

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

бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: **Удосконалення системи надання послуг населенню у сфері охорони здоров'я, на прикладі КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» Вишнівецької селищної ради**

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу, групи БАз-41
Спеціальності: 281 "Публічне управління та адміністрування"
(шифр і назва спеціальності)

Табчак О.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Кирич Н.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Мосій О.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Вовк І.П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль 2026

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)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« 29 » січня 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня бакалавр
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”
(шифр і назва спеціальності)

студенту Табачак Ользі Ігорівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. *Тема роботи* Удосконалення системи надання послуг населенню у сфері охорони здоров'я, на прикладі КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» Вишнівецької селищної ради.

Керівник роботи д.е.н., проф. Кирич Н.Б.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « 29 » січня 2026 року № 4/9-65

2. *Термін подання* студентом завершеної роботи червень 2026

3. *Вихідні дані до роботи* _____

Статут підприємства, фінансово-бухгалтерська звітність підприємства, довідкові матеріали

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

1. Теоретичні основи формування та функціонування системи надання послуг населенню у сфері охорони здоров'я.

2. Аналіз управління комунальним некомерційним підприємством «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги»

3. Шляхи удосконалення системи надання медичних послуг КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги»

4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці.

5. *Перелік графічного матеріалу* (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)
Принципи та механізми системи управління наданням медичних послуг. Структурний аналіз активів КНП «Вишнівецький центр ПМСД» за 2023-2025 роки. Динаміка фінансових показників «Вишнівецький центр ПМСД» за 2023-2025 роки, тис. грн. Економічні ефекти від реалізації заходів удосконалення організації та управління діяльністю КНП «Вишнівецький центр ПМСД»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
БЖД, основи охорони праці	доц. Окіпний І.Б.		

7. Дата видачі завдання 22 січня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	лютий 2026	виконано
1	Теоретичні основи формування та функціонування системи надання послуг населенню у сфері охорони здоров'я	лютий 2026	виконано
1.1	Сутність, принципи та функції системи управління наданням медичних послуг населенню		
1.2	Механізми та інструменти формування системи управління наданням медичних послуг		
2	Аналіз управління комунальним некомерційним підприємством «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги»	березень 2026	виконано
2.1	Загальна характеристика комунального некомерційного підприємства		
2.2	Оцінка фінансового стану підприємства		
3	Шляхи удосконалення системи надання медичних послуг КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги»	квітень 2026	виконано
3.1	Розробка та обґрунтування напрямів удосконалення організації надання медичних послуг		
3.2	Оцінка економічної ефективності впровадження заходів з удосконалення системи надання медичних послуг ресурсами товариства		
4	Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	травень 2026	виконано
4.1	Значення адаптації в трудовому процесі		
4.2	Психофізіологічне розвантаження для працівників		
	Висновки	травень 2026	виконано
	Бібліографія	травень 2026	виконано
	Додатки	травень 2026	виконано

Студент

(підпис)

Табачак О.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Кирич Н.Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Табачак О.І. Удосконалення системи надання послуг населенню у сфері охорони здоров'я, на прикладі КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» Вишнівецької селищної ради.

Кваліфікаційна робота бакалавра: 68 сторінок, 5 рисунків, 13 таблиць, 8 формули, 2 додатки, 30 літературних джерела.

Предмет дослідження: механізми, принципи та інструменти управління системою охорони здоров'я, що впливають на ефективність та доступність медичних послуг.

Об'єкт дослідження: система надання послуг населенню у сфері охорони здоров'я

Метою даної роботи є запропонувати шляхи удосконалення системи надання послуг населенню у сфері охорони здоров'я через аналіз організаційних, фінансових та інформаційних механізмів управління, реалізацію основних принципів функціонування системи та впровадження сучасних інструментів управління.

Методи дослідження – аналіз наукових джерел, порівняльний аналіз, системний підхід, методи синтезу та моделювання управлінських процесів.

Практичне значення роботи полягає у тому, що її результати можуть бути використані для розробки стратегічних планів розвитку системи охорони здоров'я, удосконалення організаційних та фінансових механізмів управління, підвищення якості медичних послуг та рівня доступності допомоги для населення.

Результати можуть бути впроваджені в діяльність КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» Вишнівецької селищної ради.

Ключові слова: медичні послуги, охорона здоров'я, фінансове управління, адміністративні витрати, прибуток, медицина, населення громади.

SUMMARY

Tabachak O.I. Improving the system of providing healthcare services to the population (case study: Municipal Non-Profit Enterprise «Vyshnivets Primary Health Care Center» of the Vyshnivets Settlement Council).

Bachelor's degree thesis of 68 pages, 5 pictures, 13 tables, 8 formulas, 2 appendices, 30 references.

The subject of investigation using improving the system of providing services to the population in the field of healthcare.

The object of investigation is system of providing services to the population in the field of health care.

The aim of the work there is to propose ways to improve the system of providing services to the population in the field of healthcare through the analysis of organizational, financial and information management mechanisms, the implementation of the basic principles of the system's functioning and the introduction of modern management tools.

The methods of investigation are analysis of scientific sources, comparative analysis, systems approach, methods of synthesis and modeling of management processes.

The practical significance of the work is that in the is that its results can be used to develop strategic plans for the development of the health care system, improve organizational and financial management mechanisms, improve the quality of medical services and the level of accessibility of care for the population.

The results can be implemented in the activities of the Municipal Non-Profit Enterprise «Vyshnivets Primary Health Care Center» of the Vyshnivets Settlement Council

Key words: medical services, healthcare, financial management, administrative costs, profit, medicine, community population.

ЗМІСТ

Вступ	7
Розділ 1 Теоретичні основи формування та функціонування системи надання послуг населенню у сфері охорони здоров'я	9
1.1 Сутність, принципи та функції системи управління наданням медичних послуг населенню	9
1.2 Механізми та інструменти формування системи управління наданням медичних послуг	16
Розділ 2 Аналіз управління комунальним некомерційним підприємством «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги»	25
2.1 Загальна характеристика комунального некомерційного підприємства	25
2.2 Оцінка фінансового стану підприємства	35
Розділ 3 Шляхи удосконалення системи надання медичних послуг КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги»	43
3.1 Розробка та обґрунтування напрямів удосконалення організації надання медичних послуг	43
3.2 Оцінка економічної ефективності впровадження заходів з удосконалення системи надання медичних послуг	49
Розділ 4 Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	58
4.1 Значення адаптації в трудовому процесі	58
4.2 Психофізіологічне розвантаження для працівників	60
Висновки	63
Бібліографія	66
Додатки	69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлюється кількома ключовими факторами. По-перше, сучасна система надання медичних послуг потребує удосконалення організаційних, фінансових та інформаційних процесів з метою оптимізації ресурсів та підвищення результативної діяльності. По-друге, існує потреба у забезпеченні рівного та справедливого доступу до медичних послуг для всіх категорій населення, включаючи соціально вразливі групи, мешканців сільської місцевості, людей з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб. По-третє, підвищення прозорості та підзвітності діяльності закладів охорони здоров'я сприятиме зміцненню довіри населення до медичної системи в цілому.

Система надання медичних послуг є складною багаторівневою структурою, що включає державні органи управління, органи місцевого самоврядування, заклади охорони здоров'я, медичних працівників та населення як споживачів послуг. Ефективне управління цією системою неможливе без інтегрованого підходу, що поєднує організаційні, економічні, правові, фінансові та інформаційні механізми. Особливу увагу слід приділяти впровадженню сучасних управлінських технологій, цифрових систем моніторингу та оцінки надання медичних послуг, що дозволяє підвищувати якість допомоги та забезпечувати своєчасне реагування на соціально-економічні та демографічні зміни в державі.

Мета дослідження полягає у визначенні шляхів удосконалення системи надання послуг населенню у сфері охорони здоров'я через аналіз організаційних, фінансових та інформаційних механізмів управління, реалізацію основних принципів функціонування системи та впровадження сучасних інструментів управління.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішуються наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи системи управління наданням медичних послуг;

- визначити механізми та інструменти організаційного, економічного, правового, фінансового та інформаційного впливу на систему надання медичних послуг;
- дослідити принципи функціонування системи управління та оцінити їх реалізацію на практиці;
- розробити пропозиції та рекомендації щодо удосконалення системи управління наданням медичних послуг з урахуванням сучасних соціально-економічних викликів;
- проаналізувати питання безпеки життєдіяльності та основ охорони праці.

Об’єкт дослідження – система надання послуг населенню у сфері охорони здоров’я

Предмет дослідження - механізми, принципи та інструменти управління системою охорони здоров’я, що впливають на ефективність та доступність медичних послуг.

Методи дослідження включають аналіз наукових джерел, порівняльний аналіз, системний підхід, методи синтезу та моделювання управлінських процесів, що дозволяють комплексно оцінити ефективність функціонування системи та визначити напрямки її удосконалення.

Практична цінність роботи полягає у тому, що її результати можуть бути використані для розробки стратегічних планів розвитку системи охорони здоров’я, удосконалення організаційних та фінансових механізмів управління, підвищення якості медичних послуг та рівня доступності допомоги для населення.

Таким чином, дослідження спрямоване на комплексне вивчення системи управління наданням медичних послуг, оцінку її ефективності та розробку пропозицій щодо удосконалення організаційно-управлінської, фінансової та інформаційної складових, що сприятиме підвищенню якості медичних послуг та соціальної захищеності населення.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1 Сутність, принципи та функції системи управління наданням медичних послуг населенню

Система управління наданням медичних послуг населенню являє собою комплекс взаємопов'язаних організаційних, економічних, правових, фінансових та інформаційних елементів. Вони забезпечують ефективну координацію діяльності всіх суб'єктів охорони здоров'я з метою задоволення потреб населення в медичних послугах. Її сутність полягає у створенні таких умов, за яких надання медичної допомоги є доступним, якісним та своєчасним, а ресурси галузі використовуються ефективно та раціонально.

Система управління наданням медичних послуг виступає як соціально-економічна та правова структура. Вона об'єднує органи державної влади, органи місцевого самоврядування, заклади охорони здоров'я, медичних працівників та споживачів послуг. Система управління забезпечує:

- планування, організацію та контроль надання медичних послуг;
- розподіл фінансових, матеріальних та кадрових ресурсів;
- реалізацію державної політики у сфері охорони здоров'я;
- моніторинг ефективності функціонування системи та якісних показників медичної допомоги.

Управління наданням медичних послуг базується на низці загальноприйнятих принципів, що визначають характер і ефективність її функціонування:

Першим принципом є законність та правова регламентація, що є базовим елементом системи управління наданням медичних послуг. Оскільки він визначає правові рамки діяльності всіх суб'єктів охорони здоров'я та гарантує дотримання

прав та обов'язків як пацієнтів, так і медичного персоналу. Його реалізація забезпечує соціальну захищеність населення, створює умови для ефективного і прогнозованого функціонування системи охорони здоров'я та формує основу довіри між медичними установами та громадянами.

Сутність цього принципу полягає у забезпеченні того, щоб усі управлінські рішення та дії суб'єктів системи охорони здоров'я були повністю відповідними чинному законодавству, підзаконним нормативно-правовим актам та міжнародним стандартам. Законність означає, що жоден суб'єкт управління не має права діяти поза правовими нормами, а будь-яке порушення передбачає юридичну відповідальність.

Правова регламентація передбачає використання сукупності нормативно-правових актів, які визначають організацію та порядок надання медичних послуг, а саме:

- Конституція України, яка закріплює право громадян на охорону здоров'я та медичну допомогу [1] ;
- основи законодавства України про охорону здоров'я, що встановлюють правові засади діяльності закладів охорони здоров'я, а також, права пацієнтів і обов'язки медичних співробітників [2] ;
- Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», який регламентує фінансування медичних послуг та забезпечення доступності допомоги [3] ;
- інші спеціальні закони та підзаконні акти, що регулюють окремі напрямки діяльності (ліцензування, санітарні та епідеміологічні вимоги, донорство, трансплантацію тощо).

Інструментами реалізації принципу законності є:

- встановлення прав та обов'язків медичних працівників та закладів через локальні накази та регламенти;
- забезпечення дотримання стандартів та протоколів лікування, що гарантує правомірність медичних втручань;

- система контролю та аудиту діяльності закладів охорони здоров'я, що включає внутрішні ревізії та нагляд з боку держави;
- механізми юридичної відповідальності за порушення прав пацієнтів або нормативів надання медичної допомоги.

Таким чином, даний принцип є фундаментом системи управління наданням медичних послуг, який забезпечує правову визначеність, стабільність і передбачуваність управлінських процесів та гарантує реалізацію права громадянам на якісну медичну допомогу.

Другий принцип - доступності та рівності є одним із ключових засадничих принципів системи управління наданням медичних послуг. Він передбачає гарантування всім громадянам права на своєчасне та якісне медичне обслуговування, незалежно від їх соціального, економічного, географічного або демографічного статусу. Дотримання цього принципу забезпечує справедливий розподіл медичних ресурсів та формує умови для реалізації права людини на охорону здоров'я, закріпленого Конституцією України та міжнародними договорами, ратифікованими державою.

Сутність даного принципу полягає у забезпеченні рівних можливостей для отримання медичної допомоги всім верствам населення, включаючи вразливі групи - дітей, людей похилого віку, осіб з інвалідністю, мешканців сільської місцевості та внутрішньо переміщених осіб. Важливим чинником є також географічна доступність медичних послуг, що передбачає наявність необхідних закладів охорони здоров'я та медичного персоналу у всіх регіонах країни.

Реалізація даного принципу здійснюється через такі механізми та інструменти:

1. Державні програми та стандарти медичної допомоги, що визначають мінімальний обсяг послуг, які мають бути доступні кожному громадянину;
2. Мережа закладів охорони здоров'я, організована з урахуванням демографічної структури та потреб населення у різних регіонах;

3. Фінансове забезпечення, що включає державне та місцеве бюджетне фінансування, медичне страхування та програми субсидування для малозабезпечених верств населення;

4. Система направлень та електронних сервісів, яка дозволяє пацієнтам отримувати медичну допомогу без необґрунтованих черг та затримок, а також забезпечує доступ до спеціалізованих та високоспеціалізованих послуг;

5. Моніторинг та оцінка доступності послуг, який проводиться через державну статистику, громадські опитування та внутрішні системи контролю закладів охорони здоров'я.

Дотримання принципу доступності та рівності дозволяє зменшити соціальну нерівність у доступі до медичних послуг та забезпечити своєчасне реагування на потреби населення.

Третій принцип - є ефективність та раціональне використання ресурсів, що є одним із ключових засадничих принципів системи управління наданням медичних послуг. Він окреслює використання фінансових, матеріальних та інших ресурсів охорони здоров'я для досягнення максимального результату при мінімальних витратах. Реалізація цього принципу спрямована на підвищення продуктивності системи, зменшення втрат та забезпечення високої якості надання медичних послуг населенню. Сутність принципу полягає у забезпеченні економічної та організаційної ефективності всіх елементів системи охорони здоров'я, включаючи планування бюджету, розподіл медичного персоналу, використання матеріально-технічної бази та впровадження сучасних технологій управління. Принцип ефективності дозволяє гармонізувати співвідношення між доступними ресурсами та потребами населення у медичних послугах.

Основними інструментами реалізації цього принципу є:

1. Бюджетне та фінансове планування, що передбачає визначення пріоритетів фінансування, контроль за витратами та оптимізацію бюджету на рівні держави, регіонів та закладів охорони здоров'я;

2. Система медичного страхування та фінансових стимулів, яка спрямована на економне використання коштів, підвищення відповідальності закладів та медичного персоналу за надання якісних послуг;

3. Раціональна організація роботи закладів охорони здоров'я, що включає оптимізацію штатного складу, графіків роботи, потоків пацієнтів та забезпечення ефективного використання обладнання;

4. Впровадження інформаційних систем управління та електронних медичних записів, що дозволяє скоротити адміністративні витрати, уникнути дублювання процедур та забезпечити контроль за використанням ресурсів;

5. Моніторинг та оцінка ефективності діяльності закладів охорони здоров'я, що включає аналіз фінансових, кадрових та матеріальних показників, а також оцінку результатів лікування пацієнтів.

Дотримання принципу ефективності та раціонального використання ресурсів дозволяє підвищити результативність надання медичних послуг, забезпечити оптимальне співвідношення витрат та результатів. А також сюди відноситься створення умов для стабільності функціонування системи охорони здоров'я та підвищення конкурентоспроможності медичних закладів.

Четвертим принципом є прозорість та підзвітність, який передбачає відкритість управлінських процесів та забезпечення контролю за діяльністю всіх суб'єктів системи охорони здоров'я. Його реалізація гарантує, що всі рішення, пов'язані з організацією, фінансуванням та наданням медичних послуг, здійснюються відповідно до встановлених правил та стандартів, а громадські та державні органи можуть оцінити ефективність цих рішень.

Сутність принципу полягає у формуванні системи зворотного зв'язку, звітності та контролю, яка забезпечує доступність інформації про ресурси, фінансування, стан надання послуг та результати діяльності закладів охорони здоров'я. Прозорість дозволяє запобігати зловживанням та корупційним проявам, підвищує довіру населення до системи охорони здоров'я та створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Інструменти реалізації принципу включають:

1. Звітність закладів охорони здоров'я перед державними та місцевими органами управління;
2. Публікація даних про фінансування та результати діяльності у відкритих джерелах, офіційних вебпорталах та у засобах масової інформації;
3. Моніторинг та аудити, включаючи внутрішні перевірки та державний нагляд;
4. Взаємодія з населенням, наприклад, через опитування пацієнтів, консультації та публічні обговорення програм охорони здоров'я.

П'ятим принципом є адаптивність та гнучкість, означає здатність системи управління наданням медичних послуг своєчасно реагувати на зміни у соціально-економічному, демографічному та епідеміологічному середовищі. Він передбачає можливість коригування управлінських рішень, ресурсного забезпечення та організаційної структури закладів охорони здоров'я відповідно до нових викликів, технологічних інновацій.

Сутність цього принципу полягає у створенні динамічної системи управління, яка здатна швидко адаптуватися до змін зовнішніх та внутрішніх факторів, забезпечуючи безперервність і ефективність надання медичної допомоги. Гнучкість системи дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів, впроваджувати інноваційні технології, модернізувати процеси та організацію надання медичних послуг.

Інструменти реалізації даного принципу включають:

1. Механізми оперативного планування та коригування програм охорони здоров'я у відповідь на зміни потреб населення;
2. Використання сучасних інформаційних систем, що дозволяють планувати потреби у медичних послугах та ресурсах;
3. Гнучке управління кадровими, фінансовими та матеріальними ресурсами, що забезпечує швидке перенаправлення ресурсів на пріоритетні напрями;

4. Інноваційні підходи до організації медичної допомоги, включаючи телемедицину, дистанційний моніторинг стану пацієнтів та нові моделі взаємодії закладів та пацієнтів.

Дотримання принципу адаптивності та гнучкості забезпечує стійкість і ефективність системи управління охороною здоров'я, дозволяє швидко реагувати на надзвичайні ситуації, зміни епідеміологічної ситуації та соціально-економічні виклики, а також підвищує загальну якість надання медичних послуг.

Принципи та механізми системи управління наданням медичних послуг зображені на рисунку 1.1.

Система управління наданням медичних послуг виконує комплекс взаємопов'язаних функцій, які забезпечують її ефективне функціонування:

1. Організаційна функція - формування структури закладів охорони здоров'я, розподіл повноважень та координація дій суб'єктів управління.
2. Планувальна функція - визначення стратегічних та тактичних цілей, планування потреб у кадрах, фінансових і матеріальних ресурсах.

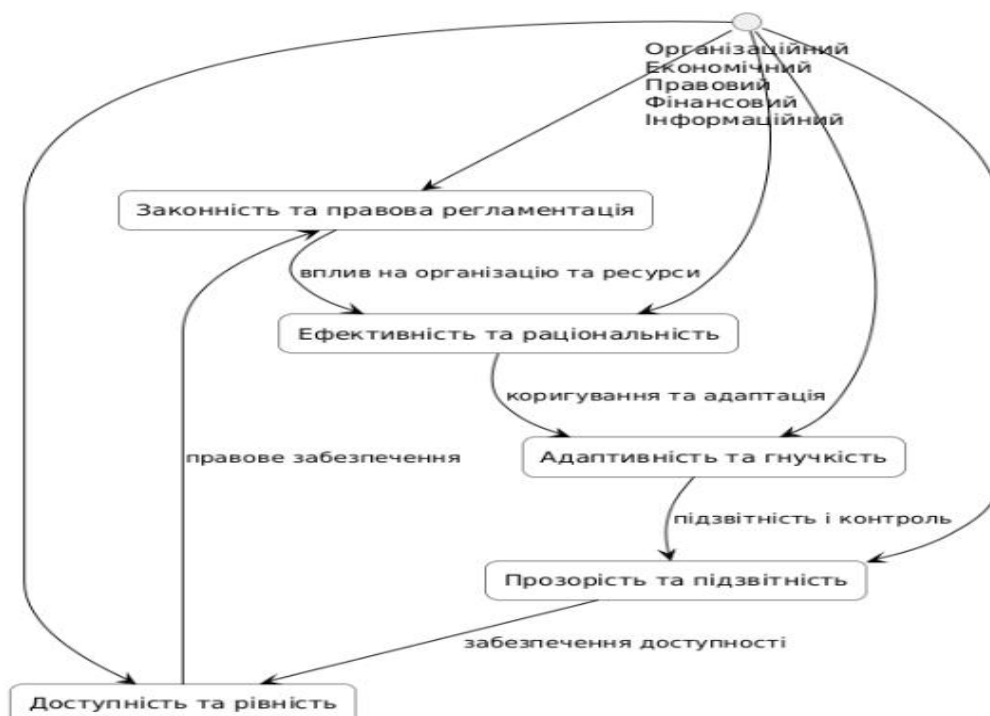


Рисунок 1.1 - Принципи та механізми системи управління наданням медичних послуг

3. Регулююча функція - встановлення правил, стандартів та нормативів діяльності закладів охорони здоров'я, контроль за їх виконанням.

4. Фінансово-економічна функція - формування та розподіл фінансових ресурсів, впровадження механізмів стимулювання ефективної діяльності закладів та медичного персоналу.

5. Контрольно-аналітична функція - моніторинг, оцінка та аналіз результатів діяльності системи, забезпечення зворотного зв'язку для коригування управлінських рішень.

6. Інформаційна функція - забезпечення збору, обробки та використання даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та підвищення якості медичної допомоги.

Отже, сутність, принципи та функції системи управління наданням медичних послуг визначають її як інтегровану, багаторівневу та динамічну систему, яка здатна забезпечувати ефективне управління ресурсами та організацію процесу надання медичних послуг. Дотримання принципів управління та реалізація функцій дозволяють гарантувати доступність, якість і результативність медичної допомоги для всього населення.

1.2 Механізми та інструменти формування системи управління наданням медичних послуг

Формування системи управління наданням медичних послуг здійснюється за допомогою комплексу взаємопов'язаних механізмів та інструментів, що забезпечують її стабільне функціонування та розвиток. Основними серед них є організаційний, економічний, правовий, фінансовий та інформаційний механізми.

Організаційний механізм передбачає побудову раціональної структури управління системою охорони здоров'я, визначення повноважень та відповідальності між державними та місцевими органами, а також, керівництвом закладів охорони здоров'я. Він включає оптимізацію мережі медичних закладів, впровадження сучасних моделей управління, розвиток автономії закладів охорони здоров'я та посилення ролі менеджменту.

Економічний механізм формування системи управління спрямований на забезпечення ефективного використання ресурсів та стимулювання підвищення якості медичних послуг. До його інструментів належать фінансове планування, тарифоутворення на медичні послуги, система оплати праці медичних працівників, а також застосування економічних стимулів. Важливу роль відіграє перехід від утримання медичних закладів до фінансування наданих послуг.

Правовий механізм забезпечує нормативно-правове регулювання діяльності системи охорони здоров'я. Нормативно-правове регулювання діяльності системи охорони здоров'я України є основою її функціонування та розвитку й визначає правові, організаційні та економічні засади забезпечення права громадян на охорону здоров'я. Воно регламентує діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, закладів охорони здоров'я та інших суб'єктів, що беруть участь у наданні медичних послуг населенню.

Базовим нормативно-правовим актом у сфері охорони здоров'я є Конституція України, прийнята 28 червня 1996 року, яка гарантує кожному право на охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування. Конституційні положення визначають обов'язок держави створювати умови для ефективного і доступного медичного обслуговування населення та забезпечувати розвиток системи охорони здоров'я [1].

Фундаментальним галузевим нормативно-правовим актом є Основи законодавства України про охорону здоров'я, прийняті 19 листопада 1992 року, які визначають принципи державної політики у сфері охорони здоров'я, структуру системи охорони здоров'я, права та обов'язки громадян, медичних працівників і закладів охорони здоров'я. У цьому законі закладено правові засади організації медичної допомоги, фінансування галузі, ліцензування медичної діяльності та контролю якості медичних послуг [2].

Важливе місце в системі нормативно-правового регулювання посідають спеціальні закони України, що регулюють окремі напрями функціонування галузі. Зокрема, Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», прийнятий 19 жовтня 2017 року, визначає нові підходи

до фінансування медичних послуг, запроваджує програму медичних гарантій та принцип «гроші йдуть за пацієнтом» [3].

Забезпечення санітарно-епідемічного благополуччя населення здійснюється відповідно до Закону України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» від 24 лютого 1994 року, а заходи щодо запобігання поширенню інфекційних захворювань визначаються Законом України «Про захист населення від інфекційних хвороб», прийнятим 6 квітня 2000 року.

Крім цього, окремі напрями медичної діяльності регламентуються спеціальними нормативно-правовими актами, зокрема Законом України «Про донорство крові та її компонентів» від 23 червня 1995 року та Законом України «Про застосування трансплантації анатомічних матеріалів людині», прийнятим 17 травня 2018 року, які визначають правові та організаційні засади надання спеціалізованої медичної допомоги.

Таким чином, нормативно-правове регулювання діяльності системи охорони здоров'я України є багаторівневим і комплексним та створює правові умови для ефективного управління галуззю, підвищення якості медичних послуг і забезпечення соціальних гарантій населенню.

Фінансовий механізм охоплює формування та розподіл фінансових ресурсів, необхідних для функціонування системи охорони здоров'я. Основними інструментами є бюджетне фінансування, медичне страхування, державні та місцеві цільові програми, а також залучення додаткових джерел фінансування. Ефективність фінансового механізму значною мірою визначає рівень доступності та якості медичних послуг.

Інформаційний механізм відіграє важливу роль у сучасній системі управління охороною здоров'я. Він передбачає використання медичних інформаційних систем, електронного документообігу, статистичного обліку та моніторингу показників діяльності. Застосування цифрових технологій сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, прозорості та оперативності управління.

Отже, механізми та інструменти формування системи управління наданням медичних послуг є взаємодоповнюючими елементами, що забезпечують комплексний підхід до розвитку сфери охорони здоров'я. Їх ефективно поєднання створює передумови для підвищення якості медичних послуг, задоволення потреб населення та сталого розвитку системи охорони здоров'я загалом. Механізми формування системи управління наданням медичних послуг наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Механізми формування системи управління наданням медичних послуг

№ п/п	Механізм	Основні інструменти
1	Організаційний	Оптимізація структури, автономія закладів, менеджмент
2	Економічний	Тарифоутворення, оплата праці, фінансові стимули
3	Правовий	Закони, нормативні акти, медичні стандарти
4	Фінансовий	Бюджетне фінансування, страхування, цільові програми
5	Інформаційний	Електронні медичні системи, моніторинг, статистика

В таблиці 1.1 узагальнено основні механізми, що забезпечують функціонування та розвиток системи управління у сфері охорони здоров'я, а також відображає інструменти їх практичної реалізації. У таблиці систематизовано п'ять ключових механізмів: організаційний, економічний, правовий, фінансовий та інформаційний. Кожен з яких виконує окрему, але взаємопов'язану роль, у процесі управління наданням медичних послуг населенню.

Організаційний механізм спрямований на формування ефективної структури управління системою охорони здоров'я, передбачає оптимізацію мережі закладів охорони здоров'я, підвищення рівня їх автономії та впровадження сучасних підходів до менеджменту. Економічний механізм забезпечує раціональне використання ресурсів через застосування інструментів тарифоутворення, системи

оплати праці медичних працівників та фінансових стимулів, що сприяють підвищенню результативності діяльності закладів охорони здоров'я.

Правовий механізм формує нормативно-правові засади функціонування системи управління наданням медичних послуг, охоплюючи закони, підзаконні акти та медичні стандарти, які регламентують порядок надання медичної допомоги та забезпечують захист прав пацієнтів. Фінансовий механізм забезпечує формування та розподіл фінансових ресурсів через бюджетне фінансування, механізми медичного страхування та реалізацію цільових програм, що є необхідною умовою стабільного функціонування системи охорони здоров'я.

Інформаційний механізм відіграє важливу роль у сучасних умовах цифровізації галузі та передбачає використання електронних медичних систем, моніторингу показників діяльності та статистичного обліку. Застосування цього механізму сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, обґрунтованості управлінських рішень та якості надання медичних послуг.

Таким чином, дані, наведені в таблиці 1.1, свідчать про комплексний характер формування системи управління наданням медичних послуг, ефективність якої залежить від узгодженого застосування всіх визначених механізмів та їх інструментів.

Механізм формування системи управління наданням медичних послуг зображено на рисунку 1.2.

Механізм формування системи управління наданням медичних послуг, які зображено на рисунку 1.2, являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, інструментів та процесів. Вони забезпечують цілеспрямований та безперервний вплив суб'єктів управління на функціонування системи охорони здоров'я з метою підвищення доступності, якості та ефективності медичної допомоги громадянам.

Його особливістю є циклічний характер, який передбачає постійний зворотний зв'язок і коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ.



Рисунок 1.2 – Механізм формування системи управління наданням медичних послуг

Початковим етапом механізму є правовий механізм, який формує нормативно-правову основу функціонування системи управління наданням медичних послуг. Він включає систему законів, підзаконних нормативних актів, державних стандартів та клінічних протоколів, що визначають правила надання медичної допомоги, повноваження суб'єктів управління та відповідальність учасників системи охорони здоров'я. Саме правовий механізм визначає загальні вимоги та обмеження для реалізації управлінських рішень.

На основі правових норм реалізується організаційний механізм, який забезпечує побудову ефективної структури управління системою охорони здоров'я. Він передбачає оптимізацію мережі закладів охорони здоров'я,

розмежування функцій та повноважень між рівнями управління, розвиток автономії закладів та впровадження сучасних підходів до менеджменту. Організаційний механізм спрямований на забезпечення узгодженості дій усіх учасників процесу надання медичних послуг.

Наступним елементом циклу є фінансовий механізм, який забезпечує формування та розподіл фінансових ресурсів, необхідних для функціонування системи охорони здоров'я. Він охоплює бюджетне фінансування, механізми медичного страхування, державні та місцеві цільові програми, а також інші джерела фінансових надходжень. Ефективність фінансового механізму визначає можливість реалізації управлінських рішень та рівень забезпеченості системи охорони здоров'я ресурсами.

У межах фінансового забезпечення працює економічний механізм, який спрямований на підвищення ефективності використання ресурсів закладами охорони здоров'я. До його інструментів належать тарифи на медичні послуги, система оплати праці та фінансові стимули. Економічний механізм створює мотиваційне середовище, орієнтоване на досягнення визначених показників якості та результативності медичних послуг.

Завершальним елементом циклічного механізму є інформаційний механізм, який забезпечує збір, обробку та аналіз інформації про стан і результати діяльності системи охорони здоров'я. Він передбачає використання електронних медичних інформаційних систем, статистичного обліку, моніторингу показників якості та ефективності медичних послуг.

Таким чином, механізм формування системи управління наданням медичних послуг є безперервним циклом взаємодії правового, організаційного, фінансового, економічного та інформаційного механізмів. Їх узгоджене функціонування забезпечує адаптивність системи охорони здоров'я до змін соціально-економічних умов, підвищення якості медичних послуг та ефективність управлінських рішень у сфері охорони здоров'я.

Взаємодія суб'єктів системи управління охороною здоров'я зображено на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Взаємодія суб'єктів системи управління охороною здоров'я

Взаємодія суб'єктів системи управління охороною здоров'я є ключовим елементом організаційної структури галузі. Оскільки саме через координацію дій різних учасників забезпечується ефективне функціонування системи та реалізація права населення на охорону здоров'я. Під суб'єктами розуміють державні органи, органи місцевого самоврядування, заклади охорони здоров'я, медичний персонал та населення як споживачів медичних послуг.

На вищому рівні Держава (Верховна Рада України, Кабінет Міністрів, Міністерство охорони здоров'я) формує державну політику у сфері охорони здоров'я, встановлює нормативно-правові засади діяльності системи, затверджує стандарти та медичні протоколи, визначає фінансові механізми та пріоритети розвитку галузі. Держава здійснює стратегічне планування та контроль за виконанням програм медичних гарантій.

Органи місцевого самоврядування реалізують державну політику на регіональному та місцевому рівнях. Вони організовують діяльність місцевих закладів охорони здоров'я, розподіляють фінансові ресурси, забезпечують

інфраструктурну підтримку та моніторинг надання медичних послуг. Взаємодія з державними органами відбувається через звітність та надання пропозицій щодо удосконалення місцевої системи охорони здоров'я.

Медичний персонал виступає виконавцем медичних послуг та забезпечує якість надання допомоги відповідно до встановлених стандартів та протоколів. Медичні працівники надають зворотний зв'язок адміністрації закладів і органам управління щодо стану роботи та потреб пацієнтів.

Населення (пацієнти) є кінцевим споживачем медичних послуг і бере участь у системі через звернення за допомогою, оцінку якості послуг, участь у громадських опитуваннях та програмах зворотного зв'язку. Інформація від пацієнтів використовується для коригування управлінських рішень та підвищення ефективності системи.

Таким чином, взаємодія суб'єктів системи управління охороною здоров'я носить циклічний та інтегрований характер, де кожен рівень впливає на інші через координовані процеси планування, контролю, оцінки та коригування. Узгодженість дій усіх учасників забезпечує ефективність системи, підвищує якість медичних послуг та гарантує доступ населення до необхідної медичної допомоги.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ НЕКОМЕРЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «ВИШНІВЕЦЬКИЙ ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО- САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ»

2.1 Загальна характеристика комунального некомерційного підприємства

Комунальне некомерційне підприємство «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» Вишнівецької селищної ради є закладом охорони здоров'я, діяльність якого спрямована на надання якісної первинної медичної допомоги населенню громади. Основними завданнями підприємства є забезпечення доступності медичних послуг, профілактика захворювань, організація діагностики та лікування на первинному рівні, координація маршрутизації пацієнтів та підвищення рівня громадського здоров'я.

КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» має код діяльності 86.10 «Діяльність лікарняних закладів» належить до сфери охорони здоров'я та охоплює медичні послуги, що надаються у стаціонарних або наближених до стаціонарних умовах. Цей вид діяльності передбачає лікування та медичний догляд за пацієнтами, які потребують постійного або тимчасового перебування під наглядом медичного персоналу. Заклад здійснює госпіталізацію, проводить терапевтичне або хірургічне лікування, надає невідкладну медичну допомогу, забезпечує спостереження пацієнтів у денному чи цілодобовому стаціонарі, а також проводить комплексні діагностичні та лабораторні обстеження, що потребують спеціалізованого обладнання.

КНП «Вишнівецький ЦПМСД» надає медичні послуги, які передбачають короткострокове або денне перебування пацієнтів під наглядом. Це можуть бути денні стаціонари загальної практики, виконання ін'єкцій, інфузій, нагляд після медичних процедур, лікування в умовах амбулаторного стаціонару, а також інші послуги, що потребують медичного контролю.

Заклад функціонує відповідно до чинного законодавства України, зокрема Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення». Цей закон є основоположним документом медичної реформи, який запровадив нову модель фінансування галузі з 2018 року. Головною метою закону є забезпечення конституційного права громадян на отримання необхідної медичної допомоги та підвищення ефективності використання державних коштів шляхом переходу від утримання закладів до оплати конкретних послуг за принципом «гроші йдуть за пацієнтом».

Фінансування підприємства здійснюється переважно Національною службою здоров'я України через укладені договори за програмою медичних гарантій. Цей механізм є прямим наслідком реалізації закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення». Головним фінансовим документом є програма медичних гарантій, яка щорічно затверджується Кабінетом Міністрів України та визначає обсяг послуг, які держава гарантує оплатити. Фундаментальний принцип фінансування є те, що «гроші йдуть за пацієнтом». На відміну від старої бюджетної моделі, де кошти виділялися на утримання закладів (кошторисом), тепер кошти надходять за фактично надані послуги конкретним пацієнтам. Це створює пряму фінансову залежність доходу КНП від кількості обслугованих громадян. Будучи надавачем послуг, КНП укладає прямий договір з НСЗУ, яка виступає закупівельником. Для центрів первинної медико-санітарної допомоги основним механізмом оплати є ставка. Це щорічна фіксована сума за обслуговування одного пацієнта, на якого укладено декларацію. До ставки застосовуються коригувальні коефіцієнти залежно від віку пацієнта (наприклад, діти та літні люди мають вищий коефіцієнт), що забезпечує справедливість розподілу. Крім того, можуть оплачуватися додаткові пакети специфічних послуг (наприклад, вакцинація). Оплата відбувається виключно на підставі даних, внесених до єдиної електронної системи охорони здоров'я, що забезпечує верифікацію та прозорість розрахунків.

КНП «Вишнівецький ЦПМСД» здійснює свою господарську діяльність згідно до чинного законодавства України. Основним джерелом доходу є виплати

від НСЗУ, а також надходження від надання додаткових медичних послуг. Упродовж останніх років спостерігається стабільність кадрового складу та розширення матеріально-технічної бази. Організаційно-економічна діяльність КНП «Вишнівецький ЦПМСД» спрямована на забезпечення стабільного функціонування закладу, раціональне використання ресурсів та підвищення якості медичних послуг. Заклад працює на засадах автономізації, що передбачає самостійне планування бюджету, управління коштами та відповідальність за результати діяльності.

Основними напрямками економічної роботи КНП є:

- планування та формування бюджету, включаючи прогнозування доходів від НСЗУ та додаткових медичних послуг;
- аналіз та розподіл фінансових ресурсів, забезпечення пріоритетного фінансування медичних програм та потреб пацієнтів;
- контроль використання коштів, спрямований на оптимізацію витрат, підвищення прозорості та ефективності фінансових операцій;
- управління витратами, пов'язаними з утриманням закладу, оплатою праці, закупівлею медикаментів, обладнання та комунальних послуг;
- економічне обґрунтування розвитку матеріально-технічної бази, включаючи проведення ремонтів, модернізацію кабінетів, оновлення медичного обладнання.

Отже, основними напрямками економічної роботи КНП є комплекс заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування закладу та раціонального використання фінансових ресурсів. Одним з ключових напрямів є планування та формування бюджету, яке передбачає складання фінансового плану на рік, визначення потреб у ресурсах та прогнозування можливих доходів. Особливу увагу приділяють прогнозуванню надходжень від НСЗУ за пакетами медичних послуг, а також оцінці потенційних доходів від додаткових платних послуг. Це дозволяє забезпечити фінансову стабільність та можливість покриття основних видатків закладу.

Другим напрямом є аналіз та розподіл фінансових ресурсів, який включає оцінку наявних коштів, визначення пріоритетів фінансування та планування витрат відповідно до потреб закладу. Особлива увага приділяється забезпеченню фінансування медичних програм, закупівлі необхідних медикаментів, підтримці матеріально-технічної бази та задоволенню першочергових потреб пацієнтів. Такий підхід дозволяє спрямувати ресурси на найбільш важливі напрями діяльності та підтримувати високу якість медичних послуг.

Третім важливим напрямом є контроль використання коштів, який передбачає постійний моніторинг фінансових операцій, перевірку цільового використання коштів та аналіз ефективності витрат. Контроль здійснюється як на рівні бухгалтерського обліку, так і на рівні внутрішнього управління. Мета цього процесу є запобігання нераціональному використанню коштів, підвищення прозорості діяльності та забезпечення відповідності витрат фінансовому плану.

Четвертим напрямом є управління витратами, що охоплює контроль і планування видатків, пов'язаних із заробітною платою персоналу, оплатою комунальних послуг, закупівлею медикаментів, розхідних матеріалів, обладнання та іншими потребами закладу. Раціональне управління витратами дозволяє оптимізувати фінансове навантаження, уникати зайвих витрат та забезпечувати стабільне функціонування підприємства навіть в умовах обмеженого фінансування.

Ще одним важливим напрямом є економічне обґрунтування розвитку матеріально-технічної бази. Воно включає планування та проведення ремонтних робіт, модернізацію приміщень, покращення умов надання медичних послуг та оновлення обладнання відповідно до вимог НСЗУ та сучасних стандартів охорони здоров'я. У межах цього напрямку здійснюється аналіз доцільності інвестицій, визначення потреб у новому обладнанні, розробка кошторисів та пошук фінансових можливостей для реалізації таких проектів.

Організаційна структура КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» сформована відповідно до вимог реформування системи охорони здоров'я та з урахуванням потреб територіальної громади. Вона

побудована за лінійно-функціональним принципом та забезпечує чіткий розподіл повноважень, відповідальності та координацію діяльності всіх підрозділів закладу. До її складу входить адміністративно-управлінський відділ, який здійснює стратегічне та оперативне управління, фінансове планування, кадрову політику, контроль якості медичних послуг і взаємодію з НСЗУ; допоміжні підрозділи, що відповідають за матеріально-технічне, господарське та ресурсне забезпечення діяльності підприємства; а також лікувально-профілактичні підрозділи - амбулаторії загальної практики; сімейної медицини; фельдшерсько-акушерські; фельдшерські та медичні пункти, які безпосередньо надають первинну медичну допомогу населенню громади, здійснюють профілактичну роботу, диспансерне спостереження та реалізують державні програми у сфері охорони здоров'я.

Загальна штатна чисельність КНП «Вишнівецький ЦПМСД» становить 55 одиниць, що свідчить про достатньо розгалужену структуру закладу, орієнтовану на забезпечення первинної медичної допомоги населенню громади як у центральній амбулаторії, так і в сільських населених пунктах.

Керівний склад налічує 3,0 штатні одиниці (5,5% від загальної чисельності), що включає директора, заступника з фінансово-господарської частини та головного бухгалтера. Така кількість є оптимальною для підприємства даного масштабу та відповідає вимогам автономного функціонування КНП.

Адміністративно-управлінський та допоміжний персонал становить 7,8 одиниць (близько 14,2%). Це свідчить про помірний рівень адміністративного навантаження. Питома вага управлінського персоналу не є надмірною, однак існує потенціал для оптимізації окремих функцій через цифровізацію процесів (електронний документообіг, автоматизація бухгалтерського обліку, централізація закупівель).

Медичний персонал центральної амбулаторії є основною структурною одиницею і має 25,5 штатних одиниць, що становить майже 46,3% усього персоналу. Зокрема у її складі: 7 сімейних лікарів; 1 терапевт; 1 психіатр; 0,5 педіатра; 2 інтерни; 7 медичних сестер та інший середній та молодший медичний персонал. Що свідчить про достатньо високий кадровий потенціал центральної

амбулаторії та можливість забезпечення широкого спектра первинної медичної допомоги. Співвідношення лікарів і середнього медперсоналу є загалом збалансованим, що позитивно впливає на якість обслуговування пацієнтів.

Сільські амбулаторії (Залізці, Великий Кунинець, Великі Вікнини) мають від 2,0 до 2,5 штатних одиниць, що дозволяє забезпечити базовий рівень медичної допомоги на місцях. У кожній амбулаторії працює лікар загальної практики - сімейний лікар та середній медичний персонал. Таке кадрове забезпечення відповідає принципу територіальної доступності медичних послуг, проте невелика кількість ставок може створювати ризики у випадку відпусток, лікарняних або звільнення працівників.

Мережа ФАПів охоплює декілька сільських населених пунктів. Кількість штатних одиниць у них варіюється від 0,5 до 1,25. У більшості випадків це часткові ставки, що свідчить про оптимізацію витрат з урахуванням чисельності населення. Наявність акушерок у деяких ФАПах (с.Млинівці, с.Коханівка) є позитивним фактором для забезпечення медичного супроводу вагітних жінок у сільській місцевості. Разом з тим, робота на 0,5 - 0,75 ставки може впливати на доступність послуг і безперервність медичного обслуговування.

Отже, кадрова структура КНП «Вишнівецький ЦПМСД» є загалом збалансованою та відповідає масштабам діяльності підприємства та територіальним особливостям громади. Переважання медичного персоналу над адміністративним свідчить про раціональну орієнтацію закладу на основну функцію - надання первинної медичної допомоги населенню.

Водночас існує потенціал для вдосконалення кадрової політики шляхом оптимізації адміністративних процесів, підвищення гнучкості використання персоналу, цифровізації документообігу та зміцнення кадрового забезпечення сільських підрозділів. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню економічної ефективності діяльності закладу, покращенню доступності медичних послуг та зміцненню фінансової стабільності підприємства.

Управління персоналом є важливою складовою організаційної діяльності. КНП «Вишнівецький ЦПМСД» забезпечує підвищення кваліфікації працівників,

проведення внутрішніх тренінгів, участь у програмах безперервного професійного розвитку. Стабільність кадрового складу дозволяє зберігати якість медичних послуг та підвищувати ефективність роботи закладу.

Заклад активно взаємодіє з НСЗУ, що забезпечує гарантоване фінансування за укладеними пакетами медичних послуг. Ведення електронної документації через eHealth підвищує оперативність роботи, дозволяє уникати помилок і забезпечує облік фактично наданих послуг.

Важливим фактором організаційної діяльності є робота з населенням - проведення профілактичних оглядів, вакцинації, інформаційних кампаній, спрямованих на покращення показників громадського здоров'я.

Завдяки належному організаційному управлінню та оптимальним економічним рішенням заклад продовжує демонструвати стабільну динаміку розвитку, що підтверджується фінансовими результатами та позитивними змінами у структурі активів.

Динаміка показників активу балансу КНП «Вишнівецький центр ПМСД» за останні три роки наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників активу балансу КНП «Вишнівецький центр ПМСД» за 2023-2025 роки.

№ п/п	Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн.		Відносне відхилення, %	
		2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024	2024/2023	2025/2024
1	Нематеріальні активи	19,2	17,2	16,1	-2,0	-1,1	-10,4	-6,4
2	Основні засоби (залишкова вартість)	2743,9	2727,3	2629,9	-16,6	-97,4	-0,6	-3,6
3	Усього необоротні активи	2763,1	2744,5	2646,0	-18,6	-98,5	-0,7	-3,6
4	Запаси	852,1	966,5	997,0	+114,4	+30,5	+13,4	+3,2
5	Гроші та їх еквіваленти	238,9	355,4	232,3	+116,5	-123,1	+48,8	-34,6

Продовження таблиці 2.1

6	Усього оборотні активи	1091,0	1321,9	1229,3	+230,9	-92,6	+21,2	-7,0
7	Баланс (усього активів)	3854,1	4 66,4	3875,3	+212,3	-191,1	+5,5	-4,7

Як бачимо з таблиці 2.1, загальна вартість активів підприємства у 2023 році становила 3854,1 тис. грн, у 2024 році зросла до 4066,4 тис. грн, а у 2025 році зменшилась до 3875,3 тис. грн. Динаміка балансу підприємства має наступний вигляд:

- 2024 рік до 2023 року - збільшення на 212,3 тис. грн (+5,5 %);
- 2025 рік до 2024 року - зменшення на 191,1 тис. грн (-4,7 %);
- 2025 рік до 2023 року - збільшення на 21,2 тис. грн (+0,6 %).

Отже, у 2024 році спостерігалось зростання активів, однак у 2025 році відбулося їх скорочення, що свідчить про певне зменшення ресурсного потенціалу закладу. За три роки необоротні активи підприємства зменшилися на 117,1 тис. грн. (-4,2 %). Нематеріальні активи скоротилися у 2023 році на 19,2 тис. грн; 2024 -17,2 тис. грн. та в 2025 на 16,1 тис. грн. Зменшення пов'язане з нарахуванням амортизації при незмінній первісній вартості, що свідчить про відсутність оновлення нематеріальних активів. Вартість основних засобів зменшилась з 2023 року по 2025 рік на 114,0 тис. грн. або на 4,2 %, але при цьому, первісна вартість зросла з 4897,0 до 5305,7 тис. грн. та знос збільшився з 2153,1 до 2675,8 тис. грн. Як бачимо, відбувається оновлення основних засобів, але темпи їх зношення перевищують темпи введення в експлуатацію нових активів.

Отже, у 2024 році спостерігалось зростання активів на 5,5 %, що було зумовлено збільшенням оборотних активів (+21,2 %). У 2025 році загальна вартість активів зменшилась на 4,7 %, переважно через скорочення грошових коштів (-34,6 %) та зменшення залишкової вартості основних засобів (-3,6 %). Необоротні активи мають тенденцію до поступового зниження, що свідчить про зростання зносу матеріально-технічної бази закладу.

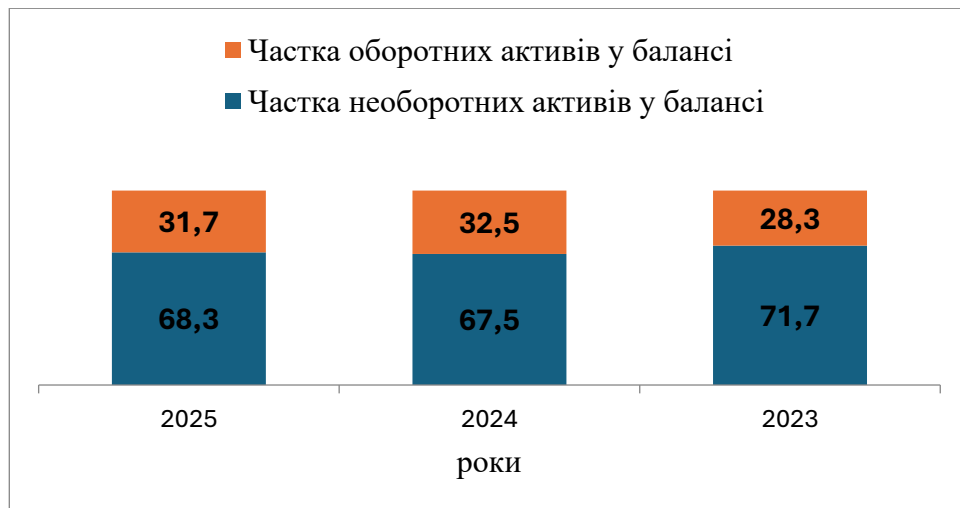


Рисунок 2.1 – Структурний аналіз активів КНП «Вишнівецький центр ПМСД» за 2023-2025 роки.

Як бачимо з рисунку 2.1 – структура активів поступово зміщується в бік зростання частки оборотних активів, що позитивно впливає на ліквідність підприємства.

Динаміка показників пасиву балансу КНП «Вишнівецький центр ПМСД» за останні три роки наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка показників пасиву балансу КНП «Вишнівецький центр ПМСД» за 2023-2025 роки.

№ п/п	Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн.		Відносне відхилення, %	
		2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024	2024/2023	2025/2024
1	Додатковий капітал	1594,0	682,5	1739,4	+88,5	+56,9	+5,6	+3,4
2	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1807,0	1994,1	1745,6	+187,1	-248,5	+10,4	-12,5
3	Усього за розділом I (власний капітал)	3401,0	3676,6	3485,0	+275,6	-191,6	+8,1	-5,2
4	Розрахунки з бюджетом	380,6	389,8	390,3	+9,2	+0,5	+2,4	+0,1
5	Доходи майбутніх періодів	72,5	-	-	-72,5	0	-100,0	0
6	Усього за розділом III (поточні зобов'язання)	453,1	389,8	390,3	-63,3	+0,5	-14,0	+0,1
7	Баланс	3854,1	4066,4	3875,3	+212,3	-191,1	+5,5	-4,7

З таблиці 2.2 бачимо, що основну частину пасиву становить власний капітал (понад 89 % у 2025 році), що свідчить про фінансову стійкість установи та низьку залежність від зовнішніх джерел фінансування. У 2024 році власний капітал зріс на 8,1 % за рахунок збільшення додаткового капіталу та нерозподіленого прибутку. Проте у 2025 році спостерігається його зменшення на 5,2 %, головним чином через скорочення нерозподіленого прибутку (-12,5 %).

Додатковий капітал має стабільну тенденцію до зростання (+5,6 % у 2024 р., +3,4 % у 2025 р.), що позитивно характеризує зміцнення ресурсної бази. Поточні зобов'язання у 2024 році зменшилися на 14 %, що покращило фінансову стабільність. У 2025 році їх обсяг практично не змінився. Доходи майбутніх періодів у 2025 році відсутні, що зменшило загальну суму зобов'язань порівняно з 2023 роком. Загальна валюта балансу у 2024 році зросла на 5,5 %, а у 2025 році скоротилася на 4,7 %, що пов'язано зі зменшенням власного капіталу.

Отже, пасив балансу підприємства характеризується високою часткою власного капіталу та низьким рівнем зобов'язань, що свідчить про достатню фінансову незалежність установи. Водночас зменшення нерозподіленого прибутку у 2025 році потребує контролю за ефективністю використання фінансових ресурсів.

Динаміка фінансових показників КНП «Вишнівецький центр ПМСД» за останні три роки наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка фінансових показників КНП «Вишнівецький центр ПМСД» за 2023-2025 роки, тис. грн.

№ п/п	Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн.		Відносне відхилення, %	
		2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024	2024/2023	2025/2024
1	Чистий дохід від реалізації продукції	10453,9	10362,0	10453,9	-91,9	+91,9	-0,9	+0,9
2	Собівартість реалізованої продукції	11241,1	10093,9	11241,1	-1147,2	+1147,2	-10,2	+11,4
3	Інші операційні доходи	859,6	54,0	859,6	-805,6	+805,6	-93,7	+1491,9

Продовження таблиці 2.3

4	Інші операційні витрати	338,7	321,5	338,7	-17,2	+17,2	-5,1	+5,3
5	Інші доходи	288,5	782,0	288,5	+493,5	-493,5	+171,0	-63,1
6	Чистий фінансовий результат (прибуток)	22,2	782,6	22,2	+760,4	-760,4	+3425,2	-97,2

З таблиці 2.3 бачимо, що чистий дохід від реалізації послуг за останніх три роки знаходиться на одному рівні. Собівартість послуг у 2024 році суттєво зменшилася (-10,2 %), що позитивно вплинуло на фінансовий результат. Проте у 2025 році вона знову зростає до рівня 2023 року (+11,4 %). Інші операційні доходи у 2024 році різко скоротилися (-93,7 %), але у 2025 році повернулися до попереднього рівня. Найвищий прибуток отримано у 2024 році - 782,6 тис. грн, що у 35 разів більше ніж у 2023 та 2025 роках. У 2025 році прибуток зменшився на 97,2 % порівняно з 2024 роком. Фінансові результати мають нестабільну динаміку, оскільки значне покращення у 2024 році змінюється різким зниженням прибутковості у 2025 році.

Отже, підприємство працює з прибутком упродовж усіх трьох років, однак рівень прибутковості є нестабільним. Найефективнішим був 2024 рік завдяки зменшенню собівартості та зростанню інших доходів. У 2025 році фінансовий результат суттєво погіршився, що потребує контролю витрат та підвищення ефективності операційної діяльності.

2.2 Оцінка фінансового стану підприємства

В умовах реформування системи охорони здоров'я та переходу комунальних закладів у статус комунальних некомерційних підприємств особливого значення набуває фінансова стійкість та ефективність управління ресурсами. Для КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» своєчасний аналіз фінансового стану є необхідною передумовою стабільного функціонування, забезпечення безперервності медичних послуг та виконання зобов'язань перед пацієнтами, працівниками та державою. Саме тому розрахунок коефіцієнтів

ліквідності та платоспроможності є важливим інструментом фінансового управління закладом.

Ліквідність характеризує здатність підприємства своєчасно та в повному обсязі виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів. Для медичного закладу це має особливе значення, оскільки:

- необхідно своєчасно виплачувати заробітну плату медичному персоналу;
- здійснювати оплату комунальних послуг;
- забезпечувати закупівлю медикаментів, витратних матеріалів та обладнання;
- виконувати зобов'язання.

Розрахунок коефіцієнта покриття, швидкої та абсолютної ліквідності дозволяє оцінити, наскільки фінансові ресурси КНП достатні для покриття поточних зобов'язань без залучення додаткового фінансування. Коефіцієнт покриття показує загальну забезпеченість короткострокових зобов'язань оборотними активами. Якщо його значення нижче нормативного, це може свідчити про ризик фінансових труднощів та затримок платежів. Якщо ж показник значно перевищує норму, це може означати нераціональне використання ресурсів або надмірну концентрацію коштів у запасах.

Коефіцієнт швидкої ліквідності дозволяє визначити, чи здатний заклад погасити поточні зобов'язання без реалізації запасів. Для медичного закладу це важливо, оскільки значна частина запасів (медикаменти, матеріали) не може бути швидко реалізована.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє, яка частина зобов'язань може бути погашена негайно за рахунок грошових коштів. Це особливо актуально в умовах затримки фінансування або коливань надходжень коштів від Національної служби здоров'я України.

Таким чином, аналіз ліквідності забезпечує оперативний контроль за фінансовими потоками та дозволяє запобігти кризовим ситуаціям.

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) характеризує частку власного капіталу в загальній сумі активів. Для КНП «Вишнівецький центр ПМСД» цей показник має стратегічне значення, оскільки:

- демонструє рівень фінансової незалежності від зовнішніх джерел фінансування;
- свідчить про стабільність функціонування закладу;
- впливає на можливість отримання додаткових ресурсів (грантів, субвенцій, інвестицій).

Високе значення коефіцієнта автономії означає, що діяльність закладу переважно фінансується за рахунок власного капіталу, а не кредиторської заборгованості. Це знижує фінансові ризики та підвищує довіру з боку органів місцевого самоврядування та партнерів.

У випадку зниження цього показника зростає залежність від зовнішніх джерел фінансування, що може призвести до обмеження фінансової гнучкості та виникнення ризиків неплатоспроможності.

Регулярний розрахунок коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності є основою для прийняття управлінських рішень. На підставі цих показників керівництво закладу може:

- планувати обсяги витрат та оптимізувати структуру бюджету;
- контролювати рівень запасів та дебіторської заборгованості;
- прогнозувати потребу в додатковому фінансуванні;
- визначати резерви підвищення ефективності використання ресурсів;
- оцінювати наслідки впровадження управлінських змін.

Крім того, результати фінансового аналізу можуть використовуватися під час формування фінансових планів, обґрунтування бюджетних запитів та підготовки звітності перед засновником.

Сталий розвиток закладу охорони здоров'я передбачає не лише якісне медичне обслуговування населення, але й фінансову стабільність. Недостатній рівень ліквідності може призвести до:

- накопичення заборгованості;

- перебоїв у закупівлі медикаментів;
- зниження мотивації персоналу через затримку виплат;
- погіршення якості медичних послуг.

Натомість стабільні показники ліквідності та платоспроможності забезпечують:

- безперервність діяльності;
- можливість оновлення матеріально-технічної бази;
- впровадження інноваційних технологій;
- підвищення рівня медичного обслуговування населення.

Проведення розрахунків коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності для КНП «Вишнівецький центр ПМСД» є необхідною складовою фінансового аналізу та ефективного управління. Ці показники дозволяють оцінити здатність закладу своєчасно виконувати свої зобов'язання, визначити рівень фінансової стійкості та незалежності, а також виявити потенційні ризики.

Регулярний моніторинг ліквідності та платоспроможності сприяє підвищенню економічної діяльності, забезпечує стабільність функціонування закладу та створює передумови для його подальшого розвитку. Таким чином, аналіз зазначених коефіцієнтів є важливим інструментом стратегічного та оперативного управління фінансовими ресурсами медичного закладу.

Для розрахунку коефіцієнтів ліквідності використаємо дані балансу підприємства.

1. Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності):

$$K_{п} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.1)$$

$$K_{п2025} = \frac{1\,229,3}{390,3} = 3,15$$

Як бачимо, у 2025 році коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) підприємства знаходиться на високому рівні і становить 3,15, що більше нормативного значення.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності:

$$K_{шл} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.2)$$

$$K_{шл2025} = \frac{1229,3 - 997,0}{390,3} = 0,6$$

Показник швидкої ліквідності підприємства у 2025 році знаходиться на мінімальній межі нормативного значення.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_a = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.3)$$

$$K_{a2025} = \frac{232,3}{390,3} = 0,6$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2025 році перевищує нормативне значення, що свідчить про достатній обсяг ліквідних коштів.

Динаміка коефіцієнтів ліквідності КНП «Вишнівецький центр ПМСД» за 2023-2025 роки наведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Динаміка коефіцієнтів ліквідності КНП «Вишнівецький центр ПМСД» за 2023-2025 роки

№ п/п	Показник	Норматив	2023	2024	2025
1	Коефіцієнт покриття	1,5-2,5	2,41	3,39	3,15
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-1,0	0,53	0,91	0,60
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0,53	0,91	0,60

З таблиці 2.4 бачимо, що коефіцієнт покриття за останні три роки перевищує нормативне значення. Це свідчить про достатній рівень платоспроможності та

фінансової стійкості установи. Найвищий показник спостерігається у 2024 році (3,39). Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2023 році був нижчим за норматив, що свідчило про недостатність швидколіквідних активів. У 2024 році показник значно покращився, а у 2025 році перебуває на мінімальній межі нормативного значення. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у всі роки перевищує нормативне значення, що свідчить про наявність достатнього обсягу грошових коштів для негайного погашення поточних зобов'язань.

Отже, найбільш фінансово стійким для підприємства був 2024 рік. У 2025 році спостерігається незначне зниження ліквідності, однак усі показники залишаються в межах або вище нормативних значень.

Дальше розрахуємо коефіцієнт платоспроможності (автономії) підприємства використовуючи формулу:

$$K_{пл} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}} \quad (2.4)$$

Отже:

$$K_{пл2023} = \frac{3401,0}{3854,1} = 0,88$$

$$K_{пл2024} = \frac{3676,6}{4066,4} = 0,90$$

$$K_{пл2025} = \frac{3485,0}{3875,3} = 0,90$$

Коефіцієнт платоспроможності у всі роки значно перевищує нормативне значення (0,5), що свідчить про високий рівень фінансової незалежності установи. Близько 88-90 % активів сформовано за рахунок власного капіталу, що характеризує підприємство як фінансово стійке та незалежне від зовнішніх джерел фінансування.

Для поглибленого аналізу фінансового стану КНП «Вишнівецький центр ПМСД» додатково розрахуємо показники фінансової залежності та рентабельності.

- коефіцієнт фінансової залежності визначимо по формулі:

-

$$K_{фз} = \frac{\text{Валюта балансу}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.5)$$

Отримані дані наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка коефіцієнтів фінансової залежності КНП «Вишнівецький центр ПМСД» за 2023-2025 роки

№ п/п	Рік	Баланс	Власний капітал	Коефіцієнт фінансової залежності
1	2023	3 854,1	3 401,0	1,13
2	2024	4 066,4	3 676,6	1,11
3	2025	3 875,3	3 485,0	1,11

- коефіцієнт маневреності:

$$K_{м} = \frac{\text{Власний оборотний капітал}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.6)$$

де:

Власний оборотний капітал = Оборотні активи - Поточні зобов'язання (2.7)

Розрахунок коефіцієнту маневреності наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка коефіцієнту маневреності КНП «Вишнівецький центр ПМСД» за 2023-2025 роки

№ п/п	Рік	Власний оборотний капітал	Власний капітал	Коефіцієнт маневреності
1	2023	637,9	3 401,0	0,19
2	2024	932,1	3 676,6	0,25
3	2025	839,0	3 485,0	0,24

- рентабельність активів:

$$Pa = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Валюта балансу}} * 100 \quad (2.7)$$

Динаміка показника рентабельність активів КНП «Вишнівецький центр ПМСД» за 2023-2025 роки наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Динаміка показника рентабельність активів КНП «Вишнівецький центр ПМСД» за 2023-2025 роки

№ п/п	Рік	Прибуток	Баланс	Рентабельність активів, %
1	2023	22,2	3 854,1	0,58 %
2	2024	782,6	4 066,4	19,25 %
3	2025	22,2	3 875,3	0,57 %

Аналіз вище зазначених показників вказує, що КНП «Вишнівецький центр ПМСД» має високий рівень фінансової стійкості. Підприємство є фінансово незалежним від позикових ресурсів, оскільки понад 88 % активів сформовано за рахунок власного капіталу.

Крім цього, показники ліквідності свідчать про здатність своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Рентабельність діяльності є нестабільною, так 2024 рік був найефективнішим, але 2023 та 2025 роки прибутковість була мінімальною.

Отже, фінансовий стан КНП «Вишнівецький центр ПМСД» можна оцінити як стійкий та платоспроможний, із високим рівнем автономії та достатньою ліквідністю. Основним напрямом удосконалення є підвищення ефективності діяльності та стабілізація прибутковості в майбутніх періодах.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ КНП «ВИШНІВЕЦЬКИЙ ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ»

3.1 Розробка та обґрунтування напрямів удосконалення організації надання медичних послуг

Ефективна організація надання медичних послуг у закладах первинної медико-санітарної допомоги є однією з ключових умов забезпечення доступності та якості медичного обслуговування населення. В умовах реформування системи охорони здоров'я України особливого значення набуває впровадження сучасних управлінських підходів, раціональне використання фінансових та кадрових ресурсів, а також орієнтація на потреби пацієнтів. З огляду на це виникає необхідність розробки та обґрунтування напрямів удосконалення організації надання медичних послуг у КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги».

У реформуванні системи охорони здоров'я України особливого значення набуває саме підвищення якості та доступності первинної медико-санітарної допомоги. Для КНП «Вишнівецький центр ПМСД» удосконалення системи надання медичних послуг має бути спрямоване на забезпечення ефективного використання ресурсів, підвищення задоволеності пацієнтів, покращення фінансової стійкості та впровадження сучасних управлінських підходів.

Удосконалення системи надання послуг населенню КНП «Вишнівецький центр ПМСД» має здійснюватися комплексно та системно. Поєднання організаційних, фінансових, кадрових та технологічних заходів дозволить забезпечити стабільний розвиток закладу, підвищити ефективність його діяльності та відповідність сучасним вимогам охорони здоров'я.

Розробка практичних заходів сприятиме формуванню якісної, доступної та ефективної системи первинної медико-санітарної допомоги, що відповідає потребам населення громади.

Запропоновані заходи згрупуємо за основними напрямками: організаційним, кадровим, фінансовим, матеріально-технічним, інформаційним та соціальним.

Першим важливим напрямом удосконалення є оптимізація організаційної структури закладу. Чіткий розподіл функцій між структурними підрозділами та медичним персоналом сприяє підвищенню відповідальності, зменшенню дублювання обов'язків та раціональному використанню робочого часу. Доцільним є перегляд посадових інструкцій, удосконалення системи внутрішнього контролю та впровадження елементів управління, що дозволить підвищити оперативність прийняття управлінських рішень.

Другим важливим напрямом удосконалення організації надання медичних послуг є підвищення якості медичних послуг шляхом впровадження сучасних стандартів медичної допомоги. Це передбачає дотримання клінічних протоколів, використання доказової медицини, регулярне підвищення кваліфікації медичних працівників та участь у програмах безперервного професійного розвитку. Підвищення професійного рівня персоналу безпосередньо впливає на якість діагностики, лікування та профілактики захворювань.

Наступним напрямом удосконалення організації надання медичних послуг є розвиток інформаційно-цифрових технологій. Використання електронної системи охорони здоров'я, електронних медичних карток, онлайн-запису на прийом до лікаря та електронного документообігу дозволяє скоротити час обслуговування пацієнтів, зменшити адміністративне навантаження на медичний персонал та підвищити прозорість діяльності закладу. Цифровізація також сприяє кращому контролю за використанням фінансових ресурсів та медичних послуг.

Важливе значення має також удосконалення системи управління фінансовими ресурсами. Раціональне планування бюджету, контроль витрат, оптимізація використання матеріально-технічної бази та залучення додаткових джерел фінансування сприяють підвищенню економічної ефективності діяльності

закладу. Особливу увагу доцільно приділити аналізу витрат надання медичних послуг та пошуку можливостей їх зниження без погіршення якості медичної допомоги.

Окремим напрямом удосконалення є підвищення орієнтації на пацієнта. Це передбачає покращення умов перебування пацієнтів у закладі, зменшення черг, підвищення рівня комунікації між медичним персоналом та населенням, а також впровадження механізмів зворотного зв'язку для оцінки рівня задоволеності пацієнтів медичними послугами. Пацієнтоорієнтований підхід сприяє формуванню довіри до закладу та підвищенню ефективності його роботи.

Таким чином, удосконалення організації надання медичних послуг у КНП «Вишнівецький центр ПМСД» має здійснюватися за комплексним підходом, який охоплює організаційні, кадрові, фінансові та інформаційні аспекти діяльності. Реалізація запропонованих напрямів дозволить підвищити якість і доступність первинної медико-санітарної допомоги, забезпечити ефективніше використання ресурсів та сприятиме сталому розвитку закладу охорони здоров'я.

Основні напрями удосконалення організації надання медичних послуг у КНП «Вишнівецький центр ПМСД» та очікувані результати наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Запропоновані напрями удосконалення організації надання медичних послуг у КНП «Вишнівецький центр ПМСД» та очікувані результати

№ п/п	Напрямок удосконалення	Зміст заходів	Очікувані результати
1	Оптимізація організаційної структури	Перерозподіл функцій між підрозділами, оновлення посадових інструкцій, удосконалення системи управління	Підвищення керованості закладу, скорочення дублювання функцій, раціональне використання трудових ресурсів
2	Підвищення якості медичних послуг	Підвищення кваліфікації медичного персоналу, використання доказової медицини	Покращення якості діагностики та лікування, зростання рівня довіри пацієнтів

Продовження таблиці 3.1

3	Цифровізація медичних послуг	Використання електронної системи охорони здоров'я, електронних медичних карток, онлайн-запису	Скорочення часу обслуговування пацієнтів, зменшення адміністративного навантаження, підвищення прозорості
4	Удосконалення фінансового управління	Контроль та оптимізація витрат, ефективне використання бюджетних коштів, залучення додаткових джерел фінансування	Підвищення економічної ефективності діяльності закладу, фінансова стабільність
5	Пацієнтоорієнтований підхід	Поліпшення умов перебування пацієнтів, зменшення черг, запровадження зворотного зв'язку	Підвищення задоволеності населення медичними послугами, покращення іміджу закладу

Наведені в таблиці 3.1 запропоновані напрями удосконалення організації надання медичних послуг є взаємопов'язаними та доповнюють один одного, що зумовлює необхідність їх комплексного впровадження. Реалізація лише окремих заходів без системного підходу не забезпечить досягнення стійкого позитивного результату в діяльності КНП «Вишнівецький центр ПМСД».

Особливої уваги потребує поєднання організаційних змін із цифровізацією процесів, оскільки сучасні інформаційні технології дозволяють не лише підвищити якість та швидкість обслуговування пацієнтів, а й забезпечити більш ефективний контроль за використанням фінансових та матеріальних ресурсів. Впровадження електронних сервісів сприяє підвищенню прозорості діяльності закладу та створює передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Водночас, удосконалення фінансового управління є важливою умовою сталого функціонування закладу. Раціональне планування та контроль витрат у поєднанні з підвищенням якості медичних послуг дає змогу досягти оптимального співвідношення між економічною ефективністю та соціальною значущістю діяльності закладу. Це є особливо актуальним для комунальних некомерційних підприємств, діяльність яких спрямована насамперед на задоволення потреб населення.

У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я удосконалення фінансового управління є однією з ключових передумов забезпечення сталого функціонування комунальних некомерційних підприємств. Для закладів первинної медико-санітарної допомоги фінансова стабільність безпосередньо впливає на можливість надання якісних та доступних медичних послуг, оновлення матеріально-технічної бази, утримання кваліфікованого персоналу та виконання соціальних зобов'язань перед населенням.

Фінансове управління в закладі охорони здоров'я охоплює процеси планування, розподілу, використання та контролю фінансових ресурсів. Недостатня увага до цих процесів може призвести до неефективного використання бюджетних коштів, дефіциту фінансування окремих напрямів діяльності та зниження якості медичних послуг. Тому важливим завданням є впровадження системного підходу до управління фінансовими ресурсами.

Одним із ключових напрямів удосконалення фінансового управління є підвищення якості фінансового планування. Складання реалістичних фінансових планів з урахуванням обсягів фінансування від Національної служби здоров'я України, власних надходжень та прогнозованих витрат дозволяє забезпечити збалансованість доходів та видатків закладу. Важливим є також планування витрат за пріоритетними напрямками, що безпосередньо впливають на якість медичних послуг.

Не менш значущим є посилення контролю за використанням фінансових ресурсів. Регулярний аналіз структури витрат, виявлення нераціональних або надмірних витрат та їх оптимізація сприяють підвищенню економічної ефективності діяльності закладу без погіршення якості медичної допомоги. Особливу увагу доцільно приділяти витратам на енергоносії, матеріально-технічне забезпечення та адміністративні потреби.

Важливим елементом фінансового управління є також диверсифікація джерел фінансування. Окрім основного фінансування за договорами з НСЗУ, заклад може залучати додаткові ресурси через надання платних послуг, участь у грантових програмах, співпрацю з місцевими органами влади та благодійними

організаціями. Це сприяє зменшенню фінансових ризиків та підвищенню фінансової стійкості.

На нашу думку, саме удосконалення фінансового управління дозволяє забезпечити раціональне використання ресурсів, підвищити економічну ефективність КНП «Вишнівецький центр ПМСД» та створити умови для його сталого розвитку. Напрями удосконалення фінансового управління та очікувані результати наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Напрями удосконалення фінансового управління у КНП «Вишнівецький центр ПМСД»

№ п/п	Напрямок удосконалення	Зміст заходів	Очікувані результати
1	Удосконалення фінансового планування	Складання реалістичних фінансових планів, прогнозування доходів і витрат	Забезпечення збалансованості бюджету, зменшення фінансових ризиків
2	Оптимізація структури витрат	Аналіз та скорочення непродуктивних витрат, контроль адміністративних витрат	Підвищення економічної ефективності використання коштів
3	Посилення фінансового контролю	Регулярний моніторинг виконання фінансових планів, внутрішній аудит	Підвищення прозорості та фінансової дисципліни
4	Диверсифікація джерел фінансування	Залучення додаткових коштів, грантів, платних послуг	Зміцнення фінансової стійкості закладу
5	Раціональне використання матеріальних ресурсів	Оптимізація закупівель, енергозбереження	Зниження витрат без погіршення якості послуг

Таким чином, запропоновані напрями удосконалення організації надання медичних послуг у КНП «Вишнівецький центр ПМСД» створюють основу для підвищення ефективності його діяльності, покращення якості та доступності первинної медико-санітарної допомоги, а також зміцнення фінансової стійкості закладу. Доцільність їх реалізації потребує подальшої економічної оцінки та визначення очікуваних результатів у вартісному вираженні.

У зв'язку з цим у наступному підрозділі буде здійснено оцінку економічної ефективності впровадження запропонованих заходів, що дозволить обґрунтувати

їх практичну доцільність та визначити вплив на результати діяльності КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги».

3.2 Оцінка економічної ефективності впровадження заходів з удосконалення системи надання медичних послуг

У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я особливого значення набуває економічне обґрунтування управлінських рішень у діяльності закладів первинної медичної допомоги. Комунальні некомерційні підприємства, до яких належить КНП «Вишнівецький центр ПМСД», функціонують в умовах жорстких бюджетних обмежень, зростаючих витрат та підвищених вимог до якості медичних послуг. У зв'язку з цим оцінка економічної ефективності запропонованих заходів удосконалення діяльності закладу є необхідною передумовою їх практичної реалізації.

Економічна ефективність у сфері охорони здоров'я має комплексний характер та передбачає досягнення позитивного результату не лише у вигляді фінансової економії, а й у формі соціально-економічних ефектів. Це проявляється у підвищенні доступності та якості медичних послуг, зниженні витрат у майбутніх періодах та забезпеченні сталого розвитку закладу.

Запропоновані напрями удосконалення організації та управління діяльністю КНП «Вишнівецький центр ПМСД» забезпечують формування як прямих, так і непрямих економічних ефектів.

Прямі економічні ефекти безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності закладу та можуть бути кількісно виміряні. Непрямі економічні ефекти мають довгостроковий характер та пов'язані з покращенням організаційних процесів та підвищенням ефективності управління.

Розробка заходів з удосконалення фінансового управління та прогнозування економії адміністративних витрат є необхідною складовою стратегічного розвитку підприємства. В сучасних умовах ефективне управління фінансовими ресурсами стає ключовим фактором стабільного функціонування закладу. Економічні ефекти

від реалізації заходів удосконалення організації та управління діяльністю КНП «Вишнівецький центр ПМСД» представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 Економічні ефекти від реалізації заходів удосконалення організації та управління діяльністю КНП «Вишнівецький центр ПМСД»

Напрямок удосконалення	Прямі ефекти	Непрямі ефекти
Удосконалення фінансового управління	Зменшення необґрунтованих витрат	Зміцнення фінансової дисципліни
Оптимізація управлінської структури	Скорочення адміністративних витрат	Підвищення оперативності управління
Рационалізація ресурсного забезпечення	Економія матеріальних та енергетичних ресурсів	Покращення технічного стану закладу
Підвищення якості медичних послуг	Зростання доходів від НСЗУ	Збільшення кількості пацієнтів
Цифровізація процесів	Зменшення витрат на документообіг	Підвищення прозорості діяльності

КНП функціонує в умовах контрагування з НСЗУ та фінансування з місцевого бюджету, що передбачає чітке планування доходів і витрат. Без системного підходу до фінансового управління виникають ризики:

- дефіциту коштів;
- накопичення кредиторської заборгованості;
- затримки виплат заробітної плати;
- скорочення обсягів медичних послуг.

Розробка заходів дозволить мінімізувати фінансові ризики та забезпечити стабільність діяльності підприємства.

КНП є комунальним підприємством, тому воно несе відповідальність перед громадою за ефективне використання фінансових ресурсів. Удосконалення фінансового управління спрямоване на:

- оптимізацію адміністративних витрат;
- контроль за використанням матеріальних ресурсів;

- зниження непродуктивних витрат;
- підвищення прозорості фінансової діяльності.

Прогнозована економія адміністративних витрат дозволяє перерозподілити кошти на пріоритетні напрямки: закупівлю обладнання, медикаментів, підвищення кваліфікації персоналу.

В свою чергу фінансове планування та аналіз дасть змогу:

- оцінювати доцільність витрат;
- прогнозувати майбутні потреби;
- приймати обґрунтовані управлінські рішення;
- розробляти фінансові стратегії розвитку.

Прогноз економії адміністративних витрат дозволяє оцінити ефективність запропонованих заходів ще до їх впровадження та обрати найбільш оптимальний варіант.

Як відомо, адміністративні витрати (управлінський персонал, зв'язок, канцелярія, обслуговування приміщень тощо) не формують безпосередньо медичну послугу, але впливають на загальний фінансовий результат. Їх оптимізація дає можливість:

- зменшити частку непрямих витрат у структурі бюджету;
- підвищити показники рентабельності;
- покращити коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості.

Таким чином, удосконалення фінансового управління сприяє підвищенню економічної результативності підприємства.

З іншого боку фінансова економія створює ресурс для інвестицій у розвиток закладу: модернізацію матеріально-технічної бази; цифровізацію процесів та впровадження нових медичних послуг. Без оптимізації адміністративних витрат можливості розвитку суттєво обмежуються.

Крім цього, реформа охорони здоров'я передбачає автономність закладів та відповідальність керівництва за фінансові результати. Тому фінансове планування є обов'язковим елементом управління. Розробка заходів та прогноз економії є підтвердженням системного підходу до управління.

Оптимізація витрат не означає скорочення якості послуг. Навпаки, раціональне використання коштів дозволяє підвищити рівень медичного обслуговування, забезпечити стабільність роботи закладу та зміцнити довіру громадян.

Таким чином, фінансова ефективність безпосередньо впливає на соціальну результативність діяльності підприємства.

Отже, розробка заходів з удосконалення фінансового управління та прогнозування економії адміністративних витрат для КНП «Вишнівецький центр ПМСД» є економічно необхідною та стратегічно обґрунтованою. Вона забезпечить фінансову стабільність, підвищить ефективність управлінських рішень, створить додатковий ресурс для розвитку закладу та сприятиме покращенню якості медичних послуг.

У сучасних умовах автономізації медичних закладів фінансове управління стає не допоміжною, а ключовою функцією управління, від якої залежить довгострокова життєздатність підприємства.

Нами запропоновані заходи, з удосконалення фінансового управління та прогнозована економія адміністративних витрат підприємства на прогнозований рік, наведені в таблиці 3.4.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів з удосконалення фінансового планування, контролю та оптимізації управлінських процесів дозволить забезпечити раціональне використання бюджетних коштів, підвищити

Таблиця 3.4 - Заходи з удосконалення фінансового управління та прогнозована економія адміністративних витрат КНП «Вишнівецький центр ПМСД»

Захід	Механізм реалізації	Прогнозована економія
Удосконалення фінансового планування	Формування річного та поквартального фінансового плану з деталізацією адміністративних витрат; аналіз виконання плану за попередні періоди; прогнозування витрат з урахуванням фактичного навантаження	Скорочення необґрунтованих витрат на 1,7 %

Продовження таблиці 3.4

Запровадження бюджетування за центрами відповідальності	Розподіл адміністративних витрат між структурними підрозділами; закріплення відповідальних осіб за використання коштів; контроль дотримання бюджетних лімітів	Підвищення відповідальності керівників та економія до 1,0 %
Впровадження нормативів адміністративних витрат	Встановлення граничних норм витрат на канцтовари, зв'язок, транспортні послуги, господарські потреби; регулярний перегляд нормативів	Зменшення перевитрат на 1,2 %
Посилення внутрішнього фінансового контролю	Проведення щомісячного контролю виконання кошторису; аналіз відхилень планових і фактичних показників; внутрішній аудит адміністративних витрат	Підвищення фінансової дисципліни та економія 1,0 %
Оптимізація управлінської структури	Аналіз функцій адміністративного персоналу; усунення дублювання посадових обов'язків; раціональний перерозподіл навантаження	Зниження витрат на оплату праці та супутні нарахування на 1,3 %
Раціоналізація документообігу	Скорочення кількості паперових документів; стандартизація управлінської звітності; перехід на електронні форми обліку	Економія матеріальних ресурсів та робочого часу на 0,6 %
Оптимізація закупівель адміністративних товарів і послуг	Проведення порівняльного аналізу постачальників; використання електронних закупівель; укладання довгострокових договорів	Зниження вартості закупівель на 0,7 %
Енергозберігаючі організаційні заходи	Контроль споживання електроенергії, води, тепла; раціональний режим використання приміщень	Скорочення комунальних витрат на 0,5 %
Разом	Комплексна реалізація заходів	Скорочення адміністративних витрат на 8 %

прозорість фінансової діяльності та досягти скорочення адміністративних витрат КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» орієнтовно на 8 %, що позитивно вплине на загальну економічну ефективність функціонування закладу.

Економічну ефективність підприємства, від запропонованих заходів, визначимо за формулою:

$$\text{Загальна економія} = \text{Адміністративні витрати} * \text{Прогнозована економія} \quad (3.1)$$

Для розрахунку економічної оцінки використаємо фактичні дані підприємства. Адміністративні витрати підприємства в базовому році склали 1808,4 тис. грн.

$$\text{Загальна економія} = 1808,4 \times 0,08 = 144,7 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прогнозована економія адміністративних витрат в прогнозованому році КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» складе 144,7 тис. грн.

Комплексне впровадження зазначених заходів не потребує значних капітальних вкладень, оскільки більшість із них має організаційний характер або реалізується поступово.

Для реалізації заходів з енергозбереження у КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» необхідні певні фінансові ресурси, проте більшість із них мають разовий характер та швидко окуповуються за рахунок скорочення витрат на енергоресурси. Очікуване скорочення витрат на енергоресурси дозволить вивільнити фінансові ресурси, які можуть бути спрямовані на покращення матеріально-технічної бази закладу, підвищення якості медичних послуг та забезпечення фінансової стійкості підприємства.

З метою зниження витрат на оплату енергоресурсів у КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» доцільним є впровадження комплексу організаційних та технічних заходів з енергозбереження, які наведені в таблиці 3.5. Реалізація запропонованих заходів дозволить скоротити витрати на комунальні послуги.

Таблиця 3.5 - Прогнозовані витрати на впровадження заходів з енергозбереження КНП «Вишнівецький центр ПМСД»

№ п/п	Захід	Необхідні кошти, тис. грн	Прогнозована економія в рік, %
1	Заміна освітлювальних приладів на LED (кабінети, коридори)	30,0	3,0
2	Встановлення датчиків руху та таймерів освітлення	15,0	1,5

Продовження таблиці 3.5

3	Встановлення терморегуляторів на радіаторах	40,0	2,5
4	Балансування та модернізація системи опалення	60,0	3,5
5	Разом	145,0	10,5

Річні витрати підприємства на комунальні послуги становлять 479,4 тис.грн., очікуване скорочення витрат на 10,5% забезпечить річну економію коштів у розмірі:

$$E = B \times 0,105 = 479,4 \times 0,105 = 50,3 \text{ тис. грн}$$

Для визначення простого терміну окупності впровадження заходів з енергозбереження КНП «Вишнівецький центр ПМСД» використаємо формулу:

$$T_o = \frac{\text{Витрати}}{\text{Річна економія}} \quad (3.2)$$

$$T_o = \frac{145000}{50300} = 2,88$$

Таким чином, загальні витрати на впровадження заходів з енергозбереження у сумі 145 тис. грн окупляться орієнтовно протягом 2 роки 11 місяців, після чого заклад отримуватиме чистий економічний ефект.

Інвестування коштів у заходи з енергозбереження є економічно обґрунтованим та доцільним, оскільки забезпечує зниження поточних витрат, підвищення енергоефективності закладу та сприяє його фінансовій стійкості в середньо- та довгостроковій перспективах.

Загальний економічний результат від впровадження заходів з удосконалення фінансового планування, контролю та оптимізації управлінських процесів та заходів з енергозбереження визначимо за формулою:

$$E_{\text{заг}} = 144,7 + 50,3 = 195,0 \text{ тис. грн.}$$

Отже, загальний економічний результат від впровадження заходів складе 195,0тис. грн.

Проведена економічна оцінка свідчить про високу економічну ефективність запропонованих заходів удосконалення діяльності КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги». Отриманий економічний ефект створює передумови для сталого розвитку закладу та підвищення якості первинної медико-санітарної допомоги населенню.

Окрім економічних результатів, реалізація запропонованих заходів забезпечить також соціально-економічний ефект, а саме:

- підвищення рівня задоволеності громадян медичними послугами;
- зростання мотивації медичного персоналу;
- підвищення іміджу закладу.

Нами розроблена схема оцінки впровадження заходів удосконалення діяльності КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги», яка зображена на рисунку 3.1.

Запропонована схема оцінки економічної ефективності впровадження заходів удосконалення діяльності КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» є важливим інструментом стратегічного та фінансового управління підприємством. Вона дозволяє:

- обґрунтувати управлінські рішення;
- визначити реальну економічну доцільність змін;
- мінімізувати фінансові ризики;
- забезпечити раціональне використання бюджетних коштів;
- підвищити фінансову стійкість закладу;
- покращити якість медичного обслуговування громадян.

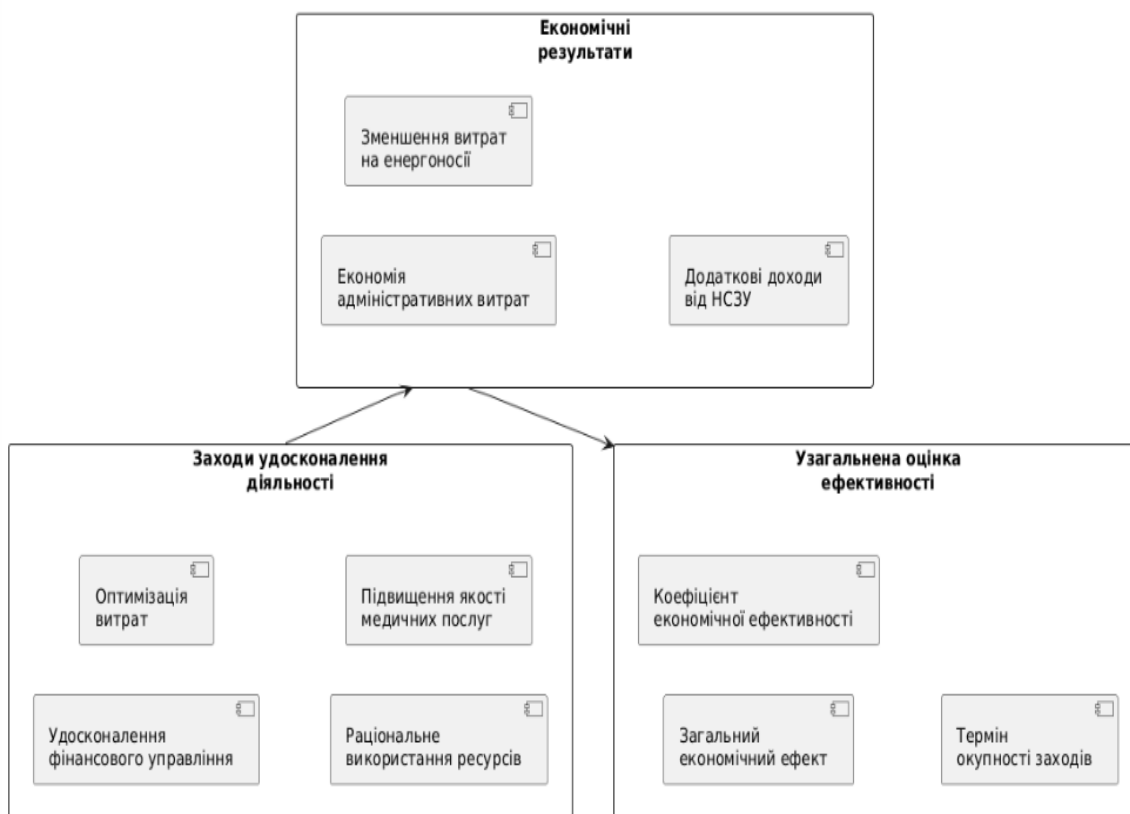


Рисунок 3.1 - Схема оцінки економічної ефективності впровадження заходів удосконалення діяльності КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги»

Таким чином, системна оцінка економічної ефективності є не просто фінансовим розрахунком, а комплексним механізмом управління розвитком підприємства, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладу в умовах реформування системи охорони здоров'я та переходу до фінансування за принципом «гроші йдуть за пацієнтом».

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Значення адаптації в трудовому процесі

Праця людини безпосередньо пов'язана із виробничим середовищем. Працівник може нормально здійснювати трудову діяльність лише тоді, коли умови зовнішнього середовища відповідають оптимальним. Якщо вони змінюються, стають несприятливими, то на протидію їм організм людини включає спеціальний механізм, який зберігає постійність внутрішнього середовища, або змінює його в межах допустимого. Такий механізм називається адаптацією. Адаптація є важливим засобом попередження травмування, виникнення нещасних випадків у трудовому процесі і відіграє значну роль в охороні праці.

Адаптація (від лат. *adapto* - пристосування) - це динамічний процес пристосування організму та його органів до мінливих умов зовнішнього середовища. Адаптація в трудовій діяльності поділяється на фізіологічну, психічну, соціальну та професійну.

Фізіологічна адаптація - це сукупність фізіологічних реакцій, які є в основі пристосування організму до змін зовнішніх умов, і направлені на збереження відносної постійності його внутрішнього середовища - гомеостазу.

Гомеостаз (від грец. *homoios* - подібний, однаковий та грец. *stasis* - стан, непорушність) - це відносна динамічна постійність складу та властивостей внутрішнього середовища і стійкість основних фізіологічних функцій організму людини. Гомеостаз в організмі підтримується на усіх рівнях його організації і забезпечує динамічну рівновагу організму і зовнішнього середовища.

Суть механізму адаптації полягає у змінах меж чутливості аналізаторів, розширенні діапазону фізіологічних резервів організму та зміні в певних межах параметрів фізіологічних функцій. Завдяки фізіологічній адаптації фізичні та біохімічні параметри, які визначають життєдіяльність організму, змінюються у вузьких межах порівняно із значними змінами зовнішніх умов: підвищується

стійкість організму до холоду, тепла, недостачі кисню, змін барометричного тиску та інших факторів. Велике значення у фізіологічній адаптації має реактивність організму, його початковий функціональний стан (вік, тренуваність тощо), в залежності від якого змінюються і відповідні реакції організму на різні дії. Процес фізіологічної адаптації до незвичайних, екстремальних умов проходить декілька стадій, або фаз: спочатку переважають явища декомпенсації (порушення функцій), потім неповного пристосування (активний пошук організмом стійких станів, що відповідають новим умовам середовища) і, нарешті, фаза відносного стійкого пристосування.

Фізіологічна адаптація до праці має активний характер і за сприятливих умов виробничого середовища та оптимальних навантажень веде до підвищення стійкості та працездатності організму, збільшення його резервних можливостей, зменшення захворювань і травматизму. Проте коливання умов середовища, в яких відбувається фізіологічна адаптація, має певну межу, характерну для кожного організму. Якщо працівник потрапляє в умови, коли інтенсивність впливу чинників виробничого середовища переважає можливості його адаптації, настають патологічні зміни фізіологічних систем, захворювання організму.

Психічна адаптація - це процес встановлення оптимальної відповідності особистості до навколишнього середовища в процесі діяльності. Зрозуміло, що такі властивості, як гальмування мислення та низька швидкість переробки інформації, обмежений діапазон сприйняття, порушення функції пам'яті гальмують адаптацію; висока рухливість нервових процесів, навпаки, її підвищує.

Психічна адаптація в процесі праці залежить від психічних властивостей працівника, його психічного стану, психологічних реакцій на стреси, що виникають на роботі, кваліфікації та культури людини, особливостей професійної діяльності, конкретних умов праці тощо.

Соціальна адаптація - це пристосування працюючої людини до системи відносин у робочому колективі з його нормами, правилами, традиціями, ціннісними орієнтаціями. Під час соціальної адаптації працівник поступово отримує різнобічну інформацію про колектив, де він працює, про систему ділових

та особистих взаємовідносин.

При несприятливому протіканні соціальної адаптації підвищується рівень стресу на роботі, наслідки якого позначаються на поведінці працівника та можуть призвести до міжособових конфліктів, нещасних випадків.

Професійна адаптація - це адаптація до трудової діяльності з усіма її складовими: адаптація до робочого місця, знарядь та засобів праці, об'єктів та предметів праці, особливостей технологічного процесу, часових параметрів роботи тощо.

Професійна адаптація виражається у розвитку стійкого позитивного ставлення працівника до своєї професії, певного рівня оволодіння ним специфічними навичками та вміннями, у формуванні необхідних для якісного виконання роботи властивостей. Професійна адаптація визначається необхідним мінімумом знань та навичок, яких працівник набув при одержанні спеціальності, ступенем відповідальності, практичності, діловитості тощо. Адаптація вважається завершеною тоді, коли працівник досягає кваліфікації, відповідної існуючим стандартам.

Кожен із розглянутих видів адаптації впливає на працездатність та здоров'я працівника, формує у нього певний рівень чутливості та стійкості до психоемоційних перевантажень, внаслідок розвитку яких може істотно змінитися надійність професійної діяльності [38].

4.2 Психофізіологічне розвантаження для працівників

При проведенні сеансів психофізіологічного розвантаження рекомендується використовувати деякі елементи методу аутогенного тренування, який ґрунтується на свідомому застосуванні комплексу взаємопов'язаних прийомів психічної саморегуляції й виконанні нескладних фізичних вправ із словесним самонавіюванням. Головна увага при цьому приділяється набуванню й закріпленню навичок м'язового розслаблення (релаксації).

У рекомендованому сеансі, який має проводитися в кімнаті психофізіологічного розвантаження з відповідним інтер'єром та кольоровим

оформленням, виділяються три періоди, що відповідають фазам відновлювального процесу.

Перший період - абстрагування працівників від виробничої обстановки - відповідає фазі залишкового збудження. Лунають повільна мелодійна музика, пташиний спів. Обравши зручну позу, працівники адаптуються і психологічно готуються до наступних періодів.

Другий - заспокоєння - відповідає фазі відновлювального гальмування. Пропонується показ фотослайдів із зображеннями квітучого луку, березового гаю, гладенької поверхні ставка тощо. Через навушники транслюється спокійна музика, а на її фоні негучно, повільно висловлюються заспокійливі формули аутогенного тренування (тричі):

- "Я повністю розслаблений, спокійний";
- "Моє дихання рівне, спокійне";
- "Моє тіло важке, гаряче, розслаблене, я абсолютно розслаблений, лоб холодний, голова легка".

Як функціональне освітлення застосовують зелене світло. Яскравість світла має поступово знижуватись протягом періоду, а наприкінці його світло вимикається зовсім на 1-2 хвилини. Екран теж гасне.

Третій період - активізація - відповідає фазі підвищеної збудженості.

На початку періоду світло вимкнене, через певний час на екрані з'являється червона пряма, розміри і яскравість якої поступово збільшуються. Наприкінці періоду лунає бадьора музика. Вимовляються тричі мобілізуючі формули аутогенного тренування, яким мають передувати глибоке вдихання та довге глибоке видихання:

- "Я бадьорий, свіжий, веселий, у мене гарний настрій";
- "Я повний енергією, я готовий діяти".

Сеанси психологічного розвантаження можуть проводитись за єдиною програмою через індивідуальні навушники і складатись із двох періодів по 5 хвилин кожний: 1) повне розслаблення; 2) активізація працездатності.

У разі потреби, на фоні музичних програм можуть вимовлятися окремі фрази

навіювання відпочинку, гарного самопочуття і, на заключному етапі, бадьорості.

Після сеансів психофізіологічного розвантаження у працівників зменшується відчуття втоми, з'являються бадьорість, гарний настрій. Загальний стан відчутно поліпшується [7].

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних засад, сучасного стану та напрямів удосконалення системи надання медичних послуг населенню на прикладі КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги». Проведене дослідження дозволило узагальнити теоретичні підходи до формування системи управління у сфері охорони здоров'я, здійснити аналіз фінансово-економічного стану підприємства та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності його діяльності.

У першому розділі розкрито сутність, принципи та функції системи управління наданням медичних послуг населенню. Встановлено, що система управління у сфері охорони здоров'я є сукупністю організаційних, економічних, правових та соціальних механізмів, спрямованих на забезпечення доступності, якості та безперервності медичної допомоги. Визначено, що основними принципами її функціонування є доступність, соціальна справедливість, економічна доцільність, ефективність використання ресурсів, прозорість та відповідальність.

Доведено, що управління наданням медичних послуг виконує низку важливих функцій: планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання діяльності закладу. Особливу роль у сучасних умовах відіграють економічні методи управління, бюджетування, фінансове планування та контроль результатів. Окрему увагу приділено механізмам та інструментам формування системи управління, серед яких ключовими є програмно-цільовий підхід, контракування медичних послуг, стратегічне планування, цифровізація процесів та впровадження системи внутрішнього контролю якості.

У другому розділі проведено аналіз діяльності КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги». Надано загальну характеристику підприємства, визначено його організаційну структуру, напрями діяльності та роль у забезпеченні населення первинною медичною допомогою. Встановлено, що

заклад виконує важливу соціальну функцію, забезпечуючи медичне обслуговування населення громади відповідно до укладених договорів з Національною службою здоров'я України.

Оцінка фінансового стану підприємства показала, що заклад характеризується достатнім рівнем фінансової стійкості та платоспроможності. Коефіцієнти ліквідності свідчать про здатність своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Коефіцієнт автономії перевищує нормативне значення, що підтверджує високий рівень фінансової незалежності підприємства. Разом з тим, аналіз фінансових результатів засвідчив нестабільність прибутковості: найбільш ефективним був 2024 рік, тоді як у 2023 та 2025 роках прибуток є мінімальним. Це свідчить про необхідність удосконалення управління витратами та підвищення ефективності використання ресурсів.

У третьому розділі розроблено практичні заходи щодо удосконалення системи надання медичних послуг у КНП «Вишнівецький центр ПМСД». Запропоновано комплексний підхід, який включає організаційні, кадрові, фінансові, інформаційні та матеріально-технічні заходи. Зокрема, рекомендовано оптимізувати маршрути пацієнтів, удосконалити систему попереднього запису, впровадити внутрішній контроль якості медичних послуг, підвищити рівень цифровізації управлінських процесів, розширити можливості професійного розвитку персоналу та впровадити систему матеріального стимулювання.

Важливим напрямом удосконалення визначено підвищення ефективності фінансового управління, зокрема через запровадження бюджетування, оптимізацію витрат, контроль за використанням енергоресурсів та залучення додаткових джерел фінансування. Проведена оцінка економічної ефективності запропонованих заходів засвідчила можливість скорочення витрат та підвищення результативності діяльності закладу без зниження якості медичних послуг. Очікується покращення показників ліквідності, стабілізація фінансових результатів та зростання рівня задоволеності населення.

Таким чином, у ході дослідження досягнуто поставленої мети - обґрунтовано теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення

системи надання медичних послуг населенню на прикладі КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги». Запропоновані заходи мають комплексний характер і можуть бути впроваджені в діяльність закладу з метою підвищення його економічної ефективності та соціальної результативності.

Узагальнюючи результати роботи, можна зробити висновок, що ефективна система управління наданням медичних послуг є ключовою умовою стабільного функціонування закладу охорони здоров'я. Її удосконалення сприятиме підвищенню якості медичного обслуговування, раціональному використанню фінансових ресурсів та забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах реформування системи охорони здоров'я України.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (зі змін. та доп.).
2. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 № 2801-ХІІ (зі змін. та доп.).
3. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII (зі змін. та доп.).
4. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV (зі змін. та доп.).
5. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI (зі змін. та доп.).
6. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV (зі змін. та доп.).
7. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73.
8. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я України на період до 2030 року.
9. Герасименко О. В. Економіка охорони здоров'я : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019.
10. Кравченко М. В. Управління закладами охорони здоров'я : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020.
11. Кирич Н.Б., Мосій О.Б. Фінансово-господарська стабільність функціонування підприємств, як важливий аспект сталого розвитку України. *Review of transport economics and management*. Дніпро: Український державний університет науки і технологій (Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка Всеволода Лазаряна), 2023, Випуск 10(26), С.85-93.

12. Кирич Н.Б., Мосій О.Б., Машлій Г.Б., Горбатюк В.В. Зміни управлінських процесів в організаціях, викликані війною в Україні. *Економічний простір*, 2024, (190), С. 311-315.
13. Кирич Н.Б. Розвиток потенціалу підприємства як елемент макроекономічної стабілізації України. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій : збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції* (Україна, м. Харків, 06-07 лютого 2025 року) / [Електронний ресурс]. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 62–64.
14. Кирич Н., Юрик Н. С., Шведа Н. М. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. Соціально- економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (25). С. 334-344.
15. Кужда Т., Шведа Н., Юрик Н. Застосування інформаційних технологій при бізнес-аналізі діяльності організації в кризових умовах. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 81. № 2. С 96-105.
16. Лехан В. М., Крячкова Л. В., Волчек В. В. Система охорони здоров'я в Україні: сучасні виклики та перспективи розвитку. Київ, 2018.
17. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2019.
18. Стеценко С. Г. Медичне право України : підручник. Київ : Алерта, 2021.
19. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018.
20. Шеремет А. Д., Сайфулін Р. С. Методика фінансового аналізу. Київ : Інфра-М, 2018.
21. Базилевич В. Д. Економічна теорія : підручник. Київ : Знання, 2018.
22. Фінансова звітність КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» за 2023-2025 роки.
23. World Health Organization (WHO). *World Health Report 2000: Health Systems - Improving Performance*. Geneva : WHO, 2000.

24. World Health Organization (WHO). World Health Statistics 2023. Geneva : WHO, 2023.
25. European Observatory on Health Systems and Policies. Health Systems in Transition (HiT) Series. Copenhagen, 2022.
26. Стручок В.С. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня магістр всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання «Безпека в надзвичайних ситуаціях». Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022, 56 с.
27. Стручок В.С. Техноекологія та цивільна безпека: навч. посіб. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022, 156 с.
28. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua> (дата звернення: 16.01.2026).
29. Офіційний сайт Національної служби здоров'я України. URL: <https://nszu.gov.ua> (дата звернення: 15.02.2026).
30. Офіційний сайт Вишнівецької територіальної громади. URL: <https://vyshnivetska-gromada.gov.ua> (дата звернення: 10.01.2026).

ДОДАТКИ

Мапа територіального розташування місць надання первинної медико-санітарної допомоги Вишнівецької територіальної громади.



Фінансова звітність малого підприємства

КНП "Вишнівецький ЦПМСД" ВСР

ЄДРПОУ суб'єкта 41996785

тис.грн.

Кількість співробітників		2025 рік	2024 рік	2023 рік
		55	55	55
Балансова звітність	Код	2025	2024	2023
Актив				
I, Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	16,1	17,2	19,2
первісна вартість	1001	32,2	32,2	32,2
накопичена амортизація	1002	16,1	15	13
Основні засоби	1010	2 629,90	2 727,30	2 743,90
первісна вартість	1011	5 305,70	5 166,30	4 897,00
знос	1012	2 675,80	2 439,00	2 153,10
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	2 646,00	2 744,50	2 763,10
II, Оборотні активи				
Запаси	1100	997	966,5	852,1
Гроші та їх еквіваленти	1165	232,3	355,4	238,9
Інші оборотні активи	1190			
Усього за розділом II	1195	1 229,30	1 321,90	1 091,00
III, Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	3 875,30	4 066,40	3 854,10
Пасив	Код	2025	2024	2023
I, Власний капітал				
Додатковий капітал	1410	1 739,40	1 682,50	1 594,00
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 745,60	1 994,10	1 807,00
Усього за розділом I	1495	3 485,00	3 676,60	3 401,00
II, Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
розрахунками з бюджетом	1620	390,3	389,8	380,6
Поточні забезпечення	1660			
Доходи майбутніх періодів	1665			72,5
Інші поточні зобов'язання	1690			
Усього за розділом III	1695	390,3	389,8	453,1
IV, Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			

Продовження додатку Б

V, Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	3 875,30	4 066,40	3 854,10
Фінансові результати				
I, Фінансові результати	Код	2025	2024	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 453,90	10 362,00	10 453,90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	11 241,10	10 093,90	11 241,10
Інші операційні доходи	2120	859,6	54	859,6
Інші операційні витрати	2180	338,7	321,5	338,7
Інші доходи	2240	288,5	782	288,5
прибуток	2290	22,2	782,6	22,2
Чистий фінансовий результат				
прибуток	2350	22,2	782,6	22,2
збиток	2355			