілітаційні послуги для захисників є доступними за низкою ключових параметрів: фінансовим (безоплатність у межах Програми медичних гарантій), організаційно-територіальним (наявність транспортних можливостей і розвиненої структури відділень), кадрово-технологічним (мультидисциплінарна команда, сучасні методи лікування) та інформаційним (широка публічна комунікація, суспільна підтримка)» [3]. Водночас зростання потреби у реабілітації військових вимагає подальшого розширення можливостей закладу, оновлення інфраструктури та зміцнення кадрового потенціалу, що має розглядатися як пріоритетний напрям регіональної політики у сфері охорони здоров'я та підтримки захисників України.

Нами розроблена модель підвищення якості та доступності реабілітаційних послуг у КНП «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації», яка ґрунтується на системному, пацієнт-орієнтованому та інноваційному підходах. Вона інтегрує організаційні, кадрові, технологічні, фінансові та соціальні компоненти, спрямовані на розвиток сучасного реабілітаційного закладу (рис.3.1). Модель функціонує як цілісна система, у якій: стратегічно-організаційний блок задає напрям розвитку; кадрово-компетентнісний блок формує спроможність персоналу реалізовувати

реабілітаційні програми; інноваційно-технологічний блок забезпечує сучасні інструменти реабілітації; матеріально-технічний блок створює інфраструктуру для безпечної та результативної терапії; фінансово-економічний блок гарантує сталість функціонування та можливість подальших інвестицій. Відтак, у комплексі ці блоки дозволяють сформувати сучасний багатoproфільний центр реабілітації, спроможний забезпечити високий рівень якості послуг, доступність для різних груп пацієнтів і швидке реагування на виклики медичної системи.

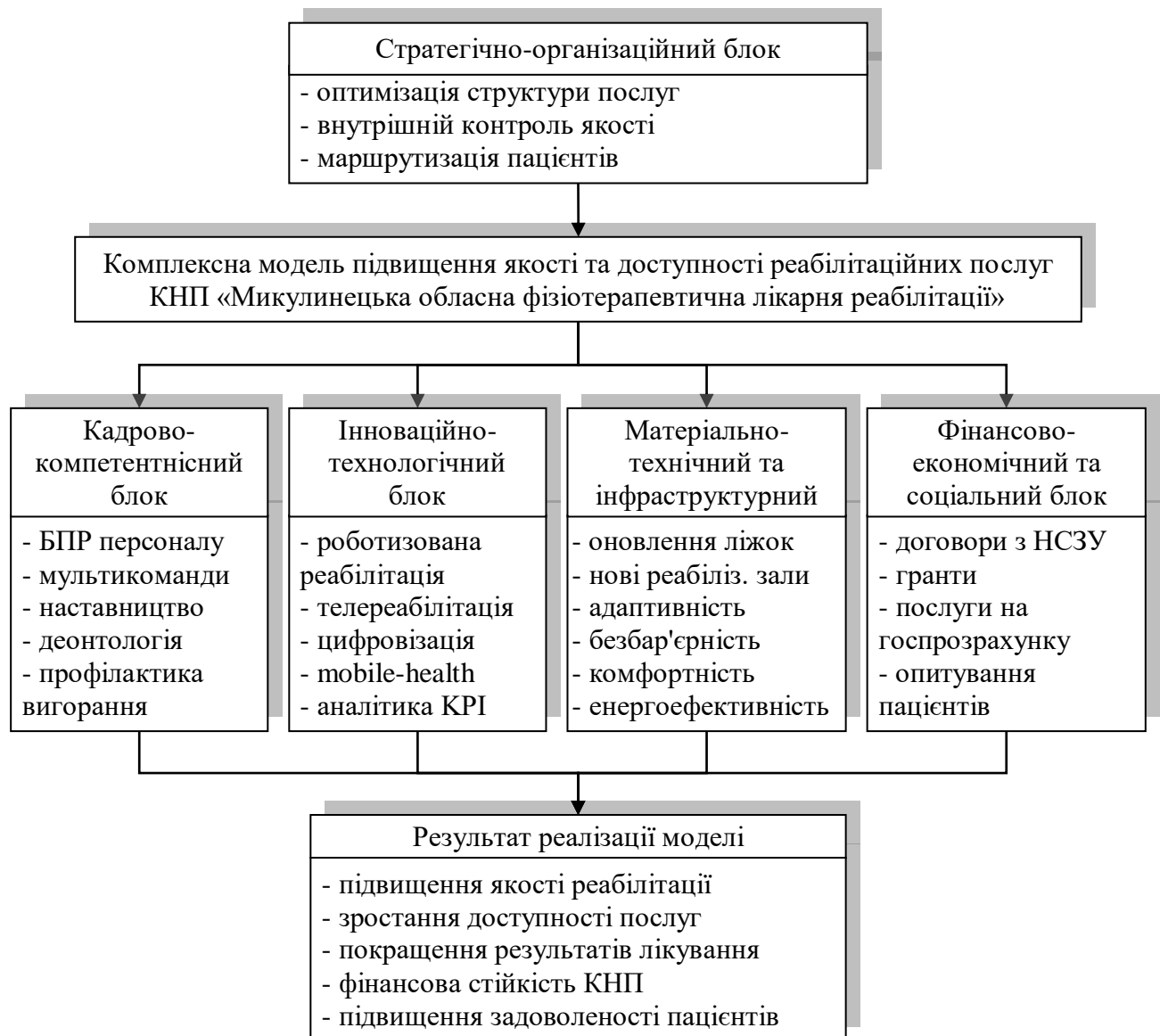


Рис.3.1. Модель підвищення якості та доступності реабілітаційних послуг у КНП«Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації»

Примітка. Побудовано автором самостійно

Отже, підвищення якості та доступності реабілітаційних послуг у досліджуваному закладі є комплексним завданням, яке потребує модернізації матеріально-технічної бази, впровадження міжнародних стандартів, розвитку мультидисциплінарних команд, цифровізації та забезпечення етичної та професійної компетентності персоналу. Використання інноваційних методів лікування, телереабілітації та персоналізованих програм сприяє підвищенню ефективності реабілітаційних заходів і зміцненню довіри пацієнтів. Доступність послуг має розглядатися як стратегічний пріоритет, що визначає рівень соціальної справедливості та результативність державної політики у сфері охорони здоров'я.

### **3.2. Впровадження інноваційних технологій у процес надання реабілітаційних послуг санаторно-курортним закладом**

Сучасні умови розвитку системи охорони здоров'я України характеризуються зростанням потреби у високоякісних і доступних реабілітаційних послугах, що зумовлено поширенням хронічних захворювань, старінням населення, а також наслідками військової агресії, які спричинили збільшення кількості людей з травмами, порушеннями опорно-рухового апарату та психологічними розладами. За таких умов санаторно-курортні заклади відіграють ключову роль як інституції, що забезпечують відновлення здоров'я, профілактику погіршення функціонального стану та підвищення якості життя пацієнтів.

Одним із ключових напрямів модернізації санаторно-курортної сфери є активна інтеграція інноваційних технологій, що дозволяють підвищувати результативність, персоніфікованість та доказовість реабілітаційних заходів. Використання сучасних технологічних рішень дає змогу адаптувати реабілітаційні програми до індивідуальних потреб пацієнтів, удосконалювати організацію роботи персоналу, оптимізувати діагностично-лікувальний процес і підвищувати точність клінічних рішень.

Інноваційний розвиток реабілітаційної сфери ґрунтується на комплексному поєднанні медичних, технологічних, організаційних та соціальних підходів. Концептуальними засадами сучасної реабілітації виступають:

- біопсихосоціальна модель відновлення здоров'я, що розглядає пацієнта як єдність фізичного, психологічного та соціального вимірів;

- Міжнародна класифікація функціонування (МКФ), яка забезпечує стандартизовану оцінку функціональних порушень, планування індивідуальної реабілітації та відстеження динаміки;

- пацієнтоорієнтований підхід, що передбачає персоніфікацію реабілітаційних стратегій на основі доказових даних та цифрових засобів;

- моделі інноваційного менеджменту (процесний, системний, мережевий підходи), які визначають механізми інтеграції високотехнологічних рішень у діяльність медичного закладу.

Поєднання зазначених концепцій створює передумови для імплементації високотехнологічних інструментів реабілітації, що підвищують точність діагностики, дозволяють адаптувати програми до індивідуальних потреб пацієнтів та забезпечують системний контроль ефективності лікувальних втручань.

У діяльності санаторно-курортного закладу доцільно застосовувати такі групи інноваційних технологій як телереабілітаційні системи, роботизовані комплекси та сучасну механотерапію, високотехнологічні фізіотерапевтичні методи, VR/AR-технології, а також цифрові системи персоніфікованого планування на основі алгоритмів штучного інтелекту.

Телереабілітація забезпечує дистанційний супровід пацієнтів завдяки відеоконсультаціям, цифровим щоденникам, онлайн-моніторингу виконання вправ та мобільним сервісам для фіксації прогресу. Це сприяє безперервності реабілітації після виписки, зменшенню навантаження на стаціонарні відділення, оперативній корекції програм та поліпшенню комунікації між пацієнтом і мультидисциплінарною командою.

Роботизовані технології відновлення моторних функцій, зокрема екзоскелети та інтелектуальні механотерапевтичні платформи, дають змогу здійснювати точне дозування навантаження, підтримувати безпечно виконання рухів, стимулювати нейропластичність та значно прискорювати відновлення пацієнтів після інсультів, травм головного мозку, ампутацій та інших станів.

Зазначимо, що до інноваційних фізіотерапевтичних методів належать високотехнологічні системи магнітотерапії, ударно-хвильові пристрої, сучасні лазерні комплекси, апарати гіпербаричної оксигенації, кріотерапевтичні установки та інгаляційні системи нового покоління [16]. Їх застосування сприяє скороченню тривалості реабілітації, зменшенню болю, активізації регенеративних процесів та загальному покращенню функціонального стану пацієнтів. Разом з тим, технології віртуальної та доповненої реальності використовуються для моторної, когнітивної та психологічної реабілітації, зокрема у пацієнтів із ПТСР. Водночас, VR-терапія особливо ефективна у відновленні пацієнтів з наслідками травм, інсульту та психологічними розладами.

Перспективним напрямом є персоніфікована реабілітація на основі штучного інтелекту, у межах якої алгоритми аналізують дані обстежень, показники рухової активності, біометричні показники, історію хвороби пацієнта. Це дозволяє створювати індивідуальні програми реабілітації, прогнозувати результати лікування та коригувати інтенсивність процедур у режимі реального часу.

Запровадження інновацій у діяльність санаторно-курортного закладу потребує стратегічного підходу, що охоплює планування модернізації реабілітаційних процесів, розроблення внутрішніх протоколів, удосконалення інфраструктури та адаптацію матеріально-технічної бази до сучасних вимог. До таких заходів належать модернізація інформаційних систем, розширення інтернет-покриття, підвищення енергоефективності приміщень, інтеграція цифрових платформ зі службою eHealth та оновлення стандартів використання обладнання.

Однією з основних умов успішної імплементації інновацій є високий рівень професійної підготовки персоналу. Це передбачає регулярне навчання, підвищення кваліфікації, участь у міжнародних програмах і тренінгах, а також розвиток мультидисциплінарних команд, здатних працювати з високотехнологічними системами та забезпечувати комплексний реабілітаційний підхід. Разом з тим, підвищенню ефективності сприяє також застосування цифрових засобів управління та моніторингу якості, зокрема електронних медичних карт із модулем МКФ-оцінювання, автоматизованих систем збору даних, аналітичних панелей для керівництва та стандартизованих клінічних маршрутів, адаптованих до використання інноваційних технологій. Відтак, впровадження інноваційних технологій є визначальним чинником модернізації санаторно-курортних закладів та підвищення результативності реабілітаційних послуг.

У сучасних умовах процес надання реабілітаційних послуг посідає ключове місце, оскільки спостерігається стале зростання кількості пацієнтів із травматичними ушкодженнями, неврологічними порушеннями та післяопераційними ускладненнями. Така тенденція зумовлена воєнними подіями, підвищенням рівня психофізіологічних навантажень населення та поширенням хронічних захворювань. За цих обставин традиційні підходи до відновного лікування втрачають ефективність і вже не забезпечують необхідної швидкості та якості відновлення функціонального стану пацієнтів. У зв'язку з цим інноваційні технології розглядаються як невід'ємний та стратегічно важливий напрям модернізації реабілітаційної допомоги.

КНП «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації» функціонує як спеціалізований заклад, який проводить відновлення після травм опорно-рухового апарату, неврологічних станів, ампутацій, а також надає допомогу військовослужбовцям. Це вимагає впровадження технологічних рішень, здатних забезпечити високу точність, індивідуалізацію та доказовість реабілітаційних втручань.

Для досліджуваного КНП доцільно застосовувати роботизовані платформи нового покоління (Lokomat®, Ekso NR, G-EO System) забезпечують відтворення фізіологічної ходи, компенсацію недостатності рухових функцій та формування нових нейромоторних зв'язків. Їхня ефективність доведена клінічними дослідженнями при відновленні після травм хребта, інсультів та ампутацій. Водночас, платформи (Biodex, HUBER 360 MD, TecnoBody D-Wall) виконують функцію високоточної діагностики, аналізуючи стан рівноваги, координації, симетрії навантаження, а також дозволяють здійснювати тренувальні втручання з можливістю адаптивної корекції. Ці системи є надзвичайно важливими для військових після черепно-мозкових травм та для пацієнтів з розладами вестибулярного апарату.

Зазначимо, що використання «VR-комплексів» (MindMotion™, XRHealth, Rewellio) створюють штучні терапевтичні середовища, у яких можливо реалізувати: сенсомоторне тренування; когнітивну стимуляцію; корекцію психоемоційних порушень (ПТСР, тривожність). При цьому, «AR-технології» спрямовані на формування реалістичних сценаріїв рухової активності, що сприяє високому рівню залученості пацієнта до терапії. Важливим також є використання КНП телереабілітаційних систем «Rehub», «RehabGlove» та платформи моніторингу стану пацієнтів які забезпечують виконання вправ під дистанційним контролем, цифровий збір біометричних показників та адаптацію програми лікування у реальному часі. що є особливо важливо після виписки пацієнтів, коли підтримання динаміки відновлення є основою успіху.

Доцільним також є використання високоінтенсивної лазерної терапії (HILT), радіочастотної терапії, ударно-хвильових метод та кріотерапії, які демонструють високу результативність у зменшенні запалення, прискоренні регенеративних процесів і стабілізації функціонального стану. Водночас, для пацієнтів з ампутаціями перспективними є: міоелектричні протези (Ottobock, Össur); 3D-друк адаптивних елементів; платформи постпротезної адаптації з модулем контролю навантаження.

Отже, в контексті впровадження інноваційних технологій у реабілітаційну діяльність досліджуваного КНП доцільним є впровадження моделі, яка буде реалізуватися через наступні напрями:

- стратегічний (комплексний аудит потреб пацієнтів; формування пріоритетів технічного та цифрового оновлення; розроблення програми інноваційного розвитку на 3-5 років; визначення індикаторів очікуваного);

- управлінсько-координаційний (створення мультидисциплінарної групи з інновацій; встановлення регламентів взаємодії між підрозділами; формування внутрішніх стандартів використання інноваційних систем; проведення навчальних заходів і тренінгів);

- технологічний, який включає впровадження: роботизованих комплексів; VR/AR-рішень; телереабілітації; інноваційної фізіотерапії; цифрової медичної документації (МКФ + eHealth); аналітичних платформ цифрового моніторингу;

- інфраструктурно-ресурсний (модернізація приміщень і технічної бази; забезпечення швидкісного інтернету; закупівля обладнання; створення цифрової реабілітаційної лабораторії);

- кадровий (підготовка кадрів до роботи із роботизованими системами; навчання з VR/AR-терапії; формування командної взаємодії; підвищення кваліфікації у сфері цифрової медицини);

- пацієнт-орієнтований (визначення індивідуальної траєкторії лікування; цифрове ведення карти пацієнта; регулярна корекція терапії; застосування телемоніторингу для продовження реабілітації після виписки);

- оцінювання ефективності (аналіз динаміки функціональних показників; оцінка відповідності результатів запланованим індикаторам; використання інтегрального показника ефективності інновацій; ухвалення рішення про масштабування технологій).

Отже, впровадження інноваційної моделі забезпечить: значне скорочення часу реабілітації; зменшення рівня ускладнень після травм; підвищення шансів військовослужбовців повернутися до активної діяльності; покращення якості

життя пацієнтів; зростання конкурентоспроможності закладу в регіоні; інтеграцію у сучасний європейський простір реабілітаційних послуг.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему «Організація надання реабілітаційних послуг санаторно-курортним закладом» дало змогу сформулювати такі узагальнені висновки та практичні рекомендації.

1. У ході опрацювання теоретико-методологічних засад встановлено, що реабілітаційні послуги у санаторно-курортних закладах становлять комплексну систему медичних, фізіотерапевтичних, психологічних та соціальних заходів, спрямованих на відновлення максимально можливого рівня функціонування та життєдіяльності пацієнта. Їх сутність полягає у створенні сприятливих умов, які забезпечують повернення особи до активного соціального життя, працездатності та автономності. Ефективність реабілітаційних програм визначається інтеграцією доказових медичних технологій, сучасних методів фізичної терапії, психокорекційних підходів та освітніх інтервенцій, а також формуванням реабілітаційного середовища, орієнтованого на потреби пацієнта.

2. Узагальнено, що сучасна реабілітаційна практика охоплює різні види втручань - медичні, фізичні, психологічні, соціальні та професійні, які у взаємодії забезпечують комплексний вплив на стан пацієнта. Специфіка надання реабілітаційних послуг у санаторно-курортних закладах обумовлена їх спеціалізацією, наявністю функціональних підрозділів, мультидисциплінарних команд, кваліфікованих фахівців та відповідної матеріально-технічної бази. Особливою конкурентною перевагою таких закладів є використання природних лікувальних ресурсів - мінеральних вод, лікувальних грязей, кліматотерапії, бальнеотерапії, аеротерапії, геліотерапії та інших природних факторів, що посилюють ефективність реабілітаційних програм.

3. Доведено, що результативність реабілітаційної діяльності значною мірою визначається рівнем організації управлінських процесів у закладі.

Ефективне управління передбачає координацію між підрозділами, функціонування мультидисциплінарних команд, застосування доказових клінічних протоколів, належний моніторинг стану пацієнтів та адаптацію програм відповідно до динаміки відновлення. Санаторно-курортні заклади виступають важливим елементом національної системи охорони здоров'я, поєднуючи природні ресурси з сучасними реабілітаційними технологіями. Комплексний управлінський підхід сприяє підвищенню функціональних можливостей пацієнтів, покращенню якості життя та зниженню ризиків повторних ускладнень.

4. Проведений моніторинг організації надання реабілітаційних послуг у КНП «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації» засвідчив, що заклад здійснює високоспеціалізовану медичну допомогу відповідно до чинного законодавства та положень статуту. Основні зусилля діяльності спрямовані на забезпечення широкого спектра реабілітаційних послуг, що інтегрують природні лікувальні чинники та сучасні медичні технології. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку реабілітаційної медицини та сприяє підвищенню доступності і якості послуг.

5. Установлено, що поєднання багаторічного клінічного досвіду з використанням унікальних природних лікувальних факторів Микулинецького родовища (сірководневі мінеральні води, високоякісні торф'яні грязі) формує підґрунтя для реалізації високоефективних реабілітаційних програм. Ці природні ресурси підсилюють дію фізіотерапевтичних процедур, сприяючи відновленню після травм, хірургічних втручань, захворювань опорно-рухового апарату, нервової системи та інших патологій. Індивідуалізація реабілітаційних маршрутів забезпечує адаптацію програм до клінічного стану кожного пацієнта, що підвищує результативність лікування та конкурентоспроможність закладу.

6. Проаналізовано діяльність реабілітаційного та неврологічного відділень, які забезпечують комплексне надання медичних і реабілітаційних послуг. Їх робота характеризується високим рівнем спеціалізації, застосуванням

сучасних технологій та дотриманням принципів мультидисциплінарної взаємодії. У поєднанні з використанням природних ресурсів та наявністю кваліфікованого персоналу це формує системну основу для ефективної реабілітації пацієнтів із різними клінічними потребами.

7. Підвищення якості та доступності реабілітаційних послуг потребує впровадження змін у декількох ключових вимірах: управлінському, організаційному, фінансовому, кадровому, інфраструктурному та технологічному. Сучасний розвиток галузі потребує впровадження цифрових інструментів, телереабілітаційних платформ, адаптивних протоколів, стандартизованих маршрутів пацієнта, міждисциплінарних команд і принципів інклюзивності відповідно до міжнародних рекомендацій та національної нормативно-правової бази.

8. Розроблена модель удосконалення якості та доступності реабілітаційних послуг у КНП базується на принципах системності, пацієнт-орієнтованості та інноваційного розвитку. Вона інтегрує організаційні, кадрові, технологічні, фінансові та соціальні компоненти й може слугувати підґрунтям для побудови ефективної стратегії розвитку реабілітаційного закладу.

9. У досліджуваному санаторно-курортному закладі доцільним є впровадження інноваційних технологічних рішень, серед яких: телереабілітаційні системи, роботизовані комплекси та механотерапевтичні установки нового покоління, високотехнологічні фізіотерапевтичні методики, VR/AR-технології, цифрові платформи персоналізованого планування на основі алгоритмів штучного інтелекту. Застосування таких технологій підвищує ефективність реабілітації та сприяє скороченню тривалості відновного періоду.

10. Для підвищення технологічного рівня реабілітаційної діяльності в досліджуваному КНП доцільно запроваджувати сучасні роботизовані системи (Lokomat®, Ekso NR, G-EO System), VR- та AR-комплекси, високочастотну лазерну терапію (HILT), радіочастотні та ударно-хвильові методики, кріотерапію, міоелектричні протези (Ottobock, Össur), технології 3D-друку адаптивних елементів та платформи постпротезної реабілітації з модулем

контролю навантаження. Запровадження таких технологій сприятиме скороченню термінів відновлення, покращенню функціональних результатів, зменшенню ризику ускладнень та підвищенню якості життя пацієнтів.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Стахів О. В. Визначення стратегічних пріоритетів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. *Академічні візії*. Секція Економіка. Випуск, 17. 2023. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/250>
2. Августин Р.Р., Демків І.О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4\\_2020/16.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2020/16.pdf)
3. Бабова І.К., Розков В.С. Курортна реабілітація військовослужбовців в Україні: державно-управлінський аспект. *Державне управління та адміністрування в Україні*. № 19.2020. С.21-26.
4. Батрин О. В., Теремецький В. І., Івахненко О. А. Правові гарантії доступності медичної та реабілітаційної допомоги в період дії воєнного стану. *Ірпінський юридичний часопис: науковий журнал*. 2024. Вип. 2(15). С. 46-58. URL: [https://doi.org/10.33244/2617-4154.2\(15\).2024.46-58](https://doi.org/10.33244/2617-4154.2(15).2024.46-58).
5. Бук М. О. Соціальне обслуговування осіб з інвалідністю в реабілітаційних установах України. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 9. С. 82-89. URL: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.9.15>.
6. Влащенко Н. М. В58 Управління курортами : навч. посібник. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 226 с.
7. Гнатко І. І. Підвищення якості та доступності реабілітаційних послуг санаторно-курортними закладами. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*: матеріали X Ювілейної наук.-практ. конф. студентів і молодих учених з міжнар. участю, 20 листопада 2025 року. Тернопіль: ЗУНУ, 2025.

8. Гнатко І. І. Впровадження інноваційних технологій у процес надання реабілітаційних послуг санаторно-курортним закладом. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*: матеріали наук.-практ. конф. молодих учених, аспірантів і студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, 27 листопада 2025 року. Тернопіль: ЗУНУ, 2025.

9. Гусєва Т. О. Система корекційно-реабілітаційної роботи з людьми з інтелектуальними порушеннями. *Актуальні питання гуманітарних наук. Серія «Педагогіка»*. 2021. Вип. 38. URL: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/38-1-28>. 8. Т. 1. С. 186-192.

10. Демченко К. І., Левков А. А. Інноваційні технології фізичної терапії та ерготерапії // *Фізична реабілітація та здоров'язбережувальні технології: реальність та перспективи*: зб. наук. матеріалів Х Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (Полтава, 20 листоп. 2024 р.). Полтава: Нац. ун-т ім. Ю. Кондратюка, 2024. С. 22-23.

11. Дячук Д., Зюков О., Ліщишина О. Обґрунтування перспективних напрямків стандартизації медичної допомоги населенню України на рубежі 2020-х років. *Клінічна та профілактична медицина*. № 3(13). 2020. С.4-11. URL: <https://doi.org/10.31612/2616-4868.3>

12. Загальна теорія здоров'я та здоров'язбереження колективна монографія / за заг. ред. проф. Ю. Д. Бойчука. Харків: Вид. Рожко С. Г., 2017. 488 с.

13. Здорове харчування та фізична активність. Центр громадського здоров'я МОЗ України. URL: <https://phc.org.ua/news/yak-zdorove-kharchuvannya-ta-fizichna-aktivnist-vplivayut-na-yakist-zhittya>

14. Козолис А. Р. Поняття та правова природа реабілітаційних послуг: цивільно-правовий аспект. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 3. С. 171-174. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-3/38>.

15. Круп'як Л.Б. Кадрове забезпечення закладів охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи*: матеріали доповідей

Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. (Кам'янець-Подільський, 12-13 грудня 2018 року). 349 с. С. 118-121.

16. Литвиненко І. Інноваційні методи реабілітації. Видавництво : Поліграфія, 2022. 320 с

17. Матеріали діяльності КНП «Микулинецька обласна фізіотерапевтична лікарня реабілітації» Тернопільської обласної ради. URL: <https://mlr.com.ua>

18. Мельник А., Богач Ю. Модернізація організаційного механізму функціонування закладів вторинного і третинного рівнів охорони здоров'я. *Вісник ТНЕУ*. 2020. № 4. С. 82-114.

19. Методологія розроблення та впровадження медичних стандартів медичної допомоги на основі доказової медицини: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 28 вересня 2012 року № 751. URL: [URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z2001-12](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z2001-12)

20. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за ред. Желюк Т.Л., Шкільняка М.М. Тернопіль, Крок. 2020. 560с

21. Національна служба здоров'я України. URL: <https://ukc.gov.ua/knowledge/ofitsijnyj-sajt-natsionalnoyi-sluzhby-zdorov-ya-ukrayiny/>

22. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 1992 року № 2802-ХІІ. (2020). оновлення 2020 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>

23. Офіційний вебсайт Міністерства соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/8361.html>.

24. Петрочко Ж., Спіріна Т. Соціальна реабілітація. *Енциклопедія освіти: енциклопедія* / ред. В. Кре-мень. 2-ге вид. Київ, 2021. С. 942-943.

25. Петрух О.А. Інноваційний розвиток сфери охорони здоров'я України. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 107-111.

26. Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я: Закон України від 03.12.2020 № 1053-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/105320#Text>.

27. Проблемні питання психологічної реабілітації ветеранів учасників антитерористичної операції та військовослужбовців операції об'єднаних сил в Україні : аналітичний огляд літератури / І. Назаренко та ін. *Україна. Здоров'я нації*. 2019. № 1 (54). С. 48-58.

28. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19 жовтня 2017 року № 2168 - VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19>

29. Про затвердження ліцензійних умов провадження господарської діяльності з медичної практики: Постанова КМУ від 2 березня 2016 року № 285. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/285-2016-%D0%BF>

30. Про курорти: Закон України від 05.10.2000 № 2026-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2026-14#Text>

31. Про підвищення доступності та якості медичного обслуговування у сільській місцевості: Закон України від 14.11.2017р. № 2206 - VIII р. Відомості Верховної Ради. 2018. № 5. с.32.

32. Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні : Закон України (зі змінами № 2980-IX від 20.03.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2961-15#Text> (дата звернення: 01.07.2024).

33. Перелік курортних закладів за профілями медичної реабілітації для відшкодування витрат на послуги з реабілітаційного лікування, що надаються застрахованим особам. Київ: Фонд соціального страхування України. URL: <http://www.fssu.gov.ua/fse/control/main/uk/publish/article/952253>

34. Реабілітація постраждалих в умовах надзвичайних ситуацій та бойових дій. Посттравматичний стресовий розлад: монографія / за ред. К. Бабова, І. Пінчук, В. Стеблюка. Одеса : Поліграф, 2015. 240 с.

35. Соціально-психологічні технології відновлення особистості після травматичних подій: практичний посібник / [Т. М. Титаренко, М. С. Дворник, В. О. Климчук та ін.]; за наук. ред. Т. М. Титаренко / Національна академія

педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2019. 220 с.

36. Стрікаленко Т. В., Д'яконова А. К., Коротич О. М. Інноваційна діяльність санаторно-курортних закладів: проблеми, варіанти рішень, освіта // *Social and Economic Aspects of Education in Modern Society: proc. of the XXVI Intern. Scientific and Practical Conf., Warsaw (Poland), 25 Febr. 2021. Warsaw, 2021. P. 48-55.*

37. Теремецький В. І., Руснак Л. М. Правова природа та особливості надання медичних послуг медичними працівниками: вектор української доктрини. *Вісник Луганського навчально-наукового інституту імені Е. О. Дідоренка.* 2024. Вип. 1 (105). С. 241-253. URL: <https://doi.org/10.33766/27869156.105>

38. Трущенко Л. В., Янко О. А., Скобляк П. І. Інноваційні технології реабілітації в організації охорони здоров'я та зміцненні громадського здоров'я населення // *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України.* 2025. № 1. С. 42-45. DOI: 10.11603/1681-2786.2025.1.15341

39. Управління курортами: навч. посібник / Н. М. Влащенко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 226 с.

40. Шевченко О. Реабілітація та інноваційні технології. Видавництво: Книжковий клуб «Клуб сучасної літератури», 2022. 310 с.

41. Як допомогти особистості в період переходу від війни до миру: соціально-психологічний супровід : практичний посібник / за наук. ред. Т. М. Титаренко, М. С. Дворник / Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. Кропивницький: Імекс-ЛТД, 2022. 154 с.