

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПЗВО «МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування

«ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ»
В.о. завідувача кафедри
менеджменту, фінансів та
бізнес-адміністрування
_____ Наталія ПРИЙМАК
«___» _____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

ТЕМА: «Організація системи менеджменту в медичному
закладі»

Виконавець: Копчук М.П.
(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент та бізнес-адміністрування»

Науковий керівник: Ремига Ю.С.
(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

Київ-2024

МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент та бізнес-адміністрування»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

В.о. завідувача кафедри
менеджменту, фінансів та
бізнес-адміністрування

_____ Наталія ПРИЙМАК

«___» _____ 2023 року

**ЗАВДАННЯ НА ВИКОНАННЯ
КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА ЗДОБУТТЯ
ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»**

Копчука Михайла Павловича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Організація системи менеджменту в медичному закладі», науковий керівник роботи к.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування Ремига Ю.С., затверджені наказом по університету №95-С від «06» жовтня 2023 р.
2. Вихідні дані до роботи: наукові статті, публікації, в т.ч. іноземні та вітчизняні наукові джерела за темою, статистичні дані медичного закладу, інтернет-ресурси.
3. Зміст пояснювальної записки: дослідження сутності менеджменту для медицини; аналіз фінансово-господарського стану медичного закладу; розробка проектних пропозицій щодо організації системи менеджменту в медичному закладі.
4. Перелік графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

5. Консультанти роботи із зазначенням розділів, які вони консультують:

Розділ	Консультант (посада, ПІБ)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Професор кафедри, к.е.н., доц. Ремига Ю.С.		
Розділ 2	Професор кафедри, к.е.н., доц. Ремига Ю.С.		
Розділ 3	Професор кафедри, к.е.н., доц. Ремига Ю.С.		

6. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Визначення мети та завдання, опрацювання літературних джерел		виконано
2.	Складання плану роботи та погодження його з керівником, підготовка вступу та першого розділу роботи		виконано
3.	Збір і обробка економічної та статистичної інформації, підготовка другого розділу роботи		виконано
4.	Підготовка третього розділу роботи та висновків		виконано
5.	Перевірка роботи на плагіат. Попередній захист роботи на кафедрі.		виконано
6.	Одержання відгуку від наукового керівника, зовнішнє рецензування роботи		виконано
7.	Здача роботи на кафедру		виконано
8.	Захист кваліфікаційної магістерської роботи		виконано

Здобувач вищої освіти _____ Михайло КОПЧУК
(підпис)

Керівник
кваліфікаційної роботи _____ Юлія РЕМИГА
(підпис)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи «Організація системи менеджменту в медичному закладі» складає 105 сторінок та містить 26 рисунків, 13 таблиць, 50 використаних джерел.

МЕНЕДЖМЕНТ, МЕДИЧНИЙ ЗАКЛАД, СИСТЕМА
МЕНЕДЖМЕНТУ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ОХОРОНА ЗДОРОВ'Я

Кваліфікаційна робота присвячена питанню встановлення системи менеджменту в діяльності медичного закладу.

Перший розділ роботи присвячений дослідженню теоретичних засад запровадження принципів менеджменту в медичному закладі.

Другий розділ роботи присвячений аналізу та оцінці фінансово-господарського стану медичного закладу.

Третій розділ роботи присвячений розробці проектних рекомендацій щодо організації системи менеджменту в медичному закладі.

Практична цінність представлених досліджень полягає в тому, що висновки та пропозиції можуть бути використані в процесі практичної роботи медичного закладу.

ABSTRACT

The total volume of the Master's thesis «Organization of the management system in a medical institution» is 105 pages and contains 26 figures, 13 tables, and 50 used sources.

MANAGEMENT, MEDICAL INSTITUTION, MANAGEMENT SYSTEM, STRATEGIC MANAGEMENT, HEALTH CARE

The Master's thesis is devoted to the issue of establishing a management system in the activities of a medical institution.

The first section of the Master's thesis is devoted to the study of the theoretical foundations of the introduction of management principles in a medical institution.

The second part of the Master's thesis is devoted to the analysis and assessment of the financial and economic condition of the medical institution.

The third section of the Master's thesis is devoted to the development of project recommendations for the organization of the management system in a medical institution.

The practical value of the presented research lies in the fact that the conclusions and proposals can be used in the process of practical work of a medical institution.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ В МЕДИЦИНІ	11
1.1. Ключові поняття менеджменту в медицині	11
1.2. Теоретичні аспекти системи менеджменту для медичного закладу	26
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ	38
2.1. Загальна характеристика Комунального некомерційного підприємства «Косівська центральна районна лікарня»	38
2.2. Аналіз фінансово-господарського стану Комунального некомерційного підприємства «Косівська центральна районна лікарня»	54
2.3. Діагностика стратегічної позиції Комунального некомерційного підприємства «Косівська центральна районна лікарня»	65
Висновки до розділу 2	69
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЕКТНИХ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ	70
3.1. Інноваційні тренди менеджменту для медичного закладу	70
3.2. Пропозиції щодо побудови системи менеджменту в Комунальному некомерційному підприємстві «Косівська центральна районна лікарня»	81
Висновки до розділу 3	96
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99
ДОДАТКИ	105

ВСТУП

Актуальність теми дослідження кваліфікаційної роботи.

Менеджмент в медичних закладах грає ключову роль у забезпеченні ефективності, високої якості медичних послуг та взаємодії між різними частинами системи охорони здоров'я.

Організована система менеджменту для медичного закладу не лише допомагає оптимізувати та контролювати робочі процеси в медичному закладі, а й сприяє впровадженню систем контролю якості, що допомагає взяти під контроль і забезпечити високу якість медичних послуг.

Ефективне впровадження системи менеджменту може призвести до оптимізації процесів, що, в свою чергу, сприяє покращенню якості надання медичних послуг. Оптимізація робочих процесів, контроль за якістю, і вдосконалення комунікацій між персоналом можуть призвести до позитивних змін у наданні медичних послуг.

Беззаперечним залишається той факт, що ефективно організована система менеджменту допомагає ефективно використовувати ресурси, такі як фінанси, персонал, обладнання та матеріали, а також може впливати на робочий клімат та умови праці медичного персоналу.

Загалом, ефективний менеджмент в медичних закладах допомагає забезпечити високий стандарт надання медичних послуг, раціональне використання ресурсів та відповідність нормам та законам у сфері охорони здоров'я.

Актуальність даного дослідження підтверджує як система менеджменту допомагає покращити якість медичних послуг, ефективно управляти ресурсами медичного закладу, сприяє виконанню вимог стандартів та законодавчих норм у сфері медицини, допомагає адаптуватися до нових викликів та змін у галузі охорони здоров'я за рахунок використання нових інформаційних технологій.

Таким чином, дослідження цієї теми може допомогти вдосконалити організацію медичних закладів, зробити їх більш ефективними, якісними та відповідними сучасним вимогам у галузі охорони здоров'я.

Мета кваліфікаційної роботи.

Основна мета дослідження «Організація системи менеджменту в медичному закладі» полягає у розкритті сутності та вивченні різних аспектів організації та управління медичним закладом, розробці рекомендацій та стратегій для покращення організації системи менеджменту в медичному закладі з метою забезпечення ефективної діяльності та якісного надання медичних послуг

Завдання кваліфікаційної роботи.

Відповідно до поставленої мети дослідження, було сформовано наступні завдання:

- проаналізувати поточну систему менеджменту в медичному закладі для виявлення сильних і слабких сторін, ідентифікації можливих недоліків та визначення областей для покращення;
- дослідити та проаналізувати робочі процеси в медичному закладі з метою їх оптимізації;
- визначити шляхи використання фінансових ресурсів, обладнання та інфраструктури медичного закладу;
- визначити та запропонувати заходи для покращення якості медичних послуг, враховуючи найсучасніші стандарти та кращі практики;
- запропонувати проектні пропозиції щодо розробки та впровадження ефективної системи менеджменту для забезпечення діяльності медичного закладу і надання медичних послуг.

Предмет дослідження кваліфікаційної роботи.

Предмет дослідження в контексті теми виступає організація системи менеджменту в медичному закладі.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи.

Об'єктом дослідження в контексті теми є процеси функціонування медичного закладу, що можуть бути покращені або оптимізовані через організацію (або удосконалення) системи менеджменту

Елемент наукової новизни кваліфікаційної роботи.

Елемент наукової новизни в дослідженні на тему «Організація системи менеджменту в медичному закладі» включає в себе розробку та вдосконалення конкретних методів, інструментів чи стратегій управління, які до цього часу не були широко використані чи вивчені в медичних закладах, а саме:

- впровадження інноваційних технологій у систему менеджменту,
- розробка нових методів контролю якості,
- вивчення нових стратегій управління персоналом,
- оптимізація використання даних для прийняття рішень,
- розробка стратегій адаптації до змін у галузі охорони здоров'я,
- забезпечення сталості та стійкості медичного закладу.

Теоретична і методологічна основа кваліфікаційної роботи.

Для дослідження були використані різноманітні теоретичні та методологічні підходи, які підтримують розуміння та дослідження проблем, пов'язаних з управлінням у сфері охорони здоров'я, а саме:

- було використано принципи та інструменти стандарту системи менеджменту ISO,
- було проаналізовано різні підходи до управління підприємствами, в т.ч. медичними організаціями,
- було вивчено та проаналізовано теорії та методи оптимізації використання ресурсів з метою обґрунтування ефективного та раціонального управління фінансами, обладнанням та персоналом медичного закладу,
- було розглянуто можливості використання сучасних інформаційних систем, електронної медичної документації та інших технологій в управлінні медичним закладом.

Методи дослідження.

Для досягнення визначеної мети і вирішення поставлених у кваліфікаційній роботі завдань були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а саме:

- методи порівняльного аналізу, синтезу та узагальнення – для розкриття змісту та сутності основних теоретичних категорій,
- методи систематизації – для узагальнення та класифікації,
- методи системного та процесного підходів – для обґрунтування теоретичних положень концепцій управління медичними закладами,
- методи економіко-статистичного та аналітичного аналізу – для групування, класифікації, порівняння, оцінки сучасного стану діяльності медичного закладу,
- графічний метод – для наочного подання теоретичних та практичних положень дослідження,
- абстрактно-логічний метод – для узагальнення, формулювання висновків та рекомендацій.

Апробація результатів дослідження.

За результатами дослідження було підготовлено, презентовано та опубліковано тези доповіді на тему «Інноваційні тренди в управлінні медичним закладом» на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тренди розвитку галузей економіки та соціальної сфери: вітчизняний та міжнародний досвід», яка проводилась у Міжнародному європейському університеті (м. Київ) 22 листопада 2023 року.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ В МЕДИЦИНІ

1.1. Ключові поняття менеджменту в медицині

Як відомо, поняття «менеджмент» сьогодні розглядається з різних сторін. Одні дослідники вважають, що це процес впливу на кого-небудь або що-небудь, інші – що це система управляючих суб'єктів, об'єктів управління і управлінських дій [24, с.10].

Також існує думка, що менеджмент – це мистецтво організовувати спільну роботу так, щоб вона приносила ліпші результати [37, с.50].

Відповідно до класичного визначення М.Мескона, менеджмент – це процес планування, організації, впровадження та контролю ресурсів (людських, фінансових, матеріальних) для досягнення конкретних цілей або завдань організації. В широкому контексті, менеджмент використовується для визначення ефективного керівництва або управління різними видами організацій або процесами [21, с.24].

Ключові аспекти менеджменту включають [21, с.25]:

1. Планування (Planning) – визначення мети, розробка стратегій та тактик для досягнення цілей.
2. Організація (Organizing) – створення структури організації, розподіл обов'язків та ресурсів для досягнення цілей.
3. Лідерство (Leading) – мотивація та спрямованість команди або персоналу на виконання завдань.
4. Контроль (Controlling) – встановлення стандартів, вимірювання результатів та коригування відхилень для забезпечення досягнення цілей.
5. Координація (Coordinating) – забезпечення взаємодії та взаємодії різних елементів організації для досягнення спільних цілей.
6. Прийняття рішень (Decision Making) – процес вибору оптимального варіанту дії серед альтернатив для вирішення проблем чи досягнення мети.

Менеджмент може бути застосований в різних сферах, таких як бізнес, освіта, охорона здоров'я, громадське управління та інші. Ефективний менеджмент є ключовим фактором для успіху будь-якої організації чи проекту.

Терміни «менеджмент в охороні здоров'я» та «менеджмент в медицині» використовуються інколи як синоніми, але вони можуть мати різні нюанси і області застосування. Розглянемо їх.

Менеджмент в охороні здоров'я [25, с.11]:

- більш широкий термін, що охоплює управління не лише медичними закладами, але й усією системою охорони здоров'я на рівні країни чи регіону;

- включає в себе планування, організацію, координацію та контроль діяльності медичних установ, страхових компаній, лікарень, аптек, громадських організацій тощо;

- фокусується на організаційних аспектах системи охорони здоров'я, управлінні ресурсами та розвитку стратегій для покращення результатів національної чи регіональної охорони здоров'я.

Менеджмент в медицині [25, с.11]:

- зазвичай вказує на управління конкретними медичними закладами чи організаціями, такими як лікарні, клініки чи інші медичні установи;

- акцентує увагу на управлінні внутрішніми процесами в медичних установах, управлінні медичним персоналом, ефективності надання медичних послуг та забезпеченні високого стандарту медичної допомоги.

Звичайно обидва терміни пов'язані з управлінням в сфері охорони здоров'я, але «менеджмент в охороні здоров'я» визначає більший контекст, включаючи системні та стратегічні аспекти, тоді як «менеджмент в медицині» фокусується на конкретних медичних установах і їхній внутрішній діяльності.

Так, наприклад, менеджмент в охороні здоров'я вимагає ефективного управління ресурсами, забезпечення високої якості медичних послуг і

врахування специфічних вимог щодо безпеки пацієнтів та конфіденційності медичної інформації (див. рис.1.1).

Управління якістю медичних послуг:	- Впровадження стандартів та протоколів лікування. - Забезпечення відповідності медичних послуг регуляторним вимогам.
Фінансовий менеджмент:	- Бюджетування та фінансове планування. - Ефективне використання фінансових ресурсів для забезпечення стабільності закладу.
Лідерство та управління персоналом:	- Розвиток лідерських якостей у медичних керівниках. - Управління командою медичного персоналу для забезпечення ефективності та співпраці.
Інформаційні технології:	- Впровадження електронних медичних записів та інших технологічних інновацій. - Захист медичної інформації та кібербезпека.
Пацієнт-центрованість:	- Взаємодія з пацієнтами та врахування їхніх потреб. - Забезпечення доступності та зручності медичних послуг для пацієнтів.
Безпека пацієнтів:	- Впровадження систем управління ризиками та безпеки. - Навчання персоналу щодо запобігання помилкам та уникнення негативних наслідків.
Планування та розвиток:	- Стратегічне планування розвитку медичного закладу. - Оцінка потреб та впровадження нових послуг та технологій.
Ефективність та оптимізація процесів:	- Зменшення затримок та вдосконалення робочих процесів. - Впровадження методів оптимізації для поліпшення продуктивності.

Рис.1.1. Основні аспекти менеджменту в охороні здоров'я

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Менеджмент в охороні здоров'я є складним завданням, оскільки він вимагає поєднання аспектів медичної практики з управлінськими навичками. Здатність адаптуватися до швидко змінного середовища та ефективно керувати ресурсами є важливою для успіху в цій галузі.

У свою чергу, менеджмент в медицині — це галузь управління, яка застосовує принципи та методи управління для ефективного функціонування медичних організацій та покращення надання медичних послуг [1]. У медичному менеджменті акцент робиться на організаційних та управлінських аспектах, спрямованих на забезпечення якості допомоги пацієнтам, оптимізацію робочих процесів та відповідність вимогам законодавства та стандартів (див. рис.1.2).

Організаційна структура:

- Розробка ефективної структури організації, визначення відповідальностей та ланцюга командування

Людські ресурси:

- Рекрутація, навчання, розвиток та управління персоналом для забезпечення високої ефективності та мотивації.

Фінансовий менеджмент:

- Рациональне бюджетування, відстеження витрат, фінансовий аналіз та оптимізація фінансових процесів.

Інформаційні технології:

- Впровадження та управління інформаційними технологіями для автоматизації процесів та зберігання медичної інформації.

Управління якістю:

- Визначення та впровадження стандартів якості, процедур та практик для забезпечення безпеки та ефективності допомоги.

Стратегічне планування:

- Розробка стратегічних цілей та планів для розвитку та вдосконалення медичної установи.

Взаємодія з пацієнтами та громадськістю:

- Покращення комунікації, отримання відгуків від пацієнтів, участь у громадських ініціативах.

Закупівля та управління ресурсами:

- Ефективне використання медичного обладнання, забезпечення необхідними матеріалами та медикаментами.

Управління конфліктами та кризові ситуації:

- Розробка стратегій для вирішення конфліктів та вміння ефективно реагувати на кризові ситуації.

Рис.1.2. Основні аспекти менеджменту в медицині

Джерело: розроблено автором на основі [25, с.12]

Менеджмент в медицині вимагає поєднання управлінських та медичних навичок, оскільки включає в себе координацію та управління роботою медичних професіоналів, забезпечення якості та безпеки допомоги, а також вирішення організаційних завдань.

Об'єктом менеджменту в медицині є медична установа або організація, яка здійснює надання медичних послуг [25, с.10]. Це може бути лікарня, клініка, поліклініка, медичний центр, амбулаторія, санаторій, аптека, діагностичний центр чи будь-яка інша організація, яка надає медичні послуги. Об'єкт менеджменту в медицині включає в себе всі аспекти діяльності медичної установи, і менеджмент спрямований на забезпечення ефективності та якості цих послуг. Керівники та менеджери в медичних установах взаємодіють з різними аспектами, такими як фінанси, персонал,

технології, пацієнтська безпека, етика, правові питання, комунікації, інформаційні технології та інші.

Ключовими складовими об'єкта менеджменту в медицині можна назвати:

1. Медичний персонал (лікарі, медсестри, адміністратори, адміністративний персонал).
2. Пацієнти (люди, які отримують медичні послуги).
3. Фінанси (бюджетування, фінансовий облік, витрати та доходи).
4. Технології та обладнання (медичне обладнання, інформаційні системи, технологічні рішення).
5. Правова та етична сторона (дотримання законодавства, етичні стандарти, ліцензування).
6. Якість послуг (контроль якості, сертифікація, стандарти догляду за пацієнтами).
7. Комунікації (внутрішня та зовнішня комунікація з персоналом, пацієнтами, громадськістю).
8. Розвиток стратегій та планування (стратегічне планування розвитку, визначення мети та місії).

Ефективне управління об'єктом менеджменту в медицині допомагає забезпечити надання високоякісної медичної допомоги та досягнення стратегічних цілей у сфері охорони здоров'я.

Суб'єктом менеджменту в медицині є особа або група осіб, які відповідають за управління та прийняття рішень в медичній установі чи організації [25, с.10].

Суб'єкти менеджменту в медицині можуть включати такі ролі [25, с.10-11]:

1. Адміністратори та керівники – це особи, які мають вищий рівень влади та відповідальності у медичній установі. Їхні обов'язки включають стратегічне планування, управління ресурсами та координацію діяльності всієї організації.

2. Лікарі та медичний персонал – це лікарі, медсестри та інший медичний персонал грають ключову роль у наданні медичних послуг та можуть мати управлінські обов'язки, особливо в більших медичних установах.

3. Фінансові менеджери – це особи, відповідальні за фінансовий облік, бюджетування та фінансовий аналіз медичної установи.

4. Менеджери якості та безпеки пацієнтів – це особи, які організують та контролюють впровадження стандартів якості та забезпечують безпеку пацієнтів.

5. IT-менеджери – це особи, які відповідають за впровадження та управління інформаційними технологіями та електронним зберіганням медичної інформації.

6. Людські ресурси - – це менеджери, які відповідають за управління персоналом, включаючи найм, навчання, розвиток та оцінку роботи.

7. Комунікаційні менеджери – це особи, які відповідають за внутрішню та зовнішню комунікацію, включаючи взаємодію з пацієнтами, персоналом та громадськістю.

8. Менеджери закупівель та управління ланцюгом постачання – це особи, які забезпечують належне забезпечення медичної установи необхідними ресурсами та матеріалами.

Зазначені суб'єкти працюють спільно для забезпечення ефективного функціонування медичної установи та досягнення її стратегічних цілей. Комунікація та взаємодія між різними суб'єктами менеджменту є важливими для успішного управління медичною установою.

Менеджмент в медицині на макрорівні охоплює управління та координацію великих медичних систем, організацій та структур на рівні країни або регіону. Цей рівень включає в себе такі аспекти, як національна політика у сфері охорони здоров'я, стратегічне планування, регулювання і фінансування медичної галузі [25, с.19].

Основні аспекти менеджменту в медицині на макрорівні включають [25, с.20]:

1. Стратегічне планування:

1.1. Розробка національних стратегій – формулювання стратегій для розвитку системи охорони здоров'я та вдосконалення медичної допомоги на рівні країни чи регіону.

1.2. Аналіз системних проблем – виявлення ключових викликів у сфері охорони здоров'я та визначення шляхів їх вирішення.

2. Регулювання та ліцензування:

2.1. Створення нормативно-правового середовища – розробка та впровадження законів та правил для регулювання діяльності медичних закладів, лікарів та інших фахівців.

2.2. Ліцензування та акредитація – встановлення процедур ліцензування та акредитації для забезпечення якості медичних послуг.

3. Фінансування:

3.1. Бюджетування – розподіл фінансових ресурсів для підтримки системи охорони здоров'я.

3.2. Розвиток фінансових стратегій – визначення шляхів залучення коштів та ефективного використання фінансових інструментів.

4. Інфраструктура та технології:

4.1. Розвиток медичної інфраструктури – планування та підтримка будівництва медичних закладів, лабораторій та інфраструктурних об'єктів.

4.2. Впровадження інформаційних технологій – забезпечення використання сучасних ІТ для управління медичною інформацією та комунікацією.

5. Політика забезпечення:

5.1. Страхування та соціальні програми – розробка та впровадження систем страхування та соціальних програм для забезпечення доступності медичної допомоги громадянам.

5.2. Розвиток системи обслуговування – створення послуг та програм для конкретних груп населення та урахування їхніх потреб.

6. Дослідження та розвиток:

6.1. Фінансування наукових досліджень – сприяння науковим дослідженням у галузі медицини та здоров'я.

6.2. Розробка інновацій – підтримка новаторських технологій та методів лікування.

7. Глобальне співробітництво:

7.1. Міжнародне партнерство – укладення угод та співпраця з іншими країнами для обміну досвідом та ресурсами.

7.2. Участь у міжнародних організаціях – співпраця з міжнародними установами та організаціями для вирішення глобальних проблем здоров'я.

Менеджмент на макрорівні в медицині грає ключову роль у визначенні політики, створенні стратегій та координації різноманітних аспектів системи охорони здоров'я в широкому масштабі.

На мікрорівні менеджмент в медицині орієнтується на конкретні медичні заклади, клініки, відділення, лікарні та інші невеликі групи організацій, де керівництво здійснюється на рівні окремих підрозділів [25, с.14].

Основні аспекти менеджменту на мікрорівні включають [25, с.15-16]:

1. Управління персоналом:

1.1. Рекрутація та найм – відбір кваліфікованих медичних фахівців та адміністративного персоналу.

1.2. Тренінг та розвиток – навчання персоналу для підтримки актуальних медичних навичок та лідерських якостей.

1.3. Мотивація та збереження – розробка систем мотивації, створення сприятливого робочого середовища та збереження талановитого персоналу.

2. Фінансовий менеджмент:

2.1. Бюджетування – розробка та управління бюджетами для ефективного використання фінансових ресурсів.

2.2. Фінансовий аналіз – аналіз фінансових показників для виявлення можливостей економії та оптимізації витрат.

3. Оптимізація процесів:

3.1. Стандартизація процедур – встановлення стандартів та протоколів для забезпечення єдності медичної практики.

3.2. Моніторинг продуктивності – відстеження та оцінка ефективності робочих процесів для їх подальшої оптимізації.

4. Клієнтоорієнтованість:

4.1. Задоволення потреб пацієнтів – створення сервісу, який задовольняє очікування та потреби пацієнтів.

4.2. Системи зворотного зв'язку – впровадження механізмів для отримання та аналізу відгуків пацієнтів.

5. Інформаційні технології:

5.1. Електронні медичні записи – впровадження систем зберігання та обробки медичної інформації.

5.2. Телемедицина – застосування технологій для надання медичних консультацій та віддалених послуг.

6. Безпека та якість:

6.1. Управління ризиками – розробка та впровадження стратегій для зменшення ризиків медичних помилок та інших загроз.

6.2. Системи безпеки пацієнтів – забезпечення високого стандарту безпеки для пацієнтів та персоналу.

7. Лідерство та комунікація:

7.1. Розвиток лідерських якостей – формування ефективних лідерських здібностей у керівництва.

7.2. Ефективна комунікація – забезпечення чіткої та ефективної комунікації всередині організації та з зовнішніми стейкхолдерами.

На мікрорівні менеджмент в медицині зосереджений на конкретних медичних практиках, лікарнях або клініках і включає в себе деталізоване керівництво та координацію внутрішніх процесів.

У менеджменті в медицині існує низка ключових понять, які визначають основні аспекти управління медичними організаціями. Ось деякі з цих ключових понять [25, с.17]:

1. Лідерство:

- вміння надихати та мотивувати медичний персонал;
- розробка та реалізація стратегій для досягнення мети медичної установи.

2. Стратегічне планування:

- визначення довгострокових цілей та напрямків розвитку;
- розробка стратегій для підвищення якості надання медичних послуг.

3. Організаційна структура:

- визначення структури медичної установи та розподіл відповідальностей;
- створення ланцюга командування та координації роботи різних підрозділів.

4. Комунікація:

- ефективна внутрішня та зовнішня комунікація в медичному закладі;
- взаємодія з пацієнтами, персоналом та іншими стейкхолдерами.

5. Управління якістю:

- впровадження системи контролю та забезпечення якості;
- вдосконалення медичних процесів для досягнення найвищих стандартів якості.

6. Людські ресурси:

- рекрутація та навчання медичного персоналу;
- розвиток стратегій для збереження та мотивації медичних працівників.

7. Фінансовий менеджмент:

- бюджетування та фінансове планування;
- моніторинг та оптимізація фінансових ресурсів.

8. Інформаційні технології:

- впровадження сучасних ІТ-рішень для автоматизації медичних процесів;

- зберігання та обробка медичної інформації.

9. Етика та конфіденційність:

- визначення та дотримання етичних стандартів у медичному закладі;

- захист конфіденційної медичної інформації пацієнтів.

10. Планування ризиків та безпека:

- визначення потенційних ризиків та розробка планів їхнього управління;

- забезпечення безпеки пацієнтів та персоналу.

Ці поняття взаємодіють між собою та формують комплексний підхід до управління медичним закладом для забезпечення високої якості надання медичних послуг.

Принципи менеджменту в медицині визначають основні засади ефективного керівництва медичним закладом або організацією. Ці принципи допомагають створити ефективну та стабільну систему управління, яка забезпечить високу якість медичних послуг та задоволення потреб пацієнтів (див. табл. 1.1).

Ці принципи служать як основа для розробки стратегій та тактик управління медичними закладами, сприяючи їхньому успіху, розвитку та покращенню якості послуг для пацієнтів.

Функції менеджменту в медицині включають низку основних завдань та відповідальностей, спрямованих на ефективне управління медичною установою та забезпечення якості медичних послуг (див. рис.1.3).

Ці функції взаємодіють та доповнюють одна одну з метою забезпечення ефективного та стабільного функціонування медичного закладу, а також забезпечення високого стандарту медичних послуг.

Таблиця 1.1 – Основні принципи менеджменту в медицині

Назва принципу	Пояснення	Реалізація
Пацієнт-центрованість	Врахування потреб і очікувань пацієнтів у всіх аспектах діяльності медичного закладу	Забезпечення доступності, зручності та безпеки медичних послуг для задоволення потреб пацієнтів
Лідерство та ефективне управління персоналом	Розвиток сильного лідерства для мотивації та наведення прикладу персоналу	Регулярні тренінги для розвитку навичок лідерства та ефективної комунікації
Якість та безпека медичних послуг	Забезпечення найвищої якості та безпеки надання медичних послуг.	Впровадження систем сертифікації якості, стандартів безпеки пацієнтів та постійне вдосконалення процесів
Фінансова стійкість та оптимізація ресурсів	Ефективне використання фінансових ресурсів та оптимізація фінансових процесів	Розробка бюджетів, впровадження стратегій зменшення непродуктивних витрат, аналіз ефективності витрат
Стратегічне планування та розвиток	Визначення чіткої стратегії розвитку медичного закладу	Розробка стратегічних планів, проведення аналізу SWOT, оцінка та впровадження нових технологій та послуг
Управління ризиками та безпекою	Попередження та мінімізація ризиків для пацієнтів та персоналу	Впровадження систем управління ризиками, вивчення та аналіз нещасних випадків, навчання персоналу заходам безпеки
Комунікація та співпраця	Забезпечення ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації	Системи регулярних нарад, забезпечення прозорості інформації, створення командної робочої атмосфери
Ефективне використання інформаційних технологій	Впровадження сучасних інформаційних технологій для полегшення обробки і зберігання медичної інформації	Використання електронних медичних записів, телемедицини та інших технологічних інновацій

Джерело: розроблено автором на основі [25, с.11-12]

Методи менеджменту в медицині включають в себе різноманітні стратегії та підходи, спрямовані на ефективне управління медичним закладом, оптимізацію процесів надання медичних послуг та покращення результатів для пацієнтів. Розглянемо деякі основні методи менеджменту в медицині у таблиці 1.2.



Рис.1.3. Основні функції менеджменту в медицині

Джерело: розроблено автором на основі [25, с.12]:

Ці методи дозволяють медичним закладам ефективно управляти ресурсами, забезпечувати якісну медичну допомогу та вдосконалювати свою діяльність для вигоди пацієнтів.

Таблиця 1.2 – Основні методи менеджменту в медицині

Метод	Складові методу та пояснення
Стратегічне планування	<i>Розробка місії та візії</i> : Визначення основних цілей та цінностей медичного закладу.
	<i>SWOT-аналіз</i> : Аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз для визначення стратегій розвитку.
Ефективність процесів	<i>Методи оптимізації процесів</i> : Впровадження Lean-підходів та інших методів для усунення зайвих кроків та оптимізації робочих процесів.
	<i>Бенчмаркінг</i> : Порівняння результатів та процесів з кращими практиками для виявлення можливостей покращення.
Управління якістю	<i>Системи сертифікації якості</i> : Використання стандартів, таких як ISO 9001, для вдосконалення системи управління якістю.
	<i>Постійна покращення</i> : Застосування циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act) для постійного вдосконалення якості послуг.
Електронне управління медичною інформацією	<i>Електронні медичні записи (EMR)</i> : Впровадження сучасних систем зберігання та обробки медичної інформації.
	<i>Телемедицина</i> : Застосування технологій для надання медичних консультацій та віддалених послуг.
Фінансовий менеджмент	<i>Бюджетування та фінансове планування</i> : Раціональний розподіл фінансових ресурсів.
	<i>Аналіз вартості</i> : Оцінка витрат на надання медичних послуг для зменшення непродуктивних витрат.
Кадровий менеджмент	<i>Розвиток персоналу</i> : Постійне навчання та розвиток навичок медичного персоналу.
	<i>Мотивація та комунікація</i> : Забезпечення ефективного комунікаційного процесу та мотивації для підтримки високої робочої продуктивності.
Безпека пацієнтів	<i>Управління ризиками</i> : Впровадження систем, спрямованих на зниження ризику медичних помилок та нещасних випадків.
	<i>Системи безпеки пацієнтів</i> : Встановлення стандартів та процедур для забезпечення безпеки пацієнтів.

Джерело: розроблено автором на основі [25, с.11]

Менеджмент в медицині стикається з рядом важливих завдань, спрямованих на ефективне функціонування медичних установ та покращення надання медичних послуг (див. табл.1.3).

Таблиця 1.3. – Ключові завдання, які стоять перед менеджментом в медицині

Завдання	Характеристика
Покращення якості послуг:	• Забезпечення високого стандарту медичних послуг та дотримання лікарських стандартів. • Розробка та впровадження програм для покращення якості обслуговування пацієнтів.
Ефективне Використання Ресурсів:	• Оптимізація робочих процесів та ефективне використання медичних та фінансових ресурсів. • Управління персоналом та обладнанням для максимізації результативності.
Управління Людськими Ресурсами:	• Рекрутація та утримання кваліфікованого медичного персоналу. • Розвиток програм для підвищення мотивації, розвитку та задоволеності персоналу.
Фінансовий Менеджмент:	• Розробка бюджетів, визначення вартості послуг та максимізація фінансової стабільності. • Виявлення та управління фінансовими ризиками.
Інформаційні Технології та Цифрова Трансформація:	• Впровадження та управління інформаційними системами для збереження та обміну медичною інформацією. • Розвиток та впровадження цифрових ініціатив для поліпшення доступу до медичних послуг та підвищення ефективності.
Безпека та Відповідальність:	• Забезпечення безпеки пацієнтів та дотримання стандартів забезпечення якості. • Розробка та впровадження політик та процедур для управління ризиками та надання ефективної медичної допомоги.
Взаємодія з Спільнотою та Зовнішніми Сторонами:	• Встановлення партнерства з громадськими організаціями, іншими медичними закладами та страховими компаніями. • Взаємодія з регуляторами та іншими органами для дотримання законодавства.
Кризове Управління:	• Розробка планів управління кризовими ситуаціями та готовність до вирішення екстрених ситуацій. • Організація команд для реагування на епідемії, надзвичайні події та інші кризові ситуації.
Підвищення Ефективності Медичних Процесів	• Оптимізація діагностичних та лікувальних процесів. • Забезпечення найбільш ефективного використання технологій та медичного обладнання.

Джерело: розроблено автором на основі [25, с.13]

Ці завдання допомагають забезпечити якісне та безпечне надання медичних послуг, а також ефективне управління медичною установою в цілому.

1.2. Теоретичні аспекти системи менеджменту для медичного закладу

Система менеджменту – це комплекс взаємопов'язаних елементів, процесів та структур, спрямованих на ефективне керівництво та управління діяльністю організації або підприємства. Система менеджменту розробляється з метою досягнення стратегічних цілей, оптимізації ресурсів, забезпечення якості продукції чи послуг, а також забезпечення стійкого розвитку [50].

Основні складові системи менеджменту представлено на рис.1.4.

Планування:	☐ Визначення мети та стратегічних цілей. ☐ Розробка планів та завдань для досягнення цих цілей.
Організація:	☐ Створення ефективної організаційної структури. ☐ Розподіл обов'язків та визначення ролей учасників.
Впровадження:	☐ Реалізація стратегій та планів. ☐ Контроль за виконанням завдань.
Керування персоналом:	☐ Рекрутація, найм та розвиток персоналу. ☐ Мотивація та утримання кваліфікованих працівників.
Моніторинг та аналіз:	☐ Систематичний моніторинг результатів та процесів. ☐ Аналіз ефективності та вдосконалення системи.
Керування якістю:	☐ Забезпечення високої якості продукції чи послуг. ☐ Використання стандартів та методів контролю якості.
Фінансовий менеджмент:	☐ Рациональне використання фінансових ресурсів. ☐ Бюджетування та фінансовий аналіз.
Комунікація:	☐ Забезпечення ефективного обміну інформацією всередині організації. ☐ Спілкування з зацікавленими сторонами.

Рис.1.4. Складові системи менеджменту

Джерело: розроблено автором на основі [10]

Система менеджменту може використовуватися в різних галузях та організаціях, включаючи бізнес, охорону здоров'я, освіту, громадський сектор тощо. Основною метою системи менеджменту є створення

ефективної та стабільної організації, яка здатна відповідати викликам та досягати поставлених цілей.

Медичний заклад – це організація чи установа, спеціалізована в наданні медичних послуг та догляду за пацієнтами [13]. Такі заклади можуть бути різного типу та розміру, включаючи лікарні, клініки, поліклініки, амбулаторії, аптеки, діагностичні центри, реабілітаційні заклади та інші.

Основні функції медичних закладів включають [26]:

1. Надання медичної допомоги:

- діагностика та лікування хвороб та травм,
- екстрений та плановий медичний догляд.

2. Профілактика та оздоровлення:

- проведення профілактичних медичних обстежень та імунізацій,
- розвиток програм здоров'я населення.

3. Реабілітація та відновлення:

- надання послуг фізіотерапії та реабілітації,
- підтримка пацієнтів у відновленні після операцій чи хвороб.

4. Лабораторні дослідження та діагностика:

- проведення лабораторних аналізів та обстежень,
- визначення точної діагнозу та призначення лікування.

5. Фармацевтичні послуги:

- видача ліків та медичних препаратів,
- консультації з лікарської терапії та взаємодії препаратів.

6. Обслуговування пацієнтів:

- прийом пацієнтів, запис на прийом, ведення медичної документації,
- надання консультацій та відповідей на запитання пацієнтів.

7. Медична навчання та наукова робота:

- підготовка та навчання медичного персоналу,
- участь у наукових дослідженнях та розвиток нових методів лікування.

8. Взаємодія з іншими закладами та системами:

- співпраця з іншими медичними закладами, лікарями, лабораторіями та страховими компаніями,
- дотримання стандартів та вимог регулюючих органів.

Медичні заклади можуть бути як державними, так і приватними; їхній характер та обсяг послуг може значно відрізнятися в залежності від типу та спеціалізації.

Система менеджменту для медичного закладу – це комплекс організаційних, адміністративних, фінансових і інших процесів, спрямованих на досягнення ефективності та вдосконалення якості надання медичних послуг. Тут розглянемо деякі теоретичні аспекти системи менеджменту для медичного закладу [25, с.12]:

1. Стандарти та сертифікація:

- ISO 9001 для медичних закладів: стандарт визначає вимоги до системи управління якістю, спрямованої на поліпшення задоволення пацієнтів та ефективність медичних послуг.

2. Стратегічне планування:

- Розробка місії та візії закладу: чітке визначення цілей та цінностей медичного закладу для забезпечення їхньої впровадження в робочий процес.
- SWOT-аналіз: визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, що допомагає розробити стратегію розвитку.

3. Лідерство та управління персоналом:

- Комунікація: важливий елемент для взаєморозуміння між лідерами та персоналом.
- Розвиток кадрів: постійне навчання та розвиток навичок медичного персоналу.

4. Фінансовий менеджмент:

- Бюджетування: розподіл фінансових ресурсів для забезпечення найефективнішого використання коштів.
- Фінансовий аналіз: систематичний аналіз фінансових показників для виявлення тенденцій та прийняття відповідних рішень.

5. Якість медичних послуг:

- Поліпшення процесів: впровадження методів, спрямованих на підвищення продуктивності та зниження ризиків помилок.
- відстеження та оцінка якості: Впровадження систем внутрішнього та зовнішнього моніторингу якості медичних послуг.

6. Інформаційні технології:

- Електронна медична документація: використання сучасних технологій для зберігання та обміну медичною інформацією.
- системи електронного управління медичними записами: забезпечення доступу до інформації та полегшення процесів обробки даних.

Зазначені аспекти становлять лише загальний огляд теоретичних принципів системи менеджменту для медичного закладу. Реалізація цих принципів вимагає індивідуального підходу та врахування конкретних умов та вимог кожного медичного закладу.

Створення системи менеджменту для медичного закладу є важливим етапом для забезпечення ефективності та високої якості медичних послуг. Така система базується на принципах управління та включає різні елементи, які сприяють організації роботи медичної установи (див. рис.1.5).

Розробка та ефективна реалізація такої системи допомагає медичним закладам оптимізувати роботу, підвищувати якість надання послуг та відповідати сучасним стандартам управління в галузі охорони здоров'я.

Функціонування системи менеджменту медичного закладу передбачає реалізацію різноманітних функцій та завдань для забезпечення ефективного керівництва та надання якісних медичних послуг. Тому розглянемо ключові аспекти функціонування системи менеджменту медичного закладу на рис.1.6.

Стратегічне планування:	☐ Розробка місії та визначення стратегічних цілей медичного закладу. ☐ Встановлення довгострокових планів розвитку та стратегій досягнення цілей.
Організаційна структура:	☐ Визначення структури медичного закладу та ланцюга командування. ☐ Розподіл відповідальностей та завдань між підрозділами та працівниками.
Людські ресурси:	☐ Рекрутація та навчання кваліфікованого медичного персоналу. ☐ Розвиток стратегій для підвищення мотивації та задоволеності працівників.
Фінансовий менеджмент:	☐ Розробка бюджетів та фінансових планів. ☐ Моніторинг та оптимізація витрат, контроль фінансової стабільності.
Якість послуг та безпека пацієнтів:	☐ Впровадження систем контролю якості та дотримання визначених стандартів. ☐ Забезпечення безпеки та задоволеності пацієнтів.
Інформаційні технології:	☐ Впровадження інформаційних систем для ефективного обліку медичних даних та оптимізації процесів. ☐ Забезпечення конфіденційності та безпеки обробки медичної інформації.
Комунікації:	☐ Розвиток ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації. ☐ Взаємодія з пацієнтами, працівниками та іншими стейкхолдерами.
Управління ризиками та кризове управління:	☐ Визначення та планування ризиків, а також готовність до ефективного управління кризовими ситуаціями.
Підвищення ефективності медичних процесів:	☐ Оптимізація роботи діагностичних та лікувальних процесів. ☐ Вдосконалення та впровадження сучасних методів та технологій.
Етика та соціальна відповідальність:	☐ Дотримання етичних стандартів та здоров'я громади. ☐ Взаємодія та підтримка спільноти.

Рис.1.5. Основні складові системи менеджменту для медичного закладу

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Ці функції взаємодіють та доповнюють одна одну, сприяючи стабільному та ефективному функціонуванню медичного закладу. Важливо постійно оновлювати та вдосконалювати систему менеджменту для відповіді на зміни в обставинах та задоволення потреб пацієнтів.

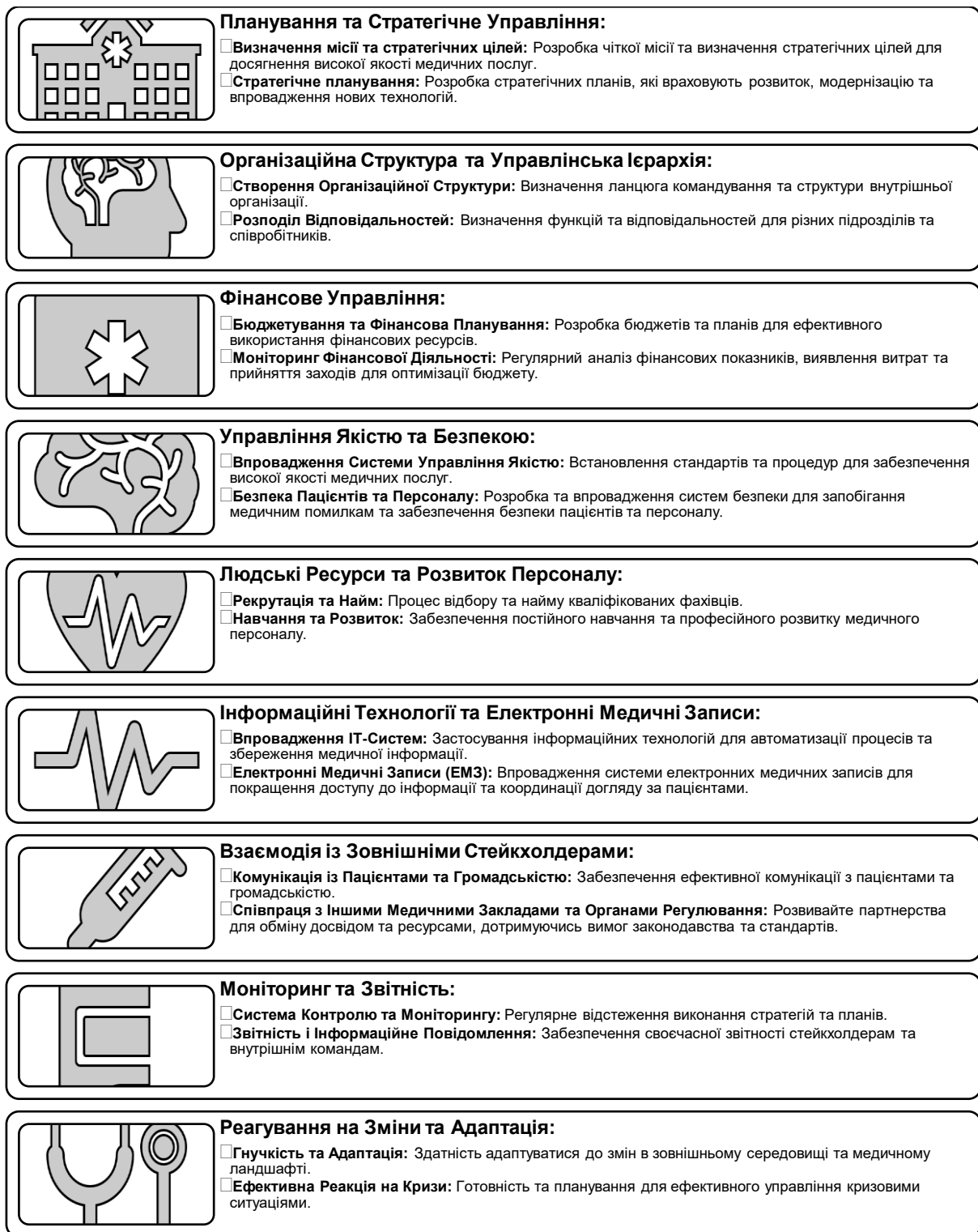


Рис.1.6. Ключові аспекти функціонування системи менеджменту
медичного закладу

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Побудова системи менеджменту для медичного закладу включає в себе кілька ключових етапів та кроків, які допоможуть забезпечити ефективне керівництво та оптимальне функціонування організації (див. рис.1.7).

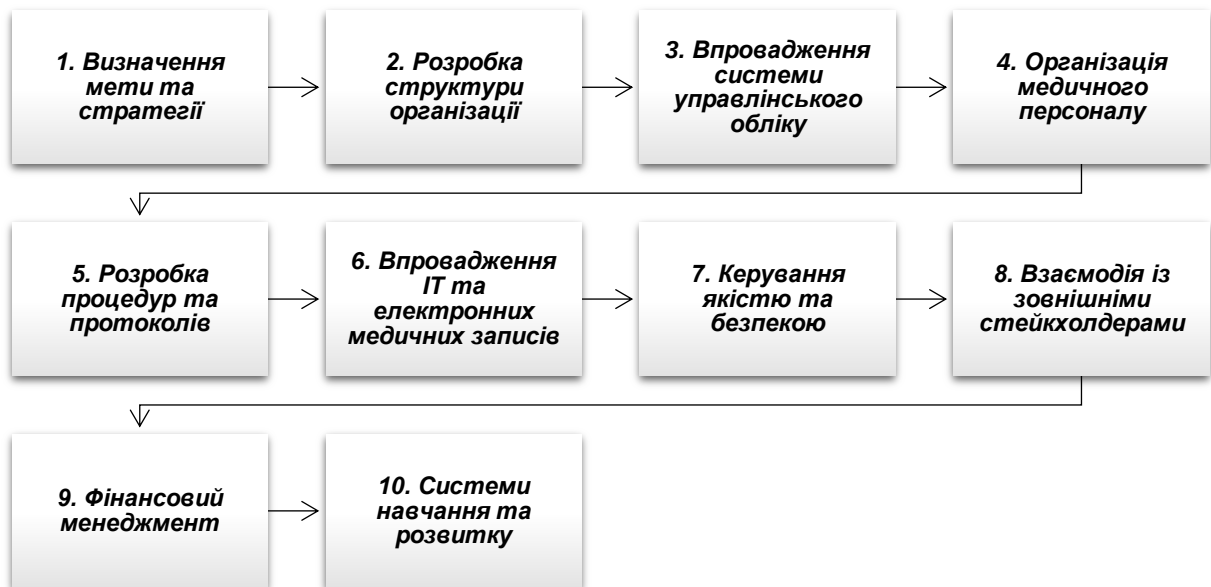


Рис.1.7. Основні етапи побудови системи менеджменту для медичного закладу

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Розглянемо кожен етап більш детально:

1. Визначення мети та стратегії:

- визначення основних цілей та завдань медичного закладу;
- розробка стратегії для досягнення поставлених цілей.

2. Розробка структури організації:

- створення чіткої організаційної структури з визначенням відповідальностей та ролей персоналу;
- визначення ланцюга командування та системи звітності.

3. Впровадження системи управлінського обліку (СУО):

- визначення ключових показників продуктивності та метрики, які будуть використовуватися для оцінки ефективності;

- впровадження системи моніторингу та звітності.

4. Організація медичного персоналу:

- розробка стратегії набору та навчання медичного персоналу;
- забезпечення системи оцінки та розвитку працівників.

5. Розробка процедур та протоколів:

- встановлення стандартизованих процедур та протоколів для надання медичних послуг;

- періодичний перегляд та оновлення для врахування нових стандартів та вимог.

6. Впровадження ІТ та електронних медичних записів (ЕМЗ):

- визначення потреб в ІТ для покращення обліку, зберігання та обміну медичною інформацією;

- запровадження ЕМЗ та інших ІТ-рішень для оптимізації процесів.

7. Керування якістю та безпекою:

- впровадження системи управління якістю, орієнтованої на пацієнта;
- забезпечення високого стандарту безпеки для пацієнтів та персоналу.

8. Взаємодія із зовнішніми стейкхолдерами:

- налагодження партнерства та взаємодії з іншими медичними закладами, страховими компаніями, органами регулювання та громадськістю.

9. Фінансовий менеджмент:

- розробка ефективних фінансових стратегій та процесів бюджетування;

- моніторинг та аналіз фінансової діяльності медичного закладу.

10. Система навчання та розвитку:

- забезпечення системи навчання для персоналу та стимулювання їхнього розвитку;

- врахування удосконалення навичок та знань в області медицини.

Ці кроки допоможуть створити систему менеджменту, яка відповідає унікальним потребам та вимогам медичного закладу. Необхідно

враховувати, що система менеджменту є динамічною, і її слід регулярно переглядати та вдосконалювати для оптимального функціонування.

Таким чином, можна сказати, що формула успіху для системи менеджменту медичного закладу базується на впровадженні ефективних стратегій та практик, які сприяють високій якості медичних послуг, задоволенню пацієнтів, ефективному управлінню ресурсами та відповідності вимогам регуляторів.

«Формула успіху» системи менеджменту медичного закладу повинна включати такі складові – див. табл.1.4.

Таблиця 1.4 – Ключові складові успіху для системи менеджменту медичного закладу

Складова	Пояснення
1	2
<i>Лідерське керівництво:</i>	- Визначення ясної візії та місії: Чітко сформульована візія та місія сприяють розумінню цілей та напрямку. - Розвиток лідерського потенціалу: Навчання та розвиток лідерських якостей у керівництва.
<i>Пацієнтська орієнтованість:</i>	- Забезпечення високої якості послуг: Впровадження стандартів та процедур для надання високоякісних медичних послуг. - Система зворотного зв'язку з пацієнтами: Активне слухання та врахування відгуків пацієнтів.
<i>Ефективне використання ресурсів:</i>	- Фінансовий менеджмент: Раціональне бюджетування та управління фінансовими ресурсами. - Оптимізація робочих процесів: Впровадження ефективних та оптимізованих процесів.
<i>Людські ресурси та розвиток персоналу:</i>	- Рекрутація та розвиток персоналу: Вибір кваліфікованого персоналу та надання можливостей для їхнього професійного розвитку. - Створення мотивуючого робочого середовища: Забезпечення позитивного та мотивуючого робочого середовища.
<i>Інновації та технологічний прогрес:</i>	- Впровадження ІТ-рішень: Застосування сучасних інформаційних технологій для автоматизації та покращення процесів. - Стимулювання інновацій: Підтримка ініціатив та новаторських рішень в медичному закладі.

1	2
<i>Взаємодія та партнерство:</i>	• Співпраця із зовнішніми закладами та організаціями: Розвиток партнерства для обміну досвідом, ресурсами та знаннями. • Активна участь у медичних мережах: Залучення до груп та мереж для об'єднання зусиль у вирішенні спільних завдань.
<i>Безпека та захист інформації:</i>	• Управління ризиками та безпека пацієнтів: Забезпечення високого стандарту безпеки для пацієнтів та їхніх персональних даних. • Захист інформації: Застосування заходів для захисту конфіденційної медичної інформації.
<i>Відповідальність та етичність:</i>	• Визначення Кодексу етики: Розробка та впровадження кодексу етики для медичного персоналу. • Система контролю за виконанням етичних стандартів: Підтримка високих етичних стандартів серед персоналу.
<i>Стратегічне планування та розвиток:</i>	• Система постійного планування: Регулярне стратегічне планування для адаптації до змін в медичній галузі. • Інвестування у розвиток: Активна підтримка проектів та ініціатив, спрямованих на розвиток закладу.

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Ця формула успіху допомагає медичним закладам забезпечити найвищий ступінь професійної діяльності, яка відповідає вимогам пацієнтів та високим стандартам медичного обслуговування. Зосередження на пацієнтоцентрованості, ефективному використанні ресурсів та інноваційних підходах допомагає зберігати та підвищувати якість наданих послуг.

Отже, система менеджменту для медичного закладу є надзвичайно важливою. Вона допомагає управляти різними аспектами функціонування медичної установи для забезпечення ефективності, якості послуг та відповідності стандартам. Ось кілька причин, чому система менеджменту є важливою для медичного закладу [20]:

- допомагає визначити та впроваджувати стандарти якості догляду та лікування, що сприяє покращенню результатів для пацієнтів;

- дозволяє оптимізувати робочі процеси, розподіляти ресурси (людські, фінансові, матеріальні) та підвищувати ефективність управління;
- включає в себе впровадження процедур та стандартів для забезпечення безпеки пацієнтів та зменшення ризиків виникнення помилок;
- допомагає розробляти стратегічні цілі, визначати пріоритети та реалізовувати плани для розвитку медичного закладу;
- включає в себе використання сучасних інформаційних технологій для поліпшення обліку пацієнтів, медичної інформації та інших аспектів управління;
- допомагає впроваджувати кращі практики, оптимізувати процеси надання медичних послуг та покращувати роботу персоналу;
- допомагає встановлювати ефективну комунікацію з пацієнтами та громадськістю, що важливо для покращення відносин та задоволення клієнтів;
- дозволяє відстежувати та відповідати законодавству в сфері охорони здоров'я та іншим регуляторним вимогам.

Загальною метою системи менеджменту для медичного закладу є створення стабільного та ефективного середовища для надання медичних послуг, яке відповідає вимогам пацієнтів, співробітників та регуляторів.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи автором проведено аналіз теоретичних основ менеджменту в контексті медичної сфери. Розглядаючи ключові поняття менеджменту в медицині та теоретичні аспекти системи менеджменту для медичного закладу, відзначено істотні аспекти, які формують ефективний підхід до управління в організаціях охорони здоров'я. Автором розглянуто основні поняття менеджменту, лідерства та стратегічного управління, які визначають успішний менеджмент в

медичному закладі. Встановлено, що розуміння цих ключових аспектів є важливим для формування ефективної команди та забезпечення високоякісної медичної допомоги. Також досліджено теоретичні аспекти системи менеджменту, звертаючи увагу на моделі, що можуть бути використані для оптимізації робочих процесів та ресурсів медичного закладу. Визначено, що впровадження системи менеджменту повинно бути орієнтоване на підвищення ефективності та якості медичних послуг. Як загальний висновок, можна сказати, що врахування теоретичних засад менеджменту в медицині може стати фундаментом для побудови ефективної системи управління в медичних закладах. Ці знання визначають напрямки для подальших досліджень та можуть бути використані для практичного застосування стратегій управління для поліпшення результатів у галузі охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

2.1. Загальна характеристика Комунального некомерційного підприємства «Косівська центральна районна лікарня»

Комунальне некомерційне підприємство «Косівська центральна районна лікарня» (далі – КНП «Косівська ЦРЛ») розташовується у місті Косів Івано-Франківської області, за адресою: провулок Шевченка, будинок 27.

Відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності України (далі – КВЕД) основним видом діяльності КНП «Косівська ЦРЛ» визначено клас 86.10 «Діяльність лікарняних закладів» [14]. Цей клас включає [12]:

1. Короткострокове та тривале перебування пацієнтів у лікарнях широкого профілю, які здійснюють медичну, діагностичну та лікувальну діяльність (наприклад, громадські та обласні лікарні, лікарні некомерційних організацій, університетські лікарні, військові шпиталі та в'язничні лікарні), та лікарняні установи спеціального призначення (наприклад, наркологічні та психіатричні клініки, інфекційні лікарні, пологові будинки, санаторно-курортні заклади).

2. Діяльність переважно спрямована на лікування стаціонарних хворих, здійснюється під безпосереднім спостереженням лікарів та включає: послуги медичного та парамедичного персоналу; послуги лабораторій і технічних служб, у т.ч. радіологію і анестезіологію; послуги невідкладної медичної допомоги; забезпечення операційними послугами, готування лікарських засобів, їжі та інші послуги лікарень; послуги центрів планування сім'ї, послуги стаціонару з переривання вагітності та стерилізації.

3. Діяльність дитячих оздоровчих таборів санаторного типу, де дітям разом із оздоровчими надають комплекс медичних профілактичних послуг.

Цей клас не включає [12]:

- лабораторний аналіз, тестування всіх типів матеріалів і продуктів, крім медичних препаратів,
- діяльність ветеринарів,
- діяльність із медичного обслуговування особового складу збройних сил діючої армії,
- стоматологічні послуги загального або спеціального характеру, наприклад, зуболікарська практика, ендодонтика та педіатрія, патологія ротової порожнини, послуги ортодонта,
- надання приватних консультацій пацієнтам у стаціонарах,
- медичні лабораторні аналізи,
- діяльність автомобілів швидкої медичної допомоги.

Офіційний сайт КНП «Косівська ЦРЛ» знаходиться за адресою <http://crl.ks.ua>, а також у соціальній мережі Facebook за посиланням https://www.facebook.com/groups/6624863187558808?locale=uk_UA.

Косівська лікарня була побудована у 1908 році (рис.2.1). Будівництво продовжувалося з 1905 р. по 1908 р. Лікарня була поспішно відкрита в зв'язку з епідемією сифілісу. Лікування в лікарні в основному було платним. Деяку участь в медичному обслуговуванні застрахованих брала страхова каса – «каса хворих», кошти якої здебільшого складались з внесків самих застрахованих робітників та службовців. За якістю обслуговування палати в стаціонарі поділялись на кляси. Палати першої кляси були краще обладнані, хворих тут краще годували. Вартість перебування в цих палатах втричі перевищувала вартість перебування в палатах третьої кляси. Плата була встановлена від 2 до 12 злотих на день. Лікарня була розрахована на 50 ліжок. В штатах значився 1 лікар і 6 середніх медичних працівників. На стаціонарному лікуванні в лікарні знаходилися здебільшого тяжкі хворі. Утримувалась лікарня і персонал за рахунок прибутків, одержаних від

хворих, які перебували на стаціонарному лікуванні. В лікарні до 1939 року протягом року проводилося 75-90 операцій. За кожну операцію необхідно було додатково платити від 10 до 30 злотих [28].



Рис.2.1. Косівська лікарня, збудована у 1908 році

Джерело: Використано автором на основі [28]

У 1939-1941 рр. лікарня була на 100 ліжок, в т.ч. туберкульозні ліжка. Лікування було безплатне. В лікарні працювали лікарі, переважно єврейської національності. Завідував лікарнею доктор Максиміліан Йосафатович Карп. По спеціальності він був хірург. 24 січня 1941 року наказом № 8 директором державної медичної лікарні призначається доктор Сімх. Починаючи з липня 1941 року (наказ № 45 від 21.07.1941 р.) стаціонарне лікування було платним. В лікарню приймалися тільки тяжко хворі і за оплатою 20 крб. денно. Хворий виплачував при вступі на лікування суму 200 крб. у виді завдатку, а за крайньобідних платив місцевий комісаріат. З 20 вересня 1941 року оплата за лікування проводилась в злотих, причому один день стаціонарного лікування коштував 6 злотих, а амбулаторний прийом – 4 злотих [28].

У 1971 році почалось будівництво лікарні на 120 ліжок разом з поліклінікою на 250 відвідувань (див.рис.2.2). В серпні 1974 року була здана в експлуатацію лікарня, урочисте відкриття якої відбулося 31 серпня 1974 року. Лікарня була розширена до 300 ліжок. З розширенням лікарні були відкриті нові відділення: травматологічне, урологічне, кардіологічне, інфекційне для дітей і дорослих, дитяче, гінекологічне [28].



Рис.2.2. Корпус лікарні на 120 ліжок, зданий в експлуатацію в серпні 1974 року

Джерело: Використано автором на основі [28]

У 1977 р. почато будівництво дитячого корпусу на 120 ліжок, яке проводилося за рахунок кооперованих коштів колгоспів. Будівництво корпусу було закінчено в 1983 р. з введенням якого лікарня була розширена до 425 ліжок. Після розширення лікарні в 1974 р. збільшилась кількість спеціальностей, по яких ведеться амбулаторний прийом. У 1989 році в лікарні було відкрите реанімаційне відділення на 6 ліжок, а в 1999 році – реанімаційне відділення на 6 ліжок для дітей. У 1995 році лікарня мала 395

ліжок, а з 2000 року нараховує 360 ліжок. Амбулаторний прийом проводиться по 25 спеціальностям. За останні десять років введені посади дитячих спеціалістів – хірурга, травматолога, психіатра, окуліста, отоларинголога, невропатолога, нейрохірурга [28].

Сучасний вигляд території лікарні відображено на рис.2.3.



Рис.2.3. Сучасні фото території КНП «Косівська ЦРЛ»

Джерело: Використано автором на основі [28]

КНП «Косівська ЦРЛ» сьогодні – це медичний заклад, який надає послуги за такими напрямками:

1. Амбулаторія загальної практики сімейної медицини (АЗПСМ).
2. Центр нефрології та діалізу.
3. Терапевтичне відділення.
4. Травматологічне відділення.
5. Рентгенологічне відділення.

Розглянемо кожний напрямок тепер більш детально.

Амбулаторія загальної практики сімейної медицини (АЗПСМ) працює для надання амбулаторної допомоги пацієнтам, а саме:

1. Динамічне спостереження за станом здоров'я пацієнтів із використанням фізикальних, лабораторних та інструментальних методів обстеження відповідно до галузевих стандартів у сфері охорони здоров'я.

2. Проведення діагностики та лікування найбільш поширених інфекційних та неінфекційних хвороб, травм, отруєнь, патологічних, фізіологічних (під час вагітності) станів.

3. Проведення діагностичних обстежень, лікувальних заходів, а також динамічного спостереження за пацієнтами із хронічними захворюваннями відповідно до галузевих стандартів у сфері охорони здоров'я.

4. Проведення лабораторної діагностики, зокрема:

- загальний аналіз крові з лейкоцитарною формулою (еритроцити, гемоглобін, гематокрит, тромбоцити, лейкоцити, базофіли, еозинофіли, сегментоядерні нейтрофіли, паличкоядерні нейтрофіли, лімфоцити, моноцити);

- загальний аналіз сечі (колір, прозорість, реакція (pH), відносна щільність, білок, глюкоза, еритроцити, лейкоцити, епітеліальні клітини, циліндри, солі, бактерії, ацетон (кетонові тіла));

- глюкоза в цільній крові;

- холестерин загальний;

- швидкі тести на вагітність, тропонін, ВІЛ, вірусні гепатити;

- проведення тесту на антиген SARS-CoV-2.

5. Проведення інструментальної діагностики, зокрема електрокардіографії, пікфлуометрії, отоофтальмоскопії, вимірювання гостроти зору.

6. Проведення скринінгу на наявність розладів психіки та поведінки у пацієнтів, зокрема таких що виникають в результаті вживання психоактивних речовин (у разі звернення пацієнтів в межах графіку роботи надавача). Перенаправлення та взаємодія з лікарем-психіатром та/або

лікарем-психіатром дитячим, та/або лікарем-наркологом щодо лікування пацієнтів з розладами психіки та поведінки.

7. Надання невідкладної медичної допомоги пацієнтам з розладами фізичного чи психічного здоров'я, які сталися під час прийому у лікаря ПМД і які не потребують надання екстреної, вторинної (спеціалізованої) та/або третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги.

8. Виявлення індивідуального ризику виникнення інфекційних захворювань (туберкульозу, ВІЛ, вірусних гепатитів тощо) та неінфекційних (серцево-судинних, хронічних респіраторних, онкологічних, діабету тощо), зокрема, шляхом проведення скринінгових анкетувань, оцінювання загального серцево-судинного ризику за шкалою SCORE, індексу маси тіла, окружності талії тощо.

9. Проведення профілактичних заходів, спрямованих на зменшення інфекційних захворювань серед дорослого та дитячого населення, зокрема вакцинації згідно з календарем профілактичних щеплень (вакцинація за віком, вакцинація за станом здоров'я, вакцинація за епідемічними показаннями), екстреної імунопрофілактики.

10. Проведення забору зразків матеріалу для тестування на SARS-CoV-2 (за місцем надання ПМД або за місцем проживання (перебування) пацієнта/пацієнтки в разі такої необхідності) у пацієнтів з підозрою на гостру респіраторну хворобу COVID-19, спричинену коронавірусом SARS-CoV-2, незалежно від наявності у пацієнта/пацієнтки поданої декларації про вибір лікаря, який надає ПМД.

11. Ознайомлення контактних осіб, а також осіб з підозрою або підтвердженим діагнозом гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, із карантинними заходами і важливістю самоізоляції.

12. Лікування пацієнтів з гострою респіраторною хворобою COVID-19, спричиненою коронавірусом SARS-CoV-2, відповідно до галузевих стандартів у сфері охорони здоров'я.

13. Профілактика, діагностика та раннє виявлення соціально-небезпечних хвороб (ВІЛ, туберкульоз (в т.ч., латентна туберкульозна інфекція), гепатити, інфекції, що передаються статевим шляхом, тощо). Обстеження контактних щодо туберкульозу осіб та видача направлення для надання вторинної (спеціалізованої) та/або третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги. Взаємодія з лікарем-фтизіатром та/або лікарем-фтизіатром дитячим щодо діагностики та лікування пацієнтів із туберкульозом.

14. Надання консультативної допомоги населенню щодо здорового способу життя, наслідків нездорового способу життя, важливості відмови від куріння та ризиків зловживання алкоголем, важливості збільшення фізичної активності та здорового харчування, вакцинації.

15. Динамічне спостереження за неускладненою вагітністю та (у разі потреби) направлення до лікаря-акушера-гінеколога.

16. Здійснення медичного спостереження за здоровою дитиною та надання рекомендацій батькам/опікунам щодо необхідності грудного вигодовування, правильного харчування та догляду за здоровою дитиною відповідно до галузевих стандартів у сфері охорони здоров'я.

17. Надання окремих послуг паліативної допомоги дорослим та дітям, що включає:

- регулярну оцінку стану важкохворого пацієнта/пацієнтки та визначення його/її потреб;
- оцінку ступеня болю та лікування больового синдрому;
- виписки рецептів для лікування больового синдрому;
- призначення лікування для подолання супутніх симптомів (закрепи, нудота, задуха тощо);
- консультування та навчання осіб, які здійснюють догляд за пацієнтом/пацієнткою;
- координацію та співпрацю з іншими установами для забезпечення медичних, психологічних, соціальних та інших потреб пацієнта/пацієнтки.

18. Призначення лікарських засобів та визначення потреби медичних виробів, технічних засобів реабілітації з оформленням відповідних документів згідно з вимогами законодавства.

19. Виписка рецептів для отримання лікарських засобів, які передбачені програмою реімбурсації та для пільгового забезпечення лікарськими засобами окремих груп населення за певними категоріями захворювань відповідно до чинного законодавства.

20. Видача електронних направлень для проведення всіх необхідних клініко-лабораторних та інструментальних досліджень, консультацій лікаря та інших послуг на рівні вторинної (спеціалізованої) та третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги.

21. Виклик бригади екстреної (швидкої) медичної допомоги до пацієнта/пацієнтки, який/яка знаходиться у загрозовому для життя стані, та надання йому/їй відповідної медичної допомоги до її прибуття.

22. Видача довідок, медичних висновків про тимчасову непрацездатність, направлень для проходження медико-соціальної експертизи, а також лікарських свідоцтв про смерть та інших документів встановленого зразка, які необхідні пацієнту/пацієнтці згідно з вимогами чинного законодавства.

У відділенні працює 14 лікарів: 6 лікарів-терапевтів, 4 сімейних лікарів та 4 лікарі-педіатри.

Відділення працює з 8:00 до 18:00, з графіком роботи свого лікаря пацієнт може ознайомитися в додатку чи на сайті <https://helsi.me/>. У відділенні є також кабінет інфекційних захворювань для відокремлення потоків пацієнтів. Також є кабінет здорової дитини для огляду здорових дітей, які прийшли на плановий огляд та для профілактичних щеплень. Для маленьких пацієнтів в педіатричній частині відділення облаштована дитяча зона, де діти можуть гратися іграшками, читати казки (див. рис.2.4).

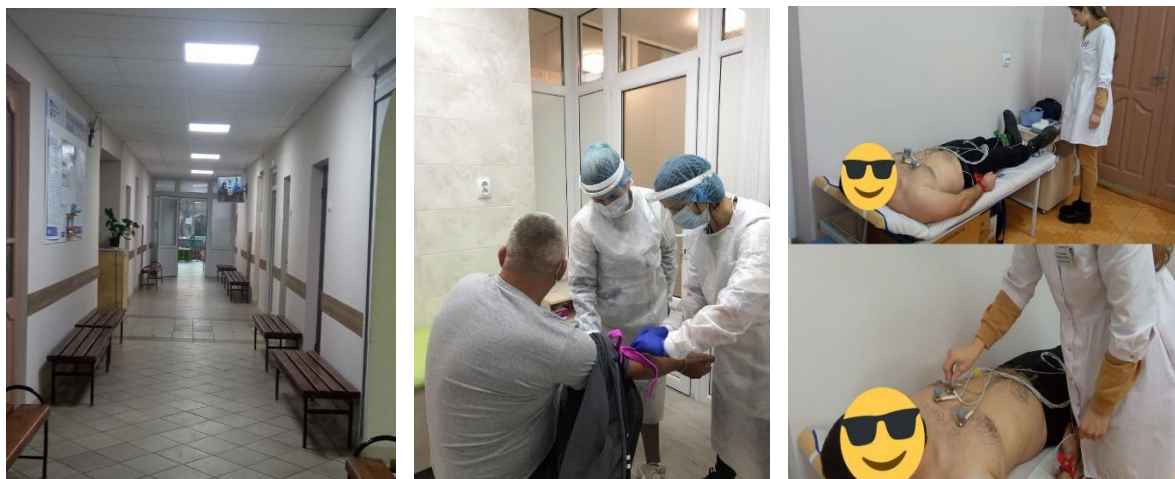


Рис.2.4. Відділення АЗПСМ

Джерело: Використано автором на основі [30]

Для інформування населення про важливі зміни в роботі відділення, а також для надання цікавої інформації, що стосується здоров'я населення створено сторінку в соціальній мережі Facebook , з нею можна ознайомитися за посиланням <https://www.facebook.com/azpsm.kosiv>.

Міжрайонний центр нефрології та гемодіалізу.

У 2010 році у Косівській центральній районній лікарні відкрили міжрайонний центр нефрології та гемодіалізу, який проводить лікування методами замісної ниркової терапії. Таке лікування проводиться пацієнтам, коли в них не працюють нирки. Розрізняють три види замісної ниркової терапії: гемодіаліз, або штучна нирка, перитонеальний діаліз, коли діаліз проводиться через черевну порожнину і трансплантація нирки.

У центрі працюють провідні фахівці та спеціалісти - кваліфіковані медсестри, сертифіковані інженери, лікар-нефролог з багаторічним досвідом роботи в діалізі справи. Медичний персонал на регулярній основі проходить курси удосконалення та бере участь в роботі національних та міжнародних науково-практичних конгресів та семінарів, знайомиться з поточними публікаціями у науковій літературі. Протоколи лікування, що застосовуються базуються на рекомендаціях міжнародних фахових організацій та найкращих відомих практиках.

У рамках Програми медичних гарантій, КНП «Косівська ЦРЛ» уклала договори з НСЗУ на лікування методом екстракорпорального гемодіалізу в амбулаторних умовах (див. рис.2.5). Тож український пацієнт зможе отримати лікування безоплатно.



Рис.2.5. Міжрайонний центр нефрології та гемодіалізу

Джерело: Використано автором на основі [29]

Терапевтичне відділення.

У відділенні функціонує 60 ліжок, 30 кардіологічного профілю на першому поверсі та 30 ліжок терапевтичного профілю на другому поверсі. В штаті працівників є 2 лікарів кардіолога та 2 лікарів терапевта. Для полегшення діагностики хворих відділення працює лікар функціональної діагностики який проводить УЗД дослідження. Відділення забезпечене 47 кисневими точками для лікування важкохворих пацієнтів, кардіомоніторами для спостереження (див. рис.2.6).

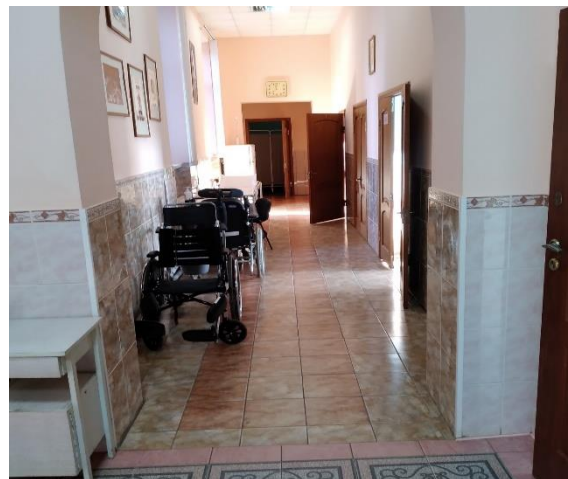


Рис.2.6. Терапевтичне відділення КНП «Косівська ЦРЛ»

Джерело: Використано автором на основі [32]

Основними задачами терапевтичного відділення є:

1. Надання кваліфікаційної діагностичної та лікувальної допомоги хворим з захворюваннями органів дихання, травлення, кровотворення, нирок, ендокринної системи, суглобів, злоякісних новоутворень, внутрішніх органів, алергічними реакціями, отруєннями.
2. Впровадження в практику нових методів діагностики та лікування, аналізах, ефективності.
3. Впровадження в роботу відділення протоколів діагностики та надання медичної допомоги хворим з захворюваннями внутрішніх органів.
4. Підвищення рівня теоретичних знань навчання медичного персоналу, питанням практичних навиків при проведенні лікування хворих.
5. Відбір хворих в терапевтичне відділення здійснюється завідуючим відділенням або черговим лікарем.

В терапевтичне відділення підлягають на госпіталізацію хворі на гостре, та загострення хронічних захворювань внутрішніх органів. Відділення здійснює взаємозв'язок та послідовність роботи з іншими відділеннями, передачу хворих на дільниці терапевтичного профілю поліклініки. Лікарський персонал відділення консультує лікарів інших відділень по питаннях захворювання внутрішніх органів. Персонал

відділення веде документацію, забезпечує облік та звітність згідно з формами та терміном МОЗ України.

Порядок госпіталізації:

1. За направленням лікаря поліклініки.
2. Після огляду лікаря у приймальному відділенні.
3. За переводом зі суміжного відділення.
4. За направленням лікаря з дільниці ургентно.
5. За направленням швидкої допомоги після огляду у приймальному відділенні.

При плановій госпіталізації, хворі повинні бути обстеженими: аналіз крові загальний, цукор крові, ЕКГ, аналіз сечі загальний.

Всім хворим, які поступають за екстреними показниками в приймальне відділення, проводиться обстеження: аналіз крові загальний, цукор крові, ЕКГ, аналіз сечі загальний, ФЛГ ОГК; огляд вузькими спеціалістами.

Показники для госпіталізації:

1. Хвороби органів дихання: гострий бронхіт, необструктивний бронхіт в стані загострення, обструктивний бронхіт в стадії загострення, гостра пневмонія, бронхіальна астма, ексудативний бронхіт.

2. Хвороби системи кровообігу: Хр. ІХС, ХІХС, стенокардія, ІХС, ГІМ, ПІК, ХІХС, порушення ритму, гіпертонічна хвороба І, ІІ, ІІІ стадії, криз, ХІХС + ГХ, нейроциркуляторна дистонія, кардіоміопатії, міокардіосклерози постміокардитичні, ревматична хвороба серця, інфекційні ендокардити.

3. Хвороби системи травлення: гастрит в стадії загострення, гастродуоденіт в стадії загострення, виразкова хвороба, активна фаза, персистуючий гепатит в стадії загострення, цироз печінки, холецистит в стадії загострення, коліт в стадії загострення, неспецифічний виразковий коліт в стадії загострення.

4. Хвороби системи сечовиділення: гострий гломерулонефрит, гострий пієлонефрит, пієлонефрит в стадії загострення, гломерулонефрит гломерулонефрит.

5 Системні захворювання сполучної тканини: ревматоїдний артрит в стадії загострення, СКВ, дерматомозит.

6. Ендокринні захворювання: цукровий діабет середньої та важкої форми при суб. та декомпенсації, тиреотоксикоз, гіпотеріоз, аутоімунний тиреоїдит, феохромоцитома

7. Онкопатологія, паліативна допомога: злоякісне захворювання легенів, лімфогранулематоз, хронічна форма лейкозу.

8. Хвороби крові: залізодефіцитна анемія, В12-дефіцитна анемія, гіпопластична анемія, тромбоцитопенія, мієломна хвороба.

Травматологічне відділення.

В травматологічному відділі КНП «Косівська ЦРЛ» успішно проводиться робота по організації, розвитку і покращення ортопедо-травматологічної допомоги населенню, дотримання сучасних стандартів та вимог, постійно впроваджуються в практику нові досягнення травматології, ортопедії, як медичної науки, нові методики діагностики та лікування , забезпечується надання сучасної спеціалізованої допомоги хворим, які не потребують, або не можуть бути транспортовані на вищий рівень, враховуючи віддаленість Косівського району від обласного центру , наявність більшості населених пунктів в гірській місцевості [33].

Травматологічне відділення функціонує на даний час як потужний і сучасний підрозділ, завдяки наявності сучасної операційної із електронно-оптичною інтраопераційною рентген-слідкуючою апаратурою, сучасними ортопедичними операційними столами, інструментарієм з відповідним штатом та необхідною кількістю кадрів , які забезпечують цілодобову та ефективну допомогу хворим з травмами, так і з ортопедичними захворюваннями.

Впроваджено та успішно використовуються нові сучасні методи оперативного лікування при травмах та ортопедичних захворюваннях, у т.ч. малоінвазивні методики остеосинтезу, системами стегових антиротаційних стержнів, блокуючими імплантами, динамічними стеговими, гомілковими гвинтами, сучасними апаратами зовнішньої фіксації верхніх, нижніх кінцівок.

Рентгенологічне відділення є окремим структурним підрозділом лікувально-профілактичного закладу КНП «Косівська ЦРЛ».

Рентгенологічне відділення об'єднує:

1. Рентгенодіагностичний кабінет, де проводяться рентгенографії всіх відділів за направленням лікуючих лікарів.

2. Кабінет комп'ютерної томографії, де проводяться КТ всіх відділів за направленням лікуючих лікарів.

3. Кабінет профілактичних рентгенографій (історична назва – кабінет флюорографії). Розміщений в окремому корпусі біля терапевтичного корпусу. Проводяться профілактичні рентгенографії органів грудної клітки.

Персонал кабінету складається із лікарів-рентгенологів, рентгенлаборантів, молодших медичних сестер по догляду за хворими в рентгенкабінетах.

Обладнання рентгенологічного відділення сьогодні відображено на рис.2.7:

1. Система радіографічна на 2 робочі місця цифрова Polirad SE, виробництво «Radiologia», Іспанія, розміщений в рентгендіагностичному кабінеті.

2. Мультидетекторний спіральний комп'ютерний томограф «Supria, 32», виробництва «Hitachi Ltd», Японія, розміщений в кабінеті комп'ютерної томографії.

3. Рентгендіагностичний комплекс цифровий «КРДЦ-09-Альфа Unimat», розміщений в кабінеті профілактичних рентгенографій.

4. Система рентгенівська діагностична, (мобільна) цифрова «DIG 1100», виробництва Dongmin Co, Південна Корея, використовується в відділенні невідкладної (екстреної) медичної допомоги (приймальний покій).

5. Система рентгенівська діагностична, (мобільна) «Емансис» PLX 102, використовується в відділенні анестезіології та інтенсивної терапії (реанімація).

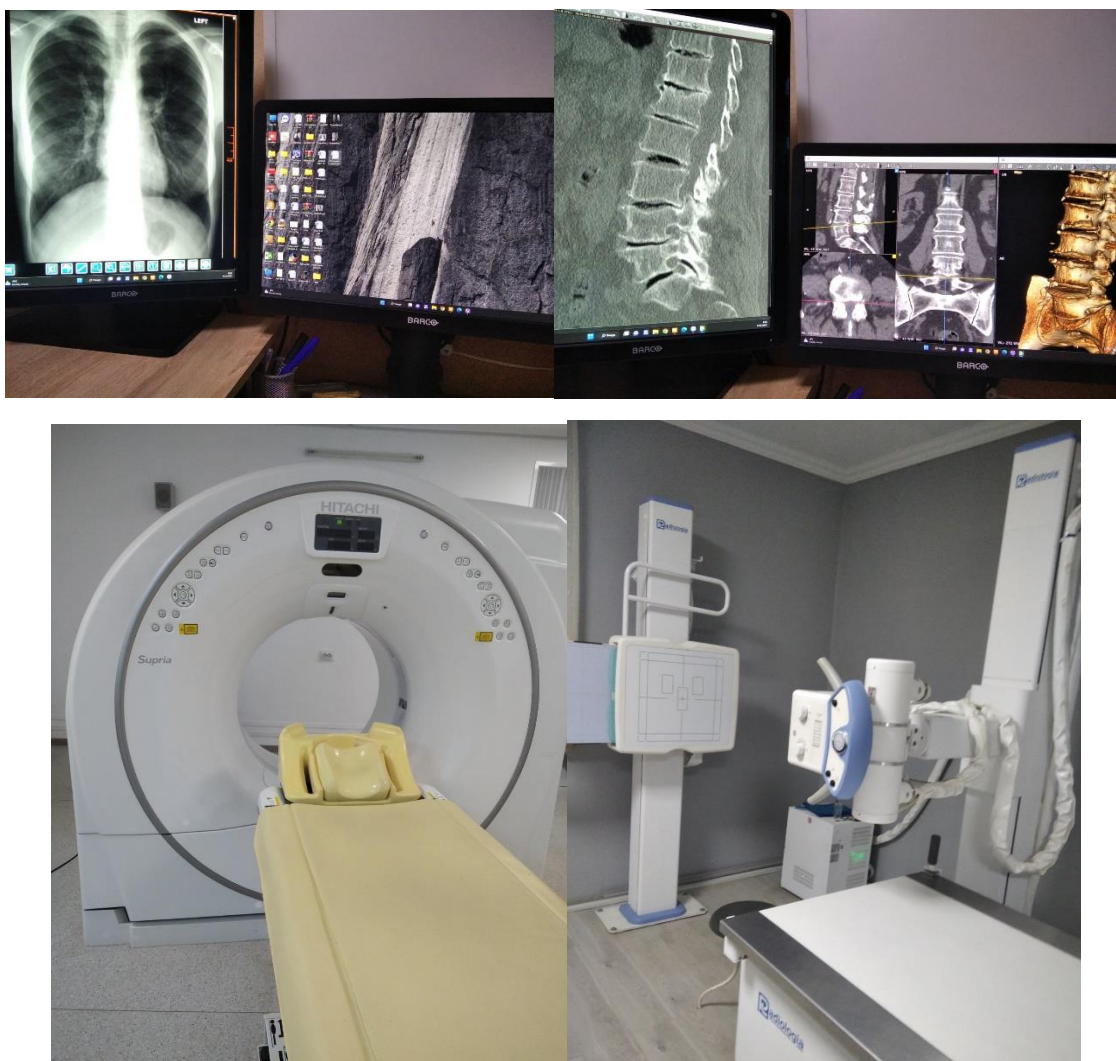


Рис.2.7. Обладнання рентгенологічного відділення КНП «Косівська ЦРЛ»

Джерело: Використано автором на основі [31]

2.2. Аналіз фінансово-господарського стану Комунального некомерційного підприємства «Косівська центральна районна лікарня»

Як відомо, розвиток та функціонування медичного закладу залежать від ефективного забезпечення ресурсами та їх якісної характеристики. Участь у роботі приймають трудові ресурси, що включають працівників з різних відділень, особи різного віку, з різним стажем та досвідом, а також із різними фаховими та кваліфікаційними характеристиками. Тому для повної характеристики діяльності КНП «Косівська ЦРЛ», необхідно провести діагностику фінансово-господарського стану медичного закладу.

Проведемо розрахунок основних фінансово-економічних показників діяльності КНП «Косівська ЦРЛ» та відобразимо це у табл.2.1.

У табл. 2.2 проведемо розрахунок відхилень основних фінансово-економічних показників діяльності КНП «Косівська ЦРЛ».

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності КНП «Косівська ЦРЛ» за 2022-2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік
1	2	3
1. Капітал станом на кінець року, тис. грн.:		
в т.ч. 1.1. власний капітал:	24409,1	25620,04
1.1.1. статутний + додатковий капітали	29329,2	26808,54
1.1.2. нерозподілений прибуток	-4920,1	-1188,5
1.2. позиковий капітал:	3720,3	4998,25
1.2.1. короткостроковий позиковий капітал	9,9	2465,2
1.2.2. довгостроковий позиковий капітал	3710,4	2533,05
2. Майно станом на кінець року, тис.грн	28129,5	30618,3
2.1. необоротні активи	25095,6	23807,6
2.2. оборотні активи:	3033,6	6810,7
2.2.1. запаси	2711,1	3332,5
2.2.2. дебіторська заборгованість	9,9	693,3
2.2.3. грошові кошти та поточні фінансові інвестиції	288,61	2777,81
3. Економічні показники:		
3.1. чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	305,1	13313,3
3.2. собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	18,2	9372,04

1	2	3
3.3. фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	-4920,1	3549,3
3.4. чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-4920,1	3549,3
3.5. рентабельність (збитковість) обороту, %	-1612,62	26,66
4. Трудові ресурси:		
4.1. середньоспискова чисельність працюючих, осіб	437	416
4.2. річний фонд оплати праці, тис. грн.	17190,4	15852,1
4.3. середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	3,28	3,18
4.4. продуктивність праці, тис. грн./ особу	0,70	32,00
5. Фінансові коефіцієнти:		
5.1. автономії	0,868	0,837
5.2. маневрування	0,124	0,170
5.3. фінансового ризику	0,152	0,195
5.4. абсолютної ліквідності	29,153	1,127
5.5. покриття	306,424	2,763

Таблиця 2.2 – Відхилення основних фінансово-економічних показників діяльності КНП «Косівська ЦРЛ» за 2022 р. та I півріччя 2023 р.

Показник	Відхилення показника I кв. 2023 р. порівняно з 2022 р.		Відхилення показника II кв. 2023 р. порівняно з I кв. 2023 р.	
	абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
1	2	3	4	5
1. Капітал станом на кінець року, тис. грн.:	-845,6	-3,01	3334,4	12,22
в т.ч. 1.1. власний капітал:	-621,4	-2,55	1832,34	7,70
1.1.1. статутний + додатковий капітали	20,3	0,07	-2540,96	-8,66
1.1.2. нерозподілений прибуток	-641,7	13,04	4373,3	-78,63
1.2. позиковий капітал:	-224	-6,02	1501,95	42,96
1.2.1. короткостроковий позиковий капітал	57,4	579,80	2397,9	3563,00
1.2.2. довгостроковий позиковий капітал	-281,4	-7,58	-895,95	-26,13
2. Майно станом на кінець року, тис. грн	-845,6	-3,01	3334,4	12,22
2.1. необоротні активи	-787,8	-3,14	-500,2	-2,06
2.2. оборотні активи:	-57,5	-1,90	3834,6	128,85
2.2.1. запаси	-186,7	-6,89	808,1	32,01
2.2.2. дебіторська заборгованість	38	383,84	645,4	1347,39
2.2.3. грошові кошти та поточні фінансові інвестиції	96,2	33,33	2393	621,87

1	2	3	4	5
3. Економічні показники:				
3.1. чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	-209,5	-68,67	13217,7	13826,05
3.2. собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	-6,3	-34,62	9360,14	78656,64
3.3. фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	4258,4	-86,55	4211	-636,39
3.4. чистий прибуток (збиток), тис. грн.	4258,4	-86,55	4211	-636,39
3.5. рентабельність (збитковість) обороту, %	920,46	-57,08	718,81	-103,85
4. Трудові ресурси:				
4.1. середньоспискова чисельність працюючих, осіб	-10	-2,29	-11	-2,58
4.2. річний фонд оплати праці, тис. грн.	-9470,1	-55,09	8131,8	105,33
4.3. середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	-1,77	-54,04	1,67	110,76
4.4. продуктивність праці, тис. грн./особу	-0,47	-67,93	31,78	14194,28
5. Фінансові коефіцієнти:				
5.1. автономії	0,004	0,475	-0,035	-4,026
5.2. маневрування	-0,002	-1,287	0,047	38,707
5.3. фінансового ризику	-0,005	-3,566	0,048	32,734
5.4. абсолютної ліквідності	-23,435	-80,386	-4,591	-80,293
5.5. покриття	-262,203	-85,569	-41,459	-93,752

За даними табл. 2.1 та 2.2 можна зробити наступні висновки:

- загальний прибуток від усієї господарської діяльності КНП «Косівська ЦРЛ» відзначається покращенням фінансового стану порівняно з попереднім роком. Ці показники свідчать про конкурентоспроможність підприємства;

- капітал КНП «Косівська ЦРЛ» зріс завдяки цільовому фінансуванню та придбанню основних засобів;

- аналіз майнового стану вказує на зменшення вартості необоротних активів через амортизацію, яка призвела до зменшення вартості основних засобів;

- оборотні активи зросли, зокрема, завдяки збільшенню запасів, дебіторської заборгованості, грошових коштів та поточних фінансових інвестицій;

- коефіцієнт автономії зменшився, що вказує на достатньо високий ступінь незалежності та гарантованість зобов'язань підприємства, що перевищує нормативне значення 0,5;

- коефіцієнт маневреності власного капіталу, хоча менший за нормативне значення (0,4–0,6), стабільно зростає;

- різниця між чистим доходом та чистим прибутком пояснюється оплатою податків, зборів, відрахувань та інших обов'язкових платежів до бюджету;

- коефіцієнт фінансового ризику на кінець періоду зріс, що вказує на посилення залежності від позикових коштів та зменшення фінансової стійкості;

- коефіцієнт маневреності власного капіталу вищий за нормативне значення, яке становить 0,1, і постійно зростає. Так, за 2023 рік він збільшився на 0,047 порівняно з 2022 роком, що свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

Наглядно динаміку змін капіталу КНП «Косівська ЦРЛ» представлено на рис.2.8, а рух активів – на рис.2.9.

Аналізуючи рух активів КНП «Косівська ЦРЛ», відображених на рис.2.9, зазначимо, що спостерігалось зменшення вартості необоротних активів через нарахування амортизації на

Отже, результати проведених розрахунків підтверджують, що КНП «Косівська ЦРЛ» може вчасно виконувати свої поточні зобов'язання і також має вільні кошти для подальшого розвитку. Незважаючи на спостережувану тенденцію зниження цього показника, КНП «Косівська ЦРЛ» в цілому є фінансово стійким.

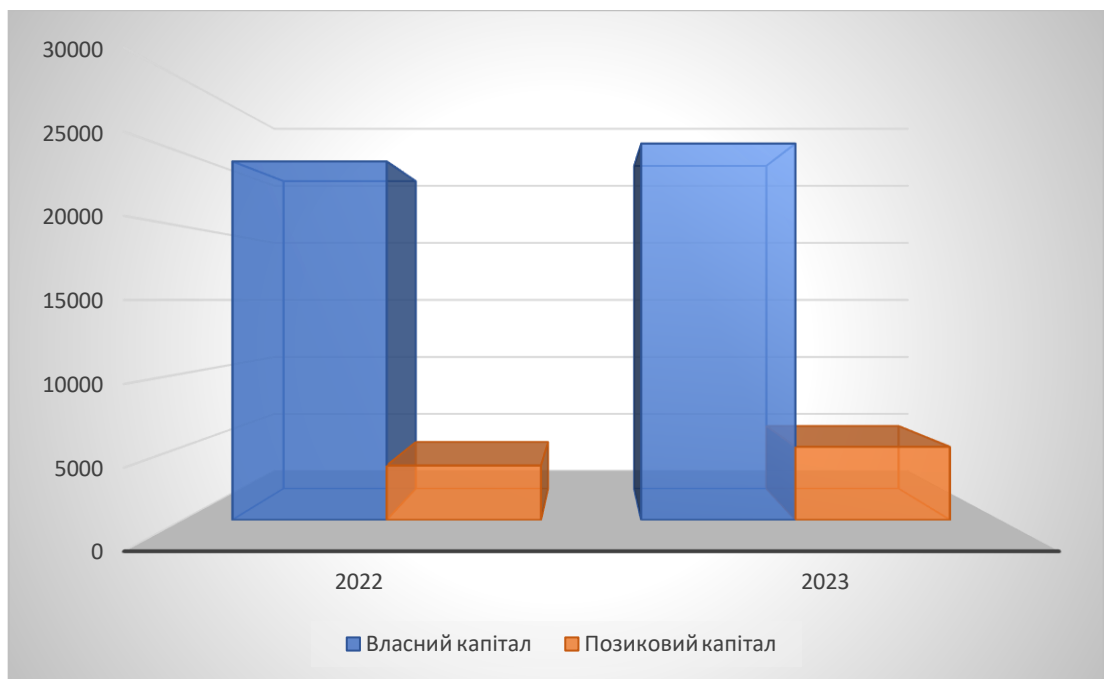


Рис.2.8. Динаміка змін капіталу КНП «Косівська ЦРЛ»
за 2022-2023 рр., тис.грн.

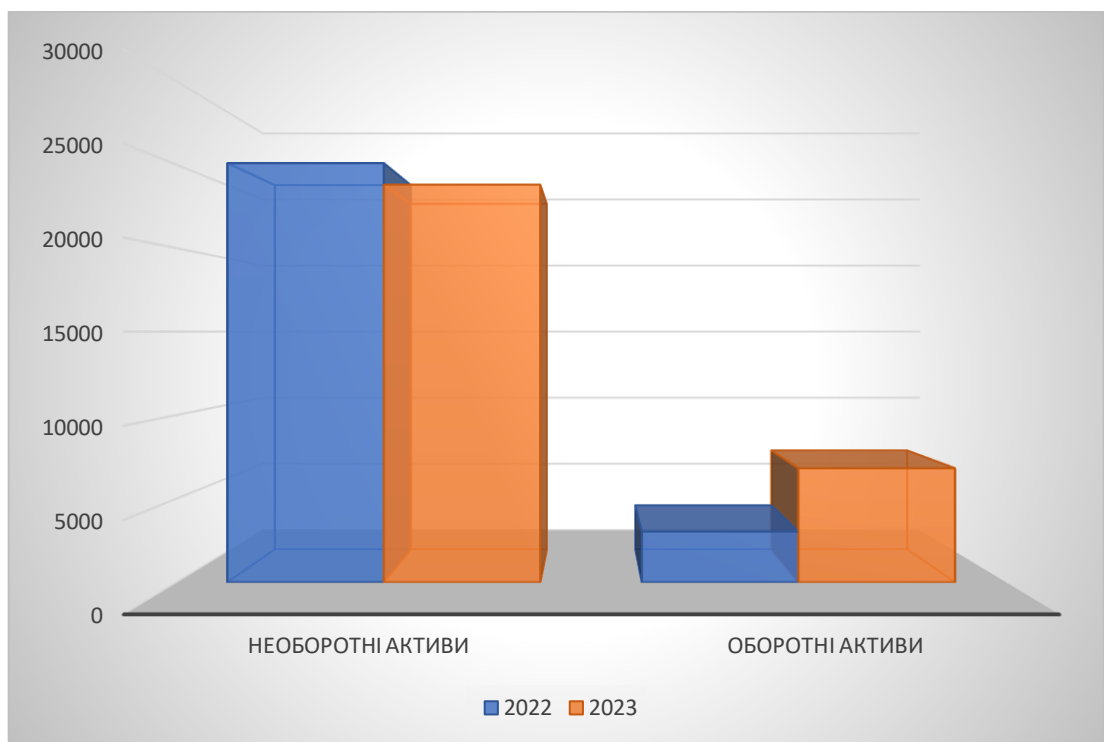


Рис.2.9. Динаміка змін активів КНП «Косівська ЦРЛ»
за 2022-2023 рр., тис.грн.

Для отримання об'єктивної картини фінансового стану КНП «Косівська ЦРЛ» проведемо аналіз показників фінансової діяльності. Загалом

визначення фінансового стану підприємства можна здійснювати в контексті його короткострокової та довгострокової перспективи. На короткостроковому горизонті оцінюється ліквідність підприємства, яка визначає його здатність вчасно та повністю виконувати короткострокові зобов'язання. Тому розглянемо показники ліквідності КНП «Косівська ЦРЛ» у табл.2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз ліквідності КНП «Косівська ЦРЛ» за 2022 рік та перше півріччя 2023 року

Показник	2022 рік	I квартал 2023 року	II квартал 2023 року	Відхилення I кв 2023 р. від 2022 р.	Відхилення II кв. 2023 р. від I кв. 2023 р.
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	1812,44	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 (Кманвок)	-0,42	-0,16	0,63	0,26	0,79

Здійснені розрахунки, зазначені у табл.2.3, вказують на погіршення показників поточної, швидкої та абсолютної ліквідності. Однак варто відзначити, що з'явилися власні оборотні кошти, що є позитивним

моментом. Відповідно, показники забезпеченості власними оборотними коштами, забезпеченості запасів власними оборотними коштами та маневреності власних оборотних коштів отримали позитивні значення. Динаміку абсолютних показників фінансової стійкості КНП «Косівська ЦРЛ» можна розглянути у табл.2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка абсолютних показників фінансової стійкості КНП «Косівська ЦРЛ» за 2022 рік та перше півріччя 2023 року, тис. грн.

Показник	2022	I квартал 2023 року	II квартал 2023 року	Відхилення I кв 2023 р. від 2022 р.	Відхилення II кв. 2023 р. від I кв. 2023 р.
1. Постійні пасиви (ПП)	24409,1	23787,	25620,0	-2,55	7,7
2. Активи, що важно реалізуються (АВР)	25095,6	24307,8	23807,6	-3,14	-2,06
3. Власні обігові кошти (ВОК)	-686,5	-520,1	1812,4	-24,24	-448,48
4. Довгострокові зобов'язання (ДЗ)	3710,4	3429	2533,0	-7,58	-26,13
5. Наявність постійних та довгострокових пасивів для фінансування запасів	3023,9	2908,9	4345,4	-3,80	49,39
6. Короткострокові кредити банків (КК)	0	0	0	0	0
7. Загальна сума основних джерел фінансування запасів	3023,9	2908,9	4345,4	-3,80	49,39
8 Запаси (З)	2711,1	2524,4	3332,5	-6,89	32,01
9. Надлишок (нестача) власних обігових коштів	-3397,6	-3044,5	-1520,0	-10,39	-50,07
10. Надлишок (нестача) власних обігових коштів та довгострокових зобов'язань	312,8	384,5	1012,9	22,92	163,46
11. Надлишок (нестача) основних джерел фінансування запасів	312,8	384,5	1012,99	22,92	163,46

Як видно із табл.2.4, спостерігається зростання власних обігових коштів та скорочення довгострокових зобов'язань. Позитивною динамікою є збільшення вартості запасів та відсутність короткострокових кредитів у банках.

Проведемо тепер аналіз фінансової стійкості КНП «Косівська ЦРЛ» та відобразимо це у табл.2.5.

Таблиця 2.5 – Показники фінансової стійкості підприємства КНП «Косівська ЦРЛ» за 2022 рік та перше півріччя 2023 року

Назва показника	2022	I квартал 2023 р.	II квартал 2023 р.	Відхилення I кв. 2023 р. від 2022 р.		Відхилення II кв. 2023 р. від I кв. 2023 р.	
				абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
Коефіцієнт автономії	0,868	0,872	0,837	0,004	0,47	-0,035	-4,02
Коефіцієнт фінансової залежності	1,152	1,147	1,195	-0,005	-0,47	0,048	4,19
Коефіцієнт фінансового ризику	0,152	0,147	0,195	-0,005	-3,57	0,048	32,73
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,028	-0,022	0,071	0,006	-22,26	0,093	-423,52
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	0,148	0,141	0,106	-0,007	-4,58	-0,035	-24,57
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0,132	0,126	0,090	-0,006	-4,51	-0,036	-28,58
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,868	0,874	0,910	0,006	0,68	0,036	4,12

Враховуючи дані, отримані у табл.2.5, можна зробити наступний висновок:

- коефіцієнт автономії в середньому становить більше ніж нормативне значення, а саме 0,36, що перевищує норматив (0,5). Це свідчить про значну

частку власних коштів у загальній сумі капіталу КНП «Косівська ЦРЛ», вказуючи на його фінансову стійкість та незалежність від зовнішніх позик;

- коефіцієнт фінансової залежності значно менший (0,048) за норматив (0,2), що свідчить про стійкий фінансовий стан закладу та його незалежність від зовнішніх кредиторів та інвесторів;

- збільшення фінансового ризику вказує на зростання залежності КНП «Косівська ЦРЛ» від залучених джерел. Незважаючи на це, КНП «Косівська ЦРЛ» залишається фінансово стабільним, оскільки рівень фінансових ризиків є прийнятним (не більше 0,5);

- коефіцієнт маневреності власного капіталу виявляє негативну динаміку, але позитивне значення в II кварталі 2023 року (0,071) свідчить про наявність достатніх власних ресурсів для фінансування як необоротних, так і оборотних активів;

- коефіцієнт довгострокового залучення коштів в КНП «Косівська ЦРЛ» показує позитивну динаміку зменшення на 0,042, вказуючи на зниження залежності медичного закладу від зовнішніх інвесторів.

Аналізуючи фінансову стійкість за допомогою аналізу основних коефіцієнтів, можна зробити висновок, що КНП «Косівська ЦРЛ», завдяки власним фінансовим ресурсам, здатний забезпечити достатні запаси і покрити витрати, уникнути неприпустимого збільшення кредиторської заборгованості та своєчасно виконувати розрахунки за своїми зобов'язаннями.

Проведемо тепер аналіз ділової активності КНП «Косівська ЦРЛ» та відобразимо це у табл.2.6.

У табл. 2.7 відобразимо інформацію щодо періодів оборотності фінансових ресурсів КНП «Косівська ЦРЛ».

Таблиця 2.6. – Аналіз ділової активності КНП «Косівська ЦРЛ» за 2022 рік та перше півріччя 2023 року

Показники	2022	I квартал 2023 року	II квартал 2023 року	Відхилення I кв 2023 р. від 2022 р.	Відхилення II кв. 2023 р. від I кв. 2023 р.
1. Коефіцієнт оборотності активів	0,011	0,003	0,460	-0,007	0,456
2. Коефіцієнт оборотності основних фондів	0,012	0,004	0,553	-0,008	0,550
3. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,101	0,032	2,721	-0,069	2,689
4. Коефіцієнт оборотності запасів	0,113	0,037	4,546	-0,076	4,510
5. Коефіцієнт оборотності готової продукції	0	0	0	0	0
6. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	30,818	3,308	35,924	-27,510	32,616
7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,012	0,004	0,539	-0,009	0,535
8. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	30,818	3,319	283,866	-27,499	280,546

Таблиця 2.7 – Періоди оборотності фінансових ресурсів КНП «Косівська ЦРЛ» за 2022 рік та перше півріччя 2023 року, дні

Показник	Напрямок позитивних змін	2022	I квартал 2023 року	II квартал 2023 року
1. Період оборотності активів	>0, зменшення	33191,15	104334,85	782,86
2. Період оборотності основних фондів	>0, зменшення	29607,08	93005,02	650,43
3. Період оборотності оборотних активів	>0, зменшення	3579,47	11315,33	132,32
4. Період оборотності запасів	>0, зменшення	3198,94	9857,64	79,19
5. Період оборотності готової продукції	>0, зменшення	-	-	-
6. Період оборотності дебіторської заборгованості	>0, зменшення	11,68	108,83	10,02
7. Період оборотності власного капіталу	>0, зменшення	28801,30	90747,11	668,01
8. Період обороту кредиторської заборгованості	>0, збільшення	11,68	108,45	1,27

З табл. 2.7 видно, що в КНП «Косівська ЦРЛ» спостерігається зменшення всіх показників оборотності фінансових ресурсів, що свідчить про зменшення потреби підприємства у фінансуванні своїх оборотних активів. Це вказує на можливість вивільнення частини фінансових ресурсів, які можуть бути направлені на зменшення обсягу зобов'язань (особливо тих, що є найвитратнішими), або на активізацію поточної операційної, фінансової або інвестиційної діяльності.

Наостанок проведемо розрахунок показників рентабельності та відобразимо це у табл.2.8.

Таблиця 2.8 – Показники рентабельності КНП «Косівська ЦРЛ» за 2022 рік та перше півріччя 2023 року

Показник	2022	I квартал 2023 року	II квартал 2023 року	Відхилення I кв. 2023 р. від 2022 р.	Відхилення II кв. 2023 р. від I кв. 2023 р.
1. Коефіцієнт рентабельності капіталу	0,00	0,00	12,26	0,00	12,26
2. Коефіцієнт рентабельності послуг	94,03	87,97	29,60	-6,06	-58,37
3. Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	0,00	0,00	13,77	0,00	13,77

Проведений аналіз в табл.2.8 ключових показників рентабельності КНП «Косівська ЦРЛ» свідчить про певне поліпшення ситуації. Треба, однак, приділити більше уваги деталізації звітності щодо фінансових результатів через значні коливання в цих показниках. Це особливо важливо з урахуванням переходу до нової форми звітності, що може викликати розбіжності у трактуванні та відображенні фінансових даних.

Таким чином, за розглядом динаміки ключових показників фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності та рентабельності можна зробити

висновок щодо поліпшення фінансового стану Комунального некомерційного підприємства «Косівська центральна районна лікарня».

2.3. Діагностика стратегічної позиції Комунального некомерційного підприємства «Косівська центральна районна лікарня»

Ефективний інструмент бізнес-планування, який використовується в бізнесі для формування стратегій сьогодні – це аналіз SWOT. Цей інструмент допомагає проаналізувати внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони), які впливають, і зовнішні фактори (можливості та загрози), які можуть мати вплив на організацію [41].

SWOT-аналіз можна використати і для галузі охорони здоров'я. Даний інструмент можна використати для аналізу впровадження різних профілактичних програм серед різних груп населення, впровадження методів діагностики та лікування, використання лікарських препаратів та інших аспектів. SWOT-аналіз виявляє свою важливість при оцінці впровадження інноваційних технологій, які суттєво впливають на оздоровлення та підсилення здоров'я, збільшення можливостей для самореалізації особистості, створення сприятливого внутрішнього середовища, підвищення продуктивності праці в системі охорони здоров'я та надання нових, якісних медичних послуг. В контексті медичного бізнесу SWOT-аналіз часто входить до складу бізнес-планів медичних організацій.

В наш час виникають значущі завдання щодо розвитку закладів охорони здоров'я, ефективного використання їх ресурсів та зменшення внутрішніх слабкостей, з метою відзначення можливостей впоратися із потенційними загрозами. Це стає ключовим в аспекті планування діяльності закладу. Важливим етапом є визначення шляхів реалізації переваг та можливостей для досягнення успіху та запобігання можливим негативним

впливам. Оцінка сильних і слабких сторін медичної організації визначає її готовність використовувати можливості на фоні конкуренції з іншими установами.

У процесі SWOT-аналізу акцентується на внутрішніх факторах організації, таких як надані послуги, кадровий потенціал, матеріально-технічні ресурси (включаючи обладнання та нові технології) та фінансовий стан. Серед сильних сторін важливо виділити внутрішні фактори, що є особливими для даного медичного закладу, такі як ефективна система управління, технічний прогрес, передові технології і методи лікування та діагностики, висококваліфікований медичний персонал, розвинена економічна діяльність та стабільний фінансовий стан.

Аналізуючи фінансове становище, SWOT-аналіз спрямовує увагу на існуючі проблеми та може вказати шляхи їх швидкого вирішення. При SWOT-аналізі також розглядаються аспекти, пов'язані із споживачами послуг медичної організації, а також її існуючими та потенційними конкурентами та іншими зовнішніми чинниками, які впливають на її діяльність. Аналіз потреб та вибору споживачів стає ключовим для медичної організації, оскільки їх бажання чи небажання отримувати послуги саме в цій організації визначає загальний успіх її функціонування. Розробка стратегій, перспектив та конкретних цілей повинна бути орієнтована на задоволення потреб споживачів. Наприклад, населенню округу, де проживають переважно пенсіонери, та району з молодіжним населенням, з численною дитячою популяцією і жінками репродуктивного віку, може бути потрібна різноманітна медична допомога. В процесі SWOT-аналізу визначається стратегічний вектор розвитку медичної організації, що дозволяє розробити її доктрину (призначення, місію), встановити стратегічні цілі та сформулювати завдання для досягнення цих цілей. Для успішного виконання місії організації розробляється маркетингова стратегія, яка може включати чотири основних типи стратегій (утримання

на ринку, розширення ринку, розширення асортименту медичних послуг чи диверсифікація).

Отже, SWOT-аналіз дозволяє сформулювати основні напрямки розвитку організації, систематизуючи наявну інформацію про сильні та слабкі сторони, а також про можливості та загрози. Всі чинники поділяються на чотири категорії: дві описують організацію зсередини (сильні та слабкі сторони), а інші дві описують зовнішнє середовище для організації (можливості та загрози).

Враховуючи вищезгадані статистичні та економічно-аналітичні дані, можна провести SWOT-аналіз КНП «Косівська ЦРЛ» та сформулювати пріоритетні завдання (див. табл.2.9).

Враховуючи відображене у матриці SWOT-аналізу, визначимо наступні завдання для КНП «Косівська ЦРЛ»:

1. Встановлення ефективної співпраці з першим рівнем медичної допомоги.
2. Запровадження регулярних маркетингових досліджень.
3. Вирішення питання щодо наближення транспортного обслуговування громадським транспортом.
4. Впровадження новітніх технологій у сфері надання медичної допомоги.
5. Придбання сучасного обладнання.
6. Створення нових робочих місць.
7. Розширення або вихід на нові ринки.
8. Введення нових, раніше не анонсованих, медичних послуг.
9. Зменшення витрат через автоматизацію бізнес-процесів.
10. Розробка клінічних маршрутів для пацієнтів.
11. Виконання рейтингових та стаціонарних показників, а також контроль за якістю медичної допомоги.

12. Моніторинг виконання запланованих показників забезпечення медичними та лікарськими засобами, а також контроль за харчуванням хворих.

13. Розвиток маркетингових комунікацій.

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз КНП «Косівська ЦРЛ»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
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
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
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 комплаєнсу 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

Отже, застосовуючи SWOT-аналіз разом із експертними методами оцінки впливу факторів на стратегію, ймовірності настання подій, ступеня ризику та ймовірності ризику, цей метод стає ефективним інструментом для оцінки змін у факторах організаційного середовища та розробки альтернативних стратегій на основі кількісних оцінок. У будь-якому випадку SWOT-аналіз є корисним для менеджменту КНП «Косівська ЦРЛ»

для виявлення можливостей покращення якості медичної допомоги населенню.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи проаналізовано та зроблено оцінку господарського стану Комунального некомерційного підприємства «Косівська центральна районна лікарня». Проведений загальний аналіз діяльності медичного закладу, а також аналіз фінансово-господарського стану та діагностика стратегічної позиції дозволили визначити ключові аспекти його функціонування. Автором розглянуто основні аспекти діяльності та напрями медичних послуг КНП «Косівська ЦРЛ», детально досліджено фінансову стійкість, витрати, та ефективність управління ресурсами. Також було зроблено оцінку здатності лікарні адаптуватися до змін у сучасній галузі охорони здоров'я та визначено потреби у стратегічному розвитку. Висновки, отримані в результаті цього аналізу, стверджують, що необхідно вжити конкретних заходів для вдосконалення фінансово-господарського стану та стратегічної позиції лікарні. Рекомендації, які випливають з дослідження, можуть служити основою для подальших стратегічних рішень та поліпшень в системі управління медичним закладом.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЕКТНИХ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ

3.1. Інноваційні тренди менеджменту для медичного закладу

У сфері управління медичними закладами відбувається постійний розвиток і впровадження інновацій, спрямованих на поліпшення якості медичних послуг, ефективності управління та задоволення потреб пацієнтів. Тому розглянемо деякі інноваційні тренди в управлінні медичними закладами, які прослідковуються сьогодні – див.рис.3.1. Ці тренди спрямовані на вдосконалення різних аспектів управління медичними закладами з метою підвищення ефективності, якості медичної допомоги та задоволення потреб сучасних пацієнтів.

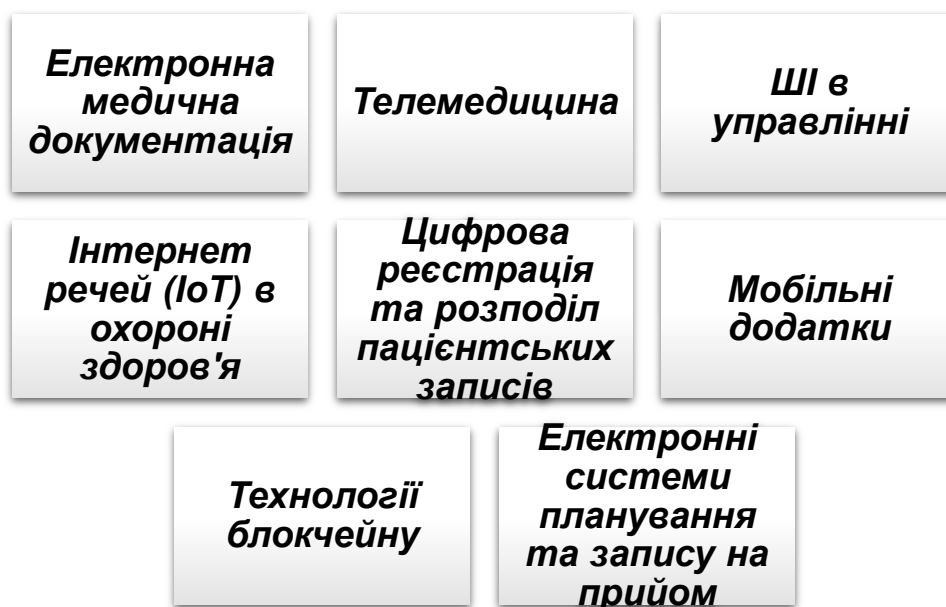


Рис.3.1. Інноваційні тренди в управлінні медичним закладом

Джерело: розроблено автором

Розглянемо кожний тренд, відображений на рис.3.1 більш детально.

1. Використання електронної медичної документації.

Електронна медична документація (ЕМД) – впровадження цифрових систем управління медичною інформацією, які дозволяють лікарям легко записувати та отримувати доступ до пацієнтських даних.

ЕМД представляє собою систематизовану, електронну форму зберігання та обміну інформацією в галузі охорони здоров'я. Вона замінює традиційні паперові медичні записи і дозволяє лікарям, медичному персоналу та іншим учасникам системи охорони здоров'я ефективно управляти та обробляти клінічну інформацію (див. рис.3.2).

Цифрова форма	• Інформація в ЕМД представлена у цифровому форматі, що дозволяє легко здійснювати обробку, зберігання і передачу даних
Доступність	• ЕМД робить медичні дані доступними онлайн для лікарів та інших учасників системи охорони здоров'я в реальному часі
Інтеграція	• ЕМД може інтегруватися з різними системами, такими як лабораторії, аптеки, обладнання для знімання зображень тощо, щоб забезпечити повніший обсяг інформації
Контроль доступу	• Забезпечує контроль доступу до конфіденційної медичної інформації, забезпечуючи конфіденційність та безпеку
Електронні рецепти	• Дозволяє лікарям електронно виписувати рецепти пацієнтам
Зменшення паперової роботи	• Застосування ЕМД спрощує процеси управління документацією, зменшуючи використання паперу та покращуючи продуктивність
Аналітика та звітність	• Дозволяє здійснювати аналітичні операції та генерувати звіти на основі медичних даних

Рис.3.2. Основні характеристики ЕМД

Джерело: розроблено автором

Використання ЕМД призначено для покращення якості надання медичної допомоги, спрощення адміністративних процесів та підвищення ефективності медичного обслуговування в цілому.

2. Застосування засобів телемедицини.

Телемедицина – це галузь медицини, яка використовує інформаційні та комунікаційні технології для надання медичних послуг на відстані. Телемедицина включає в себе використання електронних систем передачі даних, відеозв'язку, мобільних застосунків та інших технологій для забезпечення консультацій, діагностики, лікування та моніторингу стану пацієнтів, які можуть перебувати на великій відстані від медичних закладів. Телемедицина дозволяє розвивати віддалені консультації, віртуальний прийом та інші форми телемедицинських послуг для підвищення доступності та зручності отримання медичної допомоги (див. рис.3.3).

Телеконсультації	• Лікарі можуть проводити консультації з пацієнтами чи іншими лікарями через відеозв'язок
Теледіагностика	• Застосування технологій для дистанційної діагностики за допомогою обміну медичними зображеннями, наприклад, рентгенівськими знімками чи зображеннями з магнітно-резонансного томографа
Телереабілітація	• Надання реабілітаційних послуг віддалено за допомогою відеозв'язку та інших технологій
Моніторинг пацієнтів	• Віддалений моніторинг пацієнтів, особливо тих, хто має хронічні захворювання, для виявлення змін у їх стані та вчасної реакції на них
Медична інформаційна система	• Використання технологій для зберігання та обробки медичної інформації
Телемедична освіта	• Надання медичної освіти віддалено за допомогою відеоконференцій та інших технологій

Рис.3.3. Основні аспекти телемедицини

Джерело: розроблено автором

Телемедицина може значно полегшити доступ до медичних послуг, зокрема в областях з обмеженим доступом до медичної допомоги. Вона також може підвищити ефективність та якість надання медичних послуг. Однак, важливо враховувати питання конфіденційності даних, безпеки та регуляторних аспектів при розвитку та впровадженні телемедицинських технологій.

3. Використання аналітики та штучного інтелекту (ШІ) в управлінні для оптимізації управлінських рішень, прогнозування потреб та вдосконалення процесів планування.

Використання аналітики та штучного інтелекту (ШІ) в управлінні може принести численні переваги, спрямовані на оптимізацію управлінських рішень, прогнозування потреб та вдосконалення процесів планування. Нижче подано деякі з основних аспектів, які можуть бути поліпшені завдяки використанню аналітики та ШІ в управлінні – див. рис.3.4.

Прогнозування та планування:

- ❑ **Покращення точності прогнозування:** Використання аналітики дозволяє обробляти великі обсяги даних для точного прогнозування майбутніх подій і тенденцій.
- ❑ **Оптимізація стратегічного планування:** ШІ може аналізувати складні зв'язки між різними факторами та враховувати багатофакторні аспекти при формуванні стратегій.

Оптимізація процесів:

- ❑ **Автоматизація рутинних операцій:** ШІ може виконувати рутинні завдання та операції, визволяючи людей від монотонної роботи та забезпечуючи точність та ефективність.
- ❑ **Аналіз ефективності процесів:** Аналітика дозволяє оцінювати ефективність різних бізнес-процесів та виявляти області для оптимізації та покращення продуктивності.

Управлінське прийняття рішень:

- ❑ **Підтримка у прийнятті рішень:** ШІ може надавати аналітичні дані та рекомендації, які полегшують ухвалення інформованих управлінських рішень.
- ❑ **Виявлення можливостей для інновацій:** Аналітика та ШІ допомагають виявляти можливості для новаторських рішень та стратегій.

Аналіз ризиків та безпека:

- ❑ **Виявлення ризиків:** Аналітика може допомагати ідентифікувати потенційні ризики для бізнесу та виявляти шляхи їхнього управління.
- ❑ **Кібербезпека:** Використання ШІ для виявлення аномалій та захисту від кіберзагроз, що може покращити загальний рівень безпеки.

Підтримка клієнтів та взаємодія:

- ❑ **Персоналізована обслуговування:** Аналітика дозволяє розуміти потреби клієнтів та надавати персоналізовані послуги та продукти.
- ❑ **Взаємодія з клієнтами:** Використання ШІ у віртуальних асистентах чи системах чат-ботів для взаємодії з клієнтами та вирішення їхніх запитань.

Рис.3.4. Основні аспекти використання аналітики та штучного інтелекту в управлінні

Джерело: розроблено автором

Використання аналітики та ШІ дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, покращити прийняття рішень та забезпечити конкурентні переваги в умовах сучасного бізнесу.

4. Впровадження Інтернет речей (IoT) в охороні здоров'я для відстеження стану пацієнтів, контролю за обладнанням та автоматизації деяких медичних процесів.

«IoT» або Інтернет речей («Internet of Things») – це концепція, що передбачає підключення до Інтернету різноманітних фізичних пристроїв та об'єктів, які раніше були відокремлені від цифрової мережі [42]. Це створює можливість обміну даними та взаємодії між цими пристроями.

Основні ідеї та принципи IoT включають:

1. Підключення до Інтернету, тобто фізичні об'єкти, такі як датчики, пристрої, автомобілі, домашні прилади та інші, можуть бути обладнані засобами з'єднання для передачі даних через Інтернет.

2. Збір та обробка даних – сенсори та датчики, вбудовані у пристрої, збирають різні дані, такі як температура, вологість, місцезнаходження, стан обладнання тощо.

3. Взаємодія та комунікація – об'єкти IoT можуть взаємодіяти між собою та з іншими системами через мережу, обмінюючи дані та виконуючи певні функції без прямої людської участі.

4. Аналіз та прийняття рішень – зібрані дані можуть бути аналізовані для отримання корисної інформації. Штучний інтелект та аналітичні інструменти можуть допомагати приймати рішення на основі цих даних.

5. Автоматизація та управління – IoT може включати в себе автоматизацію процесів, таких як вдале управління енергоспоживанням, системи безпеки, управління транспортним рухом, тощо.

Інтернет речей застосовується в різних галузях, включаючи і медицину, транспорт, промисловість, сільське господарство, побутові умови та багато інших. У сфері охорони здоров'я, наприклад, IoT може використовуватися

для створення систем моніторингу пацієнтів, відстеження стану медичного обладнання та автоматизації багатьох клінічних процесів.

Таким чином, впровадження Інтернету речей (IoT) в охороні здоров'я вносить інновації, покращує ефективність та забезпечує більш точний та персоналізований підхід до надання медичних послуг (див. рис.3.5).

Відстеження стану пацієнтів:

- ❑ **Носимі пристрої та сенсори:** Використання носимих пристроїв, таких як смарт-годинники або фітнес-браслети, для відстеження важливих показників, таких як пульс, кров'яний тиск, рівень цукру, що дозволяє моніторити стан пацієнтів у реальному часі.
- ❑ **Збір даних за допомогою датчиків:** Встановлення датчиків у лікарнях або в домашніх умовах для вимірювання різних параметрів тіла та відстеження динаміки захворювання.

Контроль за обладнанням:

- ❑ **Моніторинг медичного обладнання:** Вбудовані сенсори та засоби зв'язку дозволяють відстежувати роботу та технічний стан медичного обладнання, щоб забезпечити його ефективну роботу та вчасний ремонт.
- ❑ **Оптимізація управління запасами:** Автоматичне відстеження рівнів медичних запасів та автоматичне оновлення їхнього стану може забезпечити необхідний запас матеріалів та ліків.

Автоматизація медичних процесів:

- ❑ **Електронна медична документація (ЕМД):** Збір та аналіз даних про пацієнтів може бути автоматизованим, спрощуючи ведення медичної документації та забезпечуючи швидкий доступ до інформації.
- ❑ **Системи підтримки прийняття рішень:** Використання аналітики та ШІ для обробки великих обсягів даних та надання рекомендацій для лікарів при прийнятті рішень.

Моніторинг хворих в домашніх умовах:

- ❑ **Теле- та дистанційна медицина:** Використання IoT для проведення віртуальних консультацій, моніторингу хворих в домашніх умовах та надання віддалених медичних послуг.
- ❑ **Системи нагадувань та контролю прийому ліків:** Розробка систем, які надсилають нагадування та контролюють прийом ліків за допомогою IoT-технологій.

Забезпечення безпеки та відслідковування:

- ❑ **Системи відслідковування пацієнтів:** Використання RFID-міток або інших технологій для відслідковування розташування пацієнтів у лікарнях або інших медичних установах.
- ❑ **Безпека та конфіденційність даних:** Впровадження заходів для захисту конфіденційності медичної інформації та безпеки обміну даними між пристроями.

Рис.3.5. Основні аспекти використання IoT в охороні здоров'я:

Джерело: розроблено автором

Впровадження IoT в охороні здоров'я сприяє покращенню якості надання медичних послуг, зниженню витрат та підвищенню ефективності лікування.

5. Цифрова реєстрація та розподіл пацієнтських записів.

Використання цифрових платформ для ефективного реєстрування та обміну медичною інформацією між різними медичними закладами та спеціалістами.

Цифрова реєстрація та розподіл пацієнтських записів – це процес впровадження електронних систем для зберігання, обробки та обміну медичної інформації між різними лікарнями, клініками, лікарями та іншими медичними установами [19]. Це покликано покращити доступність та ефективність обміну медичною інформацією для поліпшення якості надання медичної допомоги та підтримки прийняття рішень у сфері охорони здоров'я (див. рис.3.6).

Електронні медичні картки (ЕМК):	☐ Створення та зберігання електронних медичних карток, які містять інформацію про анамнез, результати обстежень, лікування та інші медичні дані пацієнта.
Інтероперабельність систем:	☐ Розробка стандартів та протоколів, які дозволяють різним системам обмінюватися медичною інформацією і взаємодіяти між собою.
Захист конфіденційності даних:	☐ Впровадження заходів безпеки для забезпечення конфіденційності та захисту особистої медичної інформації пацієнтів.
Електронні системи запису:	☐ Заміна паперових журналів та записів електронними системами для фіксації прийому пацієнта, реєстрації медичних процедур та іншої діяльності.
Доступ до інформації в реальному часі:	☐ Можливість негайного доступу до актуальної медичної інформації про пацієнта в режимі реального часу.
Автоматизація розподілу даних:	☐ Системи, що автоматизують передачу та розподіл медичної інформації між різними лікарнями, лікарями, лабораторіями тощо.

Рис.3.6. Основні аспекти цифрової реєстрації та розподілу пацієнтських записів

Джерело: розроблено автором

Цифрова реєстрація та розподіл пацієнтських записів допомагає зменшити час, необхідний для отримання медичної інформації, запобігає

втраті даних, поліпшує координацію між різними медичними установами та сприяє загальній ефективності системи охорони здоров'я.

6. Мобільні додатки для здоров'я дозволяють пацієнтам відстежувати свій стан здоров'я, отримувати поради та моніторити свої медичні показники.

Мобільні додатки для здоров'я є важливим елементом сучасного сектору охорони здоров'я. Вони надають пацієнтам та медичним працівникам нові можливості для моніторингу, діагностики та підтримки здоров'я (див. рис.3.7).

1.Моніторинг здоров'я:

- ❑ **Вимірювання параметрів:** Додатки можуть дозволяти вимірювати та відстежувати різні параметри, такі як пульс, тиск, рівень цукру в крові, кількість кроків та інші.

1.Електронні медичні картки:

- ❑ **Зберігання історії захворювань:** Вони дозволяють пацієнтам зберігати свою медичну інформацію, історії захворювань та результати обстежень в електронній формі.

1.Нагадування та планування:

- ❑ **Прийом ліків:** Додатки можуть надсилати нагадування щодо часу прийому ліків та інших медичних процедур.

1.Телемедицина:

- ❑ **Онлайн консультації:** Забезпечення можливості взаємодії пацієнтів з лікарями чи іншими медичними фахівцями через відеодзвінки чи чат.

1.Фітнес та здоровий спосіб життя:

- ❑ **Трекінг фізичної активності:** Вимірювання кількості кроків, калорій, відстеження фізичних вправ та інше.

1.Журнал сну:

- ❑ **Відстеження сну:** Додатки можуть допомагати пацієнтам визначати та вдосконалювати свій режим сну.

1.Донорство крові та органів:

- ❑ **Реєстрація донорів:** Забезпечення можливості реєстрації як донора крові, так і органів.

1.Ментальне здоров'я:

- ❑ **Психологічна підтримка:** Додатки можуть містити функції для психологічної підтримки та медитацій.

1.Медичні поради та освіта:

- ❑ **Інформаційні матеріали:** Надання корисних статей, порад та освітніх матеріалів з медичної сфери.

Рис.3.7. Основні функції та можливості мобільних додатків для здоров'я

Джерело: розроблено автором

Мобільні додатки для здоров'я сприяють покращенню самостійності пацієнтів у відношенні до їхнього здоров'я, полегшуючи доступ до інформації та медичних послуг.

7. Використання технологій блокчейну в медицині для забезпечення безпеки та конфіденційності медичної інформації.

Впровадження технології блокчейну в медицині може сприяти створенню довіреної та безпечної інфраструктури для обробки медичної інформації, зменшуючи ризики порушень конфіденційності та несанкціонованого доступу (див. рис.3.8).

Безпека та захист інформації:

- **Шифрування даних:** Блокчейн використовує сучасні методи шифрування для захисту конфіденційності медичних даних.

Розподілений доступ:

- **Контроль за доступом:** Блокчейн дозволяє створювати системи, де доступ до медичної інформації може надаватися лише за згодою пацієнта чи зазначеними лікарями.

Доступність та цілісність:

- **Резервне копіювання:** Інформація може зберігатися на різних вузлах мережі, що забезпечує стійкість та доступність даних в разі виникнення проблем.

Обмін медичною інформацією:

- **Блокчейн-платформи для обміну:** Створення блокчейн-платформ, які дозволяють ефективний та безпечний обмін медичною інформацією між різними медичними установами та пацієнтами.

Відстеження медичних записів:

- **Незмінність даних:** Блокчейн забезпечує незмінність даних, що дозволяє точно відстежувати всі зміни та доступ до медичної інформації.

Управління дозволами:

- **Смарт-контракти:** Використання смарт-контрактів для автоматизації управління дозволами та доступом до конкретних частин медичної інформації.

Ідентифікація пацієнта:

- **Децентралізована ідентифікація:** Можливість створення систем децентралізованої ідентифікації для пацієнтів, що підвищує захист від кіберзлочинців.

Дослідження та трекінг:

- **Запис досліджень:** Використання блокчейну для точного та безпечного запису даних клінічних досліджень.

Рис.3.8. Основні аспекти впровадження блокчейну в медицині

Джерело: розроблено автором

8. Електронні системи планування та запису на прийом.

Електронні системи планування та запису на прийом в охороні здоров'я є інноваційними рішеннями, спрямованими на поліпшення ефективності та зручності в процесі надання медичних послуг (див. рис.3.9).

Онлайн-запис:	☐ Пацієнти можуть записуватися на прийом через інтернет зручним для них часом, уникнувши дзвінків по телефону чи особистої появи в лікарні.
Ефективне планування:	☐ Лікарі та адміністратори можуть оптимізувати графік роботи, розподіляти завдання, та уникати перенавантаження чи неефективного використання ресурсів.
Нагадування та підтримка:	☐ Системи можуть автоматично надсилати нагадування пацієнтам про майбутні записи, знижуючи ризик пропуску важливих медичних прийомів.
Оптимізація черг:	☐ Зниження часу очікування завдяки ефективному розподілу часу та ресурсів між лікарями та пацієнтами.
Аналітика та звітність:	☐ Збір та аналіз даних щодо попиту на послуги, ефективності лікарів та інших показників, що дозволяє оптимізувати роботу медичного закладу.
Доступ до інформації:	☐ Пацієнти можуть отримувати доступ до своєї медичної інформації, графіка прийому та інших деталей через особистий кабінет.
Інтеграція з ЕМД:	☐ Можливість інтеграції системи запису на прийом з електронною медичною документацією для забезпечення єдиної та повної інформаційної системи.
Можливості самообслуговування:	☐ Пацієнти можуть виконувати ряд дій, таких як скасування або перенесення прийому, без прямого контакту з медичним персоналом.
Збільшення задоволеності пацієнтів:	☐ Зручність та доступність онлайн-запису підвищують задоволеність пацієнтів від наданих послуг.

Рис.3.9. Основні переваги електронних систем планування та запису на прийом

Джерело: розроблено автором

Впровадження електронних систем планування та запису на прийом сприяє оптимізації робочих процесів у медичних установах та покращує якість обслуговування пацієнтів.

Однак використання вищезазначених трендів у період дії воєнного часу не можуть бути використані у повному обсязі. Управління медичним закладом в умовах воєнного стану є складним завданням, оскільки вимагає гнучкості, стратегічного планування та оперативної реакції на непередбачувані ситуації. Тому, ми вважаємо, що важливо в таких умовах звернути увагу на:

- забезпечення безпеки медичного персоналу та пацієнтів у воєнному регіоні,
- розробку та впровадження планів евакуації та захисту,
- забезпечення доступу до адекватної медичної інфраструктури та обладнання в умовах війни,
- сприяння співпраці з іншими медичними закладами та організаціями для обміну ресурсами,
- ефективне управління медичним персоналом та розподіл ресурсів у непередбачуваних умовах,
- тренінг персоналу для надання ефективної медичної допомоги,
- розробку планів евакуації та транспортування поранених,
- використання інноваційних технологій для оперативного та безпечного переміщення пацієнтів,
- використання телемедицини для консультацій та обміну медичною інформацією на відстані,
- дистанційне керування та моніторинг за станом пацієнтів,
- створення ефективних систем обробки та зберігання медичної інформації в умовах війни,
- захист важливої медичної інформації від несанкціонованого доступу,
- розвиток партнерств з гуманітарними організаціями, армією, громадським сектором для координації зусиль та обміну ресурсами,
- розробку планів дій для масових травм та екстрених ситуацій,
- перевірку готовності до реагування на масштабні катастрофи та надзвичайні події,

- застосування передових технологій та лікарських підходів для покращення результатів лікування поранених військових,
- забезпечення психологічної підтримки медичному персоналу та пацієнтам під час військового конфлікту.

На нашу думку, ці інноваційні підходи допоможуть оптимізувати роботу медичних закладів та забезпечити ефективну медичну допомогу.

3.2. Пропозиції щодо побудови системи менеджменту в Комунальному некомерційному підприємстві «Косівська центральна районна лікарня»

Організація нової (у військових умовах) системи менеджменту в КНП «Косівська ЦРЛ» може бути визначальною для ефективності його функціонування. Нами пропонується для даної лікарні побудова наступної системи менеджменту, яка може включати в себе такі етапи (див. рис.3.10):



Рис.3.10. Основні етапи щодо побудови нової системи менеджменту для КНП «Косівська ЦРЛ»

Джерело: розроблено автором

Розглянемо запропоновані проектні етапи, що відображені на рис.3.10, характеризуючи та деталізуючи кожен крок більш детально:

1. Оцінка потреб щодо менеджменту:

1.1. Ідентифікація областей управління: визначення ключових функціональних областей, які підлягають управлінському контролю (фінанси, персонал, лікарські послуги, інфраструктура тощо).

1.2. Аналіз процесів: розгляд та оцінка ефективності основних процесів, що відбуваються в медичному закладі (реєстрація пацієнтів, призначення лікування, облік медичних записів, робота з персоналом).

1.3. Визначення інформаційних потреб: встановлення, яка інформація є критичною для управління закладом, та які дані потрібні для ефективного моніторингу та прийняття рішень.

1.4. Оцінка ресурсів: аналіз наявних ресурсів (фінансових, людських, матеріальних) та їхньої ефективної використання.

1.5. Врахування стандартів та вимог: визначення та аналіз дотримання стандартів управління медичним закладом, встановлених відповідними регуляторами чи організаціями.

2. Визначення основних завдань системи менеджменту:

2.1. Ефективне планування ресурсів: розробка механізмів оптимального розподілу фінансових, людських та інших ресурсів для максимізації ефективності.

2.2. Управління персоналом: удосконалення системи управління персоналом, включаючи найм, оцінку, навчання та розвиток.

2.3. Якісне надання медичних послуг: впровадження процедур та стандартів, що забезпечують високу якість медичних послуг.

2.4. Інтеграція інформаційних технологій: забезпечення ефективної інтеграції та використання інформаційних технологій для автоматизації процесів та збільшення точності даних.

2.5. Забезпечення безпеки і конфіденційності: встановлення систем та процедур для захисту конфіденційної медичної інформації та забезпечення безпеки пацієнтів.

2.6. Моніторинг та звітність: розробка системи моніторингу та звітності для постійного відстеження результативності та вчасного реагування на можливі проблеми.

Аналіз потреб та завдань дозволяє зорієнтувати подальший процес впровадження системи менеджменту відповідно до конкретних потреб та цілей медичного закладу.

3. Формування команди проекту:

3.1. Створення команди: визначення основних функціональних областей, які включають представників управління, медичних фахівців, технічних експертів, та інших зацікавлених стейкхолдерів; визначення основних ролей та відповідальностей членів команди.

3.2. Стратегічне планування: проведення аналізу SWOT для визначення сильних сторін, слабкостей, можливостей та загроз, які впливають на медичний заклад, а також визначення ключових аспектів стратегічного розвитку, враховуючи результати аналізу SWOT.

3.3. Визначення місії та стратегічних цілей: розробка чіткої місії медичного закладу, що відображає його цінності та призначення; визначення стратегічних цілей, які відповідають місії та візії закладу.

3.4. Розробка стратегічного плану: створення конкретних та досяжних дійових планів для досягнення поставлених стратегічних цілей; залучення експертів для оцінки та підтримки стратегічного планування.

3.5. Узгодження зі стейкхолдерами: залучення ключових стейкхолдерів для отримання їхнього внеску та забезпечення згоди щодо стратегічних цілей та планів.

3.6. Розвиток спільної візії: забезпечення взаєморозуміння та прийняття загальної візії медичного закладу серед членів команди.

3.7. Оцінка ризиків: виділення можливих ризиків, які можуть виникнути під час реалізації стратегічного плану, та розробка стратегій їхнього управління.

3.8. Комунікація та залучення зацікавлених осіб: розробка стратегії залучення та комунікації, щоб забезпечити ефективний обмін інформацією між командою та зацікавленими стейкхолдерами.

3.9. Моніторинг та оцінка: встановлення систем моніторингу та оцінки для постійного слідкування за прогресом та вчасного внесення змін в стратегічний план, якщо це необхідно.

3.10. Впровадження змін: розробка плану впровадження стратегічних ініціатив та координація зусиль команди для його реалізації; формування команди та стратегічне планування є важливими кроками для забезпечення успішності проекту з удосконалення менеджменту медичного закладу.

4. Організаційна структура:

4.1. Визначення оптимальної організаційної структури: проведення аналізу функціональних областей та завдань, які потрібно вирішити; визначення структурних варіантів (функціональна, дивізійна, матрична тощо) та обрання оптимального для конкретного медичного закладу.

4.2. Вивчення ланцюга командування: встановлення чітких ліній командування та контролю за інформацією; визначення ключових керівних посад та створення органіграми для підтримки ефективного управління.

4.3. Розподіл відповідальностей та завдань: визначення основних функціональних обов'язків кожного підрозділу та посади; розробка чітких процедур та відомств для запобігання конфліктів інтересів.

4.4. Створення комунікаційних каналів: розробка ефективних каналів комунікації між різними рівнями та підрозділами; забезпечення прозорості та відкритості внутрішньої комунікації.

4.5. Визначення ролей та обов'язків керівництва: призначення ключових лідерів на різних рівнях управління та визначення їхніх функціональних

обов'язків; розробка процедур для прийняття стратегічних рішень та вирішення ключових питань.

4.6. Підтримка гнучкості та зручності: забезпечення можливості адаптації організаційної структури до змін у середовищі або стратегії; створення механізмів для ефективного впровадження змін при необхідності.

4.7. Розробка системи оцінки продуктивності: встановлення системи оцінки продуктивності різних рівнів та підрозділів; визначення ключових показників ефективності та метрик успіху.

4.8. Створення інтерфейсів та взаємодії: розробка механізмів взаємодії між різними підрозділами для забезпечення координації та спільної роботи; запровадження інтерфейсів для покращення комунікації та обміну інформацією.

4.9. Підтримка культури інновацій: забезпечення підтримки для ініціатив та інновацій в медичному закладі; створення системи винагород та визнання за досягнення та внесок у розвиток організації.

4.10. Оптимізація потоків роботи: вивчення та оптимізація робочих процесів для підвищення продуктивності та зменшення затрат.

Враховуючи ці аспекти, визначення оптимальної організаційної структури та розподіл відповідальностей допомагає забезпечити ефективне управління медичним закладом.

5. Людські ресурси:

5.1. Вивчення потреб у персоналі: проведення аналізу складу персоналу та визначення необхідності в нових співробітниках; оцінка кваліфікаційних вимог та потреб у спеціалізованому медичному персоналі.

5.2. Розробка стратегій найму: визначення стратегії найму, включаючи вивчення ринку праці та підбір фахівців з необхідними навичками; розробка процедур та стандартів для ефективного найму нового персоналу.

5.3. Навчання та розвиток: організація навчання та розвитку існуючого персоналу для підвищення кваліфікації; впровадження системи планування кар'єрного росту та навчання для працівників.

5.4. Забезпечення мотивації та задоволеності: визначення факторів мотивації для медичного персоналу; розробка програми стимулювання, включаючи фінансові та нематеріальні мотиватори.

5.5. Формування корпоративної культури: створення та підтримка корпоративної культури, що сприяє ефективному спілкуванню та співпраці; визначення цінностей та принципів, які важливі для колективу медичного закладу.

5.6. Менторські та тренінгові програми: впровадження менторських програм для підтримки нових працівників та стажування; організація тренінгів та семінарів для обміну досвідом та підвищення професійних навичок.

5.7. Оцінка продуктивності та задоволеності: впровадження системи регулярної оцінки продуктивності та взаємного обговорення; здійснення опитувань та аудитів для визначення рівня задоволеності працівників.

5.8. Управління кадровим резервом: визначення та розвиток кадрового резерву для забезпечення перспективного лідерства; створення програми кар'єрного росту та розвитку для персоналу.

5.9. Забезпечення балансу роботи та особистого життя: розробка політик, які підтримують баланс між роботою та особистим життям працівників; впровадження гнучких графіків та програм допомоги у вирішенні особистих питань.

5.10. Адаптація до змін: розробка стратегій адаптації до змін у медичній галузі та забезпечення відповідності персоналу новим вимогам; організація навчальних заходів та робочих груп для впровадження нових стандартів та технологій.

Ці кроки допомагають створити ефективну стратегію управління людськими ресурсами в медичному закладі, що сприяє досягненню стратегічних цілей та підвищенню якості надання медичних послуг.

6. Інформаційні технології:

6.1. Впровадження сучасних ІТ: оцінка потреб у сучасних інформаційних технологіях для оптимізації медичних процесів; впровадження інтегрованої системи управління медичною інформацією для покращення продуктивності та зменшення помилок.

6.2. Конфіденційність та безпека: розробка та впровадження строгих політик збереження конфіденційності медичної інформації; забезпечення високого рівня кібербезпеки для захисту від несанкціонованого доступу та атак.

6.3. Електронна Медична Документація (ЕМД): впровадження системи електронної медичної документації для заміни паперових документів та полегшення обміну інформацією; оптимізація процесу ведення медичних записів та забезпечення їхньої доступності для відповідних медичних фахівців.

6.4. Телемедицина: впровадження телемедицини для забезпечення віддаленого доступу до консультацій та моніторингу пацієнтів; розвиток інфраструктури для використання телемедицини в лікуванні та діагностиці.

6.5. Використання аналітики та ІІІ: застосування аналітичних інструментів та ІІІ для аналізу медичних даних та прогнозування потреб у лікуванні; розробка системи моніторингу та аналізу ефективності медичних процесів з використанням штучного інтелекту.

6.6. Інтернет речей (IoT): використання IoT для відстеження стану пацієнтів та моніторингу медичного обладнання; інтеграція сенсорів та засобів зв'язку для автоматизації деяких медичних процесів.

6.7. Використання технологій блокчейну: застосування технології блокчейну для забезпечення безпеки та конфіденційності медичної інформації; розробка розподіленої системи управління доступом до медичних даних.

6.8. Електронні системи планування та запису на прийом: впровадження електронних систем для зручного планування та запису на

прийом; оптимізація процесу обробки записів та забезпечення доступності інформації для пацієнтів.

6.9. Мобільні додатки для здоров'я: розробка мобільних додатків для забезпечення пацієнтам зручного доступу до медичної інформації; імплементація функціоналу для ведення електронних медичних записів через мобільні платформи.

6.10. Цифрова реєстрація та розподіл пацієнтських записів: впровадження цифрових систем для швидкої реєстрації та обміну пацієнтською інформацією; оптимізація процесу розподілу та доступу до пацієнтських документів.

Ці ініціативи в галузі ІТ можуть значно покращити ефективність та якість медичного обслуговування, забезпечуючи більш швидкий доступ до інформації та покращену координацію медичних процесів.

7. Фінансовий Менеджмент:

7.1. Розробка бюджетів та фінансових планів: аналіз фінансових потреб медичного закладу; розробка бюджетів для різних підрозділів та проектів; формування довгострокових фінансових планів.

7.2. Моніторинг та оптимізація витрат: впровадження системи моніторингу витрат та їхньої оптимізації; аналіз ефективності витрат та визначення пріоритетних напрямків економії.

7.3. Фінансова стабільність: розробка стратегій для досягнення та збереження фінансової стабільності; впровадження системи ризик-менеджменту для уникнення фінансових труднощів.

7.4. Фінансовий аналіз: проведення регулярного фінансового аналізу та звітності; визначення фінансових показників ефективності та доцільності.

7.5. Маневреність бюджету: розробка системи маневреності бюджету для швидкого реагування на зміни умов.

7.6. Інвестиційний менеджмент: аналіз можливостей для інвестування в сучасні технології та обладнання; розробка стратегії інвестування для покращення медичних послуг.

7.7. Фінансовий звіт: підготовка регулярних фінансових звітів для стейкхолдерів та органів управління; забезпечення прозорості та достовірності фінансової інформації.

7.8. Залучення фінансування: розробка стратегій залучення додаткового фінансування для реалізації нових проектів; пошук інвесторів та партнерів для спільних ініціатив.

7.9. Фінансова транспарентність: забезпечення високого рівня транспарентності в управлінні фінансами; дотримання стандартів та правил фінансової звітності.

7.10. Оцінка ризиків та перспектив: визначення фінансових ризиків та можливостей; аналіз впливу зовнішніх факторів на фінансовий стан медичного закладу.

7.11. Фінансова інновація: впровадження інноваційних фінансових інструментів для оптимізації управління.

7.12. Оптимізація фінансових процесів: вдосконалення фінансових процесів для підвищення їхньої ефективності та автоматизації.

Ці кроки в області фінансового менеджменту спрямовані на забезпечення стабільності, ефективності та фінансового благополуччя медичного закладу.

8. Системи контролю якості:

8.1. Розробка та впровадження систем контролю якості: створення структурованих систем оцінки якості медичних послуг; визначення процедур та методологій для здійснення контролю.

8.2. Визначення стандартів та метрик: розробка стандартів якості для різних медичних процедур та обслуговування; встановлення метрик для об'єктивної оцінки якості надання медичних послуг.

8.3. Аудит та моніторинг: проведення систематичних аудитів для перевірки відповідності медичних послуг стандартам; здійснення постійного моніторингу для реагування на виявлені аномалії.

8.4. Залучення експертів: вивчення кращих практик та залучення експертів для оцінки якості послуг; формування комітетів експертів для регулярного аналізу результатів.

8.5. Взаємодія з пацієнтами: залучення пацієнтів до процесу оцінки якості через збір зворотного зв'язку; розвиток механізмів для активної участі пацієнтів у поліпшенні якості надання послуг.

8.6. Постійне поліпшення: розробка процесів постійного поліпшення якості на основі зібраної інформації; впровадження циклічних заходів вдосконалення з урахуванням результатів контролю.

8.7. Стандартизація процесів: впровадження стандартизованих процесів для забезпечення сталості якості; забезпечення відповідності медичних практик визначеним стандартам.

8.8. Електронна система звітності: використання електронних систем для звітності та аналізу даних якості; забезпечення доступу до інформації для зацікавлених сторін.

8.9. Інтеграція інновацій: впровадження інноваційних методів контролю та оцінки якості; використання сучасних технологій для поліпшення систем контролю.

8.10. Навчання та розвиток персоналу: забезпечення навчання персоналу щодо використання нових методів контролю якості; вдосконалення компетенцій персоналу у сфері забезпечення якості.

8.11. Взаємодія з іншими медичними закладами: встановлення зв'язків з іншими медичними установами для обміну досвідом та вдосконалення якості в галузі.

8.12. Система винагородження за якість: впровадження систем винагородження за досягнення в галузі якості; стимулювання працівників до активної участі в поліпшенні якості медичних послуг.

8.13. Забезпечення етичності та конфіденційності: впровадження етичних стандартів в систему контролю якості; забезпечення конфіденційності та дотримання прав пацієнтів у процесі оцінки якості.

Ці заходи спрямовані на створення ефективної системи контролю якості в медичному закладі, що забезпечить надійність та стабільність в наданні медичних послуг.

9. Комунікації та звітність:

9.1. Розробка системи внутрішньої та зовнішньої комунікації: визначення чіткої стратегії внутрішньої комунікації для ефективного обміну інформацією в межах медичного закладу; розробка системи зовнішньої комунікації для взаємодії з пацієнтами, іншими медичними установами та громадськістю.

9.2. Визначення процедур звітності перед стейкхолдерами: розробка структурованих процедур звітності, які враховують інтереси всіх стейкхолдерів; встановлення регулярних термінів та форматів звітності для забезпечення прозорості та взаєморозуміння.

9.2. Створення комунікаційних каналів: розробка різноманітних каналів спілкування для різних груп стейкхолдерів; використання сучасних технологій для забезпечення швидкої та ефективної комунікації.

9.3. Тренінг та розвиток комунікаційних навичок: організація тренінгів для персоналу щодо розвитку ефективних комунікаційних навичок; забезпечення доступу до ресурсів для самостійного вдосконалення навичок спілкування.

9.4. Електронні платформи для звітності: впровадження електронних платформ для зручної та автоматизованої звітності; забезпечення зручного інтерфейсу для стейкхолдерів для взаємодії зі звітами.

9.5. Зворотний зв'язок від стейкхолдерів: організація системи збору зворотного зв'язку від пацієнтів, персоналу та інших стейкхолдерів; аналіз та врахування отриманого зворотного зв'язку для постійного удосконалення комунікаційних процесів.

9.6. Ефективне використання соціальних мереж: встановлення присутності в соціальних мережах для взаємодії з громадськістю та

пацієнтами; проведення інформаційних кампаній та акцій через соціальні мережі.

9.7. Засоби внутрішнього оповіщення: забезпечення системи внутрішнього оповіщення для оперативного сповіщення персоналу про важливі події та зміни; використання ефективних засобів для миттєвого спілкування внутрішньої команди.

9.8. Кризовий PR: розробка планів кризового PR та комунікацій для ефективного реагування на негативні ситуації; тренування персоналу на випадок кризових ситуацій та проведення симуляцій.

9.9. Співпраця з ЗМІ: встановлення партнерства та взаємодії з представниками ЗМІ для розповсюдження інформації та просування; забезпечення ретельної підготовки до інтерв'ю та взаємодії з журналістами.

Ці заходи спрямовані на створення ефективної системи комунікацій та звітності, що сприятиме позитивній репутації та взаєморозумінню в медичному закладі.

10. Безпека та ризик-менеджмент:

10.1. Процедури безпеки для пацієнтів та персоналу: розробка та впровадження чітких процедур для забезпечення безпеки пацієнтів під час надання медичних послуг; визначення стандартів особистої гігієни та протидії інфекціям для медичного персоналу.

10.2. Системи відстеження та моніторингу: впровадження систем відстеження для пацієнтів та обладнання з метою забезпечення їхньої безпеки; моніторинг роботи персоналу та обладнання з використанням сучасних технологій.

10.3. Тренінг та навчання з безпеки: організація регулярних тренінгів та навчань для персоналу щодо принципів безпеки та дотримання медичних стандартів; вивчення найновіших методів та технік для мінімізації ризиків.

10.4. Аварійна підготовка та плани евакуації: розробка планів евакуації та аварійних сценаріїв для ефективного реагування на надзвичайні ситуації;

проведення тренувань та симуляцій для перевірки ефективності планів у реальних умовах.

10.5. Захист інформації та кібербезпека: встановлення систем захисту конфіденційної медичної інформації; розробка стратегій кібербезпеки для запобігання атак та витоку даних.

10.6. Ризик-менеджмент: аналіз та ідентифікація потенційних ризиків у медичному закладі; розробка стратегій ризик-менеджменту для зменшення ймовірності виникнення та врегулювання можливих проблем.

10.7. Партнерство з екстреними службами: встановлення ефективного партнерства з екстреними службами для швидкого реагування на події надзвичайних ситуацій; спільне планування та тренування для координації дій у кризових ситуаціях.

10.8. Стрес-тестування та оцінка витривалості: проведення стрес-тестування медичних процесів для оцінки їхньої витривалості в екстремальних умовах; використання отриманих результатів для вдосконалення системи безпеки.

10.9. Залучення пацієнтів до безпеки: забезпечення взаємодії з пацієнтами для підвищення рівня обізнаності щодо їхньої безпеки; залучення пацієнтів до процесів безпеки та отримання зворотного зв'язку.

10.10. Оцінка та вдосконалення: регулярна оцінка ефективності системи безпеки та впровадження виправлень за необхідності; аналіз інцидентів та розробка заходів для запобігання їхньому повторенню.

11. Навчання та розвиток:

11.1. Програми навчання для персоналу: розробка та впровадження індивідуальних та групових навчальних програм для різних категорій персоналу; забезпечення доступу до онлайн-курсів та ресурсів для постійного професійного зростання.

11.2. Навчання за робочим місцем: організація навчань та тренінгів безпосередньо на робочих місцях з метою покращення навичок та

вирішення конкретних завдань; сприяння менторській програмі для обміну досвідом та навчання нового персоналу.

11.3. Стажування та обмін досвідом: організація стажування у висококваліфікованих спеціалістів для отримання нових знань та покращення навичок; створення платформ для обміну досвідом між різними підрозділами та відділеннями.

11.4. Оцінка ефективності навчання: визначення метрик ефективності навчань та систематична оцінка їхнього впливу на роботу персоналу; залучення зворотного зв'язку від учасників навчань для подальших вдосконалень.

11.5. Онбординг для нового персоналу: розробка та впровадження програми онбордингу для нових працівників з метою їхньої швидкої адаптації та інтеграції в команду; забезпечення необхідного навчання та ресурсів для новозалучених співробітників.

11.6. Оперативні навчання з екстрених ситуацій: проведення тренінгів та симуляцій екстрених ситуацій для підготовки персоналу до швидкого та ефективного реагування на непередбачені обставини; активна участь у міжнародних програмах обміну досвідом у галузі медичної практики.

11.7. Розвиток лідерських компетенцій: програми розвитку лідерських навичок для керівників та потенційних лідерів медичного закладу; сприяння участі персоналу в зовнішніх семінарах та конференціях для обміну найкращими практиками.

11.8. Електронні ресурси та онлайн-навчання: розробка та підтримка онлайн-платформ для зручного доступу персоналу до електронних навчальних ресурсів; використання інтерактивних технологій для підвищення зацікавленості та ефективності навчань.

11.9. Мотивація до навчання: створення системи мотивації для активної участі персоналу у навчальних програмах; встановлення системи поощрень та визнання успіхів в області навчання.

11.10. Оцінка потреб у навчанні: здійснення регулярного аудиту навчальних потреб персоналу та адаптація програм навчання згідно з результатами оцінки; впровадження системи самоосвіти та саморозвитку для сприяння постійному навчанню.

Ці кроки спрямовані на створення ефективної системи навчання та розвитку, що підтримає високий рівень кваліфікації та професійний розвиток персоналу медичного закладу.

12. *Співпраця з громадськістю:*

12.1. Комунікаційна стратегія: розробка чіткої та прозорої стратегії комунікації для взаємодії з громадськістю; визначення основних повідомлень та цільової аудиторії для спрощення розуміння діяльності медичного закладу.

12.2. Зацікавлені сторони: ідентифікація ключових зацікавлених сторін, таких як пацієнти, місцева громада, партнери та інші стейкхолдери; співпраця зі стейкхолдерами для врахування їхніх потреб та відгуків.

12.3. Публічні виступи та заходи: організація публічних лекцій, семінарів та інших заходів для розширення обізнаності громадськості щодо медичних питань; участь у громадських заходах та форумах для взаємодії з представниками громади.

12.4. Інформаційні ресурси для громадськості: створення інформаційних брошур, відеоматеріалів та інших ресурсів для роз'яснення медичних аспектів та послуг; підтримка активної та актуалізованої веб-присутності для доступу до корисної інформації.

12.5. Обробка запитань та звернень: розробка системи обробки запитань громадськості та надання вичерпних відповідей; забезпечення доступу до контактної інформації для подання звернень та отримання фідбеку.

12.6. Медіа-співпраця: встановлення партнерств з місцевими та національними ЗМІ для покращення медійного впливу; організація інтерв'ю з лікарями та експертами для поширення медичної інформації.

12.7. Сприяння здоровому способу життя: запуск програм та ініціатив, спрямованих на популяризацію здорового способу життя; залучення громадськості до участі у фізичних та профілактичних заходах.

12.8. Звітність перед громадськістю: регулярна звітність перед громадськістю щодо результатів роботи, досягнень та покращень; відкритість до обговорення питань та отримання фідбеку від громадськості.

12.9. Громадські кампанії: проведення громадських кампаній для просвітництва та популяризації питань здоров'я; залучення громадськості до активного участі у медичних ініціативах.

12.10. Збільшення громадської довіри: спрямованість на підвищення рівня довіри громадськості до медичного закладу; дотримання прозорих та етичних стандартів у взаємодії з громадськістю.

Висновки за розділом 3

У третьому розділі дипломної роботи, автором було зосереджено увагу на розробці конкретних проектних пропозицій для організації системи менеджменту в Комунальному некомерційному підприємстві «Косівська центральна районна лікарня». Автором було досліджено інноваційні тренди менеджменту, які можуть бути застосовані в контексті медичних закладів та надано пропозиції для побудови ефективної системи менеджменту для даного медичного закладу. Автором запропоновано конкретні аспекти, стратегії та рекомендації спрямовані на покращення управління, забезпечення високої якості медичних послуг та ефективного використання ресурсів. Як загальний висновок до проектного розділу, можна сказати, що запропоновані інноваційні підходи та конкретні стратегії можна розглядати як потужний інструментарій для досягнення визначених цілей у плані управління та покращення якості медичних послуг для КНП «Косівська ЦРЛ».

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У кваліфікаційній роботі, враховуючи теоретичне узагальнення, наукове обґрунтування, аналіз сучасних методів, підходів і концепцій, а також практичний досвід, автор у ході дослідження, прийшов до наступних висновків:

1. Розуміння ключових аспектів менеджменту, управління, стратегічного управління є важливим для формування та забезпечення високоякісної медичної допомоги.

2. Впровадження системи менеджменту повинно бути орієнтоване на підвищення ефективності та якості медичних послуг.

3. Врахування теоретичних засад менеджменту в медицині може стати фундаментом для побудови ефективної системи управління в медичних закладах. Ці знання визначають напрямки для подальших досліджень та можуть бути використані для практичного застосування стратегій управління для поліпшення результатів у галузі охорони здоров'я.

4. Проведена загальна характеристика Комунального некомерційного підприємства «Косівська центральна районна лікарня», а також глибокий аналіз фінансово-господарського стану та діагностика стратегічної позиції дозволяють визначити ключові аспекти функціонування медичного закладу.

5. Розуміючи ситуацію медичного закладу із фінансовою стійкістю, витратами, ефективністю управління ресурсами, здатністю адаптуватися до змін у сучасній галузі охорони здоров'я, можливо зробити висновки та стверджувати про конкретні заходи щодо вдосконалення фінансово-господарського стану та стратегічної позиції лікарні. Рекомендації, які випливають з дослідження, можуть служити основою для подальших стратегічних рішень та поліпшень у управлінні медичним закладом.

6. Сучасні інноваційні тренди менеджменту, які можуть бути застосовані в контексті медичних закладів, та пропозиції для побудови

ефективної системи менеджменту для Комунального некомерційного підприємства «Косівська центральна районна лікарня» можуть бути успішно впроваджені для поліпшення управлінських процесів.

7. Розглянуті конкретні пропозиції щодо побудови системи менеджменту в Комунальному некомерційному підприємстві 'Косівська центральна районна лікарня, дозволяють формувати стратегію медичного закладу на покращення управління, забезпечення високої якості медичних послуг та ефективного використання ресурсів.

8. Висновки та пропозиції даного дослідження слід розглядати як основу для майбутнього впровадження системи менеджменту в Комунального некомерційного підприємства «Косівська центральна районна лікарня». Запропоновані підходи та конкретні стратегії слід розглядати як потужний інструментарій для досягнення визначених цілей у плані управління та покращення якості медичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Баєва О.В. Основи менеджменту охорони здоров'я: навчально-методичний посібник // URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_13.pdf
2. Баценко Л.М., Дубовик С.Г. Вдосконалення управління та адміністрування медичним закладом // Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка управління», Вип. 51, 2022, С.6-13. DOI: 10.32703/2664-2964-2022-51-6-13 // URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/61/61>
3. Білецька К.В. Основи менеджменту: навч.посіб. для студ. Вищ.навч.закл. 3-4 рівнів акредитації. Луцьк: Східноєвроп.нац.ун-т ім. Л. Українки, 2012. 228 с.
4. В.В.Горачук, В.А.Піщиков, Н.В.Шестак. Інноваційні резерви підвищення якості менеджменту медичної допомоги // URL: <https://api.umj.com.ua/wp/wp-content/uploads/2016/04/4470.pdf>
5. Візуальна колаборація / Оле Квіст-Сьоренсен, Лоа Баструп; пер. з англ. О.Якименко. – Х.: ВД Фабула, 2023. 300 с.
6. Військова медицина у період бойових дій та умовах військового часу // URL: <https://www.nuozu.edu.ua/n/podii/8993-viiskova-medytyna-u-period-boiovykh-dii-ta-umovakhviiskovoho-chasu#gsc.tab=0>
7. Гуржий П.О. Концептуальні засади системи менеджменту в закладах охорони здоров'я // Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету, № 1(4), 2022, С.30-37. DOI: 10.31319/2709-2879.2022iss1(4).264522pp30-37
8. Давидович І.Є Контролінг: навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2008. 552 с.
9. Дергунова Л.Ю., Михайлова Т.М. Удосконалення системи управління закладом сфери охорони здоров'я (на прикладі комунального некомерційного підприємства Миколаївської міської ради «Міська лікарня

- №4») // URL:
https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2031/3/%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B3%D1%83%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9B.%D0%AE.%2C%20%D0%9C%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%B9%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%A2.%D0%9C._thesis.pdf
10. Загальна структура систем менеджменту // URL:
<https://www.techconsult.com.ua/ua/sistemi-menedzhmentu-iso/struktura-smk/>
11. Інноваційні технології у медицині // URL:
<https://www.bsmu.edu.ua/blog/1033-innovatsiyni-tehnologii-u-meditcini/>
12. Клас 86.10 Діяльність лікарняних закладів // URL:
<https://opendatabot.ua/c/kved/Q/86.10>
13. Клініка (медичний заклад) // URL:
[https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BB%D1%96%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0_\(%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BB%D1%96%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0_(%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4))
14. КНП «КОСІВСЬКА ЦРЛ» // URL: <https://opendatabot.ua/c/01993546>
15. Колупаєва А.А. Медичний центр: особливості організації та управління: навч.-метод. посіб. – К.: Освіта, 2017. 128 с.
16. Контролінг: методичні рекомендації до практичних занять та виконання домашнього завдання / уклад.: О.В.Позняк, О.В.Карпунь. – К.: НАУ, 2013. 40 с.
17. Копчук М.П., Ремига Ю.С. Інноваційні тренди в управлінні медичним закладом // Сучасні тренди розвитку галузей економіки та соціальної сфери: вітчизняний та міжнародний досвід: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (22 листопада 2023 року). – Київ: ПЗВО «Міжнародний європейський університет», 2023, С.43-45.

18. Марке Девід. Розверніть корабель. Уроки менеджменту від капітана підводного човна / пер. з англ. Анастасія дудченко. – К.: Наш Формат, 2021. 264 с.
19. Медична інформаційна система, що це? // URL: <https://blog.h24.ua/uk/shho-take-mis/>
20. Медичний менеджмент: як пристосуватися до змін успішно // <https://medplatforma.com.ua/article/1624-medichniy-menedjment>
21. Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Франглі. Основы менеджмента. Классическое издание: Пер. с англ. – СПб.: ООО «Диалектика», 2020. 672 с.: ил. – Парал. тит. англ.
22. Мінцберг Генрі. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / пер. з англ. Роман Корнута. – К.: Наш Формат, 2018. – 400 с.
23. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. – К.: ДП «Експрес-Поліграф», 2001. 600 с.
24. Основы менеджменту і маркетингу в медицині: навч. посіб./ Т.В.Єрошкіна, О.П.Татаровський, Т.М.Полішко, С.С.Борисенко. – Д.: РВВ ДНУ, 2012. 64 с.
25. Основы менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В.Г.Шутурмінський, Н.Л.Кусик, О.В.Рудінська. – Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
26. Основні завдання і функції // URL: <https://adm.dp.gov.ua/dniprooda/pro-oda/departamenti-ta-upravlinnya/departament-ohoroni-zdorovya/osnovni-zavdannya-i-funkciyi>
27. Основні кроки формування системи якості в медичних закладах // <https://healthcenter.od.ua/reform/formuvannya-systemy-yakosti-v-medychnyh-zakladah/>
28. Офіційний сайт КНП «Косівська ЦРЛ»: Розділ «Історія» // URL: <http://crl.ks.ua/index.php/pro-nas>

29. Офіційний сайт КНП «Косівська ЦРЛ»: Розділ «Міжрайонний центр нефрології та гемодіалізу» // URL: <http://crl.ks.ua/index.php/pro-nas/tsentr-nefrolohii-ta-dializu>

30. Офіційний сайт КНП «Косівська ЦРЛ»: Розділ «Про нас» // URL: <http://crl.ks.ua/index.php/pro-nas/azpsm>

31. Офіційний сайт КНП «Косівська ЦРЛ»: Розділ «Рентгенологічне відділення» // URL: <http://crl.ks.ua/index.php/pro-nas/renthen-diahnostychnе-viddilennia>

32. Офіційний сайт КНП «Косівська ЦРЛ»: Розділ «Терапевтичне відділення» // URL: <http://crl.ks.ua/index.php/pro-nas/terapevtychnе-viddilennia>

33. Офіційний сайт КНП «Косівська ЦРЛ»: Розділ «Травматологічне відділення» // URL: <http://crl.ks.ua/index.php/pro-nas/travmatolohichne-viddilennia>

34. Пекар В.О. Різнобарвний менеджмент: Еволюція мислення, лідерства та керування / Валерій Пекар; худож.-оформлювач В.І.Харченко. – 2-ге вид., доп. – Х.: Фоліо, 2023. 191 с.: іл. – (Сучасні технології).

35. Савіна Г.Г. Соціальні аспекти забезпечення ефективності менеджменту організації: метод. посіб. – Харків: ХНУ, 2016. 126 с.

36. Система управління якістю в медицині: Практичні роботи [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 163 «Біомедична інженерія» / О.К. Білошицька; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 2,13 Мбайт). – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 63 с. // URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/47977/1/Pract_QM.pdf

37. Становлення менеджера. Що робити, коли всі чекають від вас вказівок / Джулі Чжо; пер. з англ. Т.Микитюк, О.Асташової. – К.: Форс Україна, 2020. – 352 с.

38. Створення системи менеджменту якості у медичних центрах // URL: <https://www.inova.cx/%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%>

82%D0%B8%D0%BD%D0%B3-

%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D1%85-

%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80%D1%96%D0%B2/implementation-of-quality-policy/

39. Фрідріхсон Н.В. ІТ технології в медицині // URL: <https://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/42-dvanadtsyata-vseukrajinska-praktichnopiznavalna-internet-konferentsiya/462-it-tekhnologiji-v-meditini>.

40. Хмурова В., Волкова Я. Вдосконалення системи якості менеджменту персоналу у сфері охорони здоров'я в Україні // Сталий розвиток економіки, (1(46), 2023, С.135-140 // URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-19>

41. Що таке SWOT аналіз? // URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-swot-analiz>

42. Що таке Інтернет речей// URL: <http://iot.lviv.ua/%D1%89%D0%BE-%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B5-%D1%96%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D1%82-%D1%80%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%B9/>

43. Юдін Олег. Безпечний медичний бізнес 2.0: захист від претензій пацієнтів. – К.: ТОВ «ПАБЛІШ ПРО», 2023. 318 с.

44. Management system standards // URL: <https://www.iso.org/management-system-standards.html>

45. Organisational Management in Health Care // URL: https://www.uts.edu.au/sites/default/files/2019-06/HSM%20Organisational%20Management%20in%20Health%20Care_0.pdf

46. Organization and Management of Medical Schools // URL: <https://www.medschools.ac.uk/media/1882/organisation-and-management-of-medical-schools.pdf>

47. Petryk S., Andrieiev I., Tishko D., Kurbanov A., Yunger V. The effectiveness of quality management strategies in health care organizations: an analysis of quality standards implementation and clinical performance improvement. Amazonia Investiga, 12(68), 2023, pp. 333-345. // URL: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.68.08.31>

48. Role of Management in Healthcare // URL: <https://www.linkedin.com/pulse/role-management-healthcare-kiran-kumar-y-v/>

49. SWOT-аналіз із прикладами // URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami>

50. What is a management system? What characterizes a management system? // URL: <https://www.dqsglobal.com/intl/learn/dqs-knowledge-center/what-is-a-management-system>

ДОДАТОК А

Перелік умовних позначень

ISO 9001	Система управління якістю, сертифікація за якою гарантує, що підприємство може випускати продукцію на стабільному рівні якості та постійно його підвищувати
SWOT-аналіз	Ефективний інструмент бізнес-планування, який використовується в бізнесі для формування стратегій
АЗПСМ	Амбулаторія загальної практики сімейної медицини
ЕКГ	Електрокардіографія
ЕМД	Електронна медична документація
ЕМЗ	Електронні медичні записи
ІТ	Інформаційні технології
КНП «Косівська ЦРЛ»	Комунальне некомерційне підприємство «Косівська центральна районна лікарня»
МОЗ України	Міністерство охорони здоров'я України
НСЗУ	Національна служба здоров'я України
ПМД	Перша медична допомога
СУО	Система управління обліку
ІІІ	Штучний інтелект
ІоТ	Інтернет речей («Internet of Things»)