

DOI: 10.31393/reports-vnmedical-2024-28(1)-22

УДК: 614.2-001.8.339.138:005(477.44)

ДОСВІД ПРАКТИЧНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ КНП "ВІННИЦЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ "ЦЕНТР МАТЕРІ ТА ДИТИНИ"

Черешнюк Г. С., Присяжнюк В. П., Тарасюк М. Б., Герасимюк К. Х., Черешнюк І. Л., Задорожнюк О. В.
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова (вул. Пирогова, 56, м. Вінниця, Україна, 21018)

Відповідальний за листування:
e-mail: maiya710@ukr.net

Статтю отримано 28 листопада 2023 р.; прийнято до друку 29 грудня 2023 р.

Анотація. У статті проаналізовано основні аспекти реформування системи охорони здоров'я у м. Вінниці, зокрема створення Комунального некомерційного підприємства "Вінницька міська клінічна лікарня "Центр матері та дитини" (КНП "ВМКЛ "ЦМтаД"). Мета роботи - показати удосконалення системи охорони здоров'я м. Вінниця на прикладі створення нового медичного закладу КНП "ВМКЛ "ЦМтаД". У ході реформування вся увага була сконцентрована на сучасних методах і принципах менеджменту організацій; посиленні управлінського кадрового потенціалу, взаємодії керуючої і керованої підсистем закладу. Також визначені основні напрямки покращення медичного обслуговування жіночого і дитячого населення. Запропоновано модель удосконалення системи охорони здоров'я, яка показала свою життєздатність і сприяла покращенню медичного обслуговування жіночого і дитячого населення. У роботі використані методи багаторівневого, комплексного і системного підходів, логічний, описовий, статистичний тощо. У статті висвітлені питання організації роботи комунального некомерційного підприємства ВМКЛ "ЦМтаД" та його ефективність. Комунальне некомерційне підприємство (КНП) - це підприємство, майно якого належить територіальній громаді й передане органам місцевого самоврядування в його оперативне управління, а саме підприємство внесене до Реєстру неприбуткових установ і організацій. У своїй структурі заклад об'єднує акушерсько-гінекологічну та педіатричну служби, зокрема новостворений Перинатальний центр, Клініка, дружна до молоді та інші підрозділи. Ліжковий фонд складається з 205 ліжок: 100 акушерських і 105 педіатричних. У КНП "ВМКЛ "ЦМтаД" працюють 194 лікарів, більшість із них з вищою і першою атестаційною категоріями.

Ключові слова: реформування охорони здоров'я, модель удосконалення системи охорони здоров'я, менеджмент організації, кадровий менеджмент, SWOT-аналіз.

Управляти - означає передбачати,
а передбачати - означає багато знати.

Марк Тулій Цицерон

Вступ

На нашу думку, в сучасних умовах здоров'я нації є найголовнішою проблемою суспільства, тому питання надання доступної, якісної, висококваліфікованої медичної допомоги є досить актуальним в системі охорони здоров'я. В умовах ринкової економіки їх успішне вирішення здійснюється через нові форми управлінської діяльності, використання менеджменту і маркетингу.

Питання управління закладом охорони здоров'я досліджувалося багатьма науковцями, зокрема такими: Бадіков Т., Грабовський В.А., Дергунова Л.Ю., Дерезюк А.В., Єрошкіна Т.В., Мельник Л.А., Сазоненко Л.В., Шморгун Л.Г., Яремко І.І. та іншими.

Однією з найгостріших проблем у реформуванні медичної галузі на сучасному етапі є дефіцит досвідчених управлінців, які володіють сучасними знаннями в галузі менеджменту [11].

Управління - це наука, функція, процес і мистецтво, а менеджмент - це наука управління організацією [5].

Управління сферою охорони здоров'я - це галузь, яка напряму пов'язана з лідерськими якостями менеджерів, управлінням та адмініструванням систем громадської охорони здоров'я, лікарень та лікарняних мереж. Управління лікарнею - це насамперед ресурс для

тих, хто має обов'язки керівника лікарні, для того, щоб забезпечити максимально ефективне функціонування закладу. Менеджмент охорони здоров'я охоплює використання людських, економічних, господарських, матеріальних та інформаційних ресурсів для ведення та лікування пацієнтів.

Головна мета менеджера - скоординувати роботу закладу так, щоб інтереси пацієнтів, лікарів та лікарні були враховані повною мірою, без утиску інтересів кожної із сторін [2].

Чинники, що сприяють ефективному управлінню системою охорони здоров'я такі:

- удосконалення підбору керівних кадрів;
- наукове удосконалення стилю роботи керівників;
- комплексне удосконалення процесу управління;
- удосконалення функцій та структури апарату управління;
- наукова організація праці в керуючій і керованих підсистемах [7].

Сучасний менеджер закладу охорони здоров'я повинен володіти найновішими технологіями управління, вміти оцінювати управлінське рішення та реалізовувати його на практиці [8].

Мета дослідження - показати удосконалення системи охорони здоров'я м. Вінниці на прикладі створення міської лікарні "Центр матері та дитини", яку згодом трансформовано в КНП "ВМКЛ "Центр матері та дитини", з вивченням та аналізом нових підходів в організації діяльності.

Матеріали та методи

Ми дослідили сучасну структуру та організаційну роботу керівництва КНП "ВМКЛ "ЦМтаД" з використанням нових підходів до управління з позиції сучасного менеджменту та маркетингу.

У роботі використані методи багаторівневого комплексного і системного підходів, логічний, описовий, статистичний тощо.

Результати. Обговорення

З набуттям незалежності в 1991 році Україна успадкувала таку систему охорони здоров'я, яка була сформована в тоталітарній державі і виявилась нездатною якісно реагувати на сучасні виклики.

У системі охорони здоров'я раніше переважали адміністративні методи управління, які на тлі недостатнього фінансування стали основою екстенсивного розвитку медичних закладів. У час ринкової економіки такий шлях розвитку вичерпав свої можливості, оскільки система, яка практично не використовує економічні важелі, інструменти та стимули до пошуку нових типів медичних закладів, альтернативних форм надання методичної допомоги, підвищення якості профільних послуг тощо, формує підґрунтя посилення диспропорцій та нарощування медичних, соціальних і, врешті, економічних втрат [8].

Формування ринкової моделі галузі охорони здоров'я потребує нових підходів до управління медичними закладами, з позиції системного підходу [4].

Реформування вітчизняної системи охорони здоров'я - це кардинальна зміна організаційно-економічних принципів управління відповідно до ринкових умов та Європейських стандартів з орієнтацією на пацієнта [1].

У нашій роботі ми сконцентрували увагу на питанні менеджменту організацій, спрямувавши основні завдання на досягнення мети шляхом підвищення якості лікувальних, діагностичних і профілактичних заходів та раціонального використання ресурсів охорони здоров'я [12].

Перший досвід реформування системи охорони здоров'я міста Вінниці отримано в 1996-1998 рр. Передувало цьому рішення Вінницької міської ради зі створенням спеціальної комісії, яка вивчала економічну ситуацію, менеджмент закладів охорони здоров'я, ринок та потребу в медичних послугах у місті.

Упродовж цього часу ухвалено низку кардинальних управлінських рішень про реорганізацію районного територіального медичного об'єднання в комунальні заклади за відповідним профілем надання медичної допомоги. Так, у м. Вінниця з'явилась лікарня швидкої медичної допомоги, міська клінічна лікарня №1 та

міська клінічна лікарня №3. Однак найбільші зміни відбулися в акушерській та педіатричній службі м. Вінниці.

Уперше у Вінницькій області ці служби об'єднано в одному закладі та створено міську лікарню "Центр матері та дитини".

Саме на прикладі цього закладу ми можемо показати, як завдяки правильним управлінським рішенням медична установа змінювалась та розвивалась.

Комунальний заклад "Міська лікарня "ЦМтаД" свій шлях розпочала у 1998 році після реорганізації територіальних медичних об'єднань згідно з рішенням сесії 23 скликання Вінницької міської ради від 29 червня 1998 року.

Заклад об'єднав акушерсько-гінекологічну та педіатричну служби.

На початку педіатрична служба була представлена стаціонарними педіатричними відділеннями, поліклінічним відділенням та трьома відділеннями шкільно-дошкільної служби, які були розгорнуті в закладах дошкільної освіти та школах. Акушерська служба включала пологовий будинок з жіночою консультацією.

Така організаційна структура на той час задовольняла потреби населення міста у медичній допомозі. Необхідно зауважити, що лікарня мала статус бюджетної установи, фінансувалась за рахунок державних коштів із врахуванням чисельності жителів м. Вінниці та ліжкового фонду.

Негативним аспектом такого функціонування та фінансування була відсутність можливості вчасно відреагувати на виклики сьогодення оперативним управлінським рішенням, забезпечити пацієнт-орієнтовану медичну допомогу та стабільний розвиток закладу.

Чергова реформа охорони здоров'я в Україні, яка стосувалась організації первинної ланки надання медичної допомоги зі створенням центрів первинної медико-санітарної допомоги, не оминула і Центр. Відбулась реорганізація шкільно-дошкільної служби та дитячої поліклініки, завдяки чому з'явилися в структурі закладу нові підрозділи - амбулаторно-діагностичне відділення та "Клініка, дружба до молоді", що відповідає вимогам часу та чіткому розподілу первинної та вторинної ланок охорони здоров'я.

Основним викликом для керівництва Центру стало об'єднання людських ресурсів з інших закладів охорони здоров'я, а саме - усіх вузьких дитячих спеціалістів міста в одному просторі лікарні зі створенням сучасного, високоспеціалізованого структурного підрозділу амбулаторної ланки. Таке управлінське рішення дало поштовх для подальшого створення на цій базі хірургії одного дня, кабінету катамнезу, кабінету дитячої гінекології, а пізніше - відокремленого підрозділу первинної медичної допомоги. Це яскравий приклад співпраці адміністрації закладу з місцевою владою, метою якої було покращення надання амбулаторної допомоги дитячому населенню міста.

Керівництво міста Вінниці активно сприяло рефор-

муванню системи охорони здоров'я. На той час у місті було створено єдиний медичний інформаційний простір на основі медичної інформаційної системи "Доктор Елекс" для закладів первинної та вторинної медичної допомоги.

З 1 січня 2007 року в Україні кожен малюк, який народився з 22-го тижня вагітності та/або вагою від 500 г, реєструється як дитина. Це положення було затверджено згідно з Державною програмою переходу України на міжнародну систему обліку і статистики з метою дотримання Конвенції ООН про права дитини та рекомендацій ВООЗ.

Зважаючи на відповідні виклики, практичний європейський досвід, вчасно було ухвалено управлінське рішення зі створення з 2008 року на базі пологового будинку лікарні "ЦМтаД" відділення інтенсивної терапії та виходжування недоношених та хворих новонароджених. Коштом міського бюджету відділення оснащено необхідною дороговартісною медичною апаратурою для надання медичної допомоги такій категорії дітей.

Отже, менеджмент закладів охорони здоров'я - це не тільки ефективне управління наявним ресурсом, а й далекоглядність, стратегічне мислення, прорахунок перспектив розвитку.

Попередній крок став основою для створення з 1 січня 2014 року Перинатального центру на базі відділень пологового будинку лікарні "ЦМтаД", де надається по теперішній час спеціалізована медична допомога жінкам міста з ускладненням вагітності та екстрагенітальною патологією, з порушенням репродуктивної функції, а також новонародженим дітям.

На сьогодні функціональна структура управління уже комунального некомерційного підприємства "Вінницька міська клінічна лікарня "Центр матері та дитини" представлена на рисунку 1.

Педіатрична служба Центру представлена стаціонарними відділеннями, зокрема відділенням анестезіології з палатами інтенсивної терапії для дітей, відділенням патології новонароджених, вузькими спеціалістами амбулаторно-діагностичного відділення (хірургія одного дня, катамнестичний кабінет, кабінет дитячої гінекології), діагностичним, лікувально-реабілітаційним відділеннями, "Клінікою, дружньою до молоді", де надається медична допомога дітям від 0 до 18 років.

Поруч розвивається первинна медична допомога як дорослого, так і дитячого населення, яку забезпечують лікарі загальної практики / сімейної медицини, лікарі-педіатри та лікарі-терапевти.

У складі Перинатального центру функціонує консультативно-діагностичний блок; відділення патології вагітності та екстрагенітальної патології з ліжками для невиношування; пологове відділення з індивідуальними та сімейними половими залами (8) і приймальним блоком; відділення сумісного перебування матері та новонародженого; анестезіологічне відділення та палати інтенсивної терапії (для жінок) - 6 ліжок, зокрема 1

ліжко стаціонарної паліативної допомоги; відділення інтенсивної терапії та виходжування недоношених та хворих новонароджених - 6 ліжок; відділення постнатальної реабілітації та другого етапу виходжування недоношених; відділення гінекології з малоінвазивними операціями (20 ліжок, зокрема 1 ліжко гінекології дитячого та підліткового віку, 2 ліжка хірургії стаціонару одного дня); операційний блок; лабораторний блок; жіноча консультація з денним стаціонаром (10 ліжок).

Керівництво Центру:

- директор,
- заступник директора з економічних питань,
- заступник директора з технічних питань,
- медичний директор (за спеціальністю акушер-гінеколог),
- заступник медичного директора з педіатрії,
- головний бухгалтер,
- головна медична сестра.

У своїй діяльності керівництво КНП "ВМКЛ "Центр матері та дитини" використало системний підхід до управління, який дає можливість враховувати вплив усіх чинників внутрішнього і зовнішнього середовища на організацію, акцентуючи увагу на їх взаємозв'язках і взаємодії.

Відповідно до нього управлінські дії не просто функціонально впливають одна з одною, а всі без винятку здійснюють взаємовплив як безпосередньо, так і опосередковано. У виборі форм і методів управління важливу роль відіграє ситуаційний підхід до менеджменту, тобто керівнику потрібно знати ситуацію й ухвалювати відповідні управлінські рішення щодо її вирішення [11].

КНП "ВМКЛ "ЦМтаД" є юридичною особою, має самостійний баланс, відповідні поточні рахунки в органах Державної казначейської служби, банку та печатки зі своїм найменуванням. Уся фінансова та господарська діяльність закладу спрямована на виконання поставлених завдань засновника та уповноваженого ним департаменту охорони здоров'я і здійснюється відповідно до чинного законодавства України та Статуту.

КНП "ВМКЛ "ЦМтаД" - це організація, яка працює як складна відкрита соціальна система і призначена для людей, де надається доступна медична допомога дітям і матерям м. Вінниці.

Місія Центру - допомогти пацієнту зберегти та покращити своє здоров'я.

Цілі - працювати як загальний заклад в межах госпітального округу, забезпечуючи населення міста та області кваліфікованою, доступною, якісною та високотехнологічною медичною допомогою. Реалізуючи місію, КНП спирається на такі цінності, як повага до кожного пацієнта та почуття відповідальності за його здоров'я, прагнення до постійного розвитку та вдосконалення, добросовісна та якісна робота, порядність, чесність та ініціативність.

До основних особливостей управління варто віднести особливу відповідальність ухвалених рішень, від яких

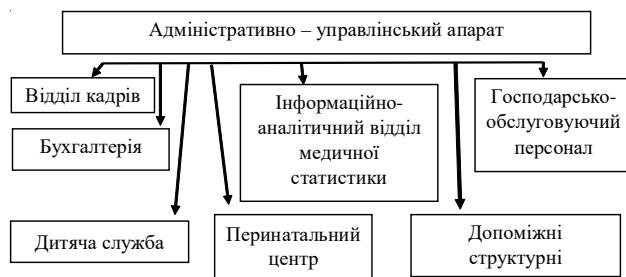


Рис. 1. Структура комунального некомерційного підприємства "Вінницька міська клінічна лікарня "Центр матері та дитини" з 01.03.2023 року.

залежить життя та здоров'я людей; труднощі, а іноді й неможливість передбачення віддалених наслідків в межах співпраці з Національною службою здоров'я України (НСЗУ).

В умовах воєнного стану в країні, заклад продовжує функціонувати, надаючи медичні послуги жіночому та дитячому населенню. Завдяки злагодженій роботі адміністративно-управлінського апарату, ухваленню логічних рішень керівництвом закладу надається благодійна, гуманітарна допомога, що дозволяє зі свого боку підтримати внутрішньо переміщених осіб.

На рівні держави з метою фінансування охорони здоров'я в 2018 році створено Національну службу здоров'я України, яка є замовником медичних послуг та проводить оплату за принципом "гроші йдуть за пацієнтом". Це нова модель фінансування закладів охорони здоров'я, яка має багато переваг, проте має і окремі недоліки.

КНП "ВМКЛ "ЦМтаД" за умовами договору про медичне обслуговування населення в 2023 р. згідно із затвердженими тарифами надавало послуги за наступними пакетами медичних послуг:

- Хірургічні операції дорослим та дітям у стаціонарних умовах.
- Стаціонарна допомога дорослим та дітям без проведення хірургічних операцій.
- Медична допомога при пологах.
- Медична допомога новонародженим у складних неонатальних випадках.
- Профілактика, діагностика, спостереження та лікування в амбулаторних умовах.
 - Мамографія.
 - Гістероскопія.
- Стаціонарна паліативна медична допомога дорослим та дітям.
- Мобільна паліативна медична допомога дорослим та дітям.
- Медична реабілітація немовлят, які народилися передчасно та/або хворими, протягом перших трьох років життя.
 - Ведення вагітності в амбулаторних умовах.
 - Хірургічні операції дорослим та дітям в умовах стаціонару одного дня.

- Забезпечення кадрового потенціалу системи охорони здоров'я шляхом організації надання медичної допомоги із залученням лікарів-інтернів.

- Первинна медична допомога.

- Реабілітаційна допомога дорослим та дітям в амбулаторних умовах.

Передусім для якісного надання медичних послуг за рахунок коштів НСЗУ пацієнти забезпечуються лікарськими засобами, необхідними витратними матеріалами, харчуванням, здійснюється оплата інших медичних послуг підрядним організаціям та частина бюджету спрямовується на виплату заробітної плати медичним працівникам.

Для забезпечення фінансової стійкості та спроможності закладу вживаються певні управлінські заходи, спрямовані на оптимізацію штату, витрат, розширення переліку послуг [10].

Керівник закладу охорони здоров'я отримує широкі владні повноваження, зокрема свободу в розпорядженні активами, фінансами та формуванні кадрової політики закладу, визначенні його внутрішньої організаційної структури. Проте певним стримувальним фактором є відстрочення оплати дефектури, що не дозволяє якісно спрогнозувати власні поточні видатки.

Для визначення свого місця на ринку медичних послуг серед конкурентного середовища як приватного, так і комунального, прогнозування ринкової діяльності медичного закладу використано елементи менеджменту і маркетингу в питаннях стратегічного планування.

Сьогодні активно ставлять завдання щодо розвитку закладу, використання його потужностей та зменшення слабкості для того, щоб скористатися можливостями та запобігти загрозам. Це є дуже важливим для планування діяльності закладу. Необхідно визначити способи реалізації сприятливих для організації можливостей. Сильні та слабкі сторони закладу детермінують ступінь його пристосування до використання сприятливих можливостей порівняно з іншими організаціями [6].

У ході аналізу ми визначили фактори зовнішнього середовища, що традиційно враховуються в SWOT-аналізі, який проведено у КНП, зокрема:

- постачальники: а) постачальники матеріалів, енергії, обладнання, медикаментів, перев'язувальних засобів, продуктів харчування тощо; б) постачальники капіталу, фінансових послуг (страхові медичні організації, банки, органи управління охороною здоров'я, приватні особи; в) трудові ресурси;
 - економічне оточення (рівень розвитку та стан економіки країни, певного регіону);
 - Закони та державні органи;
 - політичне оточення (політична стабільність);
 - споживачі (пацієнти);
 - технологічне оточення;
 - конкуренти (інші медичні заклади);
 - воєнний стан та міграція населення.

Далі в процесі SWOT-аналізу розглянуто внутрішні

Таблиця 1. SWOT-аналіз діяльності Центру матері та дитини.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Кваліфікація персоналу 2. Кваліфікація адміністративного персоналу 3. Рівень сервісу 4. Наявність унікальних послуг 5. Великий досвід роботи у визначених напрямках діяльності 6. Наявність власного обладнання 7. Відповідність структури закладу вимогам НСЗУ до надання перинатальної допомоги та надання допомоги дітям на всіх етапах	1. Відсутність регулярних маркетингових досліджень 2. Недостатній внутрішній менеджмент на рівні керівників структурних підрозділів 3. Недостатній рівень оплати праці 4. Частина матеріально-технічного оснащення потребує постійного оновлення 5. Перевищення запланованих показників забезпечення виробами медичного призначення та лікарськими засобами, харчуванням хворих 6. Віддаленість від центру міста 7. Відсутність стабільної роботи в електронній системі охорони здоров'я (ЕСОЗ) 8. Обмеження надання платних медичних послуг
Можливості	Загрози
1. Впровадження регулярних маркетингових досліджень 2. Вирішення питання покращення транспортного забезпечення громадським транспортом 3. Впровадження нових технологій надання медичної допомоги 4. Закупівля сучасного обладнання 5. Навчання медичного персоналу якісній роботі в медичній інформаційній системі (МІС) та ЕСОЗ з врахуванням постійних нововведень НСЗУ 6. Надання повноважень керівникам структурних підрозділів щодо аналітичного аналізу фінансового стану та стану надання медичних послуг роботі відділень та оперативне на це реагування 7. Вихід на нові ринки 8. Скорочення витрат шляхом автоматизації бізнес-процесів 9. Збільшення обсягів нових медичних послуг	1. Погіршення демографічної ситуації як в державі, так і безпосередньо у м. Вінниці, щр пов'язано з війною та міграцією населення 2. Зростання цін на витратні матеріали, лікарські засоби, обладнання, комунальні послуги, продукти харчування тощо 3. Зростання конкуренції, функціонування на ринку приватних клінік з аналогічними медичними послугами та забезпеченням більш сучасним обладнанням 4. Збільшення міграції медичного персоналу на роботу за кордон і в приватні клініки.

чинники діяльності організації: послуги, що надаються організацією, її кадри, матеріально-технічні ресурси (устаткування, нові технології), фінансове становище. До сильних сторін слід віднести ті чинники, які є внутрішніми для медичного закладу: система управління, технічний розвиток, технології та методи лікування і діагностики, медичні кадри, персонал, економічна діяльність, фінансовий стан.

Вивчаючи фінансове становище та результати SWOT-аналізу на початку 2022 року виявлено сильні та слабкі сторони в роботі КНП "ВМКЛ "ЦМтаД".

SWOT-аналіз дозволив сформулювати основні виклики перед закладом через систематизацію наявної інформації про сильні та слабкі сторони, про потенційні можливості та загрози. Зазначені в таблиці слабкі сторони закладу зумовили певне зменшення обсягів надання медичних послуг, що призвело до зменшення оплат за надані послуги. Подолати фінансові виклики допомогла управлінська дія, ухвалена спільно колективом та керівництвом, зокрема відпрацювання часу на умовах неповного робочого дня, що дозволило зберегти кадровий потенціал закладу.

Стратегічне бачення вирішення ситуації лежало на площині спільних дій медиків та влади, що дало поштовх до реорганізації медичних закладів міста Вінниці відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 28.02.2023 р. №174 "Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я" (далі - По-

станова) [3]. Постанова регулює механізм функціонування госпітальних округів, госпітальних кластерів і встановлення їх меж та механізм визначення надкластерних, кластерних, загальних та інших видів закладів охорони здоров'я, що входять до спроможної мережі закладів охорони здоров'я відповідного госпітального округу.

Робочою групою при міському голові було опрацьовано та проаналізовано кількість населення, що обслуговується на адміністративних територіях міста, територіальну наближеність медичних закладів, що надають аналогічні послуги, економічні показники, кадрову складову та матеріально-технічну оснащеність закладів.

Важливим елементом такого реформування стало інформування громадськості та медичних працівників закладів охорони здоров'я.

З метою покращення надання акушерської та гінекологічної допомоги, уникнення дублювання послуг двома закладами на території Лівобережної частини міста Вінниці, рішенням міської ради від 30.09.2022 року №1208 "Про реорганізацію комунального некомерційного підприємства "Вінницький міський клінічний пологовий будинок №2" його реорганізовано шляхом приєднання до КНП "ВМКЛ "ЦМтаД".

Рішенням 30 сесії 8 скликання Вінницької міської ради від 24.02.2023 року №1513, комунальному некомерційному підприємству "Вінницька міська клінічна

лікарня "Центр матері та дитини" з 01.03.2023 року передано в оперативне управління майно комунального некомерційного підприємства "Вінницький міський клінічний пологовий будинок №2".

Дотримуючись норм Кодексу законів про працю, працівникам закладу, що реорганізовувався було запропоновано працевлаштування в КНП "ВМКЛ "ЦМтаД".

Керівництвом міста ухвалено рішення створити з двох підприємств потужний загальний заклад акушерсько-гінекологічної та перинатальної допомоги, що входить до спроможної мережі Вінницького госпітального округу, в якому організовано обслуговування жіночого та дитячого населення, забезпечена оптимальна кількість професійних штатних працівників з новими місцями надання медичних послуг, з оновленою матеріально-технічною базою, зі стабільним доходом та великими перспективами розвитку.

Запропонована у співпраці з науковцями Вінницького національного медичного університету ім. М.І. Пирогова модель удосконалення системи охорони здоров'я у м. Вінниці показала свою життєздатність, оскільки базувалась на сучасних методах і принципах менеджменту та маркетингу і, відповідно, сприяла покращенню медичного обслуговування жіночого і дитячого населення.

Про результат ефективності роботи КНП свідчать ключові показники як медичні, так і економічні.

Максимальний ефект від управлінської діяльності у сфері охорони здоров'я багато в чому визначається рівнем розвитку основних складових процесу менеджменту і науково обґрунтованого підходу. Дотримання цих постулатів дозволяє досягати стратегічних цілей і вирішувати поточні проблеми медичного закладу [9].

Висновки та перспективи подальших розробок

1. На основі проведеного дослідження встановле-

но, що об'єднавши акушерсько-гінекологічну і педіатричну служби міста, ми забезпечили покращення надання медичної допомоги жіночому і дитячому населенню, а наразі і внутрішньо переміщеним особам з різною акушерською і неонатальною патологією.

2. Запропонована модель удосконалення системи охорони здоров'я показала свою життєздатність, оскільки базувалась на сучасних методах і принципах менеджменту та маркетингу і, відповідно, сприяла покращенню медичного обслуговування жіночого і дитячого населення.

3. КНП "ВМКЛ "ЦМтаД" працює як відкрита система соціального спрямування з акцентом на пацієнта. Місія організації - допомогти пацієнту зберегти та покращити своє здоров'я, допомогти лікарю у встановленні правильного діагнозу і ефективного лікування.

4. Цінності КНП "ВМКЛ "Центр матері та дитини" - це повага до кожного пацієнта, почуття відповідальності за його здоров'я, прагнення до постійного розвитку та вдосконалення, добросовісна та якісна робота, порядність, чесність, ініціативність.

5. У забезпеченні успішної й ефективної роботи КНП "ВМКЛ "ЦМтаД" велика роль належить керівництву закладу. Керівник - це сучасний менеджер в системі охорони здоров'я, лідер, стратег, фаховий управлінець і професіонал в медицині, який вміє управляти людськими ресурсами, питаннями організації роботи, вміє підібрати і готувати керівні кадри для керівництва як виробничим процесом, так і стратегічним розвитком закладу для підтримки конкурентоспроможності на ринку медичних послуг.

Перспективою подальших досліджень є продовження вивчення політики управління людськими ресурсами КНП, розвиток і зміцнення її матеріально-технічної бази і високотехнологічного обладнання, а також вдосконалення спільної роботи з НСЗУ.

Список посилань - References

- [1] Badikov, T. (July, 2, 2019). Ключові завдання реформи системи охорони здоров'я на 2019-2023 рр. [Key tasks of health care system reform for 2019-2023]. *Українська правда - Ukrainian Pravda*. URL: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/badikov/5d1bb1625ab6f/>
- [2] Butkevich, V. P. (2021). *Менеджмент в системі охорони здоров'я на прикладі реанімаційного відділення*. (Кваліфі. робота магістра) [Management in the health care system on the example of the intensive care unit. (Master's qualification work)]. URL: <http://surl.li/nsvds>
- [3] Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023). Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2023 року №174 "Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я" [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 28, 2023 №174 "Some issues of organizing a capable network of health care institutions"].
- [4] Grabovsky, V. A., & Klymenko, P. M. (2014). Системний підхід до управління закладами охорони здоров'я [A systematic approach to the management of health care facilities]. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України - Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, (3), 136-142. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2014_3_20
- [5] Dergunova, L. Y., & Mykhailova, T. M. (2021). Удосконалення системи управління закладом сфери охорони здоров'я (на прикладі комунального некомерційного підприємства Миколаївської міської ради "Міська лікарня №4". (Кваліфі. робота магістра) [Improvement of the management system of the health care institution (on the example of the municipal non-profit enterprise of the Mykolaiv City Council "City Hospital № 4" (Master's qualification work)]. URL: <http://surl.li/ntyeyu>
- [6] Dereziuk, A. V., Yaremyna, I. V., Golovchanska-Pushkar, S. E., & Baidiuk, I. A. (2023). Підвищення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я за допомогою SWOT-аналізу [Efficiency improvement of health care institutions activities using SWOT-analysis]. *Вісник Вінницького національного медичного університету - Reports of Vinnytsia National Medical University*, 27(1), 160-165. DOI:[https://doi.org/10.31393/reports-vnmedical-2023-27\(1\)-28](https://doi.org/10.31393/reports-vnmedical-2023-27(1)-28)
- [7] Yeroshkina, T. V., Tatarovskiy, O. P., Polishko, T. M., & Borysenko S. S. (2012). *Основи менеджменту і маркетингу в медицині: навчальний посібник [Basics of management and marketing in medicine: educational manual]*. Дніпропетровськ: ПВБ ДНУ - Dnipropetrovsk: RVV DNU. URL: <http://>

- surl.li/nsvhl
- [8] Melnuk, L. A. (2018). Сучасний керівник медичного закладу в умовах реформування здравооохоронної галузі [The modern head of the medical institution in the conditions reforming the healthcare industry]. *Державне управління: удосконалення та розвиток - Public administration: improvement and development*, (11). URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1336>, DOI: 10.32702/2307-2156-2018.11.22
- [9] Nikolina, I. I., & Herasymyuk, K. Kh. (2022). Децентралізаційні трансформації механізмів управління муніципальною медициною [Decentralization transformations of municipal medicine management mechanisms]. *Публічне управління і адміністрування в Україні - Public management and administration in Ukraine* (28), 90-93. URL: <http://ir.vtei.edu.ua/card.php?id=27624>
- [10] Sazonenko, L., & Tolstanov, A. (2021). Заходи антикризового управління закладом охорони здоров'я [Anti-crisis management measures healthcare institution]. *Інвестиції: практика та досвід - Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, (16), 86-92. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.16.86
- [11] Shmorgun, L. H. (2010). *Менеджмент організацій: навчальний посібник [Management of Organizations: educational manual]*. Київ: Знання - Kyiv: Znannya.
- [12] Shuturminskyi, V. G., Kussyk, N. L., & Rudinska, O. V. (2020). *Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник [Basics of management and marketing in medicine: educational manual]*. Одеса: Гельветика - Odesa: Helvetica URL:<https://repo.odmu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/12337>

EXPERIENCE OF THE PRACTICAL IMPLEMENTATION OF MODERN MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF THE KNE "VINNYTSIA CITY CLINICAL HOSPITAL "MOTHER AND CHILD CENTER"

Chereshniuk G. S., Prysiazhniuk V. P., Tarasiuk M. B., Herasymyuk K. Kh., Chereshniuk I. L., Zadorozhniuk O. V.

Annotation. The article analyzes the main aspects of reforming the health care system in the city of Vinnytsia, in particular, the creation of the Communal non-profit enterprise "Vinnytsia City Clinical Hospital "Mother and Child Center". The purpose of this work is to improve the system of health care reform in Vinnytsia using the example of the creation of a new medical institution of the National Medical Center "Mother and Child Center". During the reform, all attention was focused on modern methods and principles of management of organizations; strengthening of management personnel potential, interaction of the managing and managed subsystems of the institution. The main areas of improvement of medical care for women and children are also determined. A model for improving the health care system is proposed, which has shown its viability and contributed to the improvement of medical care for women and children. The work uses methods of multi-level, complex and systemic approaches, logical, descriptive, statistical, etc. The article highlights the issues of organizing the work of this communal non-commercial enterprise and its effectiveness. Communal non-commercial enterprise (NCO) is an enterprise whose property belongs to the territorial community and is transferred to local self-government bodies for its operational management, and the enterprise itself is entered in the Register of Non-Profit Institutions and Organizations. In its structure, the institution combines obstetrics and gynecology and pediatric services, created a perinatal center, a youth-friendly clinic and other departments. The bed base consists of 205 beds, including 100 obstetric and 105 pediatric beds. There are 194 doctors working in the KNE "VCCH "M and CC", most of them with higher and first certification categories.

Keywords: healthcare reform, healthcare system improvement model, organization management, personnel management, SWOT analysis.
