

**Міністерство освіти і науки України
Державний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут
Кафедра менеджменту та адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Організація діяльності закладів охорони здоров'я»

(за матеріалами Комунального некомерційного підприємства «Тростянецька лікарня» смт. Тростянець, Гайсинський район, Вінницька область)

Здобувача вищої освіти
II курсу, групи ПУА-213(м),
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
освітньої програми
«Публічне управління та адміністрування»
заочної форми навчання

Андрія
Лісоволика

Науковий керівник
канд.екон.наук, доцент

Людмила
Бондарчук

Гарант освітньої програми
канд. наук з держ.упр., доцент

Ірина
Ніколіна

Вінниця 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ.....	6
РОЗДІЛ 2 СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ.....	16
2.1. Оцінка управлінсько-економічної складової медичного закладу Комунального некомерційного підприємства «Тростянецька лікарня».....	16
2.2 Оцінювання якості надання медичних послуг та системи управління медичним закладам.....	25
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	34
3.1. Застосування елементів стратегічного планування для покращення та оптимізації управлінських процесів на прикладі досліджуваного закладу охорони здоров'я.....	34
3.2 Запровадження програми управління якістю надання медичної допомоги... ..	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність проблеми. На сучасному етапі розвитку та реформації системи охорони здоров'я в Україні, особливо в умовах економічної нестабільності, обставин пандемії та ситуації з військовим вторгненням на нашу територію організація діяльності медичних установ стає ключовим питанням. Важливо усвідомлювати, що ці установи фактично є виробниками унікального «товару» у вигляді медичних послуг, що має безпосереднє значення для збереження загального здоров'я нації.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання управління закладами охорони здоров'я в сучасних складних організаційних умовах досліджувалося багатьма вченими, зокрема такими науковцями: О.В.Баєва, Бикова В.Г., Борщ В. І., Брич В.Я., Василенко В.А. Вороненко Ю.В., Дмитрук О. В., Журавель В.І., Дейкун Н.П. , Мельник Л.А., Радиш Я.Ф., Ровенська В. В., Саржевська Є. О. Свінцицька О. М., Смирнов С.О., Стефанишин Л.С., Третьяк О. П., І.М.Солоненка, Юринець З.В. та іншими. Так як медичні послуги, їх номенклатура та процес організації та управління розвивається з високою швидкістю, написані наукові праці можна вважати базовими, але такими, що потребують сучасної адаптації.

Метою кваліфікаційної роботи є зазначені проблеми, які вимагають теоретичного дослідження можливих інструментів, шляхів та напрямів удосконалення організаційно-економічного механізму та організацію діяльності, управління медичними закладами, а особливо в контексті медичної реформи.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи були поставлені і розв'язувались такі завдання:

- дослідити та проаналізувати основи організації управлінських процесів та діяльності в цілому у сфері охорони здоров'я;
- визначити місце Комунального некомерційного підприємства в

системі охорони здоров'я регіону;

- проаналізувати практичні особливості управління медичними закладами та узгодити проблеми організації управлінської роботи у сфері охорони здоров'я;
- здійснити аналіз організаційного забезпечення управлінських процесів в закладах охорони здоров'я;
- сформулювати окремі організаційно-управлінські рекомендації та пропозиції для досліджуваного закладу охорони здоров'я.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес управління та якісної організації діяльності медичного закладу у сфері охорони здоров'я.

Предметом роботи є теоретико-методологічні основи та практичні аспекти управління і якісна організаційна діяльність Комунального некомерційного підприємства «Тростянецька лікарня» смт. Тростянець, Гайсинський район, Вінницька область

У роботі використано сукупність *наукових методів* дослідження: аналізу і синтезу, абстрагування, узагальнення (для розкриття економічної суті явищ та обґрунтування категоріального апарату), статистичний, моделювання, порівняння, індукції, дедукції (при розробленні стратегії управління медичними закладами) тощо.

Теоретичною й методологічною основою роботи є класичні положення менеджменту та економічної теорії, фундаментальні праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань здійснення управління медичними закладами та сферою охорони здоров'я.

Теоретична *новизна* кваліфікаційної роботи полягає в розробці та процесі дослідження організаційної роботи та теоретичних положень і практичних рекомендацій в питаннях удосконалення системи управління закладом у сфері охорони здоров'я.

Результати наукової роботи мають *практичне значення*, оскільки вони перетворені в методичні матеріали та конкретні рекомендації для вдосконалення управлінської системи та організації діяльності в медичному

закладі.

Апробація результатів відображено в збірнику наукових праць XI Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих», тема доповіді: «Організаційна діяльність закладів сфери охорони здоров'я», та на VIII Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція «Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології», тема доповіді: «Удосконалення системи управління закладами охорони здоров'я».

Структура та обсяг роботи. Робота розміщена на 48 сторінці, включає три розділи, 5 рисунків, 3 таблиці, список використаних джерел із 40 позицій.



РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ

У контексті економічної кризи управління діяльністю медичних установ в українській системі охорони здоров'я стає важливою стратегічною задачею. Специфіка цього періоду накладає особливий тиск на функціонування медичних закладів, які, незважаючи на економічні обмеження, є виробниками важливого «товару» — медичних послуг, що починають здоров'я та добробут нації.

Забезпечення ефективного функціонування медичних установ у важкі економічні часи передбачає не тільки забезпечення фінансової стійкості, а й розробку стратегій оптимізації ресурсів. Важливим аспектом є також вдосконалення системи управління та оптимізація процесів надання медичних послуг.

Урахування особливостей медичного «виробництва» в умовах кризи вимагає розуміння медичних послуг як стратегічного ресурсу, виробництво якого вимагає великої відповідальності та високої якості. Забезпечення доступності та якості медичних послуг у цих умовах стає головним завданням для організацій охорони здоров'я.

На сучасному етапі управління медичними закладами в умовах економічної кризи та військового стані аналітичні дослідження та глибокий аналіз, визначає необхідність гнучкої стратегії та інноваційного підходу для ефективного збереження та оптимізації «виробництва» важливого «товару» — здоров'я нації [12].

У сучасних умовах функціонування закладів охорони здоров'я постає перед численними викликами та завданнями. Суттєві трансформації в економіці, технологіях та демографії, міграційних процесах вимагають від

медичних установ адаптації та пошуку інноваційних підходів до надання послуг в складних умовах сьогодення.

Однією з ключових проблем є забезпечення ефективного управління ресурсами та фінансами. Зростання вартості медичних послуг та конкуренція в галузі ставлять завдання перед керівництвом закладів здоров'я щодо раціонального використання коштів та оптимізації процесів.

Ще однією актуальною проблемою є адаптація до впровадження інформаційних технологій у медичній сфері. Електронна медична документація, системи управління медичною інформацією — це важливі аспекти, які вимагають сучасних рішень та високого рівня кібербезпеки.

Збільшення обсягів роботи та підвищення вимог до якості послуг також породжують проблему перевантаження медичного персоналу та необхідність пошуку нових методів навчання та підтримки здоров'я працівників.

Важливою є і питання взаємодії з пацієнтами та їхньою освітою. Забезпечення ефективного взаємодії між лікарями та пацієнтами, популяризація профілактичних заходів та формування здорового способу життя стають ключовими завданнями для закладів охорони здоров'я [8].

Загальна глобальна ситуація, також, накладає свої виклики на здоров'я громадськості та роботу медичних закладів. Пандемія, наприклад, підкреслила необхідність гнучкості та швидкого реагування системи охорони здоров'я на надзвичайні ситуації.

Розбудова системи телемедицини та дистанційного зв'язку стала ключовим аспектом, який дозволяє надавати консультації та медичні послуги на відстані. Запровадження цифрових технологій спрощує доступ пацієнтів до інформації та послуг, але одночасно вимагає забезпечення конфіденційності та безпеки медичної інформації.

Проблеми інфраструктури та нерівності в доступі до медичних послуг також стають актуальними умовами сучасності. Розробка стратегій для зменшення цих нерівностей, покращення доступності медичної допомоги для

різних соціальних груп, а також розбудова медичної інфраструктури є невід'ємною частиною подальшого розвитку системи охорони здоров'я.

Одним із ключових аспектів залишається питання готовності до епідемій та інших надзвичайних ситуацій. Вироблення ефективних планів відповіді, наявність необхідних ресурсів та координація між різними рівнями охорони здоров'я є важливими аспектами стратегічного управління.

Управління та організація продуктивної діяльності закладом сфери охорони здоров'я – це не лише організаційний аспект, але й виклик, пов'язаний із складністю та динамікою цієї області. Сутність управління полягає в забезпеченні ефективного та ефективного функціонування медичної організації для забезпечення якісної медичної допомоги та відповіді на виклики сучасності [24].

Специфіка управління медичною установою полягає в тому, що це не просто бізнес-підприємство, а складна система, що має свою власну ієрархію, медичні процеси, потоки пацієнтів та взаємодію з іншими частинами системи охорони здоров'я. Ця динамічна взаємодія вимагає від управлінців не лише знань в галузі менеджменту, але й розуміння медичних процесів, нормативно-правового середовища та вимог до надання медичних послуг.

Ключовою проблемою є забезпечення ефективності та якості надання медичних послуг, що вимагає від управлінців розробки стратегій, спрямованих на оптимізацію роботи медичної установи. Планування бюджету, розподіл ресурсів, розвиток персоналу та впровадження технологічних інновацій стають ключовими аспектами управління.

Зокрема, управління медичною організацією включає в себе координацію між різними відділами та співпрацю з медичним персоналом для забезпечення високого стандарту медичної допомоги. Також, врахування вимог та очікувань пацієнтів, забезпечення їхньої задоволеності та безпеки, є важливим елементом ефективного управління.

В контексті управління медичним закладом важливо також враховувати роль технологічних інновацій у покращенні якості та

ефективності надання медичних послуг. Впровадження електронних систем управління пацієнтською інформацією, телемедицини та інших цифрових технологій дозволяє оптимізувати процеси, сприяє швидшому доступу до медичної інформації та покращує зв'язок між медичним персоналом та пацієнтами.

Важливим аспектом є також розвиток стратегій управління якістю та безпекою медичної допомоги. Впровадження систем внутрішнього контролю, моніторингу якості та нормативних вимог допомагає забезпечити високий стандарт надання медичних послуг та попереджати можливі ризики.

Окрім того, ефективне управління медичним закладом передбачає розробку стратегій залучення та розвитку кваліфікованого медичного персоналу. Тривала підтримка та навчання медичних працівників, створення комфортних умов праці та системи мотивації сприяють не лише задоволенню персоналу, але й покращують результати надання медичних послуг [6].

Узагальнюючи, управління медичним закладом у сучасних умовах визначається комплексністю завдань та потребує гнучкості та інноваційного підходу. Забезпечення якості, ефективності, технологічності та пацієнт орієнтованості стає стратегічними пріоритетами для ефективного функціонування медичних установ та досягнення їхніх високих стандартів.

З її допомогою формуються складові елементи та зв'язки між ними.

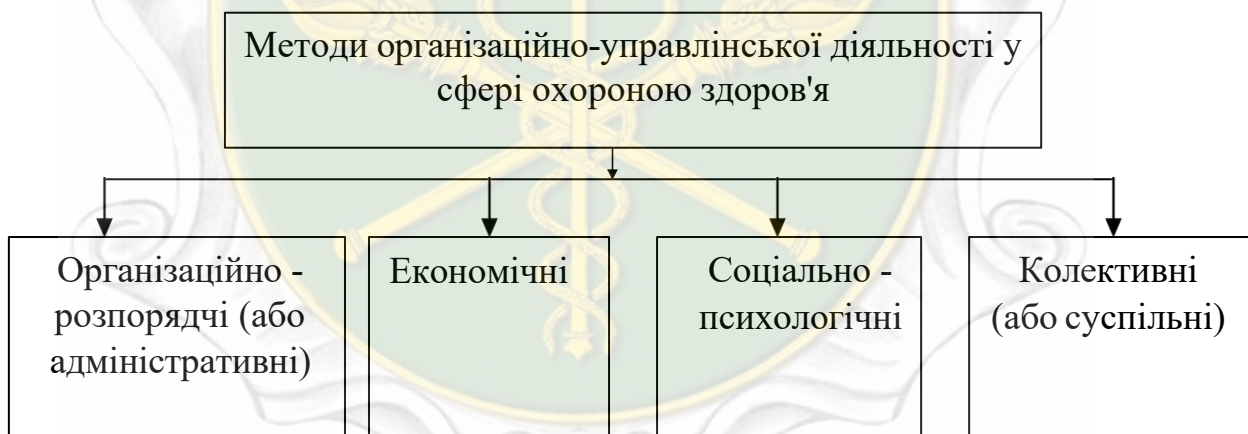


Рисунок 1.1 - Методи управління та особливості організаційної діяльності закладів охорони здоров'я

В медичній установі основними елементами, які потребують організаційної та управлінської діяльності є його лікувальні та діагностичні відділення, а також інші допоміжні структури. Між цими структурними елементами існують певні зв'язки, які можуть бути: вертикальними (лінійними, ієрархічними), які визначають відносини підпорядкування; горизонтальними (функціональними), які призначені для узгодження дій між підрозділами. Як правило, ці зв'язки існують одночасно та називаються лінійно-функціональними зв'язками.

Структурно-логічна схема здійснення медичного обслуговування населення проілюстрована на рисунку 1.1 (рис. 1.1).

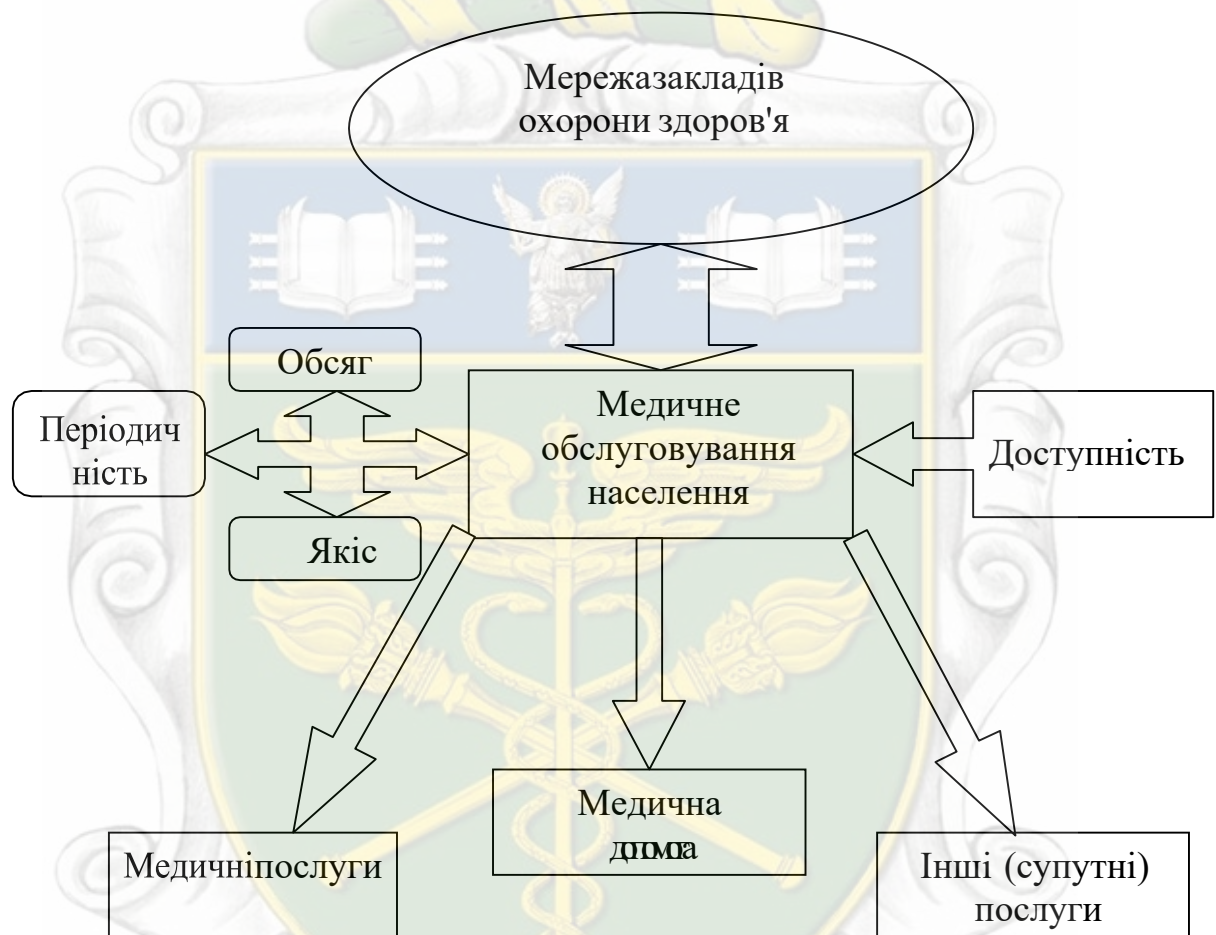


Рисунок 1.2 - Структурно-логічна схема здійснення медичного обслуговування населення

Організаційна діяльність закладів охорони здоров'я включає ряд складових, що спрямовані на забезпечення ефективного функціонування та надання якісних медичних послуг. Основні складові організаційної діяльності в цьому контексті включають:

1. Структура та організаційна ієрархія - визначення чіткої структури та ієрархії в медичному закладі є ключовим елементом. Це включає в себе розподіл завдань та відповідальності між різними відділами та працівниками, створення команд та визначення ланок управління.

2. Фінансове управління та складова фінансування - ефективне фінансове управління включає в себе бюджетування, облік витрат, оптимізацію розподілу ресурсів та забезпечення фінансової стійкості закладу. Це також може включати роботу зі страховими компаніями та іншими фінансовими партнерами.

3. Кадровий менеджмент - включає найм, навчання, розвиток та управління персоналом. Важливо забезпечити належний рівень кваліфікації та мотивації медичного персоналу, а також розробляти стратегії управління талантами.

4. Інформаційні технології та особливості комунікаційного процесу - впровадження та управління інформаційними системами та технологіями для оптимізації медичних процесів, обробки даних пацієнтів та забезпечення безпеки інформації.

5. Якість та пацієнтоорієнтованість - розробка та впровадження стратегій контролю якості надання медичних послуг, а також покращення взаємодії з пацієнтами та їхнім задоволенням від наданих послуг.

6. Медичне обладнання та забезпечення - забезпечення наявності та правильного використання медичного обладнання, лікарських засобів та інших необхідних ресурсів для проведення діагностики та лікування.

7. Здоров'я та безпека - розробка та виконання політик та процедур здоров'я та безпеки, які забезпечують безпечність пацієнтів та персоналу.

Ці складові взаємодіють для створення збалансованої та ефективної системи управління медичним закладом, яка забезпечує високий стандарт медичної допомоги та відповідає викликам сучасності.

Проблематика закладів охорони здоров'я є різноманітною та включає в себе ряд викликів, які впливають на їхню ефективність та здатність надавати якісні медичні послуги. Багато закладів охорони здоров'я стикаються з фінансовими викликами, такими як нестача бюджету, високі витрати на медичне обладнання та лікарські засоби, а також складнощі в отриманні фінансування від держави чи страхових компаній. Дефіцит кваліфікованого медичного персоналу може призводити до перевантаження працівників, втоми та погіршення якості медичного обслуговування. Нерівномірний розподіл медичних кадрів може призвести до нерівності доступу до медичної допомоги в різних регіонах [23].

Не в усіх закладах охорони здоров'я відбувається швидке впровадження інновацій та новітніх технологій, що може призвести до втрати конкурентоспроможності та обмеження можливостей діагностики та лікування. Складність адміністративних процесів та велика кількість регулятивних вимог можуть ускладнювати управління та знижувати ефективність закладів охорони здоров'я. Сучасні виклики, такі як пандемії, військовий стан можуть ставити перед закладами охорони здоров'я тиск щодо надання ефективної медичної допомоги, а також вимагати швидкого реагування та перегляду стратегій дій.

Недостатній рівень взаємодії та інформування громади може призвести до втрати довіри та погіршення сприйняття закладу охорони здоров'я в очах пацієнтів. Зрозуміння та вирішення таких сучасних різнопланових проблем може сприяти покращенню ефективності та якості медичної допомоги, а також забезпечити більш стабільне функціонування закладів охорони здоров'я в сучасних умовах.

Ефективне управління в медичній установі є важливою складовою для забезпечення високої якості медичних послуг, ефективного використання

ресурсів та задоволення потреб пацієнтів. Розробка чіткої стратегії, яка відповідає місії та меті медичної установи, визначає основні цілі та завдання. Стратегічне планування враховує потреби пацієнтів, конкурентоспроможність та технологічні інновації. Чітка організаційна структура та розподіл відповідальностей в медичній установі сприяють ефективному функціонуванню та забезпеченню координації між різними відділами. Найм, навчання та розвиток кваліфікованого медичного персоналу є важливим елементом. Мотивація та задоволення персоналу сприяють підвищенню продуктивності та якості наданих послуг [37].

Впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів, електронного документообігу та управління медичною інформацією допомагає оптимізувати роботу та покращує доступність даних. Впровадження систем контролю якості, аудитів та системи звітності сприяє підвищенню стандартів надання медичних послуг. Фокус на потребах та вимогах пацієнтів також є важливим аспектом ефективного управління.

Ефективне управління фінансами включає в себе бюджетування, витрати та фінансовий аналіз. Оптимізація фінансових процесів дозволяє медичним установам ефективно використовувати ресурси. Активна взаємодія та співпраця з громадою, врахування їхніх потреб та відгуків, сприяє покращенню відносин та створенню позитивного іміджу установи.

Ефективне управління в медичній установі вимагає системного підходу, навичок стратегічного мислення та гнучкості для адаптації до змін в медичному середовищі та потребах пацієнтів.

Сучасна обставина та дія медичної реформи має на меті перерозподіл фінансової підтримки з фінансування застарілої та надмірно пропорційної інфраструктури на надання конкретних медичних послуг. Метою є оптимізація мережі закладів охорони здоров'я, зокрема реформування слабо оснащених та мало завантажених лікарень. Ці лікарні можуть бути перепрофільовані для відповіді на реальні потреби населення, такі як реабілітаційні центри чи діагностичні центри.

Ця перепрофіляція дозволить також отримувати кошти за конкретні надані послуги. Місцева влада візьме на себе відповідальність за організацію та впорядкування цієї мережі лікувальних закладів.

Медична реформа спрямована на те, щоб забезпечити більш ефективне використання фінансових ресурсів, замість того, щоб вкладати їх у застарілу інфраструктуру. Це означає, що лікарні, які мають низьку завантаженість, обмежені ресурсами та надмірною потужністю, можуть бути перетворені на спеціалізовані центри, які відповідають реальним потребам громади. Наприклад, це може бути реабілітаційний центр або діагностичний центр, які надають конкретні послуги, за які отримують фінансування.

Місцева влада візьме на себе відповідальність за реорганізацію та вдосконалення мережі медичних закладів, спрямовуючи їхню роботу на відповідь на реальні потреби мешканців. Це також включатиме контроль за якістю та доступністю медичних послуг, а також створення умов для безпечного та ефективного лікування.

Громада володіє медичними закладами та вкладає кошти в їхню підтримку та розвиток. Однією з ключових задач у розвитку сімейної медицини в громадах є оновлення персоналу, зокрема, залучення молодих сімейних лікарів для роботи в громаді. Розв'язання цього завдання виходить за межі можливостей окремого медичного закладу. Таким чином, в межах стратегії громада може створювати умови для комфортного проживання фахівців, забезпечуючи житло та інфраструктуру для молодих родин (наприклад, дитячий садок, школа). Вона також може фінансувати переселення фахівців та сприяти їхньому освітньому розвитку, включаючи (спів)фінансування навчання студентів на спеціальності «сімейна медицина» за умови роботи в громаді після завершення навчання [40].

Ця ініціатива враховує те, що забезпечення якісної медичної допомоги вимагає не лише сучасного обладнання та технічних засобів, але й кваліфікованих та мотивованих медичних працівників. Залучення молодих

лікарів до громади створює не тільки умови для їхнього розвитку, але й сприяє розвитку лікарської галузі в самій громаді.

Створення житлових та соціальних умов для фахівців, а також фінансова підтримка їхнього навчання, є стратегічно важливими кроками у напрямку забезпечення сталої та високоякісної медичної допомоги в громаді. Це також може стимулювати внутрішній розвиток громади, зокрема забезпечуючи розвиток освітніх та соціальних інфраструктур.

Загалом, такий підхід сприяє вирішенню проблеми нестачі медичного персоналу та надає молодим лікарям можливість зробити значний внесок у розвиток медичної сфери на локальному рівні.

Таким чином, медичні установи в сучасних умовах повинні не лише забезпечувати надання високоякісних медичних послуг, а й активно адаптуватися до нових викликів, використовуючи інноваційні підходи та ефективні стратегії управління.

Отже, медичні установи сьогодні стикаються із складним комплексом викликів, включаючи технологічні та організаційні зміни, адаптацію до епідемічних обставин, розв'язання проблем доступності та ефективного управління ресурсами. Подолання цих викликів вимагає інтегрованих та інноваційних стратегій, спрямованих на покращення системи охорони здоров'я для забезпечення найвищого рівня медичної допомоги та відповіді на потреби сучасного суспільства.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ

2.1. Оцінка управлінсько-економічної складової медичного закладу Комунального некомерційного підприємства «Тростянецька лікарня».

У контексті перетворення системи охорони здоров'я в Україні, велике значення приділяється організаційному забезпеченню управлінських процесів у медичних закладах. Це важливо для ефективного задоволення потреб населення у медичних послугах. По-перше, це сприяє розвитку плюралізму в наданні медичних послуг, оскільки в сфері охорони здоров'я діють заклади різних секторів з відповідними культурами управління. По-друге, це впливає на характер управління в закладах охорони репродуктивного здоров'я державної і комунальної власності.

Зазначені процеси призводять до змін у підходах до управління, особливо в закладах охорони репродуктивного здоров'я. Державні управлінці виявляють інтерес до досвіду, накопиченого менеджерами приватних медичних установ, які можуть надавати аналогічні, а іноді й якісніші медичні послуги. Це свідчить про переосмислення та адаптацію підходів до управління в сфері охорони здоров'я, враховуючи різноманітність власницьких форм та культур управління в різних медичних установах.

Становлення та розвиток лікарні залежить від оптимального забезпечення ресурсами, їх якісних характеристик. Безпосередню участь у процесі роботи приймають трудові ресурси, які включають працівників із різних підрозділів, людей різного віку, різним стажем роботи та досвідом, різні за фахом та кваліфікацією. Лікарня та її фахівці користуються заслуженим авторитетом серед мешканців міста. Високим професіоналізмом

і активною громадською діяльністю медичні працівники вносять вагомий вклад в розвиток охорони здоров'я смт. Тростянця.

Комунальне некомерційне підприємство «Тростянецька лікарня» Тростянецької селищної ради є багатoproфільним лікувально-профілактичним закладом, який забезпечує кваліфіковану стаціонарну і поліклінічну допомогу населенню регіону. В нинішньому статусі лікарня функціонує з жовтня 1971 року. В структурі лікарні, на сьогоднішній день, працюють слідуючі структурні підрозділи:

- стаціонар на 100 ліжок;
- консультативна поліклініка на 210 відвідувань в зміну;
- відділення екстреної медичної допомоги;
- параклінічні служби та допоміжні підрозділи.

Лікарня має ліцензії на всі види діяльності:

- Медичну практику;
- Обіг наркотичних засобів і прекурсорів;
- Використання джерел іонізуючого випромінювання.

На виконання Закону України Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення лікарнею укладено договір з Національною службою здоров'я України про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій по наступних пакетах:

- Хірургічні операції дорослим та дітям у стаціонарних умовах.
- Стаціонарна допомога дорослим та дітям без проведення хірургічних операцій.
- Профілактика, діагностика, спостереження, лікування та реабілітація пацієнтів в амбулаторних умовах.
- Езофагогастродуоденоскопія.
- Цистоскопія.
- Бронхоскопія.
- Стаціонарна паліативна медична допомога дорослим та дітям.
- Мобільна паліативна медична допомога дорослим і дітям.

- Стаціонарна медична допомога пацієнтам з гострою респіраторною хворобою covid-19, спричиненою коронавірусом sars-cov-2.
- Стоматологічна допомога дорослим та дітям.
- Ведення вагітності в амбулаторних умовах.
- Хірургічні операції дорослим та дітям в умовах стаціонару одного дня.

У 2018 році лікарня акредитована на першу акредитаційну категорію. На 2021 рік лікарня є місцем роботи для 374 працівників. Серед них 62 лікарі, 146 особи - середній медичний персонал, 79 осіб - молодший медичний персонал, 87 - працівники господарського персоналу. Серед лікарів - 16 осіб мають вищу категорію (25,8%), 18 осіб - першу категорію (29,0%); 10 осіб – другу категорію (16,1%), 124 середніх медичних працівників атестовані (84,9% із загальної кількості). Кількість ставок у КНП «Тростянецька лікарня» ТМР у розрізі категорій медичних працівників наведена в табл.2.1.

Таблиця 2.1 - Кількість ставок за категоріями медичного персоналу

ПЕРСОНАЛ	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Лікарі	92	87,5	78,25	78,25	77,25
Середній медичний персонал	175,5	164,25	162,25	154,25	146
Молодший медичний персонал	87,5	82,25	80,75	80,25	80
Інші	125,5	102,5	96	92,25	89
Всього	480,5	436,5	417,25	405	392,25

Стан будівлі лікарні задовільний, підтримувати будівлі і територію площею 4га в належному стані, вчасно проводяться поточні ремонти. Завершилися ремонтні роботи у терапевтичному відділенні, хірургічному, інфекційному, стерилізаційній. У процесі ремонту дах основного корпусу та

дорожнє покриття на території лікувального закладу. Всі структурні підрозділи забезпечені гарячим і холодним водопостачанням, каналізаційною мережею, наявне постачання електроенергії з двох джерел, генератор струму на випадок відключення електропостачання.

На балансі ЦЛІ рахується 2 свердловини для водопостачання, одна з яких резервна. Здійснюється централізована подача кисню. В 2012 році котельня була переведена з газового на альтернативне паливо (дрова).

З метою запобігання проблемам функціонування медичного закладу необхідне чітке розуміння того, що будь-який медичний заклад складається з підсистем, які є самостійними системами, меншими за структурами: реєстратура, приймальне відділення, діагностичні відділи, лабораторія, рентгенологічний відділ, лікувальні відділення, операційний блок та ін. Отже, медичний заклад є складною системою.

Організаційна структура медичного закладу визначається для забезпечення ефективного функціонування та надання якісних медичних послуг. Зазвичай, вона має кілька рівнів та підрозділів:

Адміністративний рівень, вищий рівень управління, який включає головного лікаря чи директора, а також вищих менеджерів. Вони визначають стратегічні цілі та приймають важливі рішення.

Медичний рівень, лікарі та медичний персонал, основний медичний персонал, який забезпечує медичні послуги. Включає лікарів різних спеціальностей, медсестер, фармацевтів та інших медичних працівників.

Відділи та лабораторії, різні відділи для надання конкретних послуг, таких як лабораторії, діагностичні центри, рентгенівські кабінети та інші.

Адміністративно-господарський рівень, Відділ кадрів, який відповідає за управління персоналом, найм та навчання. Фінансовий відділ та бухгалтерія, керує фінансами, бюджетуванням та обліком витрат. Взаємодія з громадськістю, забезпечує взаємодію з громадськістю та вирішення питань задоволеності пацієнтів.

Ця структура управління забезпечує чітку лінію відповідальності та координацію роботи всіх підрозділів для досягнення загальної мети - надання якісних медичних послуг пацієнтам (Рис. 2.1).

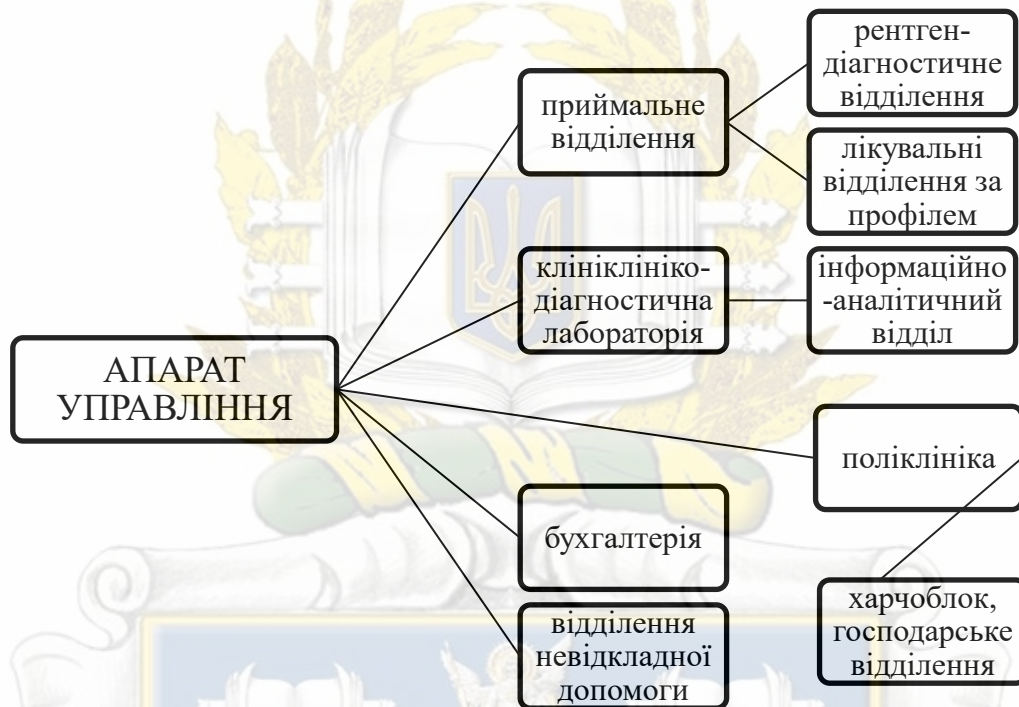


Рисунок 2.1 – Організаційно-управлінська структура медичного закладу КНП «Тростянецька лікарня»

В своєму складі стаціонар має: приймальне відділення; терапевтичне відділення з неврологічними ліжками на 60 ліжок (з терапевтичними ліжками - 33, з неврологічними ліжками - 27); хірургічне відділення на 30 ліжок; педіатричне-соматичне відділення на 10 ліжок; інфекційне боксоване відділення на 22 ліжка (для дорослих – 12, для дітей 10); акушерсько-гінекологічне відділення на 25 ліжок (для вагітних – 10, патологія вагітних – 5, гінекологічних - 10); травматологічне відділення на 20 ліжок; анестезіологічне відділення з ліжками інтенсивної терапії - 3 ліжка; операційний блок.

В 2022 р. фінансування проводилось за рахунок:

- Коштів НСЗУ – 80333,1 тис. грн.;
- Місцевих бюджетів – 6983,50 тис. грн.;
- Позабюджетних надходжень – 4694,8 тис. грн.

- Цільові видатки від народних депутатів – 5715,0 тис. грн.
- Кошти благодійних фондів – 19563,1 тис. грн.

З метою залучення позабюджетних коштів були укладені 4 договори з страховими компаніями, від співпраці з якими отримано 520,1 тис. грн. Фінансові надходження від запровадження платних послуг склали 3913,4 тис. грн. Структура видатків, всього – 89118,1 тис. грн., (проти 73520,4 тис. грн. за 12 місяців 2021 р.) в т.ч.:

- Заробітна плата з нарахуванням – 57392,5 (2021 рік – 51979,93);
- Медикаменти та перев'язувальні матеріали – 2641,1 (2021 рік – 5582,2);
- Енергоносії – 7416,7 (2021 рік - 2299,7);
- Продукти харчування – 377,3 (2021 рік - 583,1);
- Капітальні видатки – 11428,2 (2021 рік – 8467,8).

Аналіз показників діяльності та оцінка стратегічно можливих видів діяльності закладів охорони здоров'я є важливим елементом управління системою охорони здоров'я. Це систематичне дослідження та оцінка різноманітних аспектів діяльності медичних установ має кілька обґрунтованих причин: показники діяльності дозволяють визначити ефективність та якість медичних послуг, що надаються закладом. Це включає аналіз лікувальних результатів, рівня задоволеності пацієнтів, відсотка ускладнень та інші критерії, показники фінансової діяльності, такі як бюджетування, витрати та доходи, дозволяють забезпечити фінансову стабільність закладу та ефективне використання ресурсів, аналіз організаційної структури та управлінських процесів допомагає визначити ефективність управління медичним закладом, виявити можливість оптимізації роботи та покращення результативності, показники відносно кількості та якості роботи медичного персоналу, включаючи лікарів, медсестер і інших фахівців, є ключовим елементом для забезпечення високого рівня медичної допомоги, дані аналізу показників діяльності служать основою для стратегічного планування та розвитку медичного

закладу. Аналіз показників діяльності дозволяє вчасно виявляти тенденції, проблеми та виклики, з якими стикається медичний заклад, та розробляти стратегії відповіді на них. Узагальнюючи, аналіз показників діяльності медичних закладів важливий для забезпечення якісної медичної допомоги, ефективного управління ресурсами та розвитку системи охорони здоров'я в цілому (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Основні показники-індикатори діяльності КНП «Тростянецька лікарня»

Показник	Одиниця виміру	Україна 2018 р.	Сумська область	2020 район	Показники Тростянецької ОТГ		
					2021р.	2022р.	
						абс.	відн.
Рівень госпіталізації в стаціонарі	На 100 жит	19,4	21,9	11,62	3986/11,62	4121	12,18
Забезпеченість населення стаціонарними ліжками	на 10 тис. насел.	66,1	75,2	49,58	170/49,57	170	50,26
Кількість днів роботи ліжка	в днях	317,8	311,1	213,9	213,4	-	215,8
Середній термін перебування хворого на ліжку	в днях	10,9	11,1	9,1	9,1	-	8,9
Оберт ліжка				23,4	23,44	-	24,2
Забезпеченість лікарями	на 10 тис. нас.	37,4	36,4	65/18,9	83/24,21	62	18,33
Забезпеченість Середніми медичними працівниками	на 10 тис. нас.	74,7	88,9	155/45,2	217/63,29	146	43,17
Коефіцієнт співвіднош. к-сті посад лікарів до посад мед. сестер	коеф. співвідн.	2003р. 1,9	0,67	0,53	108,1/219 0,49	77,25/ 146,0	0,53
Летальність	%	1,4	1,28	2,13	72/3986 1,8	167/ 4121	4,05
Післяопераційна летальність	%	0,57	0,28	0,61	3/0,8	1/727	0,14
Смертність від гострих пневмоній	на 1 тис. насел.		0,07*	0,55	12/0,35	67	1,98
Смертність від інсультів	на 1 тис. насел.		0,84	0,64	20/0,58	19	0,56
Смертність від інфаркту міокарда	на 1 тис. насел.	2015р 0,24	0,21	0,17	4/0,12	10	0,29
Перинатальна смертність	На 1000 народж.	8,7	9,8*	9,0*	10,52	2	10,36

Забезпеченість ліжками в КНП «Тростянецька лікарня» менше, ніж у середньому по Україні. Це пояснюється оптимізацією ліжкового фонду, зменшенні витрат на утримання резервних ліжок, що не використовуються. Але слід зазначити, що слід уникати необдуманого зниження кількості ліжок для уникнення втрати певних важливих функцій ЗОЗ (наприклад, готовність до протиепідемічних заходів).

Середній термін перебування хворого на стаціонарному лікуванні («на ліжку») менше, ніж в цілому по країні, це є метою для ефективного використання стаціонарних ліжок – зменшення часу перебування хворого на ньому (у разі сприятливого перебігу), для забезпечення більшого обертів ліжка, зменшення ризику розвитку госпітальних ускладнень тощо.

Забезпеченість лікарями та середнім медичним персоналом (фізичними особами) у КНП нижче ніж по Україні і по області, що викликано, з однієї сторони, реформою медичної системи країни та оптимізацією медичних кадрів, з іншої – недостатньою фінансовою підтримкою держави медичної галузі, через що відбувається зменшення кількості працівників.

Летальність по КНП «Тростянецька лікарня» вища у порівнянні з середнім по Україні (дані на 2020 рік) та по області у результаті пандемії COVID-19, адже частка летальних випадків серед хворих на короно вірусну хворобу значно вища, ніж інші причини смертей по лікарні. Слід зазначити, що лікарня була опорною по COVID-19 у 2021-2022 роках, що і спричинило підвищення загальної летальності по стаціонарним відділенням.

Для поняття дійсної ситуації на підприємстві в наступних таблицях проведемо діагностику показників фінансового стану КНП «Тростянецька лікарня». Як відомо, фінансовий стан суб'єкта господарювання можна оцінити в рамках його коротко - та довгострокової перспектив. В короткостроковій перспективі критерієм його оцінки підприємства є його ліквідність. Під даним терміном розуміють здатність своєчасно, а також в повному обсязі розрахуватися за своїми короткостроковими зобов'язаннями.

Розглянемо коефіцієнти ліквідності КНП «Тростянецька лікарня» у наступній таблиці (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Аналіз ліквідності КНП «Тростянецька лікарня» за 2021 рік та 1,2 півріччя 2022 року.

Показник	2021	1 кв 2022	2 кв 2022	Відхилення (+/-) 1 кв 2022 р. від 2021р.	Відхилення (+/-) 2 кв. 2022 р. від 1кв. 2021р.
1. Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	306,42	44,22	2,76	-262,20	-41,46
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)	32,58	6,71	1,41	-25,86	-5,30
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	29,15	5,72	1,13	-23,43	-4,59
4. Власні оборотні кошти (ВОК)	-686,5	-520,1	1812,4 4	166,4	2332,54
5. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (Квок)	-0,23	-0,17	0,27	0,05	0,44
6. Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами (Кзвок)	-0,25	-0,21	0,54	0,05	0,75
7. Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів (Кман _{вок})	-0,42	-0,16	0,63	0,26	0,79

Наведені розрахунки показали, що показники поточної, швидкої та абсолютної ліквідності погіршили свої значення. Натомість з'явився власні оборотні кошти, що позитивним моментом, відповідно показники забезпеченості власними оборотними коштами, забезпеченості запасів власними оборотними коштами, маневреності власних оборотних коштів отримали позитивні значення.

Проаналізувавши фінансову стійкість коефіцієнтним методом, можемо зробити висновок, що медичний заклад за рахунок власних коштів

спроможне забезпечити запаси й витрати, не допустити невиправданої кредиторської заборгованості, своєчасно розрахуватися за своїми зобов'язаннями.

2.2 Оцінювання якості надання медичних послуг та системи управління медичним закладам.

Трансформаційні управлінські зміни системи охорони здоров'я в Україні приділяють організаційному забезпеченню управлінських процесів у медичних закладах. Це необхідно для ефективного задоволення потреб населення в медичних послугах. З одного боку, це сприяє розвитку плюралізму в наданні медичних послуг, оскільки в сфері охорони здоров'я функціонують заклади, що належать до різних секторів і мають відмінну культуру управління. З іншого боку, ці процеси впливають на характер управління в закладах охорони репродуктивного здоров'я, що перебувають у державній і комунальній власності.

Персонал КНП «Тростянецька лікарня» - це команда фахівців, яка забезпечує надання медичних послуг відповідно до чинного законодавства, нормативів МОЗ, трудових договорів, статуту організації та інших регулятивних та локальних актів. Цей колектив взаємодіє відповідно до визначених функціональних обов'язків, щоб забезпечити якісну та професійну медичну допомогу.

Склад персоналу КНП «Тростянецька лікарня» є різноманітним і включає фахівців з різних сфер медицини, різної вікової категорії та різним стажем роботи. Ця різноманітність є важливою, оскільки різні спеціалізації та досвід дозволяють високо ефективно вирішувати широкий спектр медичних завдань.

Формування такого різноманітного та кваліфікованого персоналу визнається стратегічно важливим напрямом. Це забезпечує стабільну та

ефективну медичну діяльність, оскільки кожен член команди працює відповідно до свого професійного спрямування та внесення унікальний вклад у забезпечення здоров'я та добробуту пацієнтів.

Державні управлінці виявляють зацікавленість у досвіді роботи менеджерів приватних медичних установ, які надають аналогічні, а часом і якісніші медичні послуги. В сучасних критичних обставинах управління медичними закладами як складними системами необхідно проводити в кілька етапів.

На першому етапі КНП «Тростянецька лікарня» слід сформулювати мету, визначивши бажані показники, наприклад збільшення переліку медичних послуг, що надаються в лікувальній установі через відкриття відділення нових методів діагностики, які потрібно опанувати під час прийняття управлінського рішення.

На другому етапі потрібно КНП «Тростянецька лікарня» визначити об'єкт, виділивши його із середовища, з'ясувати управляючий вплив та реакцію на нього, виявити обмеження. На цьому етапі виникає проблема керованості системи – здатності системи змінюватися під впливом управлінських дій.

На третьому етапі необхідно провести структурний синтез моделі: визначення структури зв'язків та впливовості факторів зовнішнього та внутрішнього середовища для досліджуваного підприємства КНП «Тростянецька лікарня».

На четвертому етапі проводиться ідентифікація параметрів моделі: чітке розуміння складових системи, які функції передбачається виконувати, чи є для цього необхідні матеріальні, людські, фінансові можливості, які додаткові функції вони могли б виконати за певних умов.

На п'ятому етапі – планування КНП «Тростянецька лікарня» – застосовуються різні види моделювання для прогнозування отриманого результату і зменшення вірогідності отримання небажаних результатів.

На шостому етапі управлінська функція КНП «Тростянецька лікарня» проводиться синтез управління: підготовка виконавчих дій, нормативних документів і чіткий їх розподіл між виконавцями.

Останній, сьомий, етап – безпосереднє здійснення управління та особливості організаційної діяльності КНП «Тростянецька лікарня»: організація виконавчих дій, контроль за ними, за необхідності їх коригування. Висновки та перспективи подальших досліджень.

Переконані, що ефективне управління медичним закладом КНП «Тростянецька лікарня» повинно базуватися на вищеописаних етапах. Їх послідовне виконання і дотримання дозволять сформувати ефективну систему менеджменту лікувальними установами в Україні.

Цей різноманітний персонал працює відповідно до встановлених норм та стандартів, враховуючи потреби пацієнтів та вимоги сучасної медицини. Кожен фахівець зобов'язаний дотримуватися стандартів, визначених законодавством та внутрішніми документами лікарні.

Також слід відзначити, що персонал взаємодіє не лише в медичних питаннях, але й в контексті трудових відносин, визначених трудовими договорами та іншими нормативними актами. Це сприяє створенню сприятливого та дружнього робочого середовища, що є важливим фактором для забезпечення якісної медичної допомоги та задоволення потреб пацієнтів.

Така команда є не тільки виконавчим органом, але й ключовим фактором успіху лікарні в цілому. Їхня спільна робота та взаємодія, враховуючи різні аспекти медичної практики, становлять основу для стабільної та ефективної медичної діяльності КНП «Тростянецька лікарня».

Розширення медичних послуг в організації часто передбачає впровадження нових методів лікування та сучасних медичних технологій. У деяких випадках ця стратегія може вимагати значних інвестицій та несе великий ризик невиправданої витрати коштів у разі невдалого результату. Також важливо детально дослідити діяльність конкурентів перед вибором

цієї стратегії, оскільки можливо, вони вже впровадили аналогічні новації та надають аналогічні послуги.

Впровадження стратегії розширення медичних послуг пов'язане із здійсненням новацій та вдосконаленням медичного спектру, що надається. Це може включати в себе інтродукцію нових видів лікування, впровадження передових технологій, а також розширення медичних програм.

Важливо враховувати, що ця стратегія, хоча і може забезпечити конкурентні переваги, також несе певні ризики, пов'язані з великими витратами та невизначеністю результатів. Тому прийняття рішення про її впровадження вимагає ретельного аналізу ринку та діяльності конкурентів.

Додатково, перевірка того, чи інвестували конкуренти в аналогічні технології чи послуги, є ключовою уникнути непередбачених труднощів. Уникнення дублювання можливих витрат та вивчення вже існуючого досвіду може допомогти забезпечити більшу ефективність стратегії та мінімізувати ризики.

КНП «Тростянецька лікарня» прагне в системі організації діяльності та застосовуючи окремі управлінські методи відповідати високим стандартам якості надання медичних послуг та організацією своєї діяльності. Якість медичних послуг у цьому закладі визначається ретельним відбором та кваліфікацією персоналу, сучасним обладнанням та строгою відповідальністю за дотримання медичних стандартів.

Лікарня активно працює над впровадженням передових методів діагностики та лікування, використовуючи новітні медичні технології для покращення результатів лікування пацієнтів. Забезпечення якісної медичної практики включає в себе постійну перевірку та оновлення клінічних протоколів та процедур.

Організація діяльності лікарні відзначається системністю та забезпеченням високого рівня обслуговування пацієнтів. Враховуючи потреби та комфорт пацієнтів, лікарня працює над удосконаленням процесів прийому, обслуговування та реагування на відгуки та побажання.

Також важливо відзначити, що лікарня активно співпрацює з місцевою громадою, проводить профілактичні заходи та освітні програми для підвищення рівня медичної грамотності та свідомості серед населення. Це сприяє підвищенню рівня громадського здоров'я та розвитку позитивного взаємодії із спільнотою.

Крім того, керівництво КНП «Тростянецька лікарня» акцентує увагу на ефективному управлінні та внутрішній координації, що сприяє високій продуктивності та ефективності медичної діяльності. Прозорість у внутрішніх процесах та взаємодія між різними відділами допомагає підтримувати оптимальний робочий режим та забезпечує не відхідну координацію для забезпечення повноцінної медичної допомоги.

Лікарня також вдосконалює систему контролю якості, проводячи регулярні аудити та оцінки медичних процесів, що деталізовано у таблиці SWOT-аналіз КНП «Тростянецька лікарня». Це сприяє визначенню можливих напрямків удосконалення та впровадженню корекцій для забезпечення найвищого стандарту медичної практики. Важливим аспектом діяльності лікарні є також відкритий та емпатичний підхід до пацієнтів. Взаєморозуміння, повага до індивідуальних потреб та вчасне інформування є ключовими складовими, що впливають на загальний враження пацієнтів від надання медичних послуг.

Такий комплексний підхід КНП «Тростянецька лікарня» свідчить про високий рівень професіоналізму та прагнення до постійного удосконалення, маючи на меті забезпечення найкращого можливого стану здоров'я для своїх пацієнтів.

Отже, SWOT-аналіз дозволяє сформулювати основні напрямки розвитку організації через систематизацію наявної інформації про сильні та слабкі сторони організації, а також про потенційні можливості та загрози. Врахувавши, наведені вище статистичні дані та економічно-аналітичні дані можливо провести SWOT-аналіз КНП «Тростянецька лікарня» (табл. 2.4) та сформулювати пріоритетні завдання перед керівництвом.

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз КНП «Тростянецька лікарня»

Сильні сторони КНП «Тростянецька лікарня»	Слабкі сторони КНП «Тростянецька лікарня»
1. Кваліфікація персоналу 2. Кваліфікація адміністративного персоналу 3. Рівень сервісу 4. Наявність унікальних послуг 5. Великий досвід роботи в сфері надання медичних послуг 6. Наявність власного обладнання 7. Наявність бази даних про конкурентів та їх послуг 8. Впроваджені маркетингові комунікації	1. Відсутність регулярних маркетингових досліджень 2. Відсутність максимально наближеного транспортного сполучення 3. Недостатнє матеріально-технічне оснащення 4. Перевищення запланованих показників забезпечення виробами медичного призначення та лікарськими засобами, харчуванням хворих
Можливості КНП «Тростянецька лікарня»	Загрози КНП «Тростянецька лікарня»
1. Впровадження регулярних маркетингових досліджень 2. Вирішення питання наближення транспортного забезпечення громадським транспортом 3. Впровадження нових технологій надання медичної допомоги 4. Закупівля сучасного обладнання 5. Введення нових робочих місць 6. Вихід на нові ринки. 7. Впровадження не задекларованих раніше медичних послуг 8. Скорочення витрат за рахунок автоматизації бізнес-процесів	1. Зростання ціни на витратні матеріали, лікарські засоби, обладнання, комунальні послуги, продукти харчування і т.ін. 2. Відсутність комплексу із органами місцевого самоврядування та перевізниками щодо необхідності наближення транспортного сполучення громадським транспортом до лікарні 3. Зростання конкуренції, поява на ринку потужної клініки з аналогічними медичним послугами та забезпеченням більш сучасним обладнанням 4. Збільшення міграції лікарів на роботу за кордон

Нарешті, диверсифікація це надання нових послуг новим споживачам. Диверсифікація пов'язана з найбільшими витратами та ризиками. Однак при успішній реалізації цієї стратегії можливо отримання максимальних

результатів. Виходячи з обраної стратегії, ставляться цілі, вони мають бути реалістичними, досяжними, по можливості кількісними, і важливими саме для даної медичної організації. Завдання конкретизують способи досягнення цих цілей.

У лікарні також надається особлива увага етиці та конфіденційності в медичному обслуговуванні. Забезпечення приватності та довіри пацієнтів - це невід'ємна частина взаємовідносин між медичним персоналом та тими, кого вони обслуговують.

КНП «Тростянецька лікарня» також активно сприяє поширенню та впровадженню передових медичних знань серед свого персоналу. Постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу відіграють важливу роль у забезпеченні високого рівня медичного обслуговування та впровадженні нових технологій.

Нарешті, важливо відзначити, що лікарня веде активну комунікацію із громадськістю, слухаючи відгуки та пропозиції, щоб постійно вдосконалювати свою діяльність та відповідати потребам спільноти. Це підкреслює прагнення до відкритості та взаємодії з громадою для покращення якості медичних послуг.

Оцінка системи управління в КНП «Тростянецька лікарня» та результативність оцінки SWOT-аналізу визначається рядом ключових аспектів, які визначають ефективність організації та управлінської складової діяльності закладу.

По-перше, система управління в лікарні відзначається чіткістю та стабільністю внутрішньої організації. Розподіл обов'язків та взаємодія між різними підрозділами організовані таким чином, щоб забезпечити оптимальний робочий процес та ефективне вирішення завдань.

Другий аспект оцінки стосується якості управління ресурсами, включаючи фінансові, людські та матеріальні ресурси. Ефективне розпорядження бюджетом, планування кадрових ресурсів та оптимальне використання обладнання - це важливі складові успішного управління в

складних умовах військового протистояння та масовості захворюваності в сезонні періоди.

Третій аспект - це система контролю якості та внутрішньої аудиторії. Лікарня активно впроваджує механізми внутрішнього контролю, щоб визначити можливі напрямки удосконалення та підтримує високі стандарти надання медичних послуг.

Оцінка також враховує взаємодію з громадськістю та рівень задоволеності пацієнтів. Забезпечення відкритого комунікаційного каналу та реагування на потреби громади є важливими складовими успішного управління.

Окрім цього, важливим елементом оцінки є інновацій та готовність до впровадження передових практик у медичній сфері. Лікарня висловлює зацікавленість у вдосконаленні медичних технологій та методів лікування, що дозволяє підтримувати високий ступінь конкурентоспроможності та відповідати сучасним вимогам у галузі охорони здоров'я.

При оцінці також враховується здатність лікарні до адаптації до змін у зовнішньому середовищі, таким чином, щоб забезпечити високу якість послуг навіть при змінних умовах. Гнучкість та реагування на зміни в медичному ландшафті є ключовими факторами для успішного функціонування та розвитку лікарні.

Узагальнюючи, система управління КНП «Тростянецька лікарня» визначається високим ступенем організаційної дисципліни, якістю медичних послуг та готовністю до постійного удосконалення. Це дозволяє лікарні ефективно виконувати свої завдання та забезпечувати найвищий стандарт медичного обслуговування для своїх пацієнтів.

Додатково, у рамках оцінки системи управління важливо враховувати ініціативи лікарні щодо участі в медичних дослідженнях, клінічних випробуваннях та програмах підвищення кваліфікації свого персоналу. Активна участь у науково-дослідницькій діяльності та постійне навчання

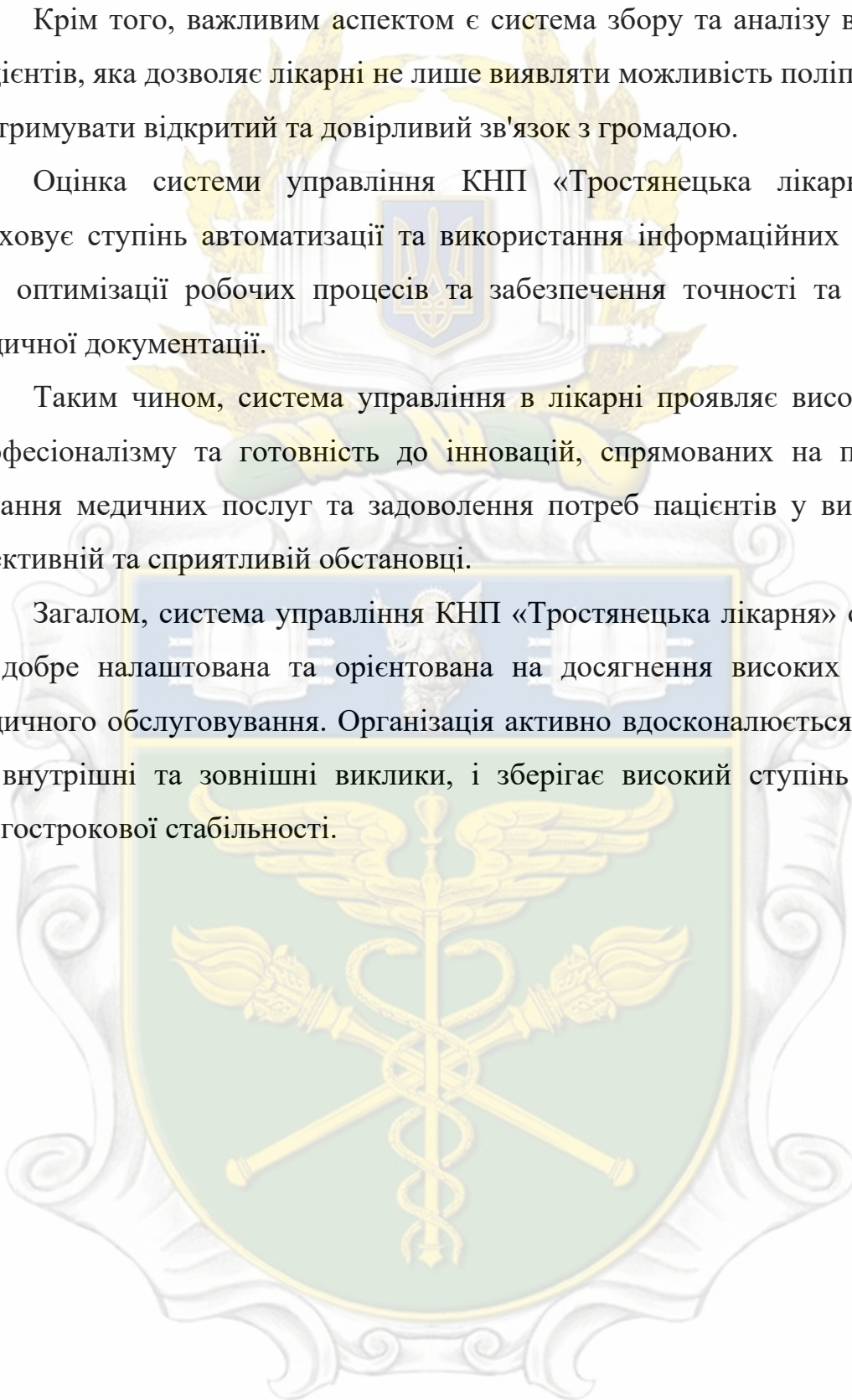
сприяють вдосконаленню медичних стандартів та інноваційному підходу до лікування.

Крім того, важливим аспектом є система збору та аналізу відгуків від пацієнтів, яка дозволяє лікарні не лише виявляти можливість поліпшень, але і підтримувати відкритий та довірливий зв'язок з громадою.

Оцінка системи управління КНП «Тростянецька лікарня» також враховує ступінь автоматизації та використання інформаційних технологій для оптимізації робочих процесів та забезпечення точності та надійності медичної документації.

Таким чином, система управління в лікарні проявляє високий рівень професіоналізму та готовність до інновацій, спрямованих на поліпшення надання медичних послуг та задоволення потреб пацієнтів у вимірюванні, ефективній та сприятливій обстановці.

Загалом, система управління КНП «Тростянецька лікарня» оцінюється як добре налаштована та орієнтована на досягнення високих стандартів медичного обслуговування. Організація активно вдосконалюється, реагуючи на внутрішні та зовнішні виклики, і зберігає високий ступінь довіри та довгострокової стабільності.



РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Застосування елементів стратегічного планування для покращення та оптимізації управлінських процесів на прикладі досліджуваного закладу охорони здоров'я.

Будь-який медичний заклад є складною системою, яка має різноманітні цілі та з певною періодичністю потребує удосконалення управлінських процесів. Серед основних видів цілей визначаються виробничі (наприклад, результативність надання медичної допомоги), підвищення продуктивності, розширення або скорочення асортименту медичних послуг, забезпечення фінансових ресурсів, зміни в структурі закладу, покращення компетентності персоналу і т.д. Діагностичний етап розпочинається аналізом та оцінкою зовнішнього середовища. Медичний заклад, КНП «Тростянецька лікарня», як відкрита система, залежить від зовнішнього світу щодо постачання ресурсів, енергії, кадрів, споживачів та інших факторів.

Основною метою діяльності КНП «Тростянецька лікарня» є забезпечення медичного обслуговування населення шляхом надання йому медичних послуг в порядку та обсязі, встановлених законодавством. Реалізуючи місію, підприємство спирається на такі цінності, як суспільство, клієнти, партнери, персонал, розвиток.

На початковому етапі діагностики важливим є аналіз та оцінка зовнішніх факторів, які можуть впливати на функціонування медичного закладу КНП «Тростянецька лікарня». Це включає в себе оцінку доступності ресурсів, конкуренції на ринку, потреб споживачів та законодавчого

середовища. Ретельне вивчення цих аспектів дозволяє зрозуміти сильні та слабкі сторони закладу, а також можливості для покращень.

Далі, важливо визначити внутрішні аспекти, такі як ефективність управління ресурсами, якість медичних послуг, структура організації та рівень компетентності персоналу, що є окремим переліком елементів стратегічного планування. Це дозволяє виявити області, де можна здійснити оптимізацію та впровадити поліпшення.

Застосування стратегічного планування та розробка чітких цілей дозволяють сформулювати напрямки подальшого розвитку медичного закладу КНП «Тростянецька лікарня». Зокрема, це може включати в себе удосконалення системи управління, впровадження інноваційних технологій та програм підвищення кваліфікації персоналу.

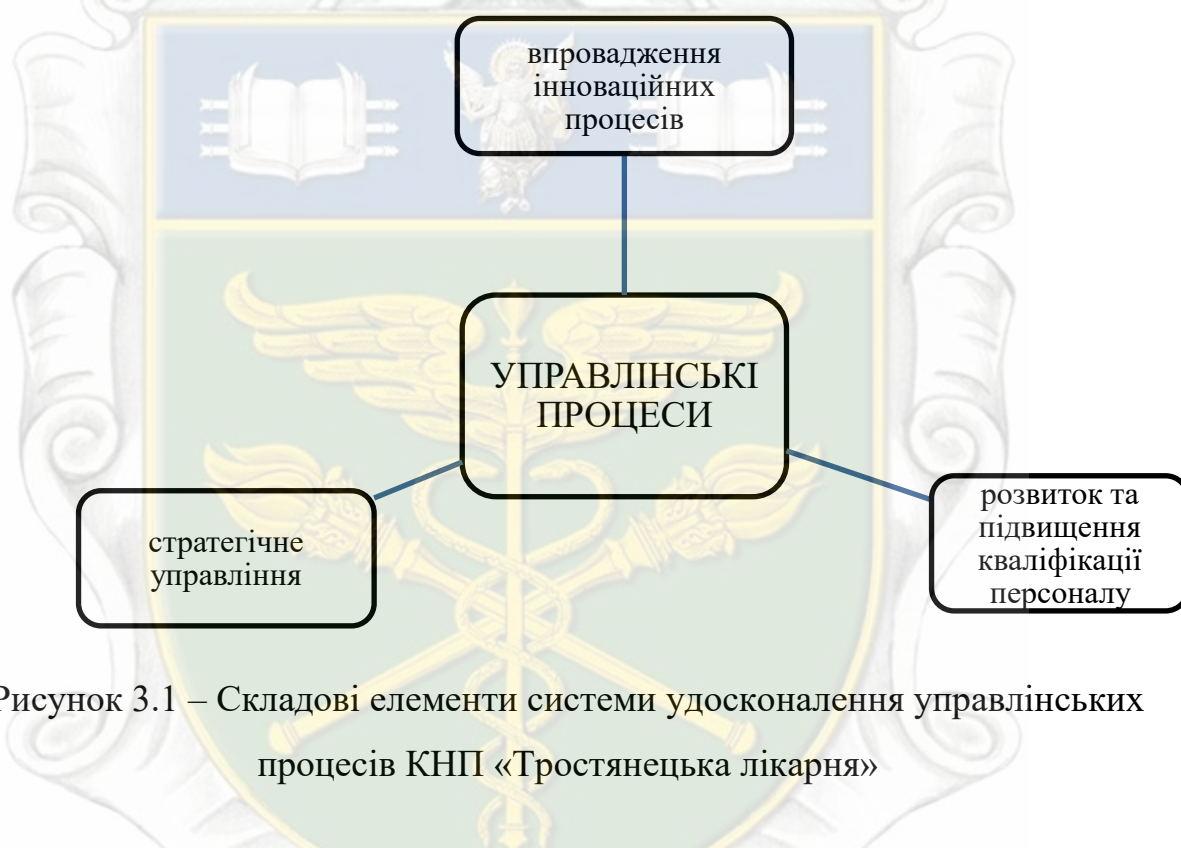


Рисунок 3.1 – Складові елементи системи удосконалення управлінських процесів КНП «Тростянецька лікарня»

Важливим етапом є також взаємодія зі співробітниками та громадою для збору відгуків та ідей, які можуть враховуватися при формулюванні стратегій подальшого розвитку. Такий відкритий підхід сприяє створенню ефективної та адаптивної медичної організації.

Після проведення аналізу та збору інформації, можна визначити пріоритетні напрямки для удосконалення управлінських процесів в медичному закладі КНП «Тростянецька лікарня».

Однією з ключових стратегій може бути вдосконалення внутрішньої комунікації та збільшення взаєморозуміння між різними відділами та рівнями управління. Це допомагає уникнути непорозумінь, підвищує ефективність робочих процесів та сприяє швидшому прийняттю рішень.

Додатково, важливо розглянути можливості для впровадження інноваційних технологій та складових стратегічного планування у систему управління, таких як електронна медична документація, системи аналізу даних чи автоматизовані процеси планування ресурсів. Це може спростити рутинні завдання, забезпечити швидший доступ до інформації та підвищити точність обліку.

Також, акцент на неперервному навчанні та розвитку персоналу може виявитися ключовим для удосконалення якості медичних послуг та взаємодії з пацієнтами. Програми підвищення кваліфікації та навчання нових методів можуть забезпечити персоналу необхідні інструменти для ефективного виконання своїх обов'язків.

Загалом, стратегії удосконалення управлінських процесів в закладі охорони здоров'я КНП «Тростянецька лікарня», повинні бути направлені на досягнення оптимального балансу між внутрішньою організацією, технологічними інноваціями та забезпеченням високої якості медичних послуг для громади.

Застосування стратегічного планування в закладі охорони здоров'я КНП «Тростянецька лікарня» є важливою складовою для досягнення успіху та забезпечення високої якості медичних послуг. Ось декілька причин, чому це необхідно:

1. Орієнтація на майбутнє - стратегічне планування дозволяє медичному закладу визначити свої довгострокові цілі та визначити кращі

способи досягнення їх. Це сприяє створенню візії для майбутнього розвитку та позиціонування організації в швидкозмінному медичному середовищі.

2. Оптимізація ресурсів - стратегічне планування допомагає ефективно розподіляти ресурси, включаючи фінанси, персонал та обладнання. Це дозволяє максимізувати використання обмежених ресурсів та забезпечує ефективну роботу закладу.

3. Визначення конкурентної переваги - з ростом конкуренції в галузі охорони здоров'я важливо мати стратегію, яка вирізняє медичний заклад серед інших. Стратегічне планування допомагає визначити та реалізувати фактори, які роблять заклад конкурентоспроможним.

4. Покращення якості послуг - визначення стратегії дозволяє організації зосередитися на покращенні якості надання медичних послуг. Це може включати в себе впровадження нових технологій, підвищення кваліфікації персоналу та оптимізацію лікувальних процесів.

5. Реагування на зміни в галузі - стратегічне планування дозволяє адаптуватися до змін в економічному, технологічному та соціокультурному середовищі. Заклад може швидко реагувати на нові виклики та можливості, зберігаючи свою реагуючу природу.

Загалом, зміни та корективи в системі застосування стратегічного планування допомагає медичним закладам стати більш стійкими, конкурентоспроможними та спроможними забезпечувати високий ступінь якості медичних послуг для своїх пацієнтів.

Проблема та особливості впровадження стратегічного планування полягає в необхідності ефективного впровадження механізму формування та розвитку професійної компетентності медичних працівників для досягнення стратегічної мети – підвищення конкурентоспроможності медичної організації через підвищення якості надання медичних послуг.

Враховуючи це, важливо вбудовувати стратегію управління кадровим потенціалом КНП «Тростянецька лікарня» в загальну стратегію розвитку

організації. Це вимагає залагодження напрямків кар'єрного зростання окремих співробітників з цілями розвитку організації.

Однією з ключових проблем може бути несумісність індивідуальних кар'єрних цілей працівників і стратегічних цілей лікарні. Недостатня артикуляція та збіжність цілей може впливати на мотивацію персоналу, його розвиток та загальний внесок у досягнення стратегічних завдань.

Зокрема, вирішення цієї проблеми вимагатиме створення системи оцінки та розвитку, яка враховує як індивідуальні амбіції медичних працівників, так і потреби організації. Спільна робота з управлінням та співробітниками щодо пошуку оптимальних шляхів кар'єрного зростання, які відповідають стратегічним цілям, буде ключовим кроком у вирішенні даної проблеми.

При цьому виникає задача розробки таких інструментів, які б забезпечували управління розвитком кадровими ресурсами як єдиної системи в рамках загальної мети зростання конкурентоспроможності організації. Сполучення індивідуальних планів навчання зі стратегією його кар'єрного зростання та стратегією розвитку кадрового потенціалу організації має здійснюватися в рамках цільового блоку механізму формування та розвитку професійних компетенцій працівника. З цією метою вважаємо за доцільне впровадження в практику управління формуванням та розвитком кадрового потенціалу потенціалом КНП «Тростянецька лікарня» в якості базового інструменту планування і контролю таких інструментів:

- стратегічної карти розвитку кадрового потенціалу організації;
- дорожньої карти професійного розвитку працівника.

Стратегічна карта розвитку кадрового потенціалу організації являє собою інструмент ефективного управління кадровим потенціалом на основі планування його кількісних та якісних параметрів у прив'язці як до стратегії розвитку медичного закладу, так до цілей модернізації сфери охорони здоров'я в цілому. Вона формується з орієнтацією на реалізацію потенційних конкурентних переваг медичної організації, а також лімітують фактори

реалізації даних переваг, які визначаються недостатнім рівнем розвитку кадрового потенціалу.

Процес управління та зміни відносно удосконалення кадрового потенціалу можна розглядати як свідоме та цілеспрямоване впровадження динамічних змін у цьому потенціалі організаційної діяльності КНП «Тростянецька лікарня». Використання стратегічної карти дозволяє чітко визначити поставлені цілі для розвитку кадрового потенціалу медичної установи КНП «Тростянецька лікарня» та ефективно визначити методи та засоби для досягнення цих цілей.

3.2 Запровадження програми управління якістю надання медичної допомоги

Розробка моделі впровадження платних послуг є складним завданням, яке вимагає виваженості та ретельного планування. Основні етапи розробки такої моделі можуть включати:

1. Аналіз попиту та конкуренції потребує ретельного вивчення ринкового попиту на конкретні медичні послуги та оцінка конкурентної ситуації в даному регіоні. Це допомагає визначити, наскільки вигідно та реалістично впроваджувати планувати платні послуги та їх асортимент.
2. Визначення послуг для впровадження необхідно для обрання конкретних медичних послуг, які будуть надаватися за плату. Це може включати широкий спектр послуг, від консультацій та діагностики до певних медичних процедур.
3. Визначення ціноутворення та розробка актуальної цінової політики, а саме - розробка прозорої системи ціноутворення, яка відображає вартість кожної платної послуги. Важливо враховувати конкуренцію, вартість надання послуг та прийнятність для цільової аудиторії.
4. Вивчення юридичних аспектів передбачає розгляд юридичних аспектів впровадження платних послуг, включаючи відповідні ліцензії,

дотримання регуляцій, конфіденційність пацієнтської інформації та інші правові питання.

5. Розробка маркетингової та рекламної стратегії потрібно для створення ефективної маркетингової стратегії для просування платних послуг серед цільової аудиторії. Це може включати онлайн-промоцію, рекламу та інші засоби.

6. Технологічне впровадження - визначення технологічних засобів та інформаційних систем, необхідних для надання платних послуг, включаючи систему запису, обліку та звітності.

7. Навчання та залучення персоналу - підготовка медичного персоналу до впровадження платних послуг, включаючи навчання їхніх навичок обслуговування клієнтів та роботи з новими технологіями.

8. Впровадження та моніторинг - поступове впровадження моделі та постійний моніторинг її ефективності. Аналіз реакції пацієнтів, прибутковості та інших ключових показників дозволяє коригувати стратегію за необхідності.

Принципи сервісного обслуговування пацієнтів є важливою складовою в наданні високоякісної медичної допомоги та створенні позитивного враження від візиту в медичний заклад. Забезпечення поваги до кожного пацієнта як індивіда. Це включає уважне та дбайливе ставлення до його потреб, конфіденційність медичної інформації та врахування його особистих переконань. Розуміння та співчуття до емоцій та стану пацієнта. Спрощення комунікації, виявлення турботи та готовності допомогти в усуненні будь-яких труднощів.

Забезпечення чіткої та відкритої комунікації між медичним персоналом та пацієнтом. Пояснення медичних процедур, лікування та відповіді на всі питання пацієнта. Коригування підходу до кожного пацієнта враховуючи його особливості, потреби та вибір. Забезпечення персоналом можливості налаштувати лікування та обслуговування згідно з унікальними характеристиками кожного пацієнта.

Створення комфортних та приємних умов для пацієнта в медичному закладі. Це може включати забезпечення зручної обстановки, шансу виразити свої потреби та забезпечення найвищого рівня зручності. Забезпечення легкого доступу до медичних послуг та швидкого вирішення питань. Мінімізація очікування та швидке реагування на екстрені ситуації. Сприяння активній участі пацієнта в процесі лікування. Забезпечення інформацією та ресурсами для самостійного прийняття рішень щодо їхнього здоров'я (Рис. 3.1).



Рисунок 3.1 - Принципи сервісного обслуговування пацієнтів, як важлива складова надання високоякісної медичної допомоги

Такі практичні рекомендації по застосуванню принципів взаємодії створюють основу для ефективної та людяної медичної практики, сприяючи

покращенню задоволення пацієнтів та підвищенню рівня довіри до медичного закладу КНП «Тростянецька лікарня».

Досліджуваний нами медичний заклад КНП «Тростянецька лікарня» рекомендаційно в тестовому режимі вирішив впровадити нову програму організаційної діяльності для покращення якості надання медичних послуг та ефективності управління. Початкова ситуації аналізу виявила ряд викликів, таких як тривалість очікування на прийом, низька задоволеність пацієнтів та неоптимальне використання медичних ресурсів. Загальні рекомендаційні зміни відносно організаційної діяльності та використання програми управління якістю надання медичної допомоги можливо впровадити за умови:

1. Розробки та впровадження ІТ-системи, що необхідно коли здійснюється вибір та впровадження інтегрованої інформаційної системи для покращення обліку пацієнтів, планування прийомів, та обміну даними між відділеннями. Це спрощує комунікацію та робочі процеси.
2. Впровадження системи електронної медичної документації, забезпечить створення системи електронної медичної документації для зберігання та обміну медичною інформацією. Це забезпечує доступність інформації та поліпшує взаємодію між лікарями.
3. Реорганізація та планування ресурсів у відповідності оцінки факторів впливу зовнішнього середовища, зсовуються програми для ефективного планування графіків роботи медичного персоналу, враховуючи завантаженість відділень та потреби пацієнтів.
4. Запровадження телемедицини, це процес коли впроваджується система телемедицини для віддаленого консультування та моніторингу пацієнтів, що зменшує час очікування та покращує доступність послуг.
5. Покращення комунікації з пацієнтами, розробляється мобільний додаток, який дозволяє пацієнтам здійснювати онлайн-запис на прийом, отримувати рекомендації та взаємодіяти з медичним персоналом.

6. Впровадження системи аналітики, створюється система аналітики для моніторингу та оцінки ефективності програми, а також для вчасного виявлення можливих проблем та покращення стратегій управління.

7. Планові тренінги для персоналу, проводяться навчання та тренінги для медичного персоналу щодо використання нових інструментів та методів роботи.

Ця програма сприяє оптимізації робочих процесів, покращенню якості обслуговування та підвищенню задоволеності як пацієнтів, так і медичного персоналу.

Розробка моделі впровадження платних послуг повинна бути грамотною та зорієнтованою на потреби пацієнтів та вимоги ринку, забезпечуючи високий стандарт медичних послуг та фінансову стабільність медичної організації.

Висновки відповідно проведених досліджень та окремих рекомендацій підтверджені необхідним впровадженням програми організаційної діяльності в медичній структурі свідчать про перспективи та позитивні зрушення в управлінні та наданні медичних послуг. Впровадження інтегрованих інформаційних систем, системи електронної медичної документації та інших технологічних інновацій призвело до збільшення ефективності робочих процесів та оптимізації управління ресурсами. Використання телемедицини та мобільних додатків дозволило зменшити час очікування на прийом та поліпшити взаємодію з пацієнтами, забезпечуючи їм більшу доступність та зручність.

Програми для планування робочих графіків, управління запасами та аналітики допомагають уникати дефіцитів ресурсів, покращуючи при цьому фінансову стабільність медичного закладу. Застосування нових технологій та покращений підхід до обслуговування пацієнтів призвели до підвищення рівня їхньої задоволеності та позитивного враження від відвідування медичного закладу.

Використання систем аналітики дозволяє медичній структурі пристосовувати свою стратегію в реальному часі, виходячи з реальних даних та вимог ринку. Проведення планових тренінгів для медичного персоналу підвищує їхні кваліфікаційні рівні та допомагає в ефективному використанні нових інструментів та технологій.

Загалом, впровадження програми організаційної діяльності дало позитивні результати, сприяючи покращенню різних аспектів медичної структури та наданню високоякісної медичної допомоги.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Один із ключових шляхів реформування та вдосконалення організації діяльності медичних установ полягає в інтеграції новаторських підходів до планування їхньої функціональної та управлінської діяльності. Загалом, планування системи охорони здоров'я визначає розробку та обґрунтування оптимального співвідношення між потребами населення у медичній допомозі, лікарському забезпеченні та санітарно-епідеміологічному обслуговуванні з урахуванням можливостей їх задоволення. Під час проведення дослідження була уточнена точка зору щодо динамічності охорони здоров'я та важливості визначення організаційної діяльності в закладах охорони здоров'я, як інституційного середовища. Також були систематизовані теоретичні основи контролю якості медичних послуг відповідно до сучасних стандартів, а основні ланки контролю якості були узагальнені, та досліджено складові сильних та слабких позицій об'єкта нашого дослідження в умовах сьогодення.

Структура, матеріально-технічний стан та кадрове забезпечення КНП «Тростянецька лікарня» визначені та описані в рамках аналізу. Проведений SWOT-аналіз виявив кризові аспекти в організації охорони здоров'я, зокрема, організаційно-управлінську, фінансову, кадрову та пов'язану з нею техніко-технологічну кризу. Дотримуючись теоретичних підходів, була проведена аналіз роботи КНП «Тростянецька лікарня» з оцінки якості медичної допомоги та виконання нормативів якості, використовуючи індикатори якості та модель кінцевих результатів.

Сучасний медичний заклад є великою і багатoproфільною організацією, яка виконує різні функції, такі як лікування, профілактика, наукові дослідження та інновації. В його завдання входить забезпечення спеціалізованої медичної допомоги, проведення профілактичних заходів для поліпшення здоров'я населення та запобігання захворюванням, а

також виконання державних соціальних гарантій у галузі охорони здоров'я і підвищення якості життя громадян.

Основні принципи ефективної організації управлінських процесів в медичних установах були основою рекомендаційної складової аналітичних досліджень та повинні ґрунтуватися на принципах, забезпечення функціонування та розвитку системи охорони здоров'я для забезпечення соціальних гарантій населенню у доступі до необхідної медико-соціальної допомоги, встановлення єдиної місії та цілей національного, регіонального та муніципального рівнів для організації та управління, а також поєднання прогнозів розвитку на поточний і перспективний періоди, розробки стратегії розвитку галузі охорони здоров'я, підкріплено науковими підходами та дослідженнями, забезпечення оптимального використання матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів для досягнення максимальної ефективності у сфері охорони здоров'я, забезпечення відповідності виділених засобів та ресурсів на потреби охорони здоров'я, щоб задовольняти потреби населення у медичній допомозі та послугах.

Медичний заклад КНП «Тростянецька лікарня» сьогодні виступає не лише як місце надання лікувальних послуг, а й як центр інновацій, де впроваджуються сучасні методи лікування та діагностики. Важливою функцією є проведення наукових досліджень, що сприяє розвитку медичної науки та покращенню методів лікування.

Медичні заклади також активно займаються профілактичною діяльністю, спрямованою на збереження та покращення здоров'я населення. Це включає в себе проведення різноманітних профілактичних заходів, вакцинацію, освіту щодо здорового способу життя. На основі отриманих даних про існуючі проблеми розроблено рекомендації, мета яких усунення вад та поліпшення загального рівня якості надання медичної допомоги.

Забезпечення державних соціальних гарантій та виконання програм

в системі надання якісних послуг в сфері охорони здоров'я також є важливою місією медичних закладів таких як КНП «Тростянецька лікарня». Вони забезпечують доступність та якість медичних послуг для всіх шарів населення, враховуючи принципи справедливості та рівноправ'я. Усі ці функції спрямовані на досягнення основної мети – поліпшення якості життя громадян та забезпечення їхнього оптимального стану здоров'я.

Впровадження стратегічного управління, як елементу програми управління якістю надання медичної допомоги в систему управління медичним закладом КНП «Тростянецька лікарня» вимагає спільного розуміння, узгодженості дій та підтримки владних структур на всіх рівнях. Також важливо забезпечити взаємозв'язок обсягів та структури медичної допомоги з очікуваними фінансовими ресурсами, ґрунтуючись на чіткому визначенні державних гарантій щодо надання медичної допомоги населенню. Стратегічні плани, як складовий елемент ефективної організаційної діяльності в системі закладів охорони здоров'я є ключовим інструментом для досягнення високого рівня якості медичних послуг та забезпечення ефективного функціонування організацій.

Це впровадження має стати системним та цілеспрямованим процесом, що охоплює всі аспекти функціонування закладу охорони здоров'я. Важливим елементом є також забезпечення зв'язку між стратегічним управлінням та державними гарантіями медичної допомоги, щоб забезпечити ефективне використання фінансових ресурсів та відповідність потребам населення. Роль усього персоналу лікарні в поліпшенні якості медичної допомоги та її контролі є доказаною.

Проте для впровадження значних змін вимагається оптимізація ресурсної бази та управлінських процесів. Важливо, щоб керівництво та працівники виявили бажання працювати над покращенням якості, і для цього потрібні чітко визначені засоби підвищення мотивації, які будуть

найбільш ефективними в умовах сучасного реформування галузі охорони здоров'я.

Успішне впровадження стратегічного управління передбачає активну взаємодію всіх зацікавлених сторін, включаючи адміністрацію закладу, медичний персонал, урядові структури та представників громади. Це має сприяти оптимальному вирішенню завдань забезпечення якісної та доступної медичної допомоги для всіх верств населення.

Загальною метою є створення ефективної та дієвої системи управління в закладі охорони здоров'я, яка забезпечить оптимальне використання ресурсів та відповідатиме потребам пацієнтів, зберігаючи високий стандарт надання медичних послуг.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агарков В.І. Макроорганізаційні принципи формування ринкових відносин у громадській охороні здоров'я / В.І. Агарков, С.В. Грищенко. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2018. № 4. С. 71 – 75.
2. Балуєва О.В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я: навч. посібник / О.В. Балуєва. 2018. 354 с.
3. Бобровський А.Є. До проблем стратегічного управління закладами охорони здоров'я. *Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи* : збірник тез доповідей всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю Тернопіль–Кам'янець-Подільський, ТНЕУ, 12-13 грудня 2018 р. С.24-28.
4. Гладун З. Заклад охорони здоров'я: основи правового статусу. *Право України*. 2019. № 6. С. 56 – 62.
5. Голяченко О.М. Українська здоровоохорона: як вийти із кризи. Тернопіль: Лілея, 2019. 98 с.
6. Деякі питання організації первинної медико-санітарної допомоги у період реформи. *Управління закладом охорони здоров'я* . 2014. №8 . С .23.
7. Дудкіна О. П., Кривокульська Н.М. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Адміністративний менеджмент» : навч.-метод. посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2018. 101 с.
8. Інформаційний центр сімейної медицини. URL. : [http: www.moz.gov.ua/ua/main/sitemap/](http://www.moz.gov.ua/ua/main/sitemap/).
9. Іпатов А.В. Напрямки реформування первинної медико-санітарної допомоги в Україні: монографія. Дніпропетровськ, ПОРОГИ, 2020. 260 с.
10. Куценко В. І. Сфера охорони здоров'я: соціально-економічні та регіональні аспекти: монографія. / В.І. Куценко, Г. І. Трілленберг. К., 2018. 367 с.

11. Лаврів Л.А. Планування діяльності організації : навч.посібник. Тернопіль: Крок, 2021. 320 с.
12. Лепський. В. В. Стратегічне управління сучасними медичними закладами. *Вісник Черкаського державного технологічного університету*. Серія: технічні науки, 2019. № 4. С.62-67.
13. Лебедик С. В. Підходи до визначення поняття «охорона здоров'я» :*Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*: збірник тез доповідей всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю. Тернопіль, ТНЕУ, 15 травня 2020 р.
14. Лісоволик А. Удосконалення системи управління закладами охорони здоров'я *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип.143.
15. Лісоволик А. Організаційна діяльність закладів сфери охорони здоров'я. зб. матеріалів XII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих», м. Вінниця, 06 жовтня 2023р. Вінниця. Ч. 1
16. Мельник А.Ф. Менеджмент державних установ і організацій: навч. посіб. / А.Ф. Мельник, А.Ю. Васіна, Н.М. Кривокульська. К.: ВД «Професіонал», 2016. 464 с.
17. Методичні рекомендації МОЗ України «Модель надання первинної медичної допомоги міському населенню», затверджені 23.02.2014р. *Нормативні документа МОЗ України*, 2016. 34 с.
18. Методичні рекомендації МОЗ України «Організація надання невідкладної медичної допомоги у центрі первинної медико-санітарної допомоги» затверджені 29.03.2012р. *Нормативні документа МОЗ України*, 2016. 48 с.
19. Методичні рекомендації щодо планування видатків та використання бюджетних коштів для надання медичної допомоги закладами охорони

здоров'я / МОЗ України, ДУ «Укр. ін-т стратегічних досліджень МОЗ України»; уклад.: Г. О. Слабкий, Ю. Б. Ященко. К., 2018. 29 с.

20. Медичні рекомендації Міністерства охорони здоров'я з питань перетворення закладів охорони здоров'я з бюджетних установ у комунальні некомерційні підприємства / Схвалено Робочою групою з питань реформи фінансування сфери охорони здоров'я України від 14 лютого 2018 року. 84 с.

21. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ.]. М. : Вильямс, 2012. 672 с.

22. Модель наступності медичної допомоги сільському населенню в умовах впровадження сімейної медицини : метод. рекомендації / МОЗ України, ДУ «Укр. ін-т стратегічних досліджень МОЗ України»; уклад. : В. Л. Весельський, В. Г. Слабкий, Ю. Б. Ященко. К., 2022. 19 с.

23. Мороз В.М., Охорона праці в медицині і фармації : навч. посібн. Вінниця: Нова книга, 2015. 544 с.

24. Надута Г.М., Надутий К.О., Жаліло Л.І. Порівняння економічної ефективності двох організаційних моделей ПМСД: поліклінічної (традиційної) і ПМСД, що надається приватними лікарями загальної медичної практики (на прикладі м. Комсомольська Полтавської області).. 2018. № 4(36).43–45.

25. Надюк З. Управління якістю надання медичної допомоги на сучасному етапі розвитку українського суспільства . *Зб. наук. праць. НАДУ.* – 2015. Вип. 1. С. 176-183.

26. Науково обґрунтовані підходи до кваліфікаційної характеристики лікаря загальної практики – сімейного лікаря з позиції компетентнісного підходу : метод. рекомендації / НМАПО ім. П. Л. Шупика, ДУ «Укр. ін-т стратегічних досліджень МОЗ України»; уклад. : Л. Ф. Матюха, Н. Г. Гойда, . К., 2016. 27 с.

27. Новіков Б.І. Основи адміністративного менеджменту: Б.І. Новіков, Г.Ф. Сініюк, П.В. Круш: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2014. 560 с

28. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я : Закон України від 06.04.2017 р. № 2002-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2002-19#Text>

29. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19.10.2017 р. № 2168-VIII : станом на 1 січ. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>

30. Про підвищення доступності та якості медичного обслуговування у сільській місцевості : Закон України від 14.11.2017 р. № 2206-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2206-19#Text>

31. Охорона здоров'я в регіонах: влада і громада: *Збірник матеріалів по дослідженню політики стосовно охорони здоров'я в Україні*. Одеса, 2017. 115 с.

32. Проект Національної стратегії побудови нової системи охорони здоров'я в Україні на період 2015–2025 від 04.12.2014. URL : <http://www.apteka.ua/article/315522>

33. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення. Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII URL. :<https://1med-vip.expertus.ua/#/document/94/41582/>

34. Про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій : Постанова КМУ від 25.04.2018 № 410. URL.: <https://1med-vip.expertus.ua/#/document/94/48283/>

35. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України.<http://zakon1.rada.gov.ua>.

36. Проект Національної стратегії побудови нової системи охорони здоров'я в Україні на період 2015–2025 від 04.12.2014. URL: <http://www.apteka.ua/article/315522>

37. Радиш Я.Ф. Державне управління охорони здоров'я в Україні: генезис, проблеми та шляхи реформування : монографія. К.: Вид-во УАДУ, 2020. 360 с.

38. Солоненко Н. Удосконалення механізмів державного управління перебудовою галузі охорони здоров'я в Україні в контексті суспільних потреб. *Державне управління в Україні: реалії та перспективи*: Зб. наук. праць НАДУ. К., 2020. С. 424-431.

39. Сміянов В.А. Організаційно-методологічний підхід до управління якістю медичної допомоги у закладі охорони здоров'я. / В.А. Сміянов, А.В. Степаненко. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я*. 2019. №3. С.11-17.

40. Шевцов В.Г. Державне управління розвитком медичної допомоги в Україні: теоретичні аспекти / В. Г. Шевцов. *Публічне адміністрування: теорія та практика*: зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ. 2019. Вип. 1(3). URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/index.html>.

41. Сайт журналу «Український медичний часопис» – режим доступу в Інтернеті – <http://www.umj.com.ua/>.

