

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Дослідження шляхів підвищення ефективності діяльності закладу
охорони здоров'я, на прикладі КНП “Ходорівська міська лікарня”

Виконав(ла): студент(ка) VI курсу, групи БАмд-61

спеціальності 281 «Публічне управління та

адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

		Баторик Н.Я.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Керівник		Гарматюк О.О.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Нормоконтроль		Мосій О.Б.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри		Сороківська О.А.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Рецензент		Завідна Л.Д.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2024

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Зорюківська О.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня магістр
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

студенту Баторик Назар Ярославович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Дослідження шляхів підвищення ефективності діяльності закладу охорони здоров'я, на прикладі КНП «Ходорівська міська лікарня»

Керівник роботи Гарматюк О.О., к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «12» вересня 2024 року № 4/7-918

2. Термін подання студентом завершеної роботи 6 грудня

3. Вихідні дані до роботи дані медичної звітності закладу, звіти про фінансові результати, бухгалтерські баланси, дані опитувань персоналу, звіти з праці, інші документи діяльності КНП «Ходорівська міська лікарня»

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні основи ефективності діяльності закладу охорони здоров'я

2. Аналіз ефективності функціонування КНП «Ходорівська міська лікарня»

3. Перспективні шляхи підвищення ефективності діяльності КНП «Ходорівська міська лікарня»

4. Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Динаміка доходів КНП «Ходорівська міська лікарня». Динаміка видатків. Структура видатків.

Елементи витрат. Структура діагностично-лікувальних підрозділів стаціонару. Динаміка кількості осіб, які пройшли лікування. Динаміка кількості проведених ліжко-днів пацієнтами. Структура ліжкового фонду. Динаміка кількості пацієнтів КНП «Ходорівська міська лікарня», що звернулись за медичною допомогою. Динаміка кількості проведених за 2021–2023 рр. медичних досліджень.

Склад посад у відділеннях. Структура персоналу. Основні блоки запитань для проведення опитування персоналу. Очікувані результати використання систем кінезотерапії у реабілітаційному відділенні. Прогнозовані результати реабілітації пацієнтів. Витрати на закупівлю обладнання.

Етапи впровадження кисневої станції. Техніко-економічні показники впровадження станції

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ IV Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях	Шерстюк Р.П., доц.		
	Стручок В.С., ст. викладач		

7. Дата видачі завдання 16 вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	вересень 2024	виконано
	Розділ 1 Теоретичні основи ефективності діяльності закладу охорони здоров'я	вересень 2024	виконано
	Розділ 2 Аналіз ефективності функціонування КНП «Ходорівська міська лікарня»	жовтень 2024	виконано
	Розділ 3 Перспективні шляхи підвищення ефективності діяльності КНП «Ходорівська міська лікарня»	жовтень 2024 р.	виконано
	Розділ 4 Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях	листопад 2024 р.	виконано
	Висновки та пропозиції	листопад 2024 р.	виконано
	Бібліографія	листопад 2024 р.	виконано

Студент

(підпис)

Баторик Н.Я.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Гарматюк О.О.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

«Дослідження шляхів підвищення ефективності діяльності закладу охорони здоров'я, на прикладі КНП «Ходорівська міська лікарня»

Магістерська робота: 71 с., 25 рис., 4 табл., 33 літературних джерела.

Об'єктом дослідження є процес діяльності закладу охорони здоров'я, на прикладі КНП «Ходорівська міська лікарня».

Предмет дослідження – теоретичні та дослідницько-практичні аспекти забезпечення ефективності діяльності закладу охорони здоров'я.

Мета дослідження – виявлення напрямів підвищення ефективності діяльності медичної установи на основі проведеного дослідження.

Методи дослідження: метод системного аналізу, статистичного аналізу, анкетування, синтез, групування тощо.

У роботі здійснене дослідження діяльності КНП «Ходорівська міська лікарня» та виявлено напрями підвищення її ефективності. Зокрема, проведене обґрунтування цільових напрямів підвищення ефективності роботи лікарні шляхом опитування персоналу, викладено пропозиції щодо впровадження послуг амбулаторної реабілітації та покращення системи забезпечення медичними ресурсами як напрямів підвищення ефективності роботи закладу, а також встановлення кисневої станції для забезпечення потреб безперебійного функціонування закладу.

Розроблені пропозиції можуть бути впроваджені у діяльності КНП «Ходорівська міська лікарня».

Ключові слова: медичні послуги, медичний заклад, ефективність діяльності медичного закладу, анкетування персоналу.

SUMMARY

Study of the ways of the health care institution efficiency increase (Municipal non-commercial enterprise “Khodoriv town hospital” as a case study)

Master's thesis: 71 pp., 25 Fig., 4 Table, 33 references.

The object of research is a process of activity of a health care institution, on the example of the Municipal non-commercial enterprise “Khodoriv town hospital”.

The subject of research is theoretical and research-practical aspects of ensuring the effectiveness of a healthcare institution.

The purpose of the study is identifying areas for improving the efficiency of a medical institution based on the research conducted.

Research methods are: method of systems analysis, statistical analysis, questionnaire, synthesis, grouping, etc.

The work conducted a study of the activities of the Municipal non-commercial enterprise “Khodoriv town hospital” and identified areas for improving its efficiency. In particular, the justification of target areas for improving the efficiency of the hospital was carried out by surveying the staff, proposals were made for the implementation of outpatient rehabilitation services and improving the system for providing medical resources as areas for increasing the efficiency of the institution, as well as the installation of an oxygen station to ensure the smooth functioning of the institution.

The developed proposals can be implemented in the activities of the Municipal non-commercial enterprise “Khodoriv town hospital”.

Key words: medical services, medical institution, efficiency of medical institution, staff survey.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ	
ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	10
1.1 Особливості сучасних наукових підходів до ефективності діяльності закладу охорони здоров'я.....	10
1.2 Методологічні підходи до формування системи показників оцінювання ефективності діяльності медичних закладів.....	14
1.3 Концептуальні засади підвищення ефективності діяльності медичних закладів.....	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ КНП	
«ХОДОРІВСЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ».....	24
2.1 Загальна характеристика діяльності комунального некомерційного підприємства.....	24
2.2 Оцінка організаційних засад функціонування КНП «Ходорівська міська лікарня».....	33
2.3 Аналізування ефективності діяльності медичного закладу та передумов її забезпечення.....	37
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВНІ ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ	
ДІЯЛЬНОСТІ КНП «ХОДОРІВСЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ».....	44
3.1 Обґрунтування цільових напрямів підвищення ефективності роботи лікарні шляхом опитування персоналу.....	44
3.2 Впровадження послуг амбулаторної реабілітації та покращення системи забезпечення медичними ресурсами як напрямів підвищення ефективності роботи закладу.....	51
3.3 Встановлення кисневої станції для забезпечення потреб безперебійного функціонування закладу.....	55

РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	60
4.1 Заходи зі створення безпечних умов праці у КНП «Ходорівська міська лікарня».....	60
4.2 Організація матеріального забезпечення заходів цивільного захисту у медичному закладі.....	63
ВИСНОВКИ.....	66
БІБЛІОГРАФІЯ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. Важливу роль у забезпеченні збереження та покращення здоров'я населення відіграє діяльність медичних установ. Їх функціонування покликане забезпечувати досягнення встановлених для конкретного закладу цілей із урахуванням наявних ресурсних можливостей та зовнішніх передумов.

Підґрунтям підвищення ефективності функціонування системи охорони здоров'я виступає швидке та дієве впровадження інноваційних медичних технологій, що стосуються профілактики, реабілітації, діагностики різноманітних захворювань. Також надзвичайно важливим фактором є удосконалення управління й професійної підготовки кадрів, що працюють у закладах охорони здоров'я. Завдяки використанню інноваційних підходів виникає можливість забезпечити поступальний розвиток медичних закладів, оскільки саме технологічні та управлінські поліпшення дозволяють забезпечувати зростання рівня ефективності медичної сфери.

Об'єктом дослідження є процес діяльності закладу охорони здоров'я, на прикладі КНП «Ходорівська міська лікарня».

Предмет дослідження – теоретичні та дослідницько-практичні аспекти забезпечення ефективності діяльності закладу охорони здоров'я.

Мета дослідження – виявлення напрямів підвищення ефективності діяльності медичної установи на основі проведеного дослідження.

Завдання дослідження:

- висвітлити теоретичні основи ефективності діяльності закладу охорони здоров'я;
- провести аналіз ефективності функціонування КНП «Ходорівська міська лікарня»;
- розкрити перспективні шляхи підвищення ефективності діяльності КНП «Ходорівська міська лікарня»;

- висвітлити питання охорони праці та безпеки у надзвичайних ситуаціях.

Методи дослідження: метод системного аналізу, статистичного аналізу, анкетування, синтез, групування тощо.

Наукова новизна роботи полягає у здійсненні дослідження діяльності КНП «Ходорівська міська лікарня» та виявленні напрямів підвищення її ефективності. Зокрема, проведене обґрунтування цільових напрямів підвищення ефективності роботи лікарні шляхом опитування персоналу, викладено пропозиції щодо впровадження послуг амбулаторної реабілітації та покращення системи забезпечення медичними ресурсами як напрямів підвищення ефективності роботи закладу, а також встановлення кисневої станції для забезпечення потреб безперебійного функціонування закладу.

Інформаційною базою дослідження слугують дослідження вчених у галузі засад функціонування медицини, звітні дані досліджуваної медичної установи, різноманітна статична інформація, результати досліджень автора.

Структура й обсяг роботи. До складу кваліфікаційної роботи магістра входять вступ, чотири розділи, висновки, бібліографія.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1 Особливості сучасних наукових підходів до ефективності діяльності закладу охорони здоров'я

Одним із найважливіших завдань, що виділяються сучасною економічною наукою та практичною економікою, виступає досягнення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я.

У процесі господарської діяльності, що здійснюється різноманітними соціально-економічними системами, необхідно постійно здійснювати порівнювання одержаних результатів їх роботи і витрат, визначення найкращого варіанту виготовлення продукції чи надання послуг. Загальноприйнятим є те, що термін «ефективність» вживається у розумінні того, що є дієвим, тобто призводить до необхідних результатів. Слово «ефект» означає результат, який був отриманий під час виконання операції або реалізації певного процесу. Він є абсолютною величиною, яка може мати або позитивне, або негативне значення. Термін «ефективність» визначає результативність процесу (операції), яка визначається як співвідношення ефекту, що був отриманий, і вкладених витрат. Ефективність завжди є відносною величиною, і може виступати позитивною або нульовою. Отже, ефективність означає продуктивність, дієвість, результативність, і для її знаходження потрібно розділити результат на суму здійснених для його досягнення витрат [1].

Науковці Н. Тюріна та В. Антонюк зазначають, що переважно існують кілька можливих траєкторій, що можуть дати досягнення необхідного результату і призведуть до результативності діяльності. Про при цьому не усі траєкторії одержання результату будуть найкращими, виходячи із погляду визначених критеріїв, а тому використання неоптимальної траєкторії при цьому

не буде ефективним. Отже, здійснення будь-якої ефективної діяльності буде виступати результативним, проте не уся результативна діяльність вважається найбільш ефективною. Враховуючи це, можна відмітити, що результативність виступає необхідною, проте недостатньою умовою ефективності діяльності. Загалом досягнення ефективності можливе з використанням двох основних напрямів:

- отримання бажаного результату на основі вкладення мінімально можливих витрат;
- одержання максимально можливого результату з визначених обсягів вкладених ресурсів [1].

Значення, у яких вживаються поняття «ефект», «результативність» та «ефективність», подано на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 - Значення понять «ефект», «результативність» та «ефективність»
(розроблено на основі [1])

Питання ефективності є складнішим при здійсненні оцінки використання ресурсів, що вкладаються у сферу охорони здоров'я. Дана сфера діяльності відзначається наявністю обмежень щодо ресурсної бази (матеріально-технічної,

фінансової, кадрової), а отже, при цьому також повинна досягатися мінімізація економічних витрат. Отже, необхідно домагатися одержання максимально високих результатів основної діяльності, що здійснюється закладами охорони здоров'я, що полягають у поліпшенні здоров'я населення загалом, а також у розрізі його окремих аспектів. Особливістю охорони здоров'я також виступає те, що можливим є одержання «нульового» чи навіть «негативного» результату діяльності у даній сфері, хоча при цьому може здійснюватися використання сучасної медичної техніки та застосування найбільш кваліфікованої фахівців [2, с. 5]. Враховуючи це, поняття ефективності надання медичної допомоги не можна ототожнювати із категорією ефективності, що виступає яє загально прийнята у сфері матеріального виробництва.

При оцінці ефективності охорони здоров'я необхідно враховувати значимість даної галузі у процесах розвитку громадського виробництва, досягнення підвищення його результативності, що виявляється у якнайбільш повному задоволенню потреб населення у здоров'ї, що досягається за певних витрат. Медяник Д. І. та Липчанський В. О. під поняттям ефективності у сфері охорони здоров'я розуміють співвідношення результатів медичної й економічної діяльності, що є вираженими у визначених показниках, до вкладених виробничих витрат [3, с. 27].

Для визначення ефективності медичної допомоги доцільно застосовувати комплекс як кількісних, так і якісних показників, що характеризують медичне забезпечення. Це вимагає використання особливих методів оцінки для кожного конкретного випадку, так як ефективність у медичній сфері залежить не лише від того, хто її надає і з використанням яких методів, але також від особливостей її споживачів - пацієнтів, адже не існує однакових протікання захворювань у всіх людей, так як їх організм є індивідуальним [1].

За останні минулі роки, у період активного здійснення реформ у вітчизняній системі охорони здоров'я, широко застосовуються різноманітні показники для оцінювання ефективності, якою відзначаються заклади охорони здоров'я, а також їх керівники й працівники. В основі оцінки повинна бути

покладено врахування якості медичних послуг, а врахуванню фінансово-економічних результатів, а також якості управління ресурсами, якими володіють медичні організації, відводиться менша роль [1].

При цьому іншими авторами зазначається, що визначення ефективності функціонування медичних закладів повинне включати такі пріоритетні напрями аналізування їх діяльності як оцінка конкретного рівня медичної, а також соціальної й економічної ефективності. При цьому виділяються наступні поняття:

1) медична ефективність, що передбачає визначення рівня досягнення певного медичного результату, що може передбачати повне одужання або позитивні зміни у стані здоров'я пацієнтів, відновлення втрачених окремими органами та системами їх функцій; врахування питомої ваги хворих, що вилікувалися; зниження рівня захворюваності населення, зменшення випадків розвитку хронічних форм захворювання тощо;

2) соціальна ефективність, яка дозволяє визначати ступінь досягнення соціального результату, зокрема, повернення до активного способу життя і праці конкретних хворих осіб, рівень задоволеності одержаною ними медичною допомогою; нарощування тривалості життя населення, ступінь задоволеності суспільства існуючою системою надання медичних послуг, зниження рівня показників інвалідності, смертності та ін.);

3) економічна ефективність, що обчислюється співвідношенням отриманих результатів та понесених медичним закладом витрат. Знаходження економічної ефективності тісно пов'язане із пошуком найекономічного використання наявних ресурсів [3, 4].

На думкою О. І. Сердюка [4, с. 79], без здійснення оцінювання результатів медичної і соціальної ефективності неможливо визначити економічну ефективність, оскільки ці три види ефективності є тісно взаємозв'язані та взаємозумовлені.

Враховуючи специфіку охорони здоров'я, що виступає у ролі однієї з основних складових соціальної сфери, можна прийти до висновку щодо

необхідності пріоритету соціальної, тобто медичної ефективності медичної галузі над економічною. Соціально-економічною ефективністю функціонування закладу охорони здоров'я при цьому виступає результативність використання різноманітних видів ресурсів: матеріальних, організаційно-управлінських, трудових та інших, а також потенційних можливостей, що існують при досягненні конкретних соціальних цілей. Медичні заклади повинні насамперед вирішувати проблеми надання різноманітних видів й обсягів медичної допомоги задля задоволення реального попиту населення, підвищення якості медичного обслуговування своїх пацієнтів, забезпечення комплексного стратегічного розвитку організації. Слід зауважити, оцінювання економічної ефективності повинне здійснюватися із врахуванням соціальної позиції [5].

1.2 Методологічні підходи до формування системи показників оцінювання ефективності діяльності медичних закладів

Можливість впливати на показники здоров'я населення шляхом удосконалення роботи закладів медицини створює передумови для своєчасного та достатнього залучення ресурсів, насамперед фінансових, на цілі досягнення максимальної ефективності функціонування медичних організацій. Розроблення обґрунтованих науково-методичних рекомендацій для діяльності закладів охорони здоров'я щодо формування та забезпечення застосування інструментів, які дозволяють здійснювати вимірювання їх ефективності, а також створення умов, спрямованих на досягнення очікуваних результатів, сприяє вирішенню завдань покращення показників здоров'я населення [6].

Згідно позиції науковців Л.Ф. Матюхи та Н.В. Медведовської, базові принципи, які використовуються для оцінювання економічної ефективності застосування ресурсів закладами охорони здоров'я, що були вироблені на основі узагальнення результатів теоретичних й практичних досліджень, передбачають [7]:

- досягнення єдності мети управління, проведеного оцінювання й аналізування стану ресурсної бази, а також її використання;

- використання поряд із результативним також процесного підходу, що дасть змогу забезпечити обґрунтування управлінських рішень у сфері організації використання наявних ресурсів;

- поєднання використання невеликої кількості загальних оціночних індикаторів з великою кількістю приватних аналітичних коефіцієнтів та показників, що розкривають причини тенденцій, випадків;

- застосування комплексного підходу до здійснення обліку наявних у медичній організації ресурсів, виділення їх пріоритетних видів згідно із цілями діяльності та розвитку установи;

- проведення вибору ефективної бази для здійснення порівняння розрахункових показників;

- універсальність розрахунку індикаторів;

- інформаційне забезпечення показників із позиції сумісності одержаних результатів та здійснених витрат;

- формування системи показників, що використовуються для оцінювання й аналізування ресурсного забезпечення, що будуть враховувати стану, рух і особливості використання усіх видів ресурсів [7].

Формування об'єктивних критеріїв, що дають можливість дати оцінку діяльності медичних організацій, а також здійснювати прогнозування показників закладів охорони здоров'я, виступає одним із завдань сфери медицини. Необхідно також створити інструменти, які дають змогу визначити й виміряти рівень, яким відзначається вплив окремо взятої медичної установи на показники здоров'я населення, охарактеризувати досягнення цілей та ступінь виконання завдань, які стоїть перед конкретно лікувально-профілактичною установою [4].

О.І. Сердюк, О.А. Короп та інші науковці виділяють наступні критерії, що служать для оцінки ефективності діяльності закладів медицини:

- задоволення пацієнтів якістю та доступністю медичних послуг;

- наявність змін стану здоров'я пацієнтів;
- обсяг витрат фінансових ресурсів на надання медичної допомоги;
- оцінювання медичним персоналом й керівниками закладів рівня організації діяльності;
- динаміка показників, що характеризують стан здоров'я населення;
- ефективність використання фінансових ресурсів закладів медицини;
- удосконалення фінансового менеджменту закладів [4].

Тюріна Н., Антонюк В. виділяють наступні критерії ефективності діяльності медичних закладів за її сферами, що відображені на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Критерії ефективності діяльності медичних закладів за її сферами (розроблено на основі [1])

При цьому вище згаданими авторами виділяються певні види критеріїв, які доцільно використовувати для оцінки ефективності діяльності медичних закладів за означеними сферами (рис. 1.3).

До системи показників, які використовуються для оцінювання економічної ефективності функціонування закладів медицини, ставиться

вимога оцінки раціональності використання різноманітних функціональних елементів медичного закладу, його матеріальних, кадрових, фінансових, інформаційних ресурсів.



Рисунок 1.3 – Види критеріїв ефективності діяльності медичних закладів [1]

Ефективність застосування даних ресурсів створює можливість надання якісних медичних послуг, що є необхідними для одержання бажаного медичного результату і тим самим досягнення визначеного соціального ефекту [1]. Як вважають В.Ф. Москаленко, В.В. Таран, О.П. Гульчій та інші науковці показники оцінки ефективності необхідно використовувати як на рівні функціонування загальної системи охорони, так і її окремих структур, підрозділів. Хоча надання медичних послуг може бути економічно невигідним, проте вони необхідні для одержання медичного й соціального ефекту [5].

Виділяють загальну й порівняльну ефективність у сфері медицини. Загальна, ефективність розраховується шляхом порівняння отриманого соціального й економічного ефектів із сукупною сумою витрат, що здійснені задля їх отримання. Обчислення порівняльної ефективності передбачає порівняння різних варіантів із різницею наведених витрат [1]. Показники, які відображають ефективність діяльності медичних закладів, наведені на рис. 1.4.

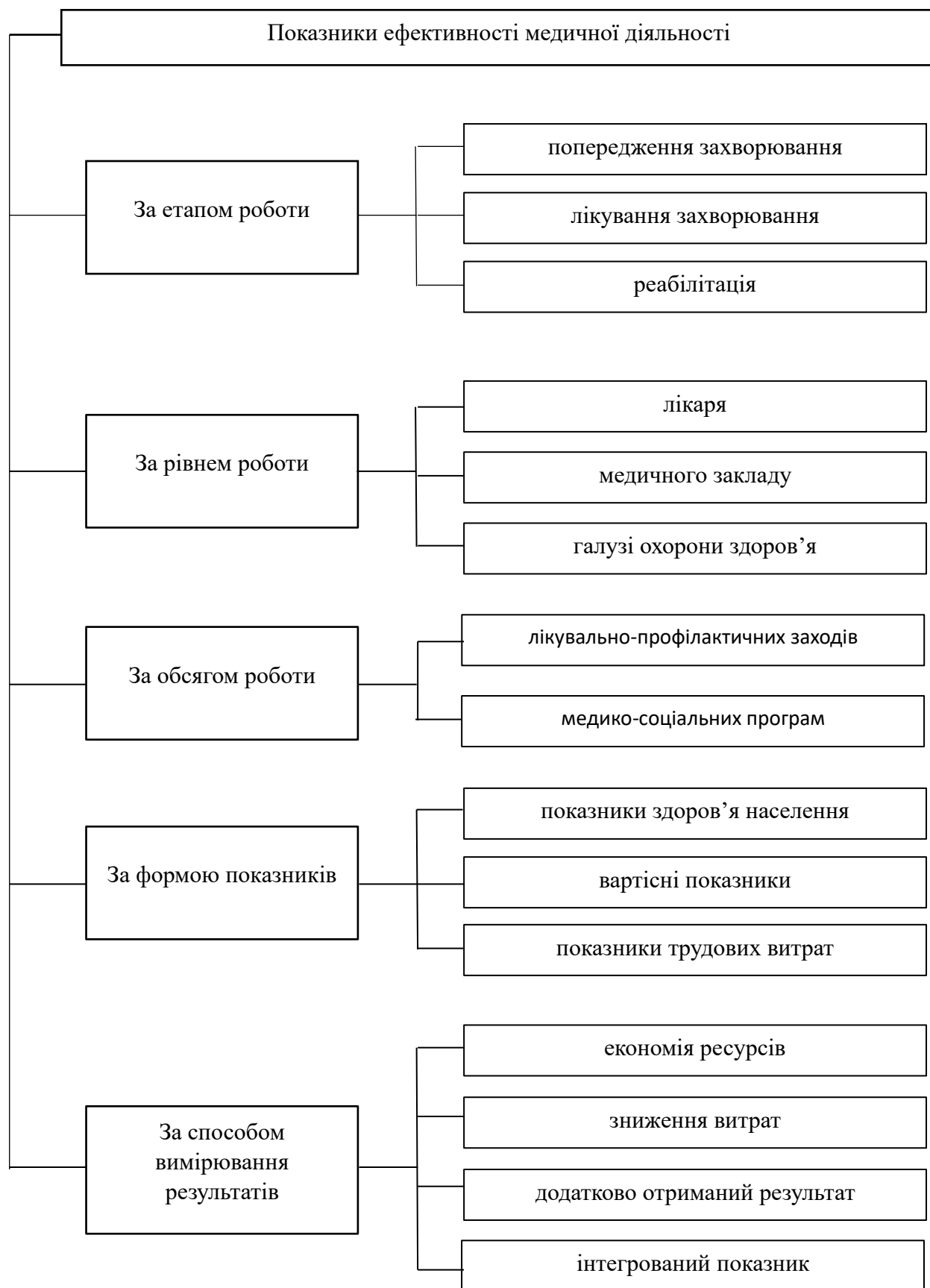


Рисунок 1.4 – Показники ефективності діяльності медичних закладів
(розроблено на основі [1])

Як вважає Говорко О. В., з метою оцінювання за показниками соціальної ефективності функціонування закладів системи охорони здоров'я доцільно використовувати громадський моніторинг (опитування громадськості). При цьому рівень, який характеризує задоволеність пацієнтів наданою медичною допомогою обчислюється як відношення кількості задоволених одержаною медичною допомогою до загального числа осіб, що одержали медичну допомогу за певний період [9].

Опитування при цьому мають здійснюватися незалежними експертами (громадськими організаціями, соціологічними службами). Окрім того, для оцінки соціального ефекту можуть застосовуватися показники, що свідчать про наявність «гарячих» телефонних ліній, які забезпечують зв'язок із громадськістю щодо проблем охорони здоров'я й надання медичної допомоги населенню визначеного регіону; показники наявності інтернет-порталу; частоти проведення опитувань пацієнтів медичних закладів та населення тощо. На основі цих даних можна зробити висновок про ефективність управління сферою охорони здоров'я [9].

Науковці зазначають, що необхідність оцінювання ефективності системи управління у сфері медицини в умовах наявного жорсткого обмеження ресурсного забезпечення, а також активізації ринкових відносин на базі обчислення кількісних і якісних критеріїв сформували передумови для використання у галузі медицини інформаційно-аналітичних технологій. Це дає змогу посилити управлінський аспект, яким характеризується ефективність закладів охорони здоров'я [9].

1.3 Концептуальні засади підвищення ефективності діяльності медичних закладів

У якості концептуальної бази, здатної сприяти підвищенню ефективності діяльності медичних закладів, виступає зростання ефективності управління, у тому числі і на рівні установ, так і в процесі втілення загальнодержавної

політики, яка втілюється на регіональному рівні та рівні територіальних громад. У контексті цього Тюріна Н. та Антонюк В. виділили основні напрями, що націлені на удосконалення існуючих механізмів управління ефективністю, а також розвитком медичної організації (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 - Напрями удосконалення управління ефективністю роботи медичних закладів (сформовано за даними [1])

Необхідно відмітити, що процес управління ефективністю роботи медичного закладу складається із безлічі взаємопов'язаних процесів. Кожне підприємство медичної галузі зацікавлене у підвищенні ефективності функціонування усіх структурних складових, оскільки загалом це має призвести до покращення роботи закладу охорони здоров'я загалом [1].

Найважливішим стратегічним фактором, необхідним для забезпечення ефективної роботи організації, що функціонує у сфері медицини, виступає її персонал. Враховуючи це, якість управління персоналом слугує одним із основних критеріїв успішної діяльності. Управління людськими ресурсами вимагає від кадрових служб принципово нових навичок, умінь, принципів і методів їх роботи. Сучасні умови управління медичними закладами вимагають

від кадрових служб їх перетворення на центри, що займаються розробленням і реалізацією стратегії організації використання ресурсу праці. Підвищення ефективності управління закладами охорони здоров'я може бути досягнуте за рахунок:

- використання принципів, на яких базується стратегічне управління, що висиупає у якості методологічної основи для оптимізації перспективного й поточного планування;

- забезпечення діяльності й розвитку медичної установи згідно з єдиною поставленою метою, встановлених обґрунтованих стратегічних пріоритетів;

- здійснення концентрації ресурсів та зусиль медичного закладу на основних напрямках його роботи;

- формування у рамках реалізації розроблених стратегій планів поточної діяльності;

- організація аналітичної роботи, використання сучасних методів збору й оброблення інформації, методології структурного, фінансово-економічного, маркетингового та організаційно-управлінського аналізів;

- оцінювання конкурентних переваг медичного закладу;

- здійснення аналізування та прогнозування динаміки зовнішнього середовища;

- раціональне поєднання у просторі та часі усіх основних видів матеріальних й особистісних факторів, задіяних у процесі надання медичних послуг задля забезпечення пацієнтів якісною медичною допомогою згідно із їх індивідуальними потребами, що забезпечується в доступному та раціональному медичному обслуговуванні, яке передбачає ефективне використання ресурсів, забезпечення цілей технологічного розвитку, а також вирішення актуальних соціальних та професійних проблем медичних працівників;

- зростання дієвості процесів, що охоплюють підготовку, прийняття та реалізацію управлінських рішень у медичному закладі;

- використання сучасних методів контролю діяльності медичного закладу, включаючи моніторинг основних показників роботи, періодичний аналіз

ефективності діяльності установи загалом й окремих його підрозділів задля збереження пріоритету якості медичного обслуговування, досягнення цільових результатів, зростання ефективності використання ресурсів [1].

Завдяки впровадженню новітніх інформаційних систем покращуються процеси збору, передачі, аналізу інформації, яка є базою для обґрунтування управлінських рішень у сфері медицини. А це дозволяє покращити використання ресурсів на напрями, що націлюють на зростання ефективності діяльності медичних закладів [9].

У сучасних умовах використання механізму управління закладами охорони здоров'я вимагає посилення впливу економічного управління, враховуючи його функціональні різновиди та специфічні функції, що виявляють конкретну сферу управлінського впливу на економічну систему медичного закладу. Використання бюджетів чи фінансових планів, що виступають гнучкими інструментами сучасного фінансового управління, доцільно здійснювати, враховуючи зміни до підходів та принципів, які використовуються при фінансуванні закладів галузі. Вони включають грошові кошти фондів, що належать територіальним громадам, благодійні фонди, благодійні внески та пожертвування, що надійшли від юридичних та фізичних осіб. Можна також відмітити появу інших інноваційних джерел фінансування, наприклад, у результаті впровадження державноприватного партнерства, що здійснюється у формі фасиліті-менеджменту. Доцільно також розглядати передумови для впровадження спеціалізованого фасиліті-менеджменту, завдяки застосуванню інструментарію якого виникає можливість переводити на аутсорсинг непрофільні функції, що здійснюються медичним закладом. Існує потреба реалізацію постійного критичного аналізу обставин, які є дуже динамічними, й своєчасне прийняття управлінських рішень, що відзначаються високою якістю, а у деяких випадках здійснювати впровадження антикризового менеджменту [13].

Для вітчизняних закладів медичної галузі існує гостра потреба формування ефективних управлінських систем, використання ефективних

економічних механізмів, що відповідають вимогам сучасної практики, що дасть змогу стабілізувати їх економічну діяльність та подолати низку наявних проблем. Впровадження адаптованої до реальних умов системи управління медичним закладом безпосереднє вплине на результати його діяльності. Методи раціонального використання ресурсів медичних організацій, що є складовою цієї системи, шляхом їх безпосереднього впливу на рівень основних показників роботи, сприятимуть активізації розвитку медичного закладу, посилення його фінансових можливостей, а також підвищенню кваліфікації його працівників [13].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ КНП «ХОДОРІВСЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ»

2.1 Загальна характеристика діяльності комунального некомерційного підприємства

Створення КНП «Ходорівська міська лікарня» було здійснене рішенням Ходорівської міської ради №1728, що розташована у Львівській області, прийнятим 26 квітня 2018 року №1728.

Основною метою, яка ставиться у процесі діяльності даного медичного закладу, є забезпечення високоякісного медичного обслуговування населення, що реалізується шляхом надання необхідних медичних послуг у порядку та обсягах, що встановлені законодавством.

Розмір статутного капіталу даного медичного закладу складає 18 млн. 464,5 тис. грн.

Згідно із поставленою метою предметом діяльності КНП «Ходорівська міська лікарня» є:

- створення умов, що є необхідними для забезпечення якісної й доступної медичної допомоги населенню, а також організації належного рівня управління лікувально—діагностичним процесом на підприємстві й ефективного використання майна, інших ресурсів міської лікарні;

- надання пацієнтам згідно вимог, які встановлені законодавством, послуг первинної, вторинної / спеціалізованої стаціонарної чи амбулаторної медичної допомоги, включаючи надання екстреної (невідкладної), що є необхідними для забезпечення належних заходів із профілактики, лікування, діагностики різноманітних розладів здоров'я, а саме: хвороб, травм, отруєнь тощо, налагодження медичного контролю за перебігом вагітності, пологів, ведення післяпологового періоду;

- у разі потреби організація надання пацієнтам медичної допомоги, що передбачає більш високий рівень спеціалізації, що може здійснюватися задля своєчасного діагностування хвороб, яке може бути проведене на базі інших закладів охорони здоров'я, через направлення пацієнтів у ці заклади згідно порядку, що встановлений законодавством;

- надання елементів паліативної допомоги для пацієнтів в період останніх стадій перебігу невиліковних захворювань, що включає здійснення комплексу заходів, які спрямовуються на полегшення емоційних і фізичних страждань пацієнтів, забезпечення моральної підтримки членів їх сімей;

- проведення експертизи тимчасової непрацездатності, а також контролю за процесами видачі листків непрацездатності;

- налагодження взаємодії із іншими закладами охорони здоров'я, задля забезпечення наступництва щодо надання медичної допомоги, що здійснюється на різних рівнях;

- створення передумов ефективного використання ресурсів, що є необхідними для функціонування системи медичного обслуговування;

- здійснення відбору хворих на проходження реабілітації і санаторно-курортного лікування згідно визначеного законодавством порядку;

- направлення на медико-соціальну експертизу осіб, що відзначаються стійкою втратою працездатності;

- консультації щодо діагностики, профілактики, лікування хворіб, а також травм, фізіологічних (під час вагітності) та патологічних станів;

- поширення здорового способу життя;

- проведення профілактичних щеплень, оглядів, різноманітних експертиз, обстежень із видачею відповідних документів;

- здійснення закупівлі, зберігання й використання ресурсів, що є необхідними для надання медичних послуг, у тому числі лікарських засобів, включаючи наркотичні засоби, прекурсори, обладнання, інвентар;

- забезпечення придбання, перевезення, відпуску, зберігання і використання та знищення наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів, їх аналогів згідно з вимогами чинного законодавства України;
- організація зберігання і використання донорської крові;
- участь у державних і регіональних програмах, що стосуються проведення скринінгових обстежень, здійснення профілактики, лікування чи діагностики окремих захворювань;
- організація проведення науково-практичних медичних конференцій, семінарів, круглих столів то ін.;
- участь у програмах, що стосуються медичного страхування населення, пільгового забезпечення населення лікарськими засобами згідно порядку, який визначений відповідними програмами й законодавством;
- забезпечення процесів підготовки, підвищення кваліфікації, перепідготовки працівників закладу;
- координація роботи лікарів із іншими суб'єктами, що реалізують надання медичної допомоги, а також санаторіями, з іншими службами, які опікуються станом добробуту населення, включаючи соціальні служби та правоохоронні органи;
- здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- залучення кваліфікованих медичних працівників, зокрема, лікарів, які здійснюють свою діяльність у якості фізичних осіб - підприємців, підтримання високого професійного рівня медичних працівників, забезпечення їх професійного розвитку, що сприятиме наданню якісних послуг;
- надання платних послуг, що стосуються медичного обслуговування населення;
- надання різноманітних послуг іншим суб'єктам господарювання, які надають медичну допомогу;
- забезпечення моніторингу забезпечення раціональності використання лікарських засобів, медичного обладнання, виробів медичного призначення, транспортних засобів закладу;

- упровадження нових методів та форм здійснення лікування, профілактики, діагностики, реабілітації захворювань, станів;
- ведення необхідної медичної документації;
- подання оперативної інформації, формування статистичної звітності;
- участь в інформаційній і освітньо-роз'яснювальній роботі, яка проводиться серед населення з метою пропаганди здорового способу життя серед молоді та дорослого населення;
- реалізація іншої не забороненої законодавством діяльності, що необхідна для належного забезпечення, а також підвищення якості проведення лікувально-діагностичного процесу;
- раціональне управління ресурсами, забезпечення розвитку, зростання якості кадрового потенціалу міської лікарні.

КНП «Ходорівська міська лікарня» здійснює такі види медичної практики: забезпечення організації й управління охороною здоров'я; загальна практика – сімейна медицина; акушерство й гінекологія; педіатрія; анестезіологія; дитяча гінекологія; дерматовенерологія; дитяча неврологія; отарингологія, у тому числі дитяча; ендокринологія; ортопедична стоматологія; ендоскопія; кардіологія; клінічна лабораторна діагностика; неврологія; неонатологія; ортопедія і травматологія; офтальмологія; хірургія; терапія, у тому числі підліткова; наркологія; психіатрія; рентгенологія; трансфузіологія; хірургічна, терапевтична, дитяча стоматологія; ультразвукова діагностика; сестринська справа; функціональна діагностика; лабораторна справа; медична статистика; лікувальна справа.

У якості джерел формування майна й коштів закладу можуть виступати:

- 1) комунальне майно, що передане міській лікарні згідно із рішенням про його створення;
- 2) власні надходження підприємства, що включають кошти, які надійшли від здачі в оренду майна, що було закріплене за ним на правах оперативного управління; грошові кошти, одержані закладом від реалізації продукції, послуг, інше майно;

3) кошти місцевого бюджету;

4) цільові кошти;

5) кредити банків;

6) кошти, що одержані згідно договорів із центральними органами виконавчої влади, покликаних реалізувати державну політику щодо державних фінансових гарантій належного рівня медичного обслуговування населення;

7) банківські кредити;

8) майно, що було придбане в інших осіб.

КНП «Ходорівська міська лікарня» самостійно забезпечує ведення оперативного та бухгалтерського обліку результатів свого функціонування, веде оброблення й та облік персональних працівників, а також юридичну, кадрову і фінансову звітність у порядку, що визначається чинним законодавством України. На КНП покладена відповідальність надання своєчасної і достовірної інформації у передбачених формах звітності для відповідних органів. Динаміка доходів КНП «Ходорівська міська лікарня» за період 2021-2023 років зображена на рис. 2. 1.

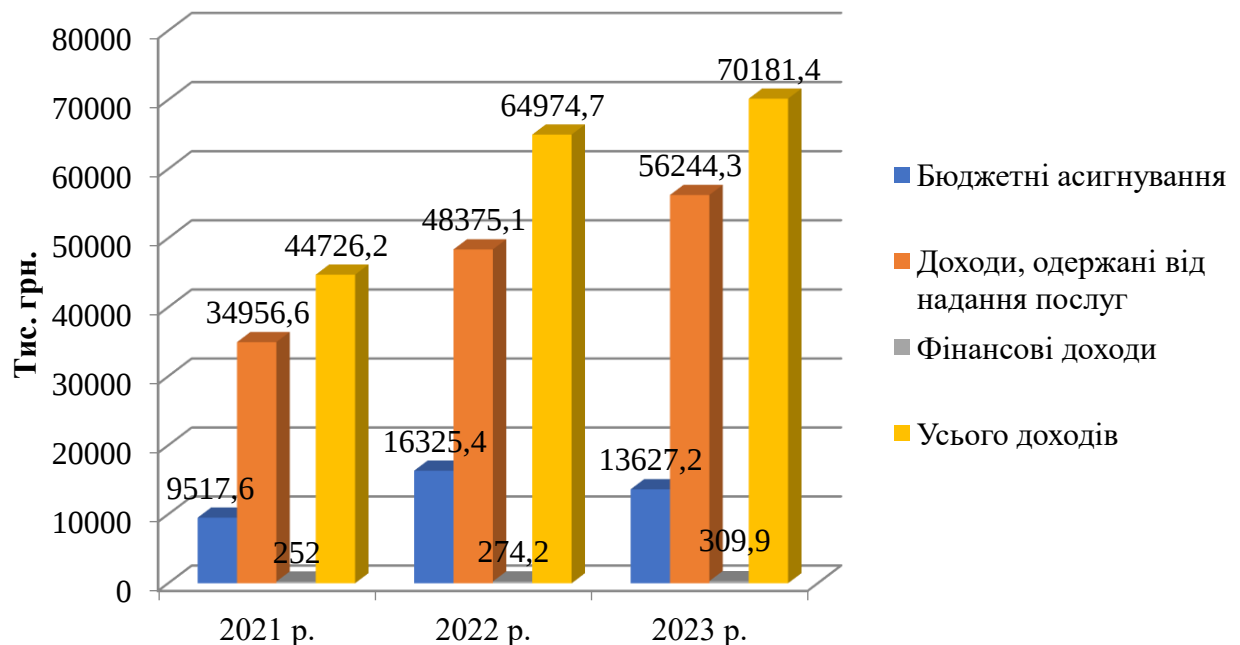


Рисунок 2.1 – Динаміка доходів КНП «Ходорівська міська лікарня» за період 2021-2023 рр.

Використовуючи дані, наведені на рис. 2.1, можемо виявити, що за період 2021-2023 рр. простежувалося стійке зростання доходів КНП, що є позитивним для діяльності даного закладу. Так, за результатами 2022 року воно складало 20 млн. 248,5 тис. грн., тобто 45,3%, а у наступному році – 5 млн. 206,7 тис. грн., тобто 8,0% до рівня року, що передував даному.

Проте потрібно відмітити, що динаміка окремих джерел фінансування міської лікарні при цьому мала свої особливості. Зокрема, сума бюджетних асигнувань, що виділялися даному підприємству, зросла на у 2022 році на 6807,8 тис. грн, що складає приріст коштів на 71,5%, а у 2023 році до попереднього року вона, навпаки, зменшилася на 2698,2 тис. грн., тобто на 16,5%.

Доходи досліджуваного закладу, одержані від надання ним послуг, відзначалися зростанням як у 2022 році до значення у попередньому році (на 13 млн. 418 тис. грн.), так і у 2023 році (на 7 млн. 869,2 тис. грн.). Фінансові доходи КНП «Ходорівська міська лікарня» також нарощувалися – у 2022 році на 22,2 тис. грн., а у 2023 році – на 35,7 тис. грн. Динаміка видатків КНП «Ходорівська міська лікарня» за період 2021-2023 рр. відображена на рис. 2.2.

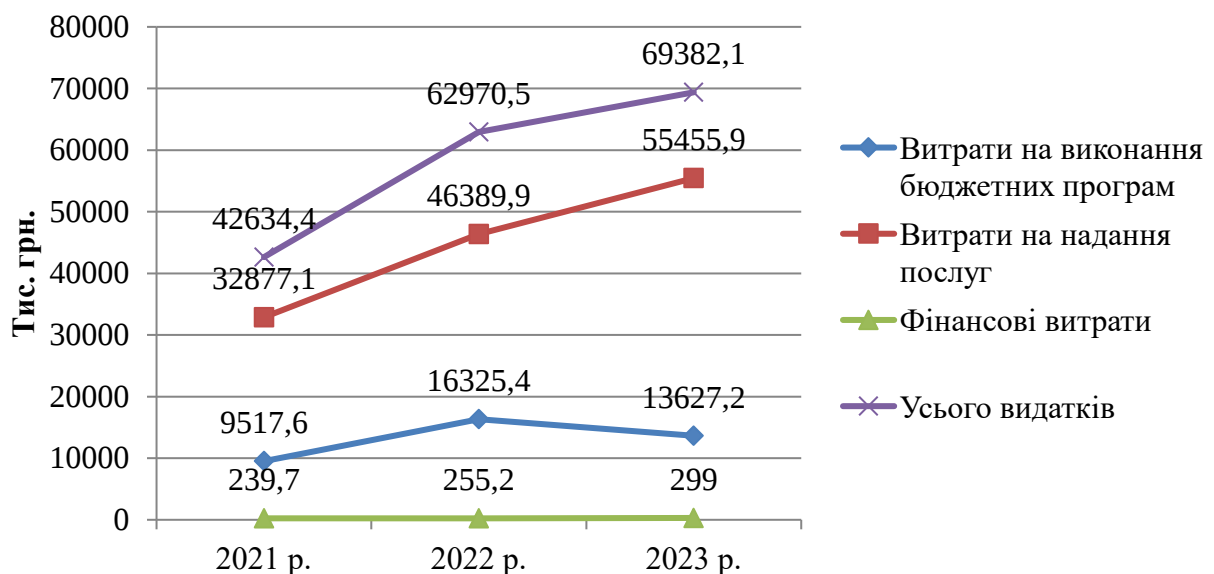


Рисунок 2.2 - Динаміка видатків КНП «Ходорівська міська лікарня» за період 2021-2023 рр.

Згідно даних рис. 2.2, загальні видатки даного комунального некомерційного підприємства відзначалися приростом до рівня минулого року, який у 2022 році дорівнював 20 млн. 336,1 тис. грн., тобто 47,7%, а в наступному році – 6 млн. 411,6 тис. грн., тобто 10,2%. При цьому зміни складу видатків були наступними. Витрати на виконання бюджетних програм зросли у 2022 році на 6 млн. 807,6 тис. грн., проте в 2023 році скоротилися на 2 млн. 698,2 тис. грн., що було пов'язане зі скороченням бюджетних асигнувань, які були виділені на цей період. Інші види видатків КНП «Ходорівська міська лікарня», зокрема, витрати на надання закладом послуг та фінансові витрати, за період 2021-2023 рр. збільшувалися.

Структура видатків КНП «Ходорівська міська лікарня» за напрямками використання коштів у 2023 р. наведена на рис. 2.3.

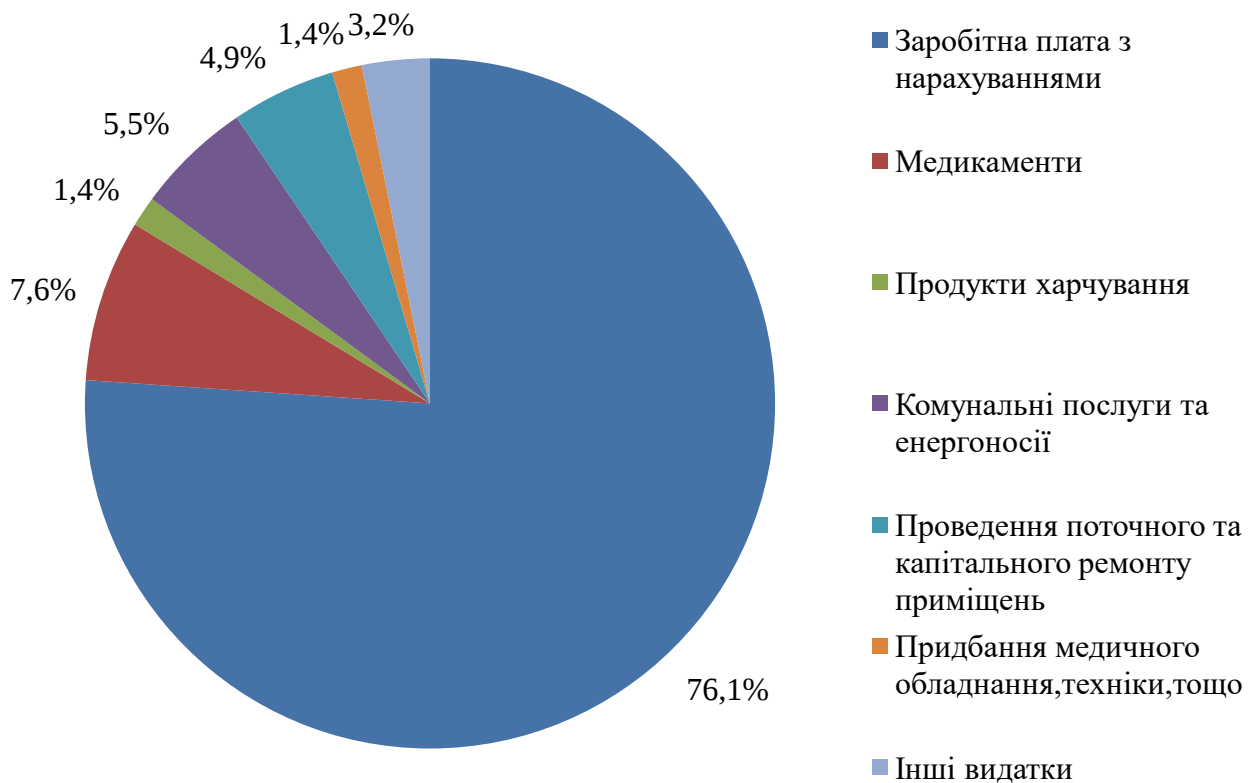


Рисунок 2.3 - Структура видатків КНП «Ходорівська міська лікарня» за 2023 р.

Згідно даних рис. 2.2, у структурі видатків КНП «Ходорівська міська лікарня» за 2023 р. найбільша частка (76,1%) припадала на заробітну плату з нарахуваннями. Вагомими також були частка витрат, що спрямовувалися на придбання медикаментів (7,6%); оплату комунальних послуг, включаючи енергоносії (5,5%), проведення ремонтних робіт у приміщеннях закладу (4,9%) та інші видатки.

Структура видатків КНП «Ходорівська міська лікарня» за 1 півріччя 2024 року подана на рис. 2.4.

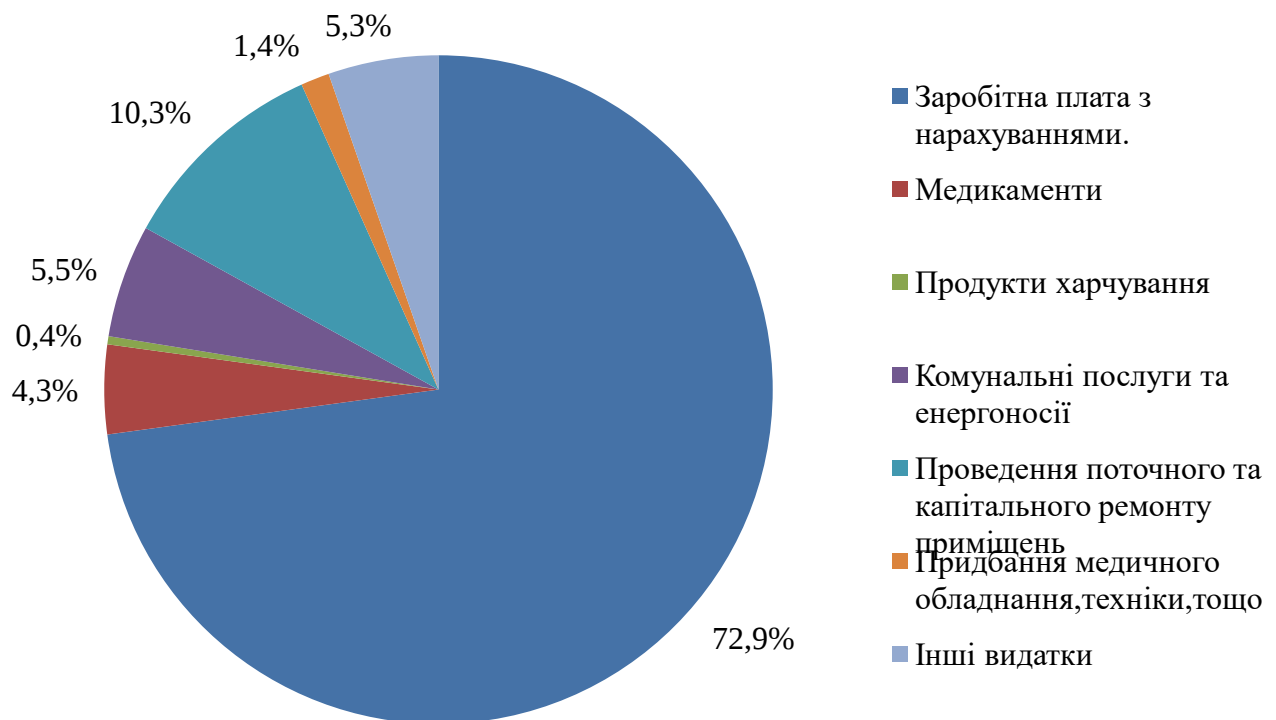


Рисунок 2.4 - Структура видатків КНП «Ходорівська міська лікарня» за 1 півріччя 2024 року

Із наведених даних бачимо, що за цей період порівняно з 2023 роком частка витрат на заробітну плату з нарахуваннями скоротилася у структурі на 3,2% до рівня 72,9% усіх витрат. Другу позицію при цьому зайняли витрати на проведення капітального й поточного ремонту приміщень (10,3%). Частка витрат закладу на комунальні послуги й енергоносії становила за цей період

5,5%, інші видатки – 5,3%, на придбання медикаментів – 4,3%. Витрати на придбання продуктів харчування пацієнтів лікарні знизилися з 1,4% до 0,4%, що було зумовлено недостатністю фінансових ресурсів закладу, які були виділені на дані потреби. Незначною також була частка коштів, що виділялися на придбання медичного обладнання, техніки, що теж було зумовлено браком обсягів фінансування лікарні.

Для аналізу зміни елементів витрат підприємства за обмінними операціями за 2021-2023 рр. доцільно скористатися даними табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Елементи витрат КНП «Ходорівська міська лікарня» за обмінними операціями за 2021-2023 рр. (тис. грн.)

Назва елемента витрат	Роки			Відхилення від попереднього року (+, -)	
	2021	2022	2023	2022 від 2021	2023 від 2022
1. Витрати на оплату праці	27602,4	41590,3	42628,9	13987,9	1038,6
2. Відрахування на соціальні заходи	5812,1	8415,0	9030,9	2602,9	615,9
3. Матеріальні витрати	2507,3	10946,4	11928,3	8439,1	981,9
4. Амортизація	1688,1	1601,9	199,9	-86,2	-1402,0
5. Інші витрати	5024,4	417,0	5594,3	-4607,0	5177,3
Всього	42634,4	62970,5	69382,1	20336,1	6411,6

Аналізуючи зміни сум елементів витрат КНП «Ходорівська міська лікарня» за обмінними операціями за 2021-2023 рр., приходимо до висновків, що протягом досліджуваного періоду простежувалося стабільне збільшення витрат закладу, що були спрямовані на оплату праці персоналу, відрахування на соціальні заходи, а також матеріальні витрати. Що стосується суми амортизації,

то вона протягом даного періоду зменшувалася, а величина інших витрат міської лікарні після скорочення їх суми у 2022 році в наступному році зросла. Загальна сума елементів витрат КНП «Ходорівська міська лікарня» за обмінними операціями за 2022 при цьому зросла на 20 млн. 336,1 тис. грн., а у 2023 році- на 6411,6 тис. грн. порівняно з попереднім періодом.

2.2 Оцінка організаційних засад функціонування КНП «Ходорівська міська лікарня»

Управління діяльністю КНП «Ходорівська міська лікарня», а також її розвитком здійснює Ходорівська міська рада, яка є засновником цього закладу.

Поточне керівництво, тобто оперативне управління роботи лікарні, здійснює директор підприємства. Його призначення на посаду, а також звільнення відбувається згідно рішення голови Ходорівської міської ради згідно із порядком, що передбачений діючим законодавством і відображений у рішенні міської ради, відповідно до кваліфікаційних вимог, що висуваються Міністерством охорони здоров'я України.

Видання міським головою розпорядження, що стосується призначення директора КНП «Ходорівська міська лікарня», здійснюється на підставі укладення контракту і здійснюється із дня, що вказаний у контракті. Трудовий контракт визначає строк найму, права, відповідальність, обов'язки директора даного закладу медицини, інші умови найму.

Наглядовою Радою підприємства здійснюється контролювання та спрямовування роботи керівника міської лікарні. Порядок утворення Наглядової Ради, а також організація функціонування та ліквідації Наглядової Ради, її комітетів, встановлений порядок призначення членів даної Ради затверджується згідно рішення Ходорівської міської ради (засновника).

Ходорівська міська рада таким чином здійснює управління досліджуванним медичним закладом:

- 1) здійснює встановлення головних напрямків діяльності міської лікарні,

затвердження планів її розвитку, затверджує звітність щодо їх виконання;

2) затверджує статут даного медичного закладу, а також зміни до нього;

3) укладає та розриває контракт, що укладений із директором підприємства, забезпечує контроль за його виконанням;

4) затверджує фінансовий план міської лікарні, контролює стан його виконання;

5) здійснює погодження підприємству договорів щодо спільної діяльності, згідно яких забезпечується використання нерухомого майна, яке перебуває у його оперативному управлінні;

6) надає згоду на здачу в оренду майна міської лікарні, розглядає пропозиції, що стосуються умов оренди;

в) контролює ефективність використання майна лікарні, що є власністю міської об'єднаної територіальної громади та закріплене за даним закладом на правах оперативного управління;

г) здійснює контроль за результатами, одержаними від фінансово-господарської діяльності лікарні, якістю та обсягами надання медичної допомоги.

Організаційна структура управління лікарнею передбачає наявність наступних підрозділів:

1) адміністративно-управлінський підрозділ (апарат управління):

- директор,
- медичний директор,
- головний бухгалтер,
- заступник директора з економічних питань,
- головна медсестра

2) діагностично-лікувальні підрозділи, що включають:

а) стаціонар, структура діагностично-лікувальних підрозділів якого наведена на рис. 2.5.



Рисунок 2.5 - Структура діагностично-лікувальних підрозділів стаціонару
КНП «Ходорівська міська лікарня»

б) поліклінічне відділення:- кабінет невропатолога;

- кабінет офтальмолога;
- кабінет отоларинголога;
- кабінет кардіолога;
- кабінет ендокринолога;
- кабінет дерматолога;
- кабінет психіатра;
- кабінет ортопед-травматолога;
- кабінет хірурга;
- кабінет гінеколога;
- кабінет стоматолога;

в) АЗПСМ:

- кабінети сімейного лікаря;

3) допоміжні медичні підрозділи, структура яких зображена на рис. 2.6.

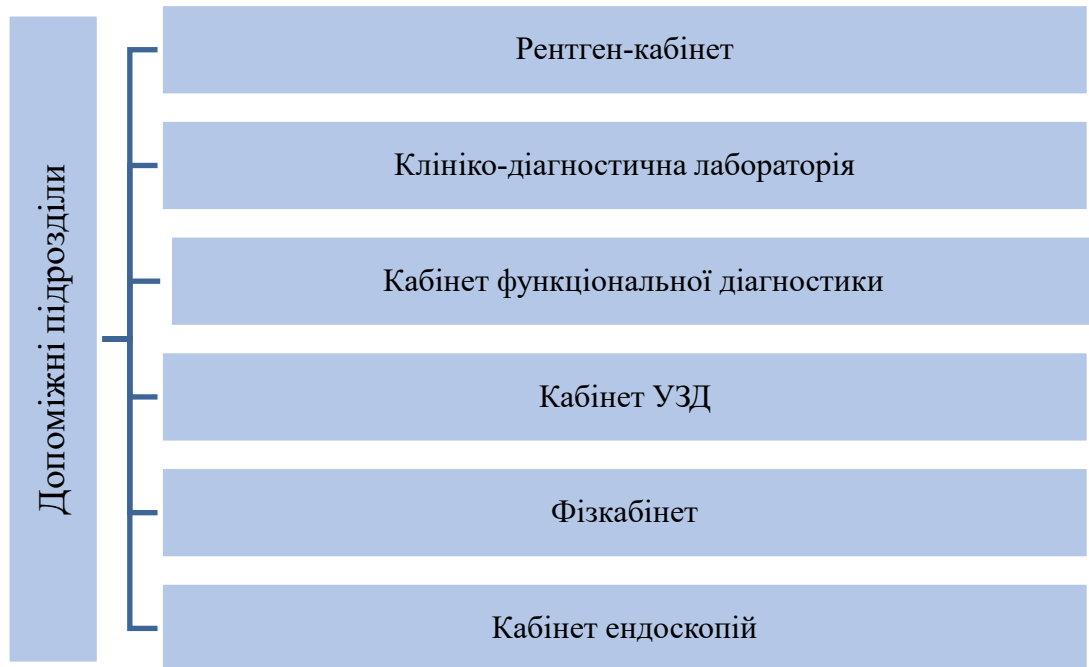


Рисунок 2.6 – Склад допоміжних медичних підрозділів КНП «Ходорівська міська лікарня»

4) Адміністративно-господарчий підрозділ, що включає наступні підрозділи:

- відділ інформаційно-аналітичної медичної статистики;
- відділ кадрів;
- фінансово-економічний відділ;
- пральня;
- служба охорони праці;
- харчоблок;
- архів;
- гаражі;
- ремонтно-будівельна служба;
- служба матеріального забезпечення.

Відповідні державні органи мають право ведення контролю за фінансово-господарською діяльністю Ходорівської міської лікарні у межах їх повноважень та порядку, встановлених чинним законодавством України.

Ходорівська міська рада здійснює контроль фінансово-господарської діяльності закладу, а також якості й обсягу надання ним медичної допомоги. Ходорівська міська лікарня подає своєму засновнику за представленою ним вимогою бухгалтерський звіт, а також іншу документацію, яка торкається фінансово-господарської, медичної, кадрової діяльності.

Контроль рівня якості надання досліджуваним закладом медичної допомоги його пацієнтам реалізується шляхом проведення експертизи того, чи досягається відповідність якості медичної допомоги, яка надається у Ходорівській міській лікарні, міжнародним принципам доказової медицини, а також вимогам законодавства й галузевих стандартів, що існують в сфері охорони здоров'я. Державною шляхом використання спеціально уповноважених органів виконавчої влади забезпечується нагляд та контроль за додержанням законодавства, що стосується охорони здоров'я, а також дотримання державних стандартів, вимог і критеріїв, що спрямовані на забезпечення санітарно-епідемічного благополуччя населення, здорового навколишнього природного середовища, встановлених нормативів, які прийняті щодо професійної діяльності, та здійснюється у сфері охорони здоров'я, стандартів медичного обслуговування, матеріалів, технологій тощо.

2.3 Аналізування ефективності діяльності медичного закладу та передумов її забезпечення

Ефективність функціонування досліджуваного медичного закладу передусім визначається доступністю, якістю, достатністю переліку послуг та необхідними обсягами надання медичної допомоги для населення м. Ходорів та його околиць.

Динаміка кількості осіб, які пройшли лікування у КНП «Ходорівська міська лікарня» за 2022 р. – перше півріччя 2024 рр., відображена на рис. 2.7.

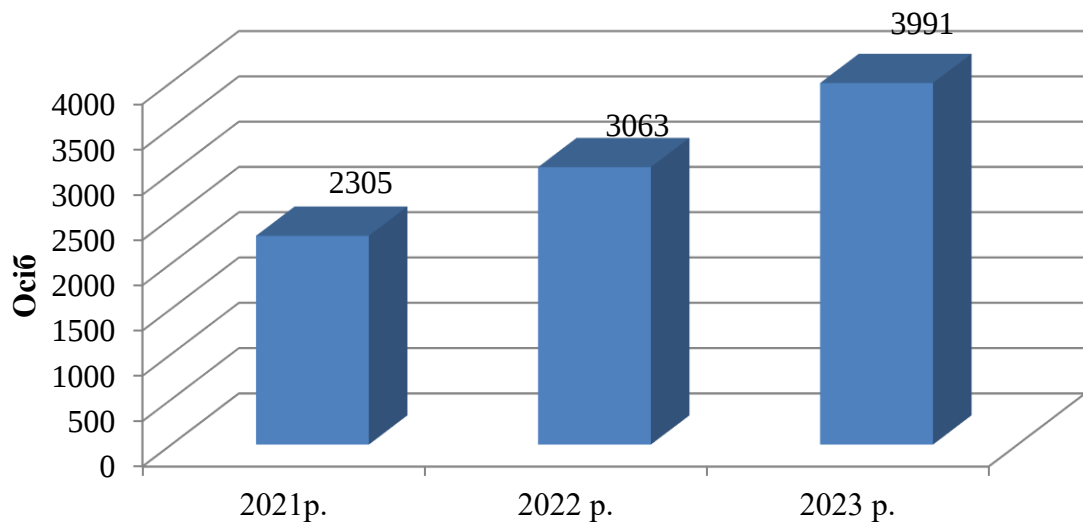


Рисунок 2.7 - Динаміка кількості осіб, які пройшли лікування у КНП «Ходорівська міська лікарня» за 2021 р. –2023 рр.

З даних рис. 2.6 видно, що динаміка кількості осіб, які пройшли лікування у КНП «Ходорівська міська лікарня» за 2021 р. –2023 рр., є позитивною, при цьому за першу половину поточного року кількість пацієнтів перевищувала рівень попереднього періоду. Отже, обсяги надання медичної допомоги даним закладом зростали. Динаміка проведених ліжко-днів пацієнтами КНП «Ходорівська міська лікарня» зображена на рис. 2.8.

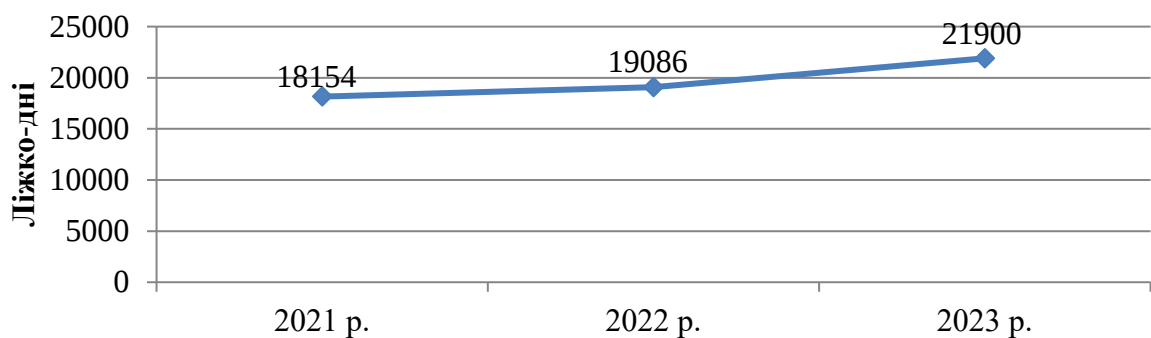


Рисунок 2.8 - Динаміка кількості проведених ліжко-днів пацієнтами КНП «Ходорівська міська лікарня»

Згідно даних рис. 2.8, кількість ліжко-днів, які були проведені пацієнтами КНП «Ходорівська міська лікарня», стабільно зростала у 2021 р. –2023 рр., що говорить про повніше використання наявних можливостей та існуючого потенціалу даного медичного закладу.

Дані структури ліжкового фонду КНП «Ходорівська міська лікарня» відображені на рис. 2.9.

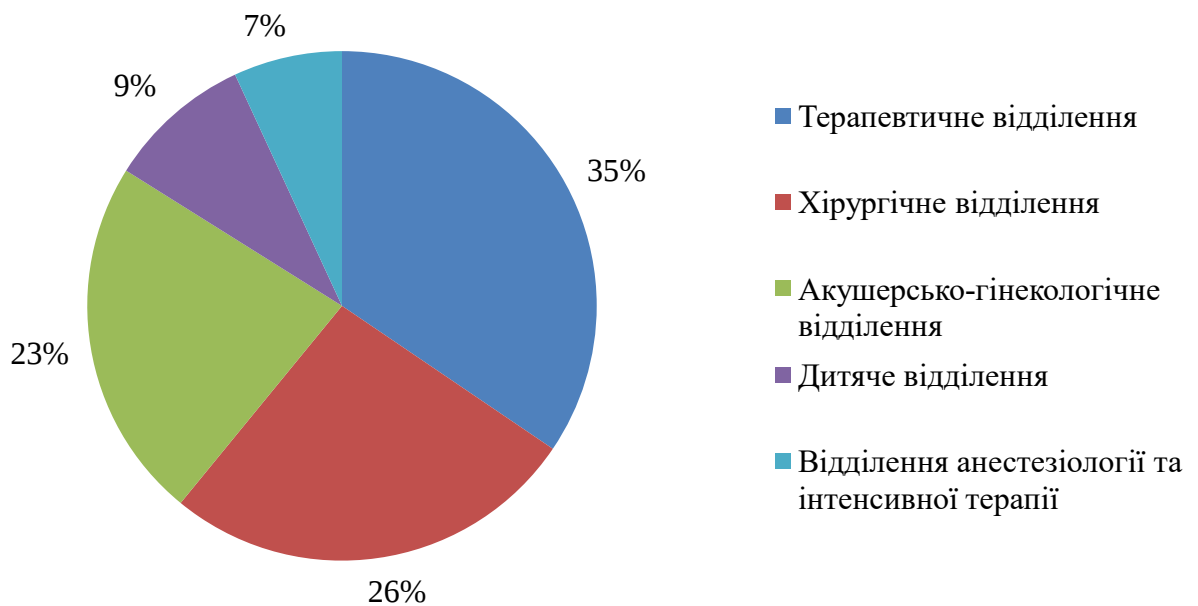


Рисунок 2.9 - Структура ліжкового фонду КНП «Ходорівська міська лікарня»

Згідно даних рис. 2.8, у структурі ліжкового фонду КНП «Ходорівська міська лікарня» найбільша частка припадала на терапевтичне відділення (35%). Хірургічне відділення займало 26% відсотків цього фонду, акушерсько-гінекологічне відділення – 23%, дитяче відділення – 9%, а на відділення анестезіології та інтенсивної терапії припадало 7% усього ліжкового фонду даного медичного закладу.

Рисунок 2.10 ілюструє динаміку кількості пацієнтів КНП «Ходорівська міська лікарня», що звернулись за необхідною їм медичною допомогою. З наведених даних робимо висновок, що протягом 2021-2023 рр.. спостерігалось поступове зниження кількості пацієнтів Ходорівської РЦМЛ, що звернулись за

первинною медичною допомогою, та зростала кількість, що мали потребу у допомозі вузьких спеціалістів.

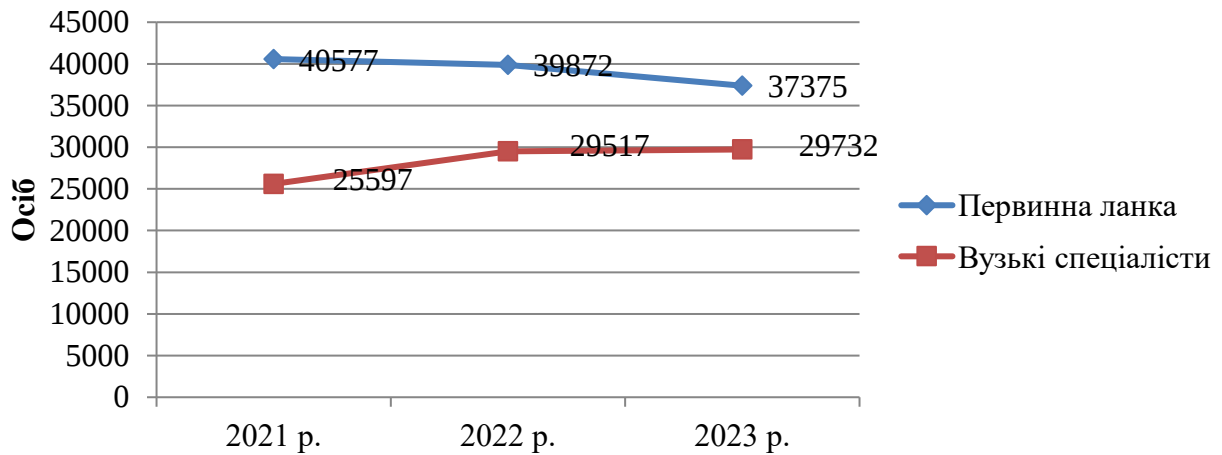


Рисунок 2.10 - Динаміка кількості пацієнтів КНП «Ходорівська міська лікарня», що звернулись за медичною допомогою у 2021-2023 рр.

Динаміка кількості проведених медичних досліджень КНП «Ходорівська міська лікарня» за 2021 –2023 рр. відображена на рис. 2.11.

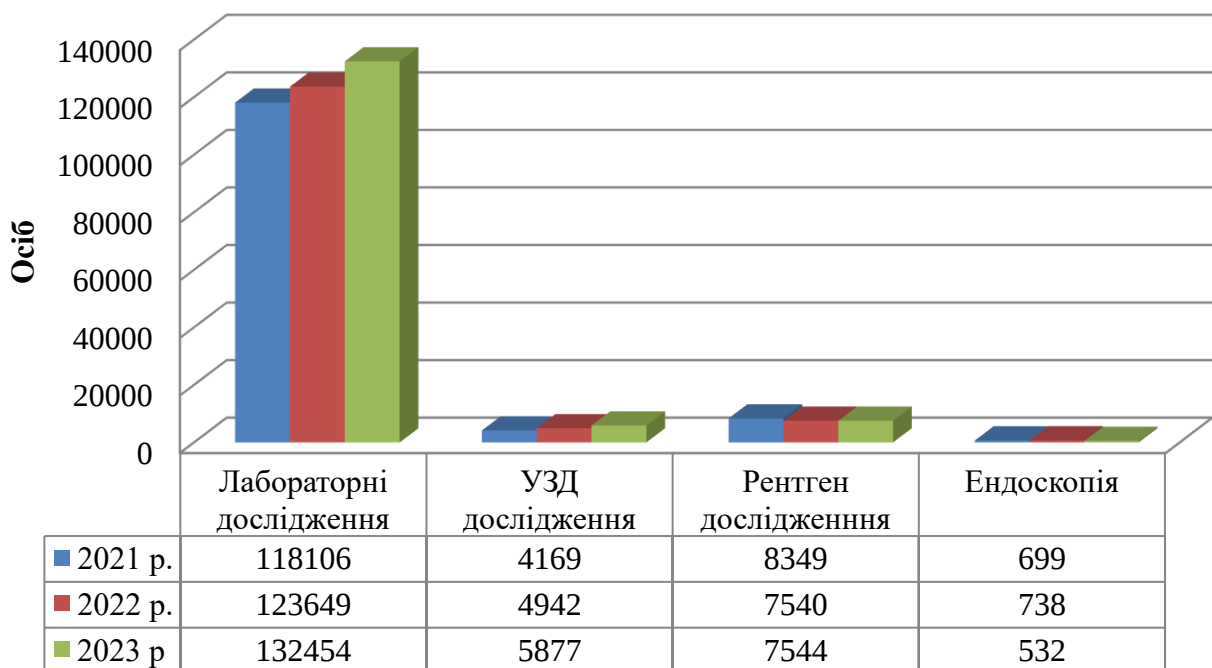


Рисунок 2.11 - Динаміка кількості проведених за 2021–2023 рр. медичних досліджень КНП «Ходорівська міська лікарня»

Згідно даних, що зображені на рис. 2.11, кількість проведених у 2021–2023 рр. медичних досліджень КНП «Ходорівська міська лікарня» зростала по таких їх видах:

- лабораторні дослідження – на 14348 одиниць (на 12,1%);
- УЗД-дослідження – на 1708 од., (на 41,0%).

Поряд з цим у 2022 році спостерігалось суттєве зниження кількості проведених рентгенологічних досліджень, що було пов'язане із спадом кількості захворювань на COVID-19 у цей період. Кількість досліджень даного виду у 2023 році залишалася приблизно на рівні попереднього періоду.

Що стосується динаміки проведених ендоскопій, то їх кількість зросла у 2022 році на 39 од., проте у 2023 році впала на 206 досліджень порівняно із значнням попереднього періоду.

Склад посад у відділеннях КНП «Ходорівська міська лікарня» станом на 1.01.2024 р. наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Склад посад у відділеннях КНП «Ходорівська міська лікарня» станом на 1.01.2024 р.

Найменування підрозділу лікарні	Кількість посад, од.	Частка у структурі підрозділу, %
1	2	3
1. Терапевтичне відділення:	17,75	100
- лікарі	4,25	23,9
- середній медперсонал	7,75	43,7
- молодший персонал	5,75	32,4
2. Хірургічне відділення:	29,25	100
- лікарі	8,5	29,1
- середній медперсонал	12,75	43,6
- молодший персонал	8,0	27,3
3. Акушерсько-гінекологічне відділення:	21,75	100
- лікарі	3,0	13,8
- середній медперсонал	14,0	64,4
- молодший персонал	2,5	11,5

Продовження табл. 2.2

1	2	3
4. Дитяче відділення:	8,5	100
- лікарі	1,25	14,7
- середній медперсонал	4,75	55,9
- молодший персонал	2,5	29,4
5. Відділення анестезіології та інтенсивної терапії:	17,25	100
- лікарі	4,25	24,6
- середній медперсонал	8,75	50,7
- молодший персонал	4,25	24,6
6. Амбулаторна допомога:	23,50	100
- лікарі	10,25	43,6
- середній медперсонал	11,25	47,9
- молодший персонал	2,0	8,5
7. Первинна медична допомога:	44,0	100
- лікарі	12,5	28,4
- середній медперсонал	21,5	48,9
- молодший персонал	5,0	11,4
- інші	5,0	11,4

Структура персоналу КНП «Ходорівська міська лікарня» за окремими підрозділами закладу показана на рис. 2.12.

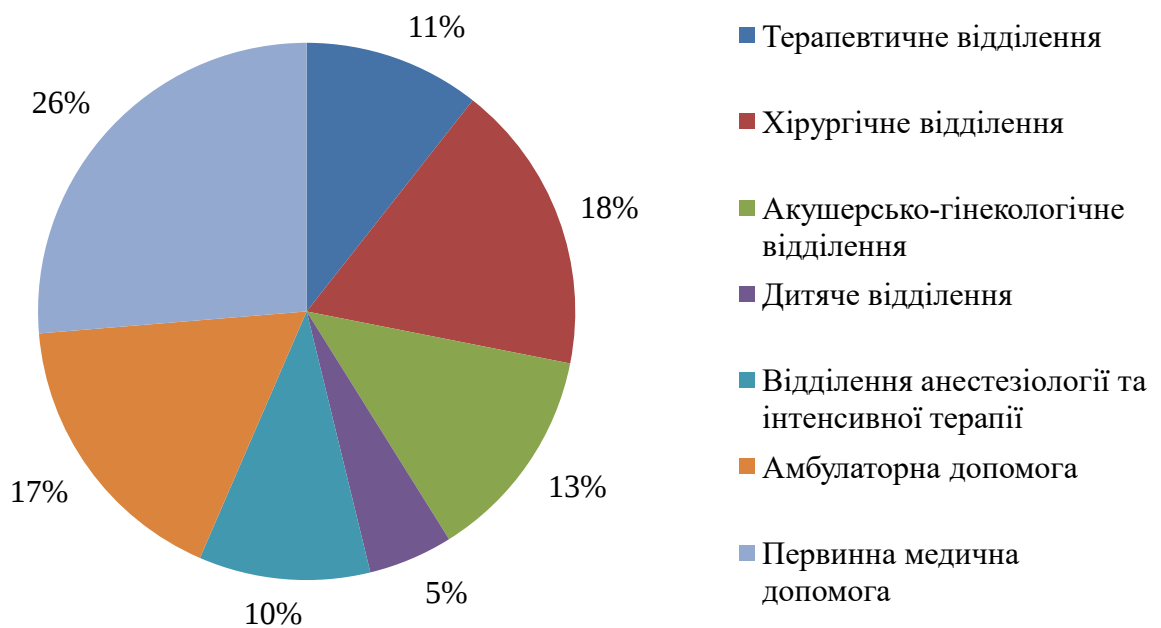


Рисунок 2.12 - Структура персоналу КНП «Ходорівська міська лікарня»

За даними рис. 2.12, найбільша кількість персоналу лікарні залучена до надання первинної медичної допомоги, а саме 26%. У хірургічному відділі надають медичну допомогу 18% працівників КНП «Ходорівська міська лікарня», у наданні амбулаторної допомоги задіяно 17%. Акушерсько-гінекологічне відділення включає 13% персоналу закладу, терапевтичне відділення – 11%, відділення анестезіології та інтенсивної терапії – 10%, дитяче відділення – 5%.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КНП «ХОДОРІВСЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ»

3.1 Обґрунтування цільових напрямів підвищення ефективності роботи лікарні шляхом опитування персоналу

Успіх КНП «Ходорівська міська лікарня» щодо досягнення завдань підвищення ефективності своєї діяльності у значній мірі визначається рівнем задоволеності, залученості та відповідно результативності роботи працівників даного закладу. З метою відстеження цього рівня пропонуємо впровадити у лікарні регулярні анкетування працівників. Використання такої практики дасть можливість забезпечувати зворотний зв'язок із працівниками та стимулювати створення оптимального робочого середовища. Ключовими причинами для впровадження в КНП «Ходорівська міська лікарня» регулярних опитувань працівників будуть виступати:

1) виявлення існуючих проблем на ранніх етапах, що створить можливість вчасно реагувати на їх виникнення та впроваджувати заходи із покращення діяльності. Аналізуючи дані анкетування у динаміці, можна простежувати зміни настроїв та бачення працівників з плином часу, а також оцінювати ефективність внутрішніх проєктів та реалізованих заходів;

2) виявлення потреб команди КНП «Ходорівська міська лікарня», так як завдяки опитуванням можна зібрати дуже важливу інформацію, що стосується поглядів та потреб працівників, завдяки чому виникає можливість адаптувати політику й процеси компанії відповідно до очікувань, які мають члени команди закладу. Анкетування виступає ефективним засобом зростання залученості працівників лікарні, так як вони усвідомлюють важливість їх думок для керівництва закладу, це стимулює бажання і надалі брати активну участь в діяльності КНП «Ходорівська міська лікарня».

Слід відмітити, що проведення опитування працівників міської лікарні

забезпечення сприятиме тому, що даний заклад зможе більш ефективно виконувати свої функції у сфері надання медичних послуг населенню, що є однією з найбільш важливих цілей його роботи.

Перевагами застосування методу анкетування працівників КНП «Ходорівська міська лікарня» є можливість провести опитування великої кількості осіб з порівняно не великими затратами часу. Дані опитування доцільно проводити анонімно, що призведе до забезпечення високого рівня об'єктивності відповідей та відповідно значної достовірності результатів проведеного нами дослідження. Нами було розроблено анкету, відповіді на яку дали 100 працівників досліджуваного закладу.

Основні блоки запитань для проведення опитування персоналу КНП «Ходорівська міська лікарня» відображено на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Основні блоки запитань для проведення опитування персоналу КНП «Ходорівська міська лікарня»

Перше запитання анкети стосувалося того, чи завжди пацієнт розглядається працівником лікарні як повноправний учасник процесу надання медичної допомоги. Результати на це запитання відображено на рис. 3.2.

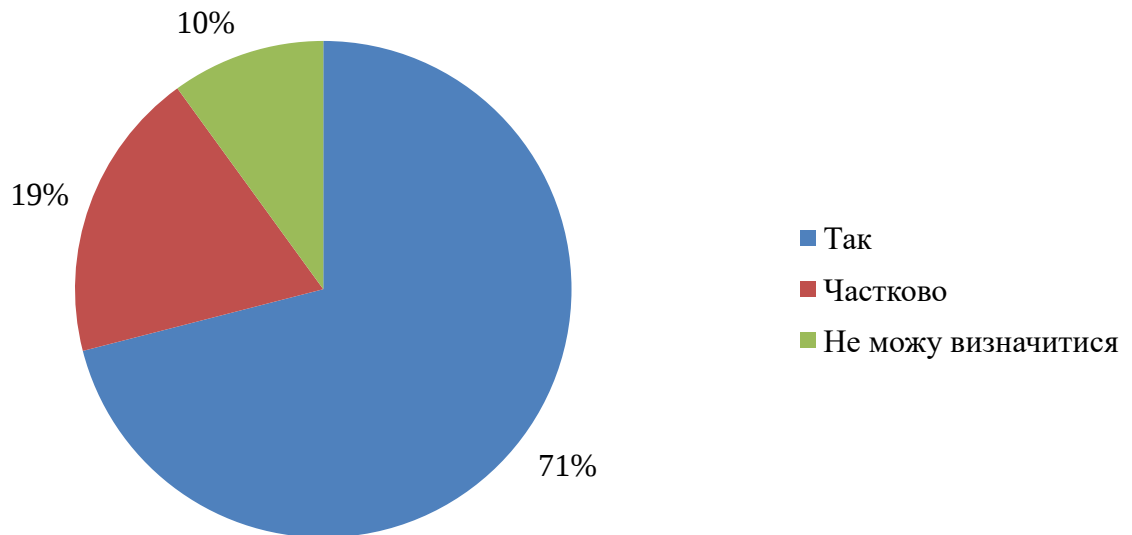


Рисунок 3.2 – Відповіді працівників лікарні на запитання анкети: «Чи завжди Ви розглядаєте пацієнта як повноправного учасника процесу надання медичної допомоги?»

Як бачимо, те, що працівники закладу розглядають пацієнта як повноправного учасника процесу надання медичної допомоги, зазначили 71% опитаних, що частково розглядають – 19%, а не змогли визначитися – 10%. Такі результати говорять про високий рівень участі пацієнтів у процесі наданні медичної допомоги у даному закладі, що є позитивним.

Друге запитання передбачало за мету дізнатися, наскільки задоволеним є працівник КНП «Ходорівська міська лікарня» роботою на своїй посаді. Розподіл отриманих відповідей показано на рис. 3.2. Із нього видно, повністю задоволеними своєю роботою є 67% опитаних, частково задоволеними – 21%, незадоволеними - 5%, а не змогли визначитися - 5% опитаних.

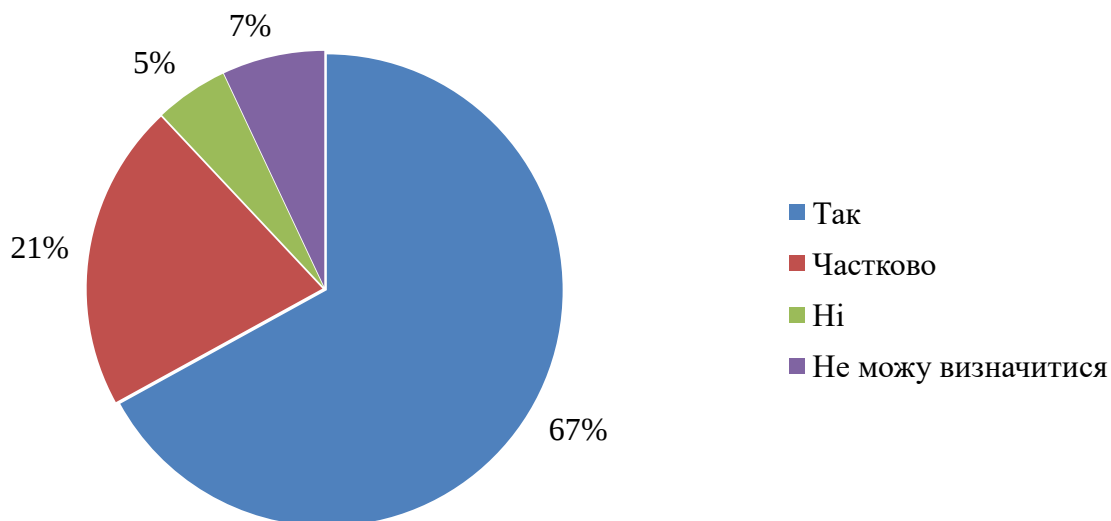


Рисунок 3.3 – Відповіді працівників лікарні на запитання: «Чи задоволені Ви своєю роботою?»

Третє запитання передбачало з'ясування того, чи керівництво медичного закладу створює можливості для їх професійного та кар'єрного розвитку. Результати одержаних відповідей показані на рис. 3.4.

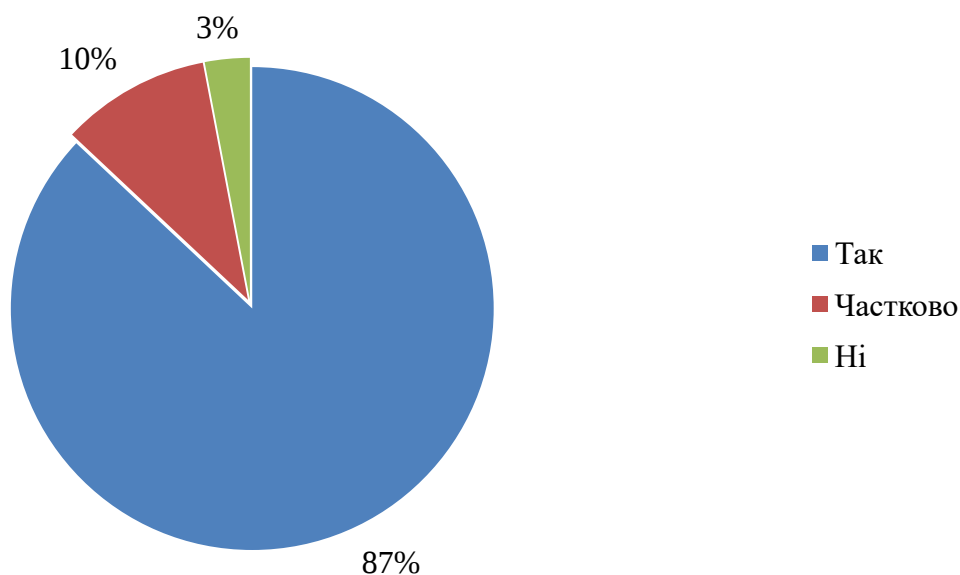


Рисунок 3.4 – Відповіді працівників лікарні на запитання: «Чи керівництво медичного закладу створює можливості для Вашого професійного та кар'єрного розвитку?»

Згідно даних рис. 3.4, 87% опитаних відмітили, що керівництво КНП «Ходорівська міська лікарня» створює можливості для їх професійного та кар'єрного розвитку. 10% зазначили, що заклад забезпечує такі можливості лише частково, а 3% таких можливостей не бачать.

Четверте запитання передбачало виявлення того, які самі заходи, на думку працівників досліджуваного закладу, найбільш ефективно сприяють їх професійному розвитку. Розподіл одержаних відповідей показані на рис. 3.5.

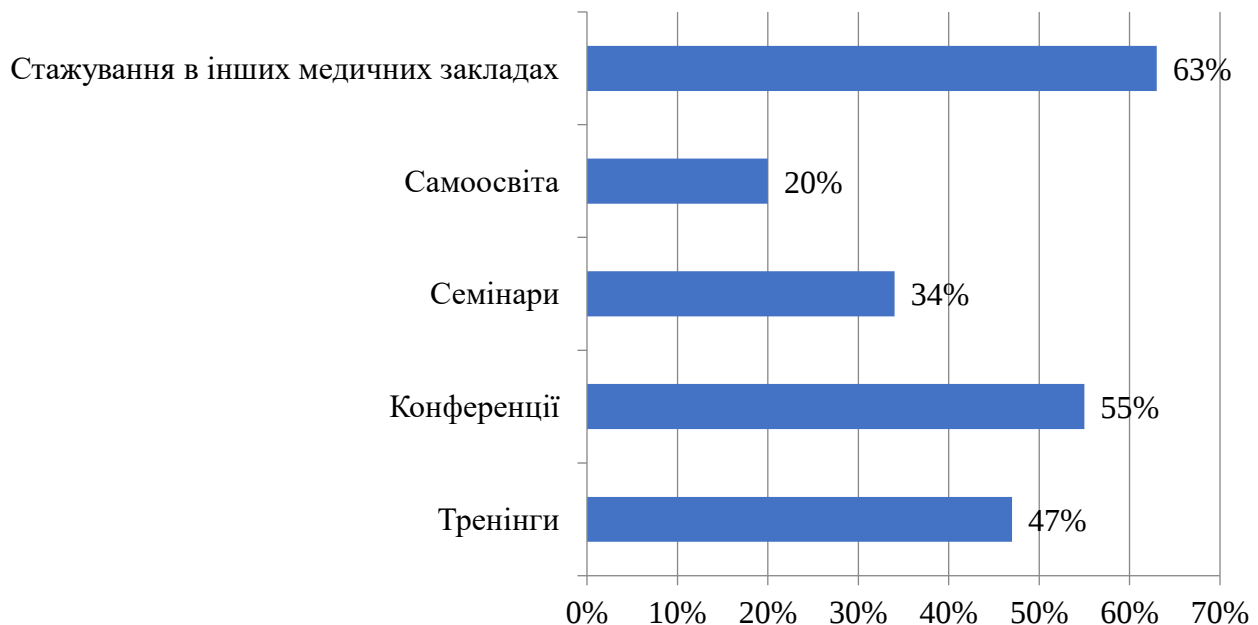


Рисунок 3.5 – Відповіді працівників лікарні на запитання: «Які заходи, на Вашу думку, найбільш ефективно сприяють Вашому професійному розвитку?»

Згідно думки опитаних, найбільш ефективно сприяють професійному розвитку працівників стажування в інших медичних закладах, що було зазначено 63% опитаних. Окрім цього, були відмічено такі види заходів щодо удосконалення професійної майстерності:

- тренінги – 47%;
- конференції - 55%;
- семінари – 34%;
- самоосвіта – 20%.

П'яте запитання було поставлене з метою, щоб в'яснити, чи ознайомлені працівники КНП «Ходорівська міська лікарня» зі стратегічними напрямками розвитку даного медичного закладу (рис. 3.6).

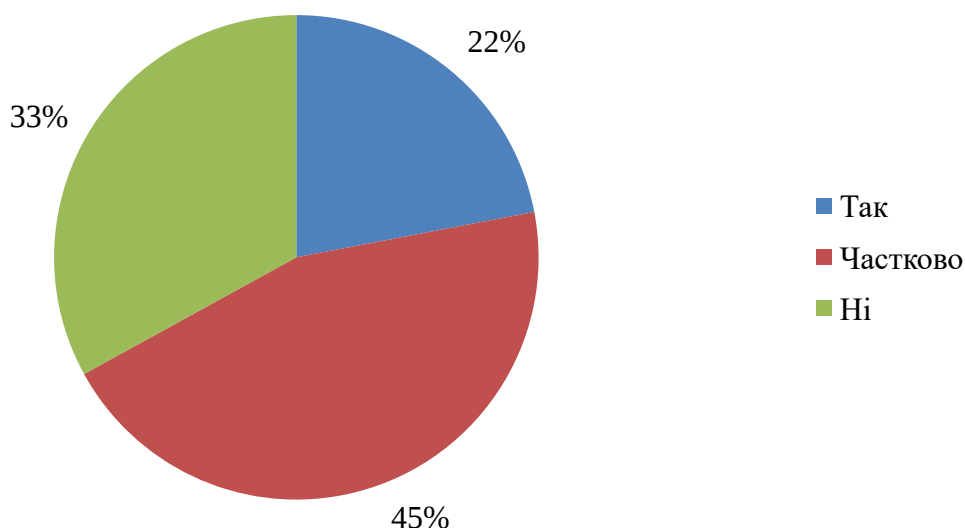


Рисунок 3.6 – Відповіді працівників лікарні на запитання: «Чи усвідомлюєте Ви стратегічні напрями розвитку Вашого медичного закладу?»

Повністю ствердна відповідь була дана 22% респондентів, частково усвідомлюють стратегічні напрями розвитку медичного закладу - 45%, і негативну відповідь дали 33% опитаних.

Також у процесі опитування одне із запитань анкети було покликане з'ясувати, які основні проблеми часто виникають у процесі роботи на їх посаді (рис. 3.7). Отримані відповіді були такі:

- а) неефективна система мотивації праці – 7%;
- б) недоброзичливе ставлення з боку пацієнтів – 38%;
- в) надмірне перевантаження професійними обов'язками – 64%;
- г) застарілість медичного обладнання, брак сучасного устаткування – 9%;
- д) нестача необхідних медикаментів - 5%;
- е) відсутність достатньо комфортних умов праці – 39%.



Рисунок 3.7 – Відповіді працівників лікарні на запитання: «Які основні проблеми часто виникають у процесі роботи на Вашій посаді?»

Одне з запитань анкети було присвячене наявності використання у закладі дієвого стимулювання кращих працівників. Отримані відповіді проілюстровані на рис. 3.8.

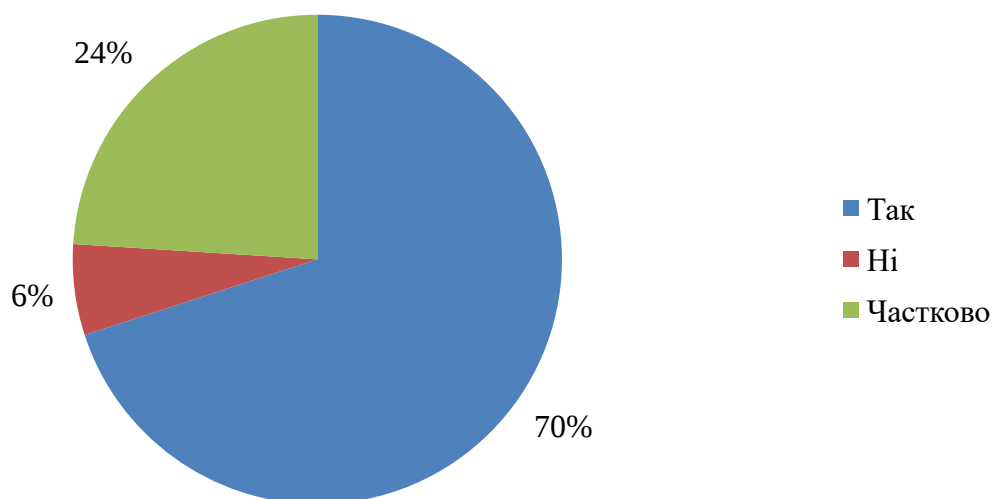


Рисунок 3.8 - Відповіді працівників лікарні на запитання: «Чи здійснюється у закладі використання дієвого стимулювання кращих працівників?»

З рис. 3.8 бачимо, що переважаюча частка працівників закладу, а саме 94%, відмічають у своїх відповідях наявність належних умов стимулювання кращих працівників, що є позитивно характеризує менеджмент вищого рівня КНП «Ходорівська міська лікарня».

3.2 Впровадження послуг амбулаторної реабілітації та покращення системи забезпечення медичними ресурсами як напрям підвищення ефективності роботи закладу

Внаслідок активних бойових дій, що ідуть на території нашої країни, значна кількість захисників одержують травми, поранення різної тяжкості. Військові отримують переломи, вогнепальні та уламкові проникаючі поранення, ампутації кінцівок, спинномозкові, черепно-мозкові травми, опіки, які потребують медичного втручання. Але перший етап лікування є лише початком шляху, який необхідно пройти до повного відновлення. У цьому процесі саме ефективне здійснення реабілітації військовослужбовців відіграє вирішальне значення для досягнення повного відновлення їх психологічних, фізичних функцій, а також повноцінного відновлення їх здатності жити і працювати в суспільстві.

Враховуючи це, пропонуємо досліджуваному закладу впровадити високоякісну програму реабілітації для пацієнтів лікарні, у тому числі військовослужбовців, яка буде спрямована на відновлення їх здоров'я, а також покращення якості життя після закінчення служби.

Метою функціонування реабілітаційного відділення лікарні буде забезпечення комплексного відновлення здоров'я військовослужбовців, що буде досягатися шляхом надання якісних не лише медичних, а й психологічних послуг, та досягнення їхньої успішної реінтеграції у цивільне життя. У процесі функціонування реабілітаційного відділення планується проводити спеціалізовані лікувальні процедури, що будуть спрямовані на всебічне одужання пацієнтів даного відділення.

Для кожного пацієнта при цьому планується розробляти індивідуальну програму реабілітації, що буде здійснюватися за участю висококваліфікованих фахівців, яка включає професіоналів із фізичної реабілітації, психологів, неврологів та інших спеціалістів. Розробленню даної програми повинне передувати всебічне оцінювання фізичного і психологічного стану пацієнта відділення, визначення його унікальних потреб, у результаті чого буде здійснюватися вибір найбільш ефективних методів реабілітації. У ході реабілітації програма може коригуватися (у разі потреби). Програма повинна передбачати медичні корекції, надання психологічної підтримки, тренування, фізіотерапію та інші методи відновлення. Використання комплексного підходу дасть можливість забезпечити найбільш успішний шлях відновлення військових і їх повернення до повноцінного й активного життя.

Очікувані результати використання системи кінезотерапії у реабілітаційному відділенні лікарні наведені на рис. 3.9.

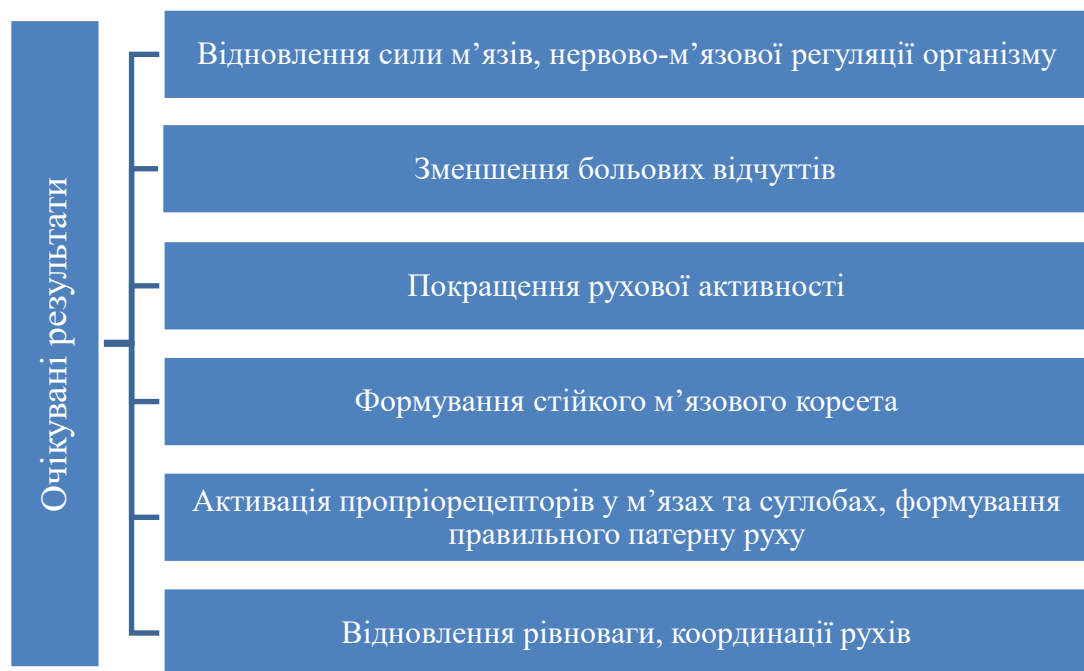


Рисунок 3.9 – Очікувані результати використання систем кінезотерапії у реабілітаційному відділенні КНП «Ходорівська міська лікарня»

Прогнозуємо, що здійснення процедур із реабілітації дасть можливість забезпечити швидкий та стійкий результат. Реабілітаційне відділення планується оснастити сучасними підвісними системами Redcord для кінезотерапії.

Кінезітерапія, тобто лікування рухом, відноситься до напрямів фізичної терапії, що передбачає виконання пасивних й активних рухів, комплексу вправ лікувальної гімнастики, виконання визначених вправ на тренажерах, що спрямовані на досягнення конкретного терапевтичного результату. Завдяки застосуванню сучасних лікувальних системи та методик, що ставлять за мету відновлення коректних рухових патернів, пацієнти відділення зможуть одержати ефективне лікування проблем, що стосуються стану та функціонування опорно-рухового апарату.

Крім фізичної реабілітації, вважаємо за доцільне впровадити у реабілітаційному відділенні закладу також надання психологічної допомоги, завдяки чому військові зможуть швидше адаптуватися до нових життєвих обставин, впоратися із травматичними переживаннями, зміцнювати свій дух.

Використання дієвих методик, спеціального обладнання у поєднанні з високим професіоналізмом медичного персоналу реабілітаційного відділення дадуть можливість досягнути прогнозованих результатів реабілітації пацієнтів КНП «Ходорівська міська лікарня», зокрема, військовослужбовців.

Обладнання, яке необхідно закупити для забезпечення фінансування лікарні за напрямом «Амбулаторна реабілітація», наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Витрати на закупівлю обладнання для надання КНП «Ходорівська міська лікарня» послуг за напрямом «Амбулаторна реабілітація»

Найменування обладнання	Сума, грн.
1	2
1. Тонometr (4 шт)	8240,0
2. Пульсоксиметр (2 шт)	1860
3. Глюкометр	1250
4. Термометр безконтактний (3 шт)	3000

Продовження табл. 3.1

1	2
5. Асистивне обладнання, призначене для забезпечення мобільності (палиці, милиці, крісла колісні, вертикалізатори, ходунки)	57000
6. Поручні та бруси реабілітаційні	120000
7. Засоби альтернативної комунікації (комунікативні пристрої, дошки, книги тощо)	35000
8. Тренажери сходи-бруси	45000
9. Велотренажер	10000
10. М'ячі (футболи)	5000
11. Шведська стінка	15400
12. Балансири медичні	1000
13. Реабілітаційна бігова доріжка	157000
14. Широка кушетка з регулюванням по висоті	16700
15. Ортези, бандажі, слінги	13200
16. Обладнання для оцінки й відновлення сенсорних, рухових функцій верхніх кінцівок (комплекти обтяжувачів на руки, динамометри, комплекти кілець, еспандери, еластичні стрічки, конуси, прищіпки, ігрові матеріали, гоніометри, інше обладнання)	19600
17. Обладнання для відновлення когнітивних функцій	26500
18. Напівсфера балансувальна на платформі (2 шт.)	5400
19. Автоматичний ротор для тренування кінцівок	13000
20. Гантелі, терапевтичні резинки, гумові джгути, терапевтичний пластилін	1500
21. Автоматичний апарат, призначений для тренування суглобів пальців рук	13400
22. Обладнання і матеріали для сенсорної стимуляції, а також розвитку рухових навичок	17200
23. Степ-платформи	2700
24. Інші види обладнання	55000
Разом	643950

Отже, прогнозовані витрати на закупівлю обладнання для надання КНП послуг за напрямом «Амбулаторна реабілітація» становитимуть біля 644,0 тисяч гривень. Прогнозовані результати реабілітації пацієнтів КНП «Ходорівська міська лікарня» наведено на рис. 3.10.



Рисунок 3.10 – Прогнозовані результати реабілітації пацієнтів
КНП «Ходорівська міська лікарня»

Отже, впровадження надання послуг з реабілітації в КНП «Ходорівська міська лікарня» матиме значний медичний та соціальний ефект.

3.3 Встановлення кисневої станції для забезпечення потреб безперебійного функціонування закладу

Одним із необхідних лікарських засобів, що використовуються у процесі роботи КНП «Ходорівська міська лікарня», виступає медичний кисень. Кисневій терапії належала важлива роль не лише у лікуванні хворих на COVID-19. Його також використовують за умов важкого перебігу хвороб, що спричинені захворюваннями органів дихання, а також наявності серцевої недостатності, для операційного наркозу, при отруєннях тощо.

Слід зауважити, що кисневі станції виступають у якості економічної, безперервної та безпечної альтернативи традиційним джерелам, до яких відносяться кріогенний (рідкий) кисень і балони. Плануємо, що увесь комплекс

використаного у станції обладнання буде оснащений системою автоматичного керування. Завдяки цьому буде можливість здійснювати дозволяє запуск та зупинку станції залежно від рівня поточного споживання кисню.

Етапи впровадження кисневої станції на КНП «Ходорівська міська лікарня» наведено на рис. 3.11.

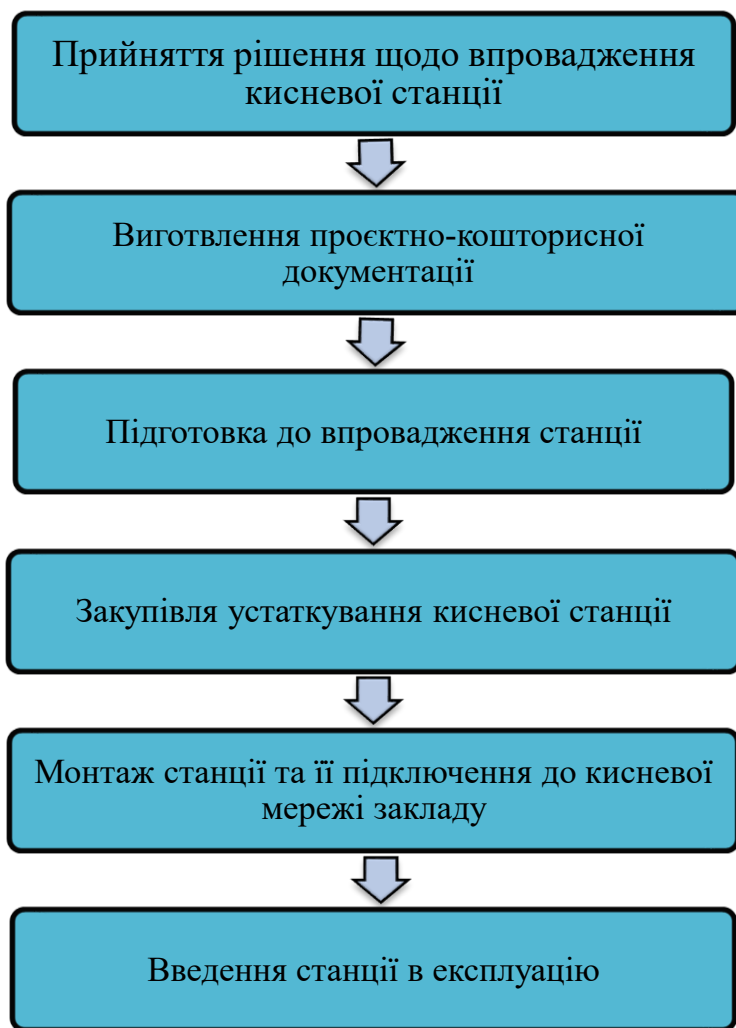


Рисунок 3.11 – Етапи впровадження кисневої станції на КНП «Ходорівська міська лікарня»

Проблема забезпечення потреб КНП «Ходорівська міська лікарня» киснем шляхом його постачання у балонах полягає не лише у затратах на придбання кисню, а насамперед у наступному:

- по-перше - у небезпеці зберігання балонів під високим тиском ззовні поблизу приміщення лікарні;
- по-друге – наявність проблем з логістикою (доставкою кисню). На початку широкомасштабної війни заклад гостро відчув цю проблему, коли два тижні компанія не могла довести кисень у зв'язку з подіями в країні. На сьогодні всі сучасні заклади охорони здоров'я в Україні переходять на виробництво свого кисню, щоб бути незалежними від зовнішніх факторів.

Як планується, киснева станція буде продукувати кисень із заданою необхідною для потреб лікарні концентрацією. Ця станція буде виробляти кисень із навколишнього атмосферного повітря, при цьому буде забезпечена безперервна цілодобова робота обладнання станції.

Схема роботи пропонованої кисневої станції наведена на рис. 3.12.



Рисунок 3.12 - Схема роботи пропонованої кисневої станції

До складу кисневої станції входять генератор кисню, гвинтовий компресор, фільтри, вугільна колона, осушувачі стисненого повітря, ресивер для стисненого повітря, а також ресивер. Використання цього обладнання дозволяє отримати газ заданої концентрації. За допомогою використання гвинтового компресора буде забезпечене стискання атмосферного повітря, яке потім проходить через систему підготовки повітря, де відбувається його очищення від пилу, а також видалення вологи.

Згодом воно під тиском подається у газогенератор, який складається із двох колон, що заповнені молекулярним ситом. Проходження стиснутого повітря здійснюється через одну з колон. У ній відбувається відділення кисню від аргону, азоту, вуглекислого й інших газів, що викидаються у атмосферу. Друга колона у цей час проходить процес регенерації. Здійснення почергово роботи двох колон газогенератора створює передумови для отримання кисню у безперервному режимі.

Після цього буде здійснюватися подача одержаного кисню до системи зберігання і розподілу на потреби КНП «Ходорівська міська лікарня». Обладнання кисневої станції зображено на рис. 3.13.



Рисунок 3.13 - Обладнання запропонованої до впровадження кисневої станції

Виробництво медичного кисню у КНП «Ходорівська міська лікарня» планується здійснювати згідно із стандартами європейської фармакопеї.

Плануємо обрати варіант, при якому станція буде змонтована у всепогодний контейнер, що оснащений автономною системою кондиціонування й опалення. Цей контейнер повинен бути розміщений окремо від приміщень міської лікарні, а саме на відстані не менше 25 метрів від споруд і будівель, у яких можуть перебувати люди.

Завдяки даній кисневій станції буде змога повністю забезпечити потреби міської лікарні, також це здешевить вартість кінцевого продукту. Техніко-економічні показники впровадження кисневої станції у КНП «Ходорівська міська лікарня» наведені на рис. 3.2.

Таблиця 3.2 – Техніко-економічні показники впровадження кисневої станції у КНП «Ходорівська міська лікарня»

Показник	Один. виміру	Значення показника
1. Обсяг спожитого закладом кисню за 9 місяців 2024 р.	м ³	104
2. Прогнозоване споживання кисню закладом у 2024 р. (на основі врахування середньомісячного показника)	м ³	138,7
3. Прогнозовані обсяги споживання кисню на 2025 р.	м ³	145,6
4. Прогнозовані витрати на придбання кисню закладом у 2025 році при його закупівлі	грн.	111650
5. Сума витрат на виробництво кисню кисневою станцією	грн.	75170
6. Економія коштів після впровадження кисневої станції	грн.	36480
7. Затрати на спорудження кисневої станції	тис. грн.	850,0

Отже, у результаті впровадження кисневої станції буде отримана економія коштів на суму 36480 грн. Також при цьому буде забезпечуватися безперебійність постачання кисню на потреби КНП «Ходорівська міська лікарня», що сприятиме ефективній роботі закладу.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Заходи зі створення безпечних умов праці у КНП «Ходорівська міська лікарня»

Стан охорони праці, рівень виробничого травматизму та професійної захворюваності працівників КНП «Ходорівська міська лікарня» безпосередньо впливають та рівень надання медичної допомоги даним закладом охорони здоров'я. Медичні працівники мають надзвичайно велике емоційне навантаження, несуть відповідальність за життя і здоров'я інших людей, ця професія вимагає швидкого прийняття рішень, самодисципліни, уміння зберігати високу працездатність в екстремальних умовах. Часто лікувально-діагностичні, реанімаційні заходи, оперативні втручання проводяться в нічний час, що робить працю медичного персоналу лікарні надзвичайно важкою.

Велике поширення в медицині одержали прилади та обладнання, які генерують неіонізуюче випромінювання та ультразвук. Вони широко застосовуються в фізіотерапевтичній практиці, хірургії та офтальмології при використанні лазерів, в процесі ультразвукової діагностики у пацієнтів хірургічних, гінекологічних та акушерських відділень. У шкідливих і несприятливих умовах праці перебувають радіологічна, рентгенівська, фізіотерапевтична, патологоанатомічна лабораторна служби; операційні, стерилізаційні тощо.

Серед фізичних факторів, які можуть істотно вплинути на стан здоров'я медичного персоналу, одне з перших місць посідає іонізуюче випромінювання. У нашій країні десятки тисяч медичних працівників професійно пов'язані з впливом цього чинника. У діагностичних і лікувальних маніпуляціях під контролем рентгенівського випромінювання поряд з рентгенологами беруть участь хірурги, анестезіологи, травматологи, реаніматологи та середній медичний персонал. Рівні опромінення на робочих місцях цих фахівців, а також

доза рентгенівського випромінювання, які вони отримують, в окремих випадках перевищують дози, одержувані рентгенологами і лаборантами. Великого поширення в медицині отримали прилади й устаткування, генеруючі неіонізуючі випромінювання та ультразвук. Вони широко застосовуються в фізіотерапевтичній практиці, хірургії та офтальмології при використанні лазерів, в процесі ультразвукової діагностики у пацієнтів хірургічних, гінекологічних та акушерських відділень. Праця багатьох медичних працівників лікарні пов'язана з напруженням зору, тому дотримання вимог до освітлення робочих приміщень та робочих місць персоналу є важливим елементом раціональної організації праці. Також для медперсоналу достатньо високий ризик інфікування вірусними гепатитами, ВІЛ-інфекцією та іншими захворюваннями. Вплив на персонал КНП «Ходорівська міська лікарня» зазначених професійних факторів відображається на здоров'ї медичних працівників та впливає на стан основних фізіологічних функцій організму.

Праця медичних працівників багатьох відділів лікарні пов'язана з напруженням зору, тому дотримання вимог до освітлення робочих приміщень і робочих місць персоналу є важливим елементом раціональної організації праці. Співвідношення загального та місцевого освітлення відіграє велику роль у попередженні втоми і виключення розладів зору, пов'язаних з надміру яскравим світлом. Контакт персоналу з потенційно небезпечними хімічними речовинами, які використовуються в установах охорони здоров'я, може також становити небезпеку для здоров'я. Серед цих речовин найбільш важливу роль відіграють інгаляційні анестетики, які можуть бути присутніми у повітрі не тільки операційних, але і реанімаційних палат, пологових залів.

Отже, працівники КНП «Ходорівська міська лікарня» складають специфічну професійну групу, що потребує постійного вдосконалення заходів з охорони праці – щодо зовнішнього середовища, робочих місць і профілактики порушень здоров'я персоналу. Відповідно до Закону України «Про охорону праці» роботодавець зобов'язаний забезпечувати безпечні умови праці кожному зі своїх працівників. Але і працівники не повинні залишатися осторонь. Вони в

процесі здійснення трудової діяльності, по-перше, зобов'язані піклуватися не тільки про особисту безпеку і здоров'я, а й про безпеку і здоров'я оточуючих, по-друге, знати і виконувати вимоги нормативно-правових актів з охорони праці, правила поведінки з засобами виробництва та багато іншого.

Працівники також зобов'язані дотримуватися трудової і технологічної дисципліни, вимог нормативно-правових актів про охорону праці (ст. 139 КЗпП).

До того ж адміністрація досліджуваного закладу охорони здоров'я зобов'язана розробляти і реалізовувати комплексні заходи щодо охорони праці. У колективному договорі закладу встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин. Зокрема, щодо режиму роботи, тривалості робочого часу й відпочинку, умов та охорони праці. У розділі колективного договору, що стосується охорони праці, вказуються обсяги фінансування комплексних заходів щодо забезпечення безпеки праці - згідно норм чинного законодавства.

Для створення безпечного середовища у КНП «Ходорівська міська лікарня» необхідно:

- дотримуватись вимог, викладені в наказах і нормативних документах з охорони праці та забезпечення професійної безпеки в установах охорони здоров'я;
- забезпечувати ефективний контроль за впливом шкідливих і небезпечних виробничих факторів на робочих місцях; проводити вивчення причин професійної захворюваності сестринського персоналу;
- запровадити нові форми організації праці сестринського персоналу, що дозволяють ефективно використовувати їх творчий потенціал,
- раціонально використовувати робочий час, чітко розподілити відповідальність між усіма членами колективу та інші;
- здійснювати заходи, спрямовані на оздоровлення медичного персоналу.

4.2 Організація матеріального забезпечення заходів цивільного захисту у медичному закладі

Матеріальне забезпечення заходів цивільного захисту у медичному закладі, зокрема, передбачає забезпечення медичним майном та технікою. До медичного майна належать лікарські та дезінфекційні засоби, реактиви, перев'язувальні і шовні матеріали та інші вироби і предмети медичного призначення [22].

До медичної техніки належать медична апаратура, прилади, спеціальні засоби збору і транспортування постраждалих і хворих, типові медичне обладнання, медичні та санітарні автомобілі і установки.

Організація медичного постачання покладається на медичні структурні підрозділи органів (підрозділів) ДСНС України, керівників закладів охорони здоров'я ДСНС України. Забезпечення лікарськими засобами, виробами медичного призначення та медичною технікою органів і підрозділів ДСНС України здійснюється відповідно до норм забезпечення та табелів оснащення, які розробляються з урахуванням функціонального призначення, організаційно-штатної структури та режиму функціонування органу або підрозділу ДСНС України і передбачають забезпечення його основних функцій протягом певного часу.

Порядок накопичення, зберігання, поповнення і використання медичного майна, призначеного для медичних підрозділів, що формуються на особливий період, визначається окремо.

Практичні заходи медичного постачання передбачають: визначення потреби у медичному майні і техніці, їх придбання, транспортування, облік, зберігання (утримання), видачу, експлуатацію, ремонт, списання та організацію контролю. Для забезпечення роботи закладів охорони здоров'я під час НС воєнного часу використовується медичне майно і техніка поточного постачання, а також запас медичного майна (оперативний резерв), створений на випадок ліквідації надзвичайних ситуацій природного та техногенного

характеру. В особливий період - медичне майно і техніка довготривалого зберігання.

Засоби цивільного захисту під час НС воєнного часу — це протипожежна, аварійно-рятувальна та інша спеціальна техніка, обладнання, механізми, прилади, інструменти, вироби медичного призначення, лікарські засоби, засоби колективного та індивідуального захисту, які призначені та використовуються під час виконання завдань цивільного захисту [22].

Засоби колективного захисту й засоби індивідуального захисту допомагають знизити або унеможливити дію небезпечних чинників надзвичайних ситуацій. Для захисту населення від впливу небезпечних чинників, що виникають внаслідок НС воєнного часу, використовують захисні споруди цивільного захисту. До них належать:

- сховище;
- протирадіаційне укриття;
- швидкоспоруджувана захисна споруда цивільного захисту.

Сховище - це герметична споруда, яка захищає людей від небезпечних чинників надзвичайної ситуації, воєнних дій. У сховищах укриваються:

- працівники найбільшої працюючої зміни суб'єктів господарювання, віднесених до відповідних категорій цивільного захисту та розташованих у зонах можливих значних руйнувань населених пунктів, які продовжують свою діяльність в особливий період;

- персонал атомних електростанцій, інших ядерних установок і працівники суб'єктів господарювання, які забезпечують функціонування таких станцій;

- працівники найбільшої працюючої зміни суб'єктів господарювання, віднесених до категорії особливої важливості цивільного захисту та розташованих за межами зон можливих значних руйнувань населених пунктів, а також працівники чергового персоналу суб'єктів господарювання, які забезпечують життєдіяльність міст, віднесених до відповідних груп цивільного захисту;

- хворі, медичний та обслуговувальний персонал закладів охорони здоров'я, які не підлягають евакуації або яких неможливо евакуювати у безпечне місце.

Протирадіаційне укриття - цю негерметичну споруду використовують для захисту людей від іонізуючого опромінення у разі радіоактивного забруднення місцевості.

Швидкоспоруджувана захисна споруда зводиться зі спеціальних конструкцій за короткий час для захисту людей від дії засобів ураження в особливий період. Для захисту людей від деяких небезпечних чинників, що виникають внаслідок надзвичайних ситуацій воєнного часу та дії засобів ураження також використовують споруди подвійного призначення і найпростіші укриття.

Споруда подвійного призначення — наземна або підземна споруда, яку можна використовувати за основним функціональним призначенням і для захисту населення. Найпростіше укриття — фортифікаційна споруда, цокольне або підвальне приміщення, що знижує комбіноване ураження людей від небезпечних наслідків надзвичайних ситуацій, а також від дії засобів ураження в особливий період.

У швидкоспоруджуваних захисних спорудах цивільного захисту, найпростіших укриттях та спорудах подвійного призначення укривається населення міст, віднесених до груп цивільного захисту, яке не підлягає евакуації у безпечне місце, а також інших населених пунктів. Для вирішення питання щодо укриття населення в захисних спорудах цивільного захисту, центральні органи виконавчої влади, місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування та суб'єкти господарювання завчасно створюють фонд таких споруд [22].

ВИСНОВКИ

Одним із найважливіших завдань, що виділяються сучасною економічною наукою та практичною економікою, виступає досягнення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я. Необхідно постійно здійснювати порівнювання одержаних результатів їх роботи і витрат, визначення найкращого варіанту надання медичних послуг. При цьому науковці виділяють наступні види ефективності діяльності медичних закладів за її сферами: медичну, економічну та соціальну.

Основною метою КНП «Ходорівська міська лікарня», яка ставиться у процесі діяльності даного медичного закладу, є забезпечення високоякісного медичного обслуговування населення, що реалізується шляхом надання необхідних медичних послуг.

За період 2021-2023 рр. простежувалося стійке зростання доходів КНП, що є позитивним для діяльності даного закладу. Так, за результатами 2022 року воно складало 20 млн. 248,5 тис. грн., тобто 45,3%, а у наступному році – 5 млн. 206,7 тис. грн., тобто 8,0% до рівня року, що передував даному. У структурі видатків КНП «Ходорівська міська лікарня» за 2023 р. найбільша частка (76,1%) припадала на заробітну плату з нарахуваннями.

Динаміка кількості осіб, які пройшли лікування у КНП «Ходорівська міська лікарня» за 2021 р. –2023 рр., є позитивною. Кількість ліжко-днів, які були проведені пацієнтами КНП «Ходорівська міська лікарня», стабільно зростала у 2021 р. –2023 рр., що говорить про повніше використання наявних можливостей та існуючого потенціалу даного медичного закладу. Найбільша кількість персоналу лікарні залучена до надання первинної медичної допомоги.

Успіх КНП «Ходорівська міська лікарня» щодо досягнення завдань підвищення ефективності своєї діяльності у значній мірі визначається рівнем задоволеності, залученості та відповідно результативності роботи працівників даного закладу. З метою відстеження цього рівня пропонуємо впровадити у

лікарні регулярні анкетування працівників. Використання такої практики дасть можливість забезпечувати зворотний зв'язок із працівниками та стимулювати створення оптимального робочого середовища.

Пропонуємо досліджуваному закладу впровадити високоякісну програму реабілітації для пацієнтів лікарні, у тому числі військовослужбовців, яка буде спрямована на відновлення їх здоров'я, а також покращення якості життя після закінчення служби. Впровадження надання послуг з реабілітації в КНП «Ходорівська міська лікарня» матиме значний медичний та соціальний ефект.

Пропонуємо також здійснити впровадження у даному закладі роботи кисневої станції. Це буде сприяти більшій безпеці закладу та вирішенню можливих проблем із логістикою (доставкою кисню), щоб бути незалежними від зовнішніх факторів. У результаті впровадження кисневої станції буде отримана економія коштів на суму 36480 грн. Також при цьому буде забезпечуватися безперебійність постачання кисню на потреби КНП «Ходорівська міська лікарня», що сприятиме ефективній роботі закладу.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Тюріна Н., Антонюк В. Особливості оцінювання ефективності діяльності та розвитку медичних організацій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 2. С. 9-17.
2. Економіка охорони здоров'я: методичні розробки для викладачів до проведення практичного заняття на тему «Ефективність діяльності системи та закладів охорони здоров'я» / укл. В.А. Огнєв, І.А. Чухно, В.І. Кравченко. Харків: ХНМУ, 2018. 19 с.
3. Медяник Д. І., Липчанський В. О. Особливості ефективності управління закладами охорони здоров'я. *Наукові записки*. 2016. Вип. 19. С. 23-29.
4. Сердюк О.І. Методологічні аспекти аналізу інтегральної ефективності діяльності закладів охорони здоров'я, що надають первинну медичну допомогу / О.І. Сердюк, О.А. Короп, Н.В. Просоленко, В.І. Крупеня, Б.А. Рогожин // Україна. Здоров'я нації. 2018. №3(50). С. 78-83.
5. Шкільняк М.М., Желюк Т.Л. Організація діяльності закладу охорони здоров'я: навч. посібник/ під ред. М.М. Шкільняка. Тернопіль. Крок. 2021. 516 с.
6. Черненко К.П., Семененко Г.М., Луконін О.В. Оцінка фінансового стану медичного закладу в умовах реформи фінансування системи охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. №12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/107.pdf.
7. Матюха Л.Ф. Медведовська Н.В. Підходи до оцінки ефективності лікарської практики з надання первинної медичної допомоги. *Україна. Здоров'я нації*. 2017. № 2 (43). С.140-142.
8. Москаленко В.Ф., Гульчій О.П., Таран В.В. та ін. Економіка охорони здоров'я: підручник/ під ред. В.Ф. Москаленка. Вінниця : Нова Книга. 2010. 288с.

9. Говорко О. В. Ефективність системи забезпечення охорони здоров'я населення України. *Інтелект XXI*. 2017. № 2. С. 92-97. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2017_2_14

10. Яремко І.І. Підвищення ефективності механізмів управління закладами сфери охорони здоров'я. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 2 (6). 2021. С. 127-139.

11. Семчук І. В., Кукель Г. С., Роледерс В. В. Впровадження нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах ринку. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7910>

12. Автономізація закладів охорони здоров'я. Реформа фінансування охорони здоров'я. URL: <http://healthreform.in.ua/autonomization>

13. Вовк С.М. Механізми державного управління системними змінами у сфері охорони здоров'я : дис. ... д-ра наук з держ. управ. : 25.00.02 ; Дон. держ. ун-т управ. Маріуполь. 2019. 492 с.

14. Генератори кисню IDEAL MAKINA. URL: <https://dalgakiran.ua/uk/products/generatori-kisnyu-ideal-makina/>

15. Свінціцький А.С., Висоцька О.І. Актуальні питання щодо впровадження медичних інноваційних технологій у закладах охорони здоров'я. *Практикуючий лікар*. 2015. №1. С. 7-13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PraktLik_2015_1_4

16. Гарматюк О.О., Юрик Н.Є. Дослідження антикризових інструментів в діяльності публічної організації. Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування: Колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Кирич Н.Б. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2020. С. 255–267.

17. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 2022. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>

18. Кирич Н.Б., Мосій О.Б., Машлій Г.Б., Горбатюк В.В. Зміни управлінських процесів в організаціях, викликані війною в Україні.

Економічний простір. Збірник наукових праць. 2024. № 190. С.311-315. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1505>

19. Вівчар О.І., Редьква О.З., Гарматюк О.О. Сутнісно-змістовна характеристика організаційно-економічного механізму розподілу фінансових ресурсів об'єднаної територіальної громади: порівняльно-аналітичний підхід в контексті безпекознавства. *Інфраструктура ринку.* 2019. Випуск 36. Жовтень 2019. С. 29-34. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/36-2019>

20. Радзішевська Є. Б., Висоцька О.В. Інформаційні технології в медицині. E-health : підручник для студентів медичних закладів вищої освіти; за ред. В. Г. Кнігавка. Харківський національний медичний університет. Харків : ХНМУ. 2019. 72 с.

21. Машлій Г.Б., Барчук С.І., Гарматюк О.О., Серединський В.Р. Оцінка прибутковості та прийняття оптимізаційних рішень на підприємстві / Світ наукових досліджень. Випуск 35: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції (м. Тернопіль, Україна, м. Ополе, Польща, 20-21 листопада 2024 р.) / за ред. : О. Патряк та ін. ГО “Наукова спільнота”, WSZIA w Opolu. Тернопіль: ФОП Шпак В.Б. 2024. С. 41-43.

22. Стручок В.С. Техноекологія та цивільна безпека: навчальний посібник. Частина: Цивільна безпека. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 156 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39424>

23. Гарматюк О.О., Філик А. Функції місцевого самоврядування в умовах трансформації політичної системи. Збірник тез доповідей IX Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій», 25-26 листопада 2020. Тернопіль: ТНТУ, 2020. С. 172-173.

24. Берназ-Лукавецька О. М., Подсядло Р. П. Медичні послуги та медична допомога: порівняльно-правовий аналіз. *Часопис цивілістики.* 2017. Вип. 24. С. 57-61. URL : <http://dspace.onua.edu.ua/handle/11300/9144>

25. Медяник Д. І., Липчанський В. О. Особливості ефективності управління закладами охорони здоров'я. *Наукові записки*. 2016. Вип. 19. С. 23-29.
26. Сердюк О. І., Короп О. А., Просоленко Н. В., Крупеня В. І., Рогожин Б. А. Методологічні аспекти аналізу інтегральної ефективності діяльності закладів охорони здоров'я, що надають первинну медичну допомогу. *Україна. Здоров'я нації*. 2018. № 3. С. 78-83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uzn_2018_3_15
27. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта. 2015. 492 с.
28. Шкільняк М.М., Желюк Т.Л. Організація діяльності закладу охорони здоров'я: нав. посібник / під ред. М.М. Шкільняка. Тернопіль: Крок. 2021. 516с.
29. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я : монографія / Р. Р. Августин, О. З. Апостолюк, А. І. Артимович [та ін.]. Тернопіль : Крок. 2020. 560 с.
30. Черненко К.П., Семененко Г.М., Луконін О.В. Оцінка фінансового стану медичного закладу в умовах реформи фінансування системи охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. №12. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2020/107.pdf
31. Матюха Л.Ф., Медведовська Н.В. Підходи до оцінки ефективності лікарської практики з надання первинної медичної допомоги. Україна. *Здоров'я нації*. 2017. № 2 (43). С.140-142.
32. Білецька І. М. Аналіз інноваційного розвитку закладів охорони здоров'я як функція менеджменту їх системного розвитку. *Вісник ХНУ. Серія економічна*. 2022. № 1. С. 310-315.
33. Медяник Д. І., Липчанський В. О. Особливості ефективності управління закладами охорони здоров'я. *Наукові записки*. 2016. Вип. 19. С. 23-29.