

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

СТАРУШКЕВИЧ ЮЛІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
_____ О.А. Дороніна
«__» _____ 20__ р.

**УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Керівник:
Орехов М.О., старший викладач кафедри
менеджменту та поведінкової економіки,
доктор філософії

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали за шкалою ЄКТС/за нац. шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Старушкевич Ю.В. Управління якістю та конкурентоспроможністю послуг. Спеціальність 073 «Менеджмент», освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі досліджено основні теоретичні аспекти управління якістю та конкурентоспроможністю послуг. На прикладі КНП «Вінницька дитяча обласна клінічна лікарня» проаналізовано та оцінено рівень управління якістю та конкурентоспроможністю медичних послуг, що надає лікарня. Надано рекомендації щодо удосконалення системи управління даними процесами у медичному закладі.

Ключові слова: медичні послуги, система управління якістю, оцінка якості, медичний заклад, управління конкурентоспроможністю, конкурентні переваги.

60 с., 15 табл., 9 рис., 4 дод., 42 джерел

ABSTRACT

Starushkevych Yu. Management of service quality and competitiveness. Speciality 073 «Management», Educational Program «Management». Vasyl' Stus Donetsk Nation University, Vinnytsia, 2024.

The bachelor's qualification work investigates the main theoretical aspects of quality and competitiveness management of services. On the example of Vinnitsa Regional Children Clinical Hospital, the level of quality and competitiveness management of the medical services provided by the hospital was analyzed and evaluated. Recommendations were given to improve the management system of the management system of these processes in the medical institution.

Keywords: medical services, quality management system, quality assessment, medical institution, competitiveness management, competitive advantages.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ.....	6
1.1 Поняття та основні компоненти системи управління якістю надання послуг.....	6
1.2 Показники оцінки якості медичних послуг.....	10
1.3 Методичні підходи до управління та оцінки конкурентоспроможності послуг підприємства.....	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПОСЛУГ КНП «ВІННИЦЬКА ОБЛАСНА ДИТЯЧА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ».....	18
2.1 Загальна характеристика КНП «ВОДКЛ ВОР».....	18
2.2 Аналіз процесу управління якістю медичних послуг на підприємстві..	27
2.3 Оцінка факторів конкурентоспроможності послуг медичного закладу.	31
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ У МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ.....	35
3.1 Напрямки покращення якості надання послуг.....	35
3.2 Рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю медичних послуг.....	40
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	47
ДОДАТКИ.....	51

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ще донедавна проблема конкуренції серед медичних закладів майже не порушувалася, оскільки практично усі заклади охорони здоров'я були державними та не мали потреби конкурувати між собою. Однак разом із відкриттям великої кількості приватних закладів, та відповідно наданням пацієнтам можливості самостійно обирати місце лікування, конкуренція на ринку медичних послуг стрімко зростає.

Таким чином, щоб привернути увагу пацієнта та утримати його, медичний заклад повинен запропонувати кращий рівень якості медичних послуг, ніж у конкурентів та мати додаткові конкурентні переваги.

Суттєвою конкурентною перевагою підприємства, особливо у сфері охорони здоров'я, є якість послуг. Вона слугує фундаментом успішної діяльності закладу, забезпечуючи високий рівень задоволеності та довіри пацієнтів, співробітників і партнерів. У даному контексті управління якістю послуг є актуальним питанням, що потребує використання системного підходу та постійного удосконалення.

Чимало науковців приділяють увагу дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління якістю на підприємстві. Значний внесок у вивчення особливостей та розробку методів забезпечення високої якості послуг зробили В. Борщ, Є. Гончарова, О. Іванець, О. Павлова, В. Швець та інші. Не зважаючи на значний теоретичний доробок, практичні аспекти управління якістю ще потребують доповнення.

Натомість дослідженням питань, що стосуються конкурентних переваг та конкурентоспроможності займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені як І. Ансофф, Н. Лепа, О. Мартинюк, М. Портер, О. Чабан, тощо.

Метою роботи є теоретичне узагальнення та розробка практичних заходів управління якістю та конкурентоспроможністю послуг на КНП «Вінницька дитяча обласна клінічна лікарня Вінницької міської ради».

Для досягнення мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- розкрити поняття та визначити основні компоненти системи управління якістю надання послуг;
- дослідити показники оцінки якості послуг;
- розглянути методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності послуг підприємства;
- надати характеристику діяльності КНП «ВОДКЛ ВОР»;
- оцінити рівень управління якістю та конкурентоспроможністю послуг у даному медичному закладі;
- запропонувати напрямки покращення якості наданих послуг;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління якістю та конкурентоспроможністю медичних послуг КНП «ВОДКЛ ВОР».

Об'єктом дослідження є процес управління якістю та конкурентоспроможністю послуг КНП «ВОДКЛ ВОР».

Предмет бакалаврської роботи – теоретичне узагальнення та практичні аспекти управління якістю та конкурентоспроможністю послуг підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у наданні конкретних рекомендацій щодо удосконалення процесів управління якістю та конкурентоспроможністю медичних послуг КНП «ВОДКЛ ВОР».

Апробацією результатів досліджень є публікація тез та участь у XXIV Всеукраїнській науковій конференції студентів та молодих вчених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» із доповіддю тез на тему «Показники оцінки якості медичних послуг».

Структура дослідження. Кваліфікаційна (бакалаврська) робота складається з вступу, трьох структурованих розділів, висновків, списку використаних посилань та додатків. Робота містить 60 сторінок, 15 таблиць, 9 рисунків, 4 додатка. Перелік посилань нараховує 42 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ

1.1 Поняття та основні компоненти системи управління якістю надання послуг

У сучасних економічних умовах ведення ефективної діяльності будь-якого підприємства та його стійке ринкове положення здебільшого визначається рівнем конкурентоспроможності, ключовим показником якого є якість виробленої продукції чи наданих послуг.

Якість – це сукупність характеристик і властивостей продукції чи послуг, що дозволяють задовольнити потреби і вимоги споживачів [1]. Дане поняття включає в себе функціональні характеристики, такі як надійність, доступність, безпечність, екологічність, техніко-економічні, споживчі та багато інших властивостей, притаманних конкретному продукту чи послугі.

Збереження здоров'я – це одна з найбільш важливих потреб людини, задовольнити яку можна лише за допомогою надання якісних медичних послуг.

Якість медичних послуг – це складне поняття, що поєднує об'єктивну складову (технічну якість) та суб'єктивну (оцінка з точки зору пацієнтів) [2].

За визначенням, яке наведене у наказі МОЗ 427/2011р, якісні медичні послуги – це обслуговування, ресурси для якого організовані таким чином, щоб забезпечити найбільшу ефективність і безпеку під час задоволення потреб населення у медичній допомозі [3]. Це також передбачає забезпечення профілактики та лікування без надмірних витрат, відповідно до вимог стандартів.

Основною метою якісної медичної допомоги є забезпечення високоякісними медичними ресурсами усіх тих, хто цього потребує. Це охоплює низку аспектів, таких як підтримка високої якості життя, ефективне лікування захворювань та за можливості продовження тривалості життя [4]. Якість надання медичних послуг визначається у здатності лікарняного закладу забезпечити пацієнтам найкращі результати лікування, мінімізуючи негативні наслідки.

Таким чином, якість медичних послуг є ключовим показником ефективної діяльності лікарняного закладу та слугує важливим критерієм задоволення потреб населення у медичній допомозі.

Основне значення у визначенні питань, що стосуються управління якістю в галузі охорони здоров'я, має Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) [5]. Згідно з стандартами ВООЗ, якісні медичні послуги повинні відповідати встановленим вимогам та містити наступні елементи:

- безпечність: під час надання медичної допомоги категорично не допустимо завдання шкоди пацієнту;
- ефективність: надані медичні послуги повинні ґрунтуватися лише на наукових доказах разом із раціональним використанням ресурсів;
- доступність як місцезорешування, так і фінансової складової;
- орієнтованість на пацієнта;
- комплексність, що передбачає відповідність потребам пацієнтів упродовж всього життя, включаючи профілактику, діагностику, безпосередньо процес лікування та реабілітації [5, 6].

Зважаючи на те, що наразі споживачі все більш вимогливо ставляться до вибору товарів та послуг для задоволення власних потреб, підприємствам доводиться докладати все більше зусиль, щоб забезпечити бездоганну якість продукції чи наданих послуг з метою залучення та утримання покупців.

Для вирішення питань, пов'язаних підвищенням якості продукції чи послуг, на підприємстві важливо розробити систему заходів, яка охоплювала б усі господарські процеси, включаючи технічні, організаційні, маркетингові та соціальні аспекти. Реалізація систематичних та ціленаправлених заходів, спрямованих на покращення споживчих властивостей продукції можлива завдяки формуванню у компанії системи управління якістю, що є складовою частиною загальної системи управління підприємством [7].

Система управління якістю – сукупність взаємопов'язаних елементів, серед яких методики, структури, процеси, ресурси та процедури, спрямованих на

встановлення та досягнення цілей щодо якості, а також забезпечення стабільного функціонування всіх складових шляхом мінімізації втрат [8, с. 43].

Таким чином це структурований та плановий підхід до управління діяльністю підприємства, що передбачає забезпечення сталого покращення процесів, а також відповідність продукції чи послуг вимогам і стандартам.

Основною метою функціонування системи управління якістю на підприємстві є підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом оптимізації операційної діяльності, забезпечення стабільно високого рівня якості продукції або послуг, що задовольнятиме потреби та вимоги споживачів [1].

Система управління якістю ґрунтується на певних принципах, що є основою для формування ефективної системи управління якістю, спрямованої на забезпечення стійкого розвитку будь-якого підприємства. Основні принципи системи управління якістю зазначено на рисунку 1.1.

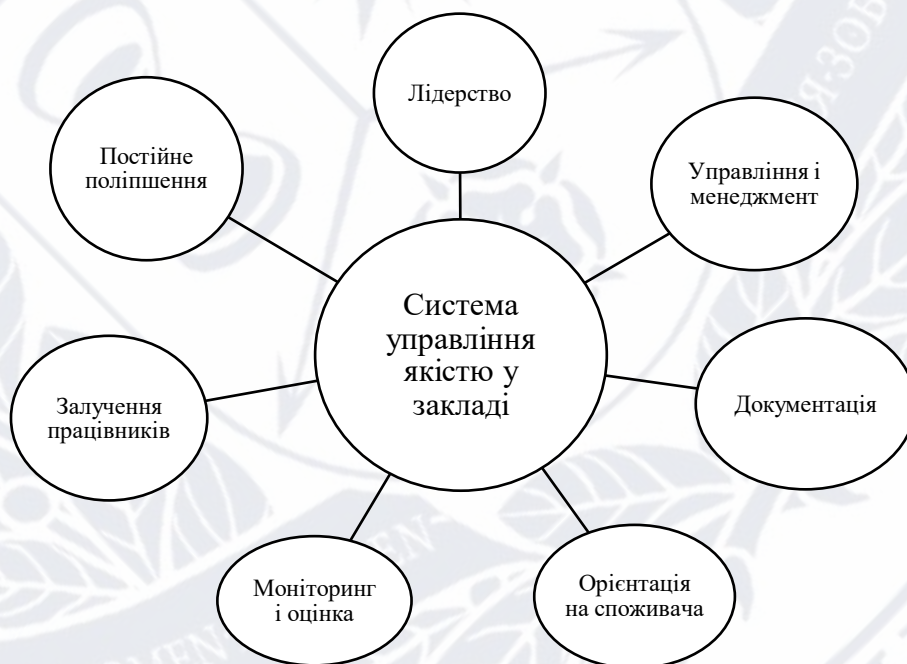


Рисунок 1.1 – Основні елементи системи управління якістю

Джерело: складено автором на основі [9, 10]

1) Лідерство в контексті управління якістю полягає не лише у формуванні місії та встановленні цілей організації, а й передбачає відповідальність та активну участь керівництва у створенні сприятливих умов для досягнення цих цілей. Це повинно підкріплюватися забезпеченням

необхідними ресурсами, підтримкою в організації культури якості та залученням співробітників до процесу покращення якості.

2) Управління та менеджмент є важливим інструментом, спрямованим на реалізацію стратегічних та оперативних цілей, що сприяють покращенню якості наданих послуг. Особливо із зміною моделі фінансування системи охорони здоров'я України, що вимагала перегляду підходів до управління медичними закладами, а керівникам було надано більше управлінської та фінансової незалежності [11]. Це дало їм можливість самостійно приймати рішення, орієнтовані в першу чергу на інтереси пацієнтів. Таким чином, успішне управління вимагає чіткого розподілу обов'язків та повноважень.

3) Одним із ключових елементів управління якістю у закладі охорони здоров'я є документація, що визначає вимоги та норми щодо якості. Документація включає розроблені політики та процедури (інструкції, алгоритми, стандартні операційні процедури), клінічні та діагностичні маршрути, рекомендації, карти пацієнтів [12]. Усе це дає змогу сформувати прозорі та зрозумілі процеси всередині організації та зменшити небажане відхилення у наданні медичних послуг.

4) Орієнтація на споживача вимагає надання послуг, що здатні задовольнити потреби клієнтів, а також забезпечити якість, яка відповідатиме їхнім очікуванням. Крім того, орієнтація на споживачів передбачає налагодження комунікацій із клієнтами, врахування їхніх думок та пропозицій під час прийняття рішень [13].

5) Моніторинг та оцінка є складовою частиною управління якістю на підприємстві. Визначення системи індикаторів дає змогу виміряти якість медичних послуг та відслідковувати її покращення протягом періоду. До того ж, оцінка якості може здійснюватися не лише самостійно всередині закладу, а й із залученням сторонніх організацій.

6) Залучення працівників до процесу управління якістю є важливим фактором для забезпечення високої якості послуг. Співробітники більш схильні активно долучатися до даного процесу, коли відчують, що їх знання та

експертиза цінується. Розуміння кожним працівником важливості їхнього внеску до загального успіху організації дозволяє сформувати позитивний психологічний клімат в колективі. Це, в свою чергу, сприяє зниженню опору до змін та дотримання нових положень, що відобразатиметься на успішній реалізації системи управління якістю.

7) Постійне поліпшення повинно стати основною для підприємства. Це не лише сприяє досягненню кращих результатів, а й дозволяє задовольняти зростаючі потреби та очікування споживачів. Крім того, постійне вдосконалення є важливим фактором у підтримці конкурентоспроможності, оскільки організації, що постійно покращують свої процеси, продукцію та послуги, зазвичай мають перевагу перед конкурентами.

Важливим кроком у напрямку покращення якості є використання міжнародних стандартів, таких як стандарти ISO. Вони допомагають уніфікувати технічні вимоги, процедури та практики між різними державами та сферами діяльності задля підвищення загальної ефективності управління на основі усталених правил і норм [14].

В універсальних стандартах ISO серії 9000 відображено основоположні поняття, терміни та принципи системи управління якістю на підприємстві. Їх доцільно застосовувати при створенні чи трансформації систем управління якістю будь-якого підприємства, незалежно від галузі діяльності, розміру та форми власності. Загальні вимоги до створення системи управління якістю на підприємстві визначені у міжнародному стандарті ISO 9001:2015 (Quality management systems – Requirements) та розробленому на його основі державного стандарту ДСТУ 9001:2015 [15]. Вони стосуються усіх процесів системи управління якістю.

1.2 Показники оцінки якості медичних послуг

Для вимірювання основних показників ефективності діяльності закладу охорони здоров'я, визначення відповідності якості надання медичних послуг

встановленим нормам, виявлення проблемних місць, а також впровадження удосконалень необхідною є оцінка якості медичних послуг.

Основні методи, що використовуються для оцінки якості надання медичних послуг відображено на рис. 1.2.

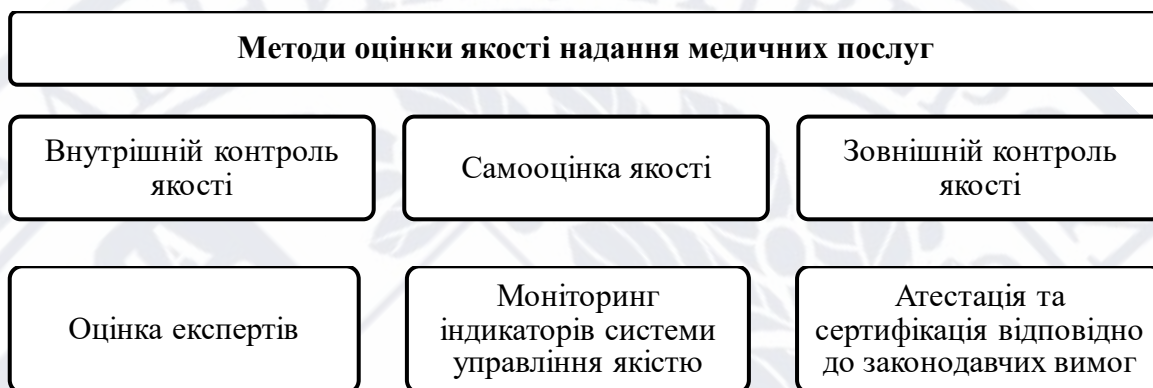


Рисунок 1.2 – Методи оцінки якості надання медичних послуг

Джерело: складено автором на основі [16, 17].

Внутрішній контроль якості надання медичних послуг може також бути методом самооцінки, що здійснюється спеціально створеною у закладі групою аудиту чи групою якості [18]. Він проводиться з визначеною періодичністю для вимірювання ефективності діяльності, виявлення можливих проблем та здійснення превентивних дій.

Зовнішній аудит здійснює стороння організація, зазвичай орган сертифікації, з метою встановлення відповідності системи управління якістю вимогам атестації чи сертифікації.

Оскільки якість надання медичних послуг важко виміряти безпосередньо, ключовим інструментом управління та покращення якості у медичних закладах стають індикатори якості. Індикатори якості - кількісні показники, що дають змогу оцінити ефективність та результативність діяльності закладу, надаючи інформацію про дотримання вимог стандартів якості, ефективність лікування, безпеку пацієнтів та медичних працівників, а також рівня задоволеності пацієнтів від наданих послуг [19, 20].

Індикатори якості можуть бути використанні для оцінки медичних послуг на різних етапах, таких як внутрішній контроль з боку групи якості, зовнішній контроль від залучених організацій, а також під час самооцінки та проведенні

акредитації. Крім вимірювання якості медичних послуг, система індикаторів якості дає змогу моніторити процес покращення якості.

Показники якості медичних послуг розробляються та розраховуються закладом охорони здоров'я відповідно до «Методики розробки системи індикаторів якості медичної допомоги», затвердженої наказом МОЗ України від 28.09.2012р [21]. При розробці індикаторів важливо враховувати ті аспекти медичних послуг, що можуть змінюватися та для яких можна отримати об'єктивну та достовірну інформацію.

Під час формування індикаторів слід враховувати передовий світовий досвід, беручи до уваги інші національні та міжнародні показники. Наприклад, Національний форум якості (NQF) у США надає онлайн базу із більш ніж тисячею показників якості, що розділені за типом показника (структура, процес, результат), за клінічною сферою та за метою вимірювання [22]. Серед інших міжнародних джерел, які містять індикатори якості медичних послуг є Agency for Healthcare Research and Quality (AHRQ) у США, Quality and Outcomes Framework (QOF) у Великій Британії, міжнародна організація The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), тощо [23, 24].

Для повноцінного вимірювання якості, важливо формувати комплексну систему індикаторів, що враховуватиме усі аспекти функціонування закладу охорони здоров'я. У таблиці 1.2 узагальнено приклад критеріїв вимірювання якості надання медичних послуг.

Таблиця 1.1 - Критерії оцінки якості медичних послуг відповідно до компонентів якості

Вимір якості	Критерій
Спрямованість на пацієнта	Дотримання прав пацієнтів. Дотримання етичних норм. Проведення опитувань пацієнтів. Наявність інформації про пацієнтів
Результативність	Кваліфікація медичного персоналу. Надання медичних послуг згідно з встановленими медико-технологічними документами. Зменшення дефектів, ускладнень лікування та скарг споживачів. Рівень задоволеності пацієнтів обслуговування у закладі.
Безпека	Надання медичної допомоги відповідно до медико-технологічних документів. Наявність ліцензій та акредитації за профілем діяльності лікарні.

Доступність	Укомплектованість посад відповідно до норм, наявність матеріально-технічної бази за табельним оснащенням. Встановлені в закладі та дотримуються працівниками вимоги медико-технологічних документів, стандартів, правил, нормативів.
Ефективність	Тривалість очікування консультації, оперативного втручання та результатів досліджень. Тривалість лікувально-діагностичного процесу. Показники смертності. Середній час перебування у лікарняному закладі.
Своєчасність	Час тривалість очікування прийому лікаря. Час доїзду бригади екстреної медичної допомоги до хворого. Можливість попереднього запису на прийом.

Джерело: складено автором на основі [25, 26].

Крім того, оцінювання якості надання медичних послуг може відбуватися відповідно до тріади Донабедіана. Аведіс Донабедіан – це лікар та вчений, що займався дослідженням теоретичних основ оцінювання якості медичних послуг та їх практичним застосуванням. Він запропонував системний підхід до оцінки якості, відповідно до якого якість розглядається з позицій трьох елементів: структури, процесу і результату [27].

Структура включає у себе медичний персонал, наявність сучасного обладнання та технологій, матеріально-технічні умови, що впливають на якість перебування пацієнтів у медичному закладі та умови роботи працівників. До процесу відноситься дотримання стандартів надання медичних послуг, проведення профілактики, правильність вибору діагностики та безпосередньо лікування. Результатом є досягнуті показники наданих медичних послуг.

Ключова ідея тріади Донабедіана полягає в тому, що структура, у якій надається медична допомога, впливає на процес лікування, що, у свою чергу, матиме вплив на результати здоров'я пацієнтів.

Таблиця 1.2 - Приклад показників структури, процесу та результату якості медичних послуг

Структура	Процес	Результат
укомплектованість персоналу; питома вага атестованих лікарів; кваліфікація медперсоналу; витрати на навчання персоналу; наявність клінічних протоколів;	дотримання стандартів медичних послуг; правильність вибору медичної технології; частота скарг;	коефіцієнт повторних звернень та госпіталізації; наявність летальних випадків внаслідок хірургічних втручань;

рівень обладнання; матеріально-технічна база; забезпеченість лікарськими засобами та мед. виробами; фінансове забезпечення; стан території та будівель;	відсутність лікарської помилки; середній час перебування пацієнтів у закладі; оптимальність використання ресурсів; дотримання персоналом інструкцій щодо гігієни;	рівень ускладнення після проведеного лікування; рівень задоволеність пацієнтів; готовність рекомендувати лікарню;
--	--	--

Джерело: складено автором на основі [28, 29].

Таким чином, оцінка якості надання медичних послуг є комплексним процесом під час управління якістю. Використання індикаторів є необхідним для керівництва медичного закладу для виявлення можливих проблем та прогалин у діяльності закладу, порівняння отриманих результатів із іншими закладами охорони здоров'я, розробки заходів щодо покращення якості надання послуг та відслідковування процесу вдосконалення.

1.1 Методичні підходи до управління та оцінки конкурентоспроможності послуг підприємства

У сучасному світі конкуренція є ключовою силою, що визначає темп розвитку ринку, а продукція та послуги виступають головним інструментом конкурентної боротьби [30]. Бажання здобути перевагу над конкурентами стимулює підприємства до покращення виготовленої продукції та наданих послуг, їх якості, вдосконалення операційних процесів та інших аспектів діяльності.

Різноманітність заходів дозволяє організаціям не лише утримувати ринкові позиції, а й здобувати конкурентні переваги, що забезпечують довгостроковий успіх організації.

Протягом довгого часу медичні заклади перебували поза конкуренцією, адже більшість із них були державними та отримували фінансування з державного бюджету, незалежно від їхньої ефективності чи якості надання послуг [31, 32]. Однак з реформуванням галузі охорони здоров'я та появою приватних закладів ситуація змінилася.

Нині пацієнти мають можливість вибору лікувального закладу, що породжує конкуренцію на ринку медичних послуг. Тому для здобуття лідируючих позицій у конкурентній боротьбі, заклади охорони здоров'я повинні бути конкурентоспроможні.

Чимало науковців по-різному підходять до трактування поняття «конкурентоспроможність». М. Портер визначає, що конкурентоспроможність – це властивість продукції, послуги, суб'єкта бути на одному рівні з аналогічними конкуруючими ринковими суб'єктами [33]. Л. Калашникова стверджує, що конкурентоспроможність – це комплексний показник, який включає у себе якість управління, продукції та послуг, кадрову роботу, фінансову стабільність, спроможність до інновацій та ефективність використання ресурсів [34].

Таким чином, конкурентоспроможність може бути описана як комплексна характеристика, що визначає рівень переваг діяльності підприємства порівняно з іншими учасниками на ринку.

Конкурентоспроможність має динамічний характер та залежить не лише від внутрішнього стану підприємства, а й від зовнішнього середовища. Таким чином, суттєвий вплив на конкурентоспроможність мають конкуренти, галузевий рівень розвитку та соціальні тенденції.

Конкурентоспроможність послуг характеризує через ряд характеристик, що визначають наскільки успішно послуги можуть задовольнити ринкові як наявні, так і потенційні потреби [35].

На конкурентоспроможність медичних закладів впливає чимало факторів, які можна об'єднати у групи:

- медичні фактори: рівень кваліфікації лікарів, наявність сучасного обладнання, матеріально-технічне забезпечення, асортимент послуг, якість наданих послуг, рівень обслуговування, введення інновацій;
- комерційні чинники включають сформований імідж та репутацію закладу, цінову політику, ринкову кон'юнктуру, розвиток партнерських мереж, цінову політику, маркетингову політику;

– нормативно-правові фактори відображають відповідність чинному законодавству вимогам стандартів, норм безпеки.

Управління конкурентоспроможністю виступає як стратегічний підхід, спрямований на зміцнення ринкових позицій завдяки ефективному використанню ресурсів, інноваційному розвитку, адаптації до зростаючих вимог споживачів та умов конкуренції, а також підтримки високого рівня якості виготовленої продукції та наданих послуг [36].

Процес управління конкурентоспроможністю передбачає виконання певної послідовності дій:

- аналіз конкурентного середовища та оцінка головних конкурентів;
- визначення факторів конкурентоспроможності підприємства;
- розробку стратегії управління конкурентоспроможністю;
- реалізацію вибраної стратегії [36].

Для визначення сильних та слабких сторін діяльності організації, виявлення потенційних можливостей та розробки заходів для зростання конкурентних переваг необхідною є оцінка конкурентоспроможності. Для оцінки конкурентоспроможності існує чимало методів, основні з яких наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні методи оцінки конкурентоспроможності

Назва методу	Сутність
SWOT-аналіз	Метод SWOT-аналізу базується на матриці із зв'язками між сильними і слабкими сторонами у внутрішньому середовищі підприємства та можливостями і загрозами у зовнішньому. Це дозволяє ідентифікувати та оцінити вплив даних факторів на діяльність організації. Метод також дає змогу визначити рівень взаємодії між чинниками внутрішнього та зовнішнього середовища та на основі цього сформулювати стратегію дій.
Матриця Портера	Матриця Портера включає у себе оцінку 5 факторів, що впливають на конкурентну позицію підприємства: ймовірність виходу на ринок нових конкурентів; рівень впливу покупців; рівень впливу постачальників; наявність товарів-конкурентів; ступінь конкуренції між компаніями на ринку. Дана модель допомагає компаніям оцінити їхнє становище на ринку і розробити ефективні стратегії конкурентної боротьби.

Продовження таблиці 1.3

Матриця БКГ	Сутність концепції полягає у розподілі товарів чи послуг на 4 категорії, залежно від темпів зростання ринку та їх ринкової частки. Товари чи послуги можуть бути класифіковані як Зірки (лідери), Дійні корови (втрачають популярність), Знаки питання (мають попит, але низьку частку продаж) та Собаки (користуються найменшим попитом та обсягом продаж).
Матриця GE/McKinsey (привабливість ринку/ конкурентоспроможність)	Модель є вдосконаленням матриці БКГ. Матриця GE/McKinsey оцінює компанію за критеріями конкурентоспроможності та ринкової привабливості. Основна її перевага полягає в тому, що дана модель враховує не лише обсяг продажів, але й додаткові фактори. Це дозволяє чітко визначити переваги та недоліки підприємства та галузі, у якій воно функціонує, а також дає змогу сформулювати стратегію для кожного напрямку діяльності.
Матриця Shell/DPM (привабливість галузі / конкурентоспроможність)	В моделі Shell/DPM основна увага зосереджується на аналізі теперішньої ситуації у галузі, що оцінюються за показниками частки ринку і рентабельності активів. Під час прийняття рішень модель дає змогу оцінити як грошові потоки, так і віддачу від інвестування та розподілити їх між продукцією чи послугами компанії.
Матриця ADL / LC (життєвого циклу продукції / конкурентна позиція)	Сукупність 2 факторів: життєвого циклу, що має 4 стадії, та конкурентних позицій, яких є 5, становлять так звану матрицю ADL. Це багатофакторна модель, що дозволяє визначити конкурентну позицію кожного виду бізнесу організації в рамках його життєвого циклу та таким чином збалансовувати бізнес-портфель підприємства.
Метод експертного оцінювання	Метод заснований на організованому та регулярному зборі оцінок і суджень за визначеними параметрами від обраних експертів, що обробляються з метою формування висновків та подальшого прийняття управлінських рішень.
Методи фінансово-економічного аналізу	Застосування систем фінансово-економічних показників дозволяють надати об'єктивну та повноцінну оцінку діяльності підприємства та рівня його конкурентоспроможності, визначивши його сильні та слабкі сторони.

Джерело: складено автором на основі [37, 38, 39].

Наведені вище методи оцінки конкурентоспроможності мають свої переваги та недоліки, тому однозначно обрати єдиний метод неможливо. Таким чином, організація самостійно обирає методику з врахування потенційних можливостей, особливостей галузі та очікуваних результатів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПОСЛУГ КНП «ВІННИЦЬКА ОБЛАСНА ДИТЯЧА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ»

2.1 Загальна характеристика КНП «ВОДКЛ ВОР»

Комунальне некомерційне підприємство «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради» є багатопрофільним лікувально-профілактичним закладом, що надає високоспеціалізовану медичну допомогу дітям області та міста Вінниці.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради»

Ознака	Характеристика
Повна назва емітента	Комунальне некомерційне підприємство «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради»
Скорочена назва	КНП «ВОДКЛ ВОР»
Організаційно-правова форма	Комунальне підприємство
Форма власності	Державна власність / власність територіальних громад
Код ЄДРПОУ	03082760
Місце знаходження (юридична адреса)	21000, Вінницька обл., м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 108
Рік створення	1980
Дата реєстрації	24.02.1994
Галузь діяльності	Охорона здоров'я
Види діяльності (КВЕД)	Основний: 86.10 Діяльність лікарняних закладів; Інші: 86.21 Загальна медична практика; 86.22 Спеціалізована медична практика;
Статутний капітал, грн	1 000
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	720
Кількість населення, яке обслуговує заклад, осіб	274076

Джерело: складено автором на основі [40, 41]

Метою діяльності КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради» є здійснення медичної практики та надання високоспеціалізованої поліклініко-консультативної, лікувально-діагностичної, стаціонарної та виїзної медичної допомоги дитячому населенню Вінницької області та іншому дитячому населенню, яке потребує медичної допомоги.

Місія КНП «ВОДКЛ ВОР» - надавати якісні стаціонарні та консультативні медичні послуги на основі новітніх технологій та професіоналізму медичних працівників для поліпшення здоров'я дитячого населення.

Завдання КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради» полягає у:

- наданні висококваліфікованої спеціалізованої стаціонарної, консультативної та лікувально-профілактичної медичної допомоги дітям області;
- забезпеченні пацієнту доступності до кваліфікованої медичної допомоги;
- апробації і впровадженні в практику сучасних методів лікування, діагностики та профілактики;
- постійному поліпшенні якості медичної допомоги, що відповідає сучасним міжнародним стандартам для задоволення потреб пацієнтів;
- створенні системи управління якістю на основі європейських підходів, набутого вітчизняного і власного досвіду, з її постійним вдосконаленням;
- високій спеціалізації і покращенні професійної діяльності медичного персоналу спрямованих на зростання іміджу закладу [41].

Основні послуги, що надає КНП «ВОДКЛ ВОР»:

- спеціалізована лікувально-діагностична допомога дітям за 40 спеціальностями (дитяча гастроентерологія, ендокринологія, неврологія, кардіоревматологія, онкологія, травматологія, стоматологія, хірургія тощо);
- мінімально-травматична дитяча хірургія, що забезпечує мінімальний больовий синдром, швидке відновлення та косметичний результат;
- консультативна допомога, що надається близько 120 тис. пацієнтам в рік, проводиться більше 5 тис. оперативних втручань.

Споживачами послуг КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради» є діти Вінницької області та інше дитяче населення, що потребує високоспеціалізованої медичної допомоги. В зоні обслуговування закладу проживає 274076 дітей віком до 18 років, які є мешканцями територіальних громад Вінницької області. Щорічно у КНП «ВОДКЛ ВОР» лікується понад 13 тис. дітей [41].

Управління підприємством здійснює Вінницька обласна Рада (Орган управління майном). Даний орган управління майном здійснює контроль за додержанням вимог Статуту, затверджує фінансовий план підприємства та контролює його виконання, призначає на посаду та звільняє з посади директора підприємства, здійснює контроль за ефективністю використання майна.

Поточне керівництво підприємством здійснює директор підприємства, який призначається на посаду і звільняється з посади за рішенням Органу управління майном (рішеннями Вінницької обласної Ради).

Організаційна структура КНП «ВОДКЛ ВОР» є лінійно-функціональною (додаток А). Вона представляє собою систему пов'язаних між собою управлінських ланок, що забезпечують безперервне управління закладом. Така організаційна структура є найбільш оптимальною для лікарні, оскільки дає змогу лінійним ланкам займатися прийняттям рішень і виданням розпоряджень, в той час, як функціональні підрозділи здійснюють координаційну роботу.

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансових результатів діяльності КНП «ВОДКЛ ВОР», 2020-2023 рр, тис. грн.

Показник	2020р	2021р	2022р	2023р	Відхилення (2023/2022)	
					Δ	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	92 086	138025	194907	201859	6952	103,57%
Собівартість реалізованої продукції	74 127	158760	193962	212885	18923	109,76%
Валовий прибуток (збиток)	17 959	-20735	945	-11026	-11971	-1166,77%
Інші операційні доходи	55 552	55 578	54 965	64 985	10 020	118,23%
Адміністративні витрати	7 791	19 234	21 246	21 263	17	100,08%
Інші операційні витрати	53 726	1 676	1 686	6 509	4 823	386,06%

Продовження таблиці 2.2

Прибуток від операційної діяльності	11 963	13933	32978	26187	-6791	79,41%
Інші доходи	61 426	7 765	7 885	11 106	3 221	140,85%
Інші витрати	63 780	7 760	7 885	11 106	3 221	140,85%
Прибуток (збиток) до оподаткування	9 703	13941	32 978	15081	-17897	45,73%
Чистий прибуток (збиток)	9 703	26 187	19037	32 978	-6791	79,41%

Джерело: складено автором на основі [42, додаток Б, В]

За 2023 рік чистий дохід від реалізації продукції (послуг) КНП «ВОДКЛ ВОР» склав 201 859 тис. грн, що на 3,57% більше ніж у 2022 році. Також зросла і собівартість реалізованої продукції: збільшившись на 9,76% у 2023 році порівняно з 2022р. Зростання собівартості пов'язано із загальним зростанням цін на матеріали та електроенергію, а також збільшення обсягів надання послуг. Зважаючи на це, у 2021 та 2023 заклад зазнав валовий збиток.

Інші операційні доходи у 2023 зросли році на 18,23%, порівняно із попереднім періодом, склавши 64 985 тис. грн. У 2023 році відбувся приріст інших доходів на 40,85% у порівнянні з 2022 роком.

Впродовж аналізованого періоду витрати підприємства зростають. Адміністративні витрати КНП «ВОДКЛ ВОР» мали максимальне значення у 20219 році, після якого відбулося зменшення даного показника, за виключенням 2023 року. Таким чином адміністративні витрати підвищилися на 0,08% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

У 2023 році на підприємстві суттєво зросли інші операційні витрати: на 4823 тис. грн, що на 286,06% більше, ніж у 2022 році. Також у 2023 році на 40,85% зросли інші витрати.

Загалом КНП «ВОДКЛ ВОР» є прибутковим підприємством, чистий дохід якого у 2021 році збільшився. Після спаду показника чистого прибутку у 2022 році, у 2023 році відбулося зниження чистого доходу на 21,59%.

Таким чином закладу варто вжити заходи спрямовані на оптимізацію витрат та підвищення результативності господарської діяльності.

Таблиця 2.3 – Склад та темпи росту операційних витрат КНП «ВОДКЛ ВОР», 2020-2023 рр, тис. грн.

Показник	2020р	2021р	2022р	2023р	Відхилення (2023/2022)	
					Δ	%
Матеріал. затрати	60426	57831	35472	85899	50 427	242,16%
Витрати на оплату праці	75840	86490	118571	121560	2 989	102,52%
Відрахування на соціальні заходи	16532	18462	24897	26545	1 648	106,62%
Амортизація	7921	8791	135235	45739	-89 496	33,82%
Інші операційні витрати	15974	15856	12422	4361	-8 061	35,11%
Разом	176693	187430	326597	280804	-45 793	85,98%

Джерело: складено автором на основі [42, додаток Б, В]

Операційні витрати КНП «ВОДКЛ ВОР» протягом 2020-2022 років зростали, досягнувши максимального значення у 2022 році. Однак у 2023 році значення даного показника знизилося на 45793 тис. грн, тобто на 15,02%. У 2023 році відбулося суттєве зростання матеріальних затрат (на 142,16% більше, ніж у 2022р), а також витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи. Разом з тим, у 2023 році зменшилися витрати на амортизацію (на 66,18%) та інші операційні витрати (на 64,89%).

На рис. 2.4 видно, що більша частина операційних витрат підприємства припадає на витрати, пов'язані з оплатою праці, у тому числі 43 % - на оплату праці та 9% становлять відрахування на соціальні заходи. Суттєвими статтями витрат є матеріальні затрати, що становлять 30% та амортизація, яка складає 16%. Найменша частка припадає на інші операційні витрати.

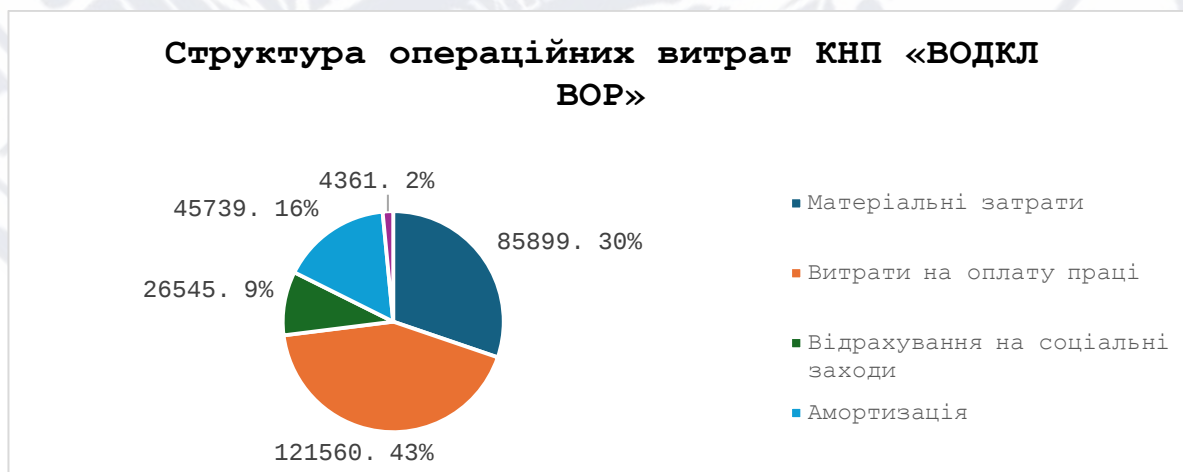


Рисунок 2.1 - Структура операційних витрат КНП «ВОДКЛ ВОР» за 2023р.

Таблиця 2.4 – Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів КНП «ВОДКЛ ВОР», 2020-2023 рр, %.

Показник	2020р	2021р	2022р	2023р	Відхилення (2023/2022)	
					Δ	%
Матеріальні затрати	604260	590836	793807	962759	168952,00	121%
Матеріаловіддача	0,123	0,234	0,246	0,210	-0,04	85%
Матеріалоемність	4,815	4,281	4,073	4,769	0,70	117%
Чистий дохід	92 086	138025	194907	201859	6952,00	104%
Витрати на 1 грн чист. доходу	0,152	1,150	0,995	1,055	0,06	106%
Собівартість реалізованої продукції	74 127	158760	193962	212885	18923,00	110%

Джерело: складено автором на основі [42, додаток Б, В]

До матеріальних витрат КНП «ВОДКЛ ВОР» належать медичні матеріали, що забезпечують роботу техніки, лікувальні засоби, а також матеріали для виконання тих чи інших процедур. Впродовж 2021-2023 років у закладі зростали матеріальні затрати. Це пов'язано із зростанням обсягів надання послуг, а також зростання цін на самі матеріали. Під впливом даних факторів зросла і собівартість реалізованих послуг: на 10% більше у 2023 році, ніж у 2022р.

Матеріаловіддача КНП «ВОДКЛ ВОР» зменшилася у 2023 році, що є негативною тенденцією, оскільки вона характеризує, скільки послуг надано на 1 грн. матеріальних ресурсів. При цьому в 2023 році зростає матеріалоемність, що є негативним явищем та потребу пошуку резервів для виправлення ситуації.

Персонал КНП «ВОДКЛ ВОР» є найважливішим і найціннішим внутрішнім ресурсів лікарні, забезпечуючи результативну діяльність. Основу працівників дитячої лікарні складають найкращі фахівці в галузі дитячих спеціальностей. У закладі працює близько 720 осіб, серед яких лікарі, середній та молодший медперсонал, педагогічний та фармацевтичний персонал.

Протягом аналізованого періоду на КНП «ВОДКЛ ВОР» спостерігається скорочення чисельності персоналу. Кількість працюючих у закладі в 2023 році є на 48 осіб меншою в порівнянні з 2021 році. Це пов'язано з тим, що кількість працівників, що вибули за рік перевищує прийнятих. При цьому зменшується чисельність середнього та медичного персоналу, а кількість лікарів та спеціалістів в 2023 році навпаки зростає.

Таблиця 2.5 – Відомості про кадрову ситуацію КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради» станом на 2021-2023 р.

Категорія працівників	Кількість працюючих, осіб			Прибуло, осіб			Вибуло, осіб			Плинність кадрів, %		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Лікарі	183	179	186	22	13	24	22	17	17	12,0%	9,5%	9,1%
Середній мед. персонал	350	328	328	55	11	31	70	33	31	20,0%	10,1%	9,5%
Молодший мед. персонал	175	161	153	7	3	5	14	17	13	8,0%	10,6%	8,5%
Спеціалісти в т.ч.	39	37	48	7	7	15	9	9	9	23,1%	24,3%	29,2%
Педагогічний персонал	7	6	7	-	2	-	-	1	1	-	16,7%	-
Фармацевтичний персонал	3	3	3	-	-	1	-	-	2	-	-	66,7%
Інші	113	112	97	11	8	18	14	12	16	12,4%	10,7%	16,5%
Всього	860	817	812	102	41	86	129	89	93	15,0%	10,9%	11,5%

Джерело: складено автором на основі [додаток Г]

Коефіцієнт плинності кадрів у 2022 році зменшився на 4%, однак у 2023 року підвищився на 0,6%. Хоч коефіцієнт плинності кадрів залишається на прийнятному рівні, КНП «ВОДКЛ ВОР» необхідно вжити заходи спрямовані на підвищення мотивації та утримання персоналу.

Таблиця 2.6 – Фонд оплати праці КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради» у 2023 році, грн

Категорія працівників	Посадовий оклад	Доплати	Надбавки	Всього фонд заробітної плати в місяць	Всього фонд заробітної плати в рік
Лікарі	8200	6 154,29	288 686,20	1 970 191,12	18 245 375,75
Середній медичний персонал	5500	62 214,52	354 104,20	2 584 691,73	22 896 165,30
Молодший медперсонал	4300	76 798,71	0,00	836 148,36	8 459 210,75
Спеціалісти	8000	0,00	26 866,54	597 975,37	5 522 651,34
Педагогічний персонал	6200	0,00	17 798,01	104 895,84	1 258 750,08
Фармацевтичний персонал	5500	0,00	2 994,40	24 855,40	298 264,80
Інші	4400	7 419,20	4 490,93	485 569,53	4 861 418,90
Всього	-	152 586,72	674 147,87	6 474 576,211	59 984 822,04

Джерело: складено автором на основі [додаток Г]

Щомісячна заробітна плата медичних працівників формується з окладу і змінної стимулюючої частини. Використання систем винагороди за підсумками

роботи відділів дає змогу поєднувати фінансові інтереси кожного співробітника із цілями організації. Тому основними формами мотивації трудової діяльності у КНП «ВОДКЛ ВОР» є матеріальне заохочення, що реалізується через здійснення щомісячних доплат та надбавок. Нарахування премій повинно відбуватися пропорційно до відпрацьованого робочого часу.

Таблиця 2.7 – Аналіз платоспроможності КНП «ВОДКЛ ВОР» 2020-2023р.

Показники	2020р	2021р	2022р	2023р	Відхилення 2023/2022	Нормативне значення
Коефіцієнт автономії	0,66	0,87	0,78	0,80	0,02	0,4-0,6
Коефіцієнт фінансової залежності	1,09	1,14	1,28	1,25	-0,02	≤ 2
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,73	0,76	0,86	0,83	-0,03	0,7-0,9
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,13	0,15	0,20	0,08	-0,12	0.2-0.25

Джерело: розраховано автором на основі [41, додаток Б, В]

Коефіцієнт автономії свідчить, що КНП «ВОДКЛ ВОР» наразі здатне профінансувати 80% своїх активів за рахунок власного капіталу. Динаміка коефіцієнту фінансової залежності вказує про його зростання у 2021 році, а потім зниження у 2023 році. Аналогічна ситуація відбулася з показником фінансової стійкості, що протягом періоду коливався, однак перебував у межах норми.

Значення показника маневреності робочого капіталу протягом аналізованих років скоротилося: з 0,15 у 2021 році до 0,08 у 2022 році. У 2022 році це можна розглядати як позитивну тенденцію, оскільки зменшення запасів призводить до підвищення оборотності обігових коштів. Зниження коефіцієнта маневреності власного капіталу в 2023 році свідчить про обмеженість власних фінансових ресурсів для фінансування запасів.

Хоч динаміка фінансових коефіцієнтів КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня ВОР» у 2023 році має тенденцію до зниження, але загальні показники перебувають у межах норми та є достатньо високими, що дозволяє зробити висновок щодо міцної фінансової стійкості закладу.

Таблиця 2.8 – Показники ліквідності КНП «ВОДКЛ ВОР» за 2020-2023р.

Показники	2020р	2021р	2022р	2023р	Відхилення 2023/ 2022	Нормативне значення
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,4	1,43	0,80	0,45	-0,35	0,5-1,5
Коефіцієнт абсолют. ліквідності	1,09	1,13	0,76	0,43	-0,34	>0.1
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,21	2,40	3,99	1,79	-2,2	1-3
Кредиторська заборгованість за: довгостроков. зобов'язаннями	212	212	458	219	-239	-
Дебіторська заборгованість	1115	1 115	1 696	587	-1109	-
Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	0,19	0,19	0,27	0,37	0,1	<1

Джерело: розраховано автором на основі [41, додаток Б, В]

Дані таблиці 2.8 свідчать про те, що впродовж 2020-2023 років КНП «ВОДКЛ ВОР» характеризується високими показниками ліквідності. Оборотних активів підприємства цілком достатньо для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями. Коефіцієнт швидкої ліквідності теж перебуває у межах норми. Це вказує на те, що в компанії достатньо оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

Розрахований коефіцієнт абсолютної ліквідності показав, що підприємство зможе вчасно погасити борги, якщо термін платежів настане незабаром. Коефіцієнт поточної ліквідності показує, що на кожную 1 гривню поточних зобов'язань КНП «ВОДКЛ ВОР» має 1,79 грн. поточних активів, що свідчить про спроможність підприємства своєчасно погасити короткострокові борги. Зменшення даного показника в порівнянні з 2022 роком розцінюється також позитивно, оскільки свідчить про ефективне управління оборотними активами.

При цьому співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості має достатньо низьке значення, що може бути ознакою неефективної політики комерційного кредитування і, як результат, дебітори заборгували закладу більше коштів, ніж компанія отримала від постачальників. Однак з кожним роком воно зростає, що є позитивною тенденцією.

Отже, ліквідність КНП «ВОДКЛ ВОР» є задовільно. Фінансовий стан підприємства стійкий, що дозволяє йому ефективно функціонувати.

2.2 Аналіз процесу управління якістю медичних послуг на підприємстві

Протягом кількох років поспіль КНП «ВОДКЛ ВОР» є лідером за підсумками рейтингу діяльності обласних закладів Вінницького регіону та входить в десятку найкращих лікувально-профілактичних закладів України за доступністю та якістю надання медичних послуг [41].

КНП «ВОДКЛ ВОР» сертифіковано на відповідність вимогам стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю». Це означає, що заклад демонструє свою здатність до ефективного управління процесами та забезпечує високу якість послуг, що підтверджено сертифікаційною комісією.

Лікарня бере на себе зобов'язання щодо забезпечення високої якості надання медичних послуг дітям відповідно до вимог чинного законодавства України, а також інших розпорядчих документів у сфері охорони здоров'я.

Одним з елементів системи управління якістю на КНП «ВОДКЛ ВОР» є наявна документація, зокрема щодо встановлення вимог якості, дотримання встановлених норм та постійного покращення. Таким чином, у дитячій лікарні розроблено внутрішні протоколи, стандартні операційні процедури, інструкції та алгоритми, що визначають процеси діяльності закладу (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 - Документи, що використовує КНП «ВОДКЛ» для забезпечення процесів управління якістю

Працівники закладу в обов'язковому порядку повинні дотримуватися встановлених протоколів та інструкції для забезпечення належної якості медичних послуг. Однак для управління інформацією, процесами та документами, а також забезпечення внутрішньої комунікації у КНП «ВОДКЛ ВОР» ще не запроваджено електронний документообіг.

Особливу увагу в КНП «ВОДКЛ ВОР» приділено підвищенню кваліфікації медичного персоналу, як ключового засобу забезпечення високої якості надання послуг. Працівники закладу систематично відвідують тренінги, семінари, проходять курси підвищення кваліфікації, а також беруть участь у конференціях, як всеукраїнського, так і міжнародного рівня.

Відповідно до встановлених планів, працівники лікарні своєчасно проходили необхідні передатестаційні курси, курси спеціалізації та тематичного вдосконалення, що дозволило їм отримати вищу категорію чи підтвердити вже здобуду. Таким чином, на кінець 2023 року, 97% медичних працівників закладу були атестованими [41]. Такий підхід дозволяє гарантувати високий рівень якості надання медичних послуг у КНП «ВОДКЛ ВОР». Відповідальними особами за розробку та реалізацію даних заходів є медичний директор, начальник відділу кадрів та завідувач відділу аудиту та аналітики.

Моніторинг та оцінка якості на рівні медичного закладу є важливими складовими процесу постійного покращення якості надання медичних послуг. Вони дають змогу забезпечити високий рівень якості медичної допомоги, виявити можливі проблеми та недоліки у роботі закладу та вчасно їх виправити.

КНП «ВОДКЛ ВОР» зосереджується на контролі якості надання медичної допомоги. З метою контролю за дотримання стандартів системи якості управління у закладі створений відділ аналітики та аудиту.

Суб'єктами внутрішнього контролю якості медичної допомоги в закладі є медичний директор та завідувачі відділеннями. Контроль здійснюється відповідно до діючих галузевих нормативно-правових документів і передбачає збір даних про стан якості медичної допомоги за визначеними критеріями;

порівняння отриманих даних з вимогами нормативів та стандартів; визначення наявних відхилень та прийняття необхідних управлінських рішень.

Систематичний контроль на всіх рівнях і етапах надання медичної допомоги сприяв покращенню якісних показників роботи в лікарні: повністю стандартизовано надання медичної допомоги за всіма нозологічними формами.

Таблиця 2.9 – Показники діяльності КНП «ВОДКЛ ВОР» за 2020-2023 р.

Показник	2020р	2021р	2022р	2023р	Відхилення (2023/2022)	
					Δ	%
Всього проліковано, осіб	9166	13084	13915	18264	4 349	131,3%
Фактично прац. ліжка	200	250	259	348	89	134,4%
Середня тривалість лікування, днів	7,1	6,0	5,5	5,7	0.20	103,6%
Летальність, осіб	0,25	0,23	0,14	0,13	-0,01	92,9%
Оперовано хворих, осіб	3476	4215	4495	5270	775	117,2%
Оперативна активність, %	71,2	66,0	62,7	57,7	-5	92,0%
Тривалість перебування до оператив. втручання, днів	0,5	0,9	0,7	0,6	-0,10	85,7%
Амбулаторно-консультат. прийом	78463	86034	109156	111492	2 336	102,1%

Джерело: складено автором на основі [41]

Аналіз основних показників надання послуг КНП «ВОДКЛ ВОР» протягом 2020-2023 років свідчить про високу ефективність операційної діяльності медичного закладу, що покращується впродовж аналізованого періоду. Так, разом із зростанням кількості пролікованих осіб у 2023 році (на 31%) зросла й кількість фактично працюючих ліжок (на 34%). Це свідчить про розширення медичних можливостей лікарні та збільшення її потужностей.

Середня тривалість лікування скоротилася у 2023 році на 0,2 дня або 3,6%. Разом з тим, протягом аналізованого періоду у лікарні скоротилася оперативна активність, знизившись з 71,2% до 57,7%. Це може свідчити про покращення ефективності лікування та оптимізацію процесів у лікарні. Показник летальності скоротився з 0,23 у 2021 році до 0,13 у 2022 році, зменшившись майже вдвічі та перебуваючи на низькому рівні.

Постійне покращення якості медичної допомоги дитячому населенню є основою для роботи персоналу всіх структурних підрозділів та перебуває під особистим контролем директора.

Для забезпечення функціонування та покращення ефективності системи управління якістю у КНП «ВОДКЛ ВОР»:

- 1) встановлено конкретні процеси управління якістю, а також призначено відповідальних осіб в управлінні даними процесами;
- 2) затверджено показники, критерії та індикатори для максимальної ефективності перебігу даних процесів;
- 3) забезпечено наявність необхідних ресурсів та доступ до інформації;
- 4) здійснено заходи для досягнення встановлених показників та отримання високих результатів, а також вдосконалення затверджених процесів.

Основними заходами КНП «ВОДКЛ ВОР» щодо покращення якості надання медичної допомоги є:

- набір кваліфікованих кадрів;
- забезпечення участі спеціалістів у онлайн-конференціях, вебінарах;
- проходження курсів підвищення кваліфікації на базах Центрів післядипломної освіти за спеціальностями;
- стажування лікарів в провідних вітчизняних та закордонних клініках;
- розробка та впровадження заходів зі зменшенням тривалості строку госпіталізації пацієнтів.

Очікуваними результативними показниками від впровадження заходів щодо покращення управління якістю надання медичних послуг у закладі є:

- формування прозорої та зрозумілої системи мотивації працівників;
- проходження лікарями курсів спеціалізації із різних спеціальностей;
- близько 95% кваліфікованих працівників;
- введення нових штатних посад: лікар-щелепно-лицьовий хірург, лікар онколог-гематолог, лікар-кардіолог;
- зменшення середньої тривалості лікування до менш ніж 8,4 діб.

2.3 Оцінка факторів конкурентоспроможності послуг медичного закладу

До недавнього часу в Україні питання конкуренції на ринку медичних послуг майже не розглядалося. Однак з появою приватних медичних закладів українська система охорони здоров'я зазнала змін [31, 32]. Приватні клініки пропонують широкий спектр медичних послуг, а також забезпечують вищий рівень комфорту та сервісу порівняно з державними закладами. До того ж, комунальні медичні заклади зазвичай обмежені в ресурсах, як людських, так і фінансових та матеріальних. Це призвело до зростання конкуренції між приватними та державними закладами за утримання пацієнтів.

Зважаючи на це, виникає ще й проблема із утриманням працівників, які все частіше змінюють місце роботи з державних структур на приватні, де їм пропонують комфортніші умови праці та вищий рівень заробітної плати. Таким чином, КНП «ВОДКЛ ВОР» потрібно вжити заходи, спрямовані на утримання персоналу.

КНП «ВОДКЛ ВОР» має чимало конкурентів серед яких: медичні центри «Медок», «Інномед», «Альтамедика», «Мама Vrach», «Моє здоров'я», «Evidence», ВМКЛ «Центр матері та дитини», КНП «Вінницька обласна клінічна дитяча інфекційна лікарня Вінницької обласної Ради», а також медичні лабораторії «Сінево», «Глобал тест», «МедЛаб», «Меділабс».

З метою визначення рівня конкурентоспроможності КНП «ВОДКЛ ВОР» серед послуг його основних конкурентів, було використано метод експертних оцінок. Оцінка здійснювалася за такими показниками, як: професіоналізм та ставлення лікарів, вартість медичних послуг, чистота та стан приміщень, забезпеченість медичним обладнанням, доступність послуг закладу (можливість попереднього запису, відсутність черг). Обрані експерти оцінювали показники за 5-бальною шкалою. Результати оцінки наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Оцінка аналогічних послуг конкуруючих підприємства

Показник	КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня»	ВМКЛ «Центр матері та дитини»	Медичний центр «Evidence»	КНП «Вінницька обласна клінічна дитяча інфекційна лікарня»
Професіоналізм та ставлення лікарів	4,8	4,7	5	4,1
Якість діагностики та проведення лікування	4,6	4,6	4,4	4,3
Вартість медичних послуг	4,8	4,8	4	4,7
Спектр надання медичних послуг	4,9	4,7	4,4	4,6
Забезпеченість медичним обладнанням	4,9	4,9	4,9	4,7
Стан приміщень	4,3	4,2	5	3,5
Чистота приміщень	4,7	4,7	4,9	3,8
Доступ до надання послуг	4,3	4,3	4,7	4,1
Середній бал	4,71	4,67	4,66	4,24

Серед обраних медичних закладів найвищий середній бал за експертними оцінками отримало КНП «ВОДКЛ ВОР». Із незначною різницею наступні місця розділили приватний медичний центр «Evidence» та ВМКЛ «Центр матері та дитини». Найменшу оцінку здобуло КНП «Вінницька обласна клінічна дитяча інфекційна лікарня».

КНП «ВОДКЛ ВОР» вигідно вирізняється від конкурентів широким спектром послуг, деякі медичні послуги дітям Вінниччини можна здійснити лише у КНП «ВОДКЛ ВОР», наприклад: торакальні операції та ендоскопічні операції. Серед інших конкурентних переваг закладу: багаторічний досвід діяльності, висококваліфікований медичний персонал, сучасне обладнання, надання цілодобової медичної допомоги, низькі ціни та безоплатне лікування.

Натомість нижчі оцінки КНП «ВОДКЛ ВОР» за думкою експертів отримав за стан будівель та доступ до отримання послуг.

Серед аналізованих підприємств медичний центр «Evidence» є приватним закладом, в той час як інші мають комунальну форму власності. У даному випадку чітко відслідковується тенденція до забезпечення вищого рівня сервісу та кращих умов отримання послуг саме у приватних структурах.

Таблиця 2.11 – SWOT аналіз КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради»

Сильні сторони	Слабкі сторони
• висококваліфікований персонал; • наявність сучасного обладнання; • багаторічний досвід діяльності; • можливість online-запису; • цілодобове надання медичної допомоги; • широкий спектр спеціальностей за яким надається медична допомога; • стабільне постачання медикаментів; • наявність Сімейної кімнати Рональда МакДональда; • сертифікат системи управління якістю ISO 9001:2015; • сформована локальна комп'ютеризована мережа в усіх підрозділах лікарні; • наявність генераторної підстанції для постачання електроенергії у випадку аварійних ситуацій;	• скорочення чисельності персоналу, зокрема медичних сестер; • скорочення кількості пацієнтів; • слабка маркетингова активність та просування; • наявні збої в роботі медичної інформаційної системи; • залежність оплати і використання фінансових ресурсів від державного фінансування;
Можливості	Загрози
• організація обміну досвідом із спеціалістами інших закладів; • впровадження платних послуг; • покращення матеріально-технічної бази закладу; • розвиток страхової медицини; • зростання рівня розвитку науки і методик лікування, що можуть бути впроваджені в лікарні; • розвиток телемедицини; • розширення пакетів послуг за договором НСЗУ;	• зміна вимог НСЗУ; • нестабільна економічно-політична ситуація; • зниження народжуваності; • еміграція дитячого населення; • зростання частки ринку приватних структур та посилення конкуренції; • зменшення чисельності молодших медичних спеціалістів з медичною освітою та молодших медичних сестер; • самолікування, що впливає на ступінь тяжкості захворювання;

Для забезпечення подальшого успішного функціонування та розвитку закладу необхідно вжити управлінські заходи, спрямовані на зменшення слабких сторін та використання можливостей.

Задля управління ризиками управлінський персонал підприємства стежить за налагодженням системи внутрішнього контролю за діяльністю на всіх рівнях, чіткому розподілу повноважень, а також створенням умов для забезпечення подальшого стабільного функціонування підприємства.

Для прихильності пацієнтів КНП «ВОДКЛ ВОР» спрямовує зусилля на покращення якості надання медичної допомоги, підвищення ефективності роботи та забезпечення високого рівня комфорту для пацієнтів. Таким чином, у закладі було впроваджено програму «поліклініка без черг», що надала можливість пацієнтам зробити попередній запис на прийом та зменшити очікуваний час перебування у лікарні. Разом з тим, дана можливість не завжди працює належним чином та потребує доопрацювання.

Хоч КНП «ВОДКЛ ВОР» займає високу частку ринку, надаючи якісні медичні послуги та використовуючи сучасне обладнання, однак не всі послуги, що надає заклад є рентабельними. Наприклад, низько рентабельними у закладі є лабораторні дослідження через високу присутність конкурентів на ринку та значні витрати на дороговартісні реагенти. Тому керівництву лікарні слід регулярно переглядати послуги, які надаються у закладі та розширювати їх асортимент відповідно до зростаючих вимог споживачів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ У МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ

3.1 Напрямки покращення якості надання послуг

Хоч система управління якістю медичних послуг на КНП «ВОДКЛ ВОР» перебуває на досить високому рівні, питання постійного покращення якості в організації не втрачає своєї актуальності.

Для поліпшення управління якістю послуг на КНП «ВОДКЛ ВОР» запропоновано наступні заходи:

- 1) розробка і вдосконалення у лікарні системи мотивації персоналу для утримання кваліфікованих кадрів та залучення їх до активної діяльності;
- 2) формування системи моніторингу рівня задоволеності пацієнтів якістю наданих медичних послуг, зокрема шляхом проведення опитувань;
- 3) регулярне проведення у дитячій лікарні внутрішніх аудитів та виконання процедур самооцінювання якості;
- 4) використання комплексного процесного підходу до управління якістю.

1. Розробка і вдосконалення у лікарні системи мотивації персоналу.

Безумовно, персонал – це один з найважливіших ресурсів для забезпечення високої якості послуг, що надає КНП «ВОДКЛ ВОР». У закладі існує проблема скорочення чисельності персоналу. Це пов'язано із специфікою роботи у комунальному закладі, коли навантаження на працівників велике та, зазвичай, не відповідає очікуваній винагороді. Тому співробітники все частіше переходять працювати із державних установ до приватних медичних закладів, у яких їм пропонують кращі умови роботи та вищу заробітну плату.

Дана тенденція створює серйозні виклики для КНП «ВОДКЛ ВОР», тому, щоб утримати високо кваліфікований персонал, у закладі необхідно впровадити комплекс заходів, спрямований на покращення умов трудової діяльності та підвищення мотивації співробітників.

Оскільки у лікарні використовується матеріальне заохочення працівників, зокрема у вигляді додаткової заробітної плати за виконання роботи понад встановлені норми та особливі трудові успіхи, КНП «ВОДКЛ ВОР» слід застосувати нематеріальні методи мотивації працівників.

Основними заходами нематеріальної мотивації у КНП «ВОДКЛ ВОР» можуть бути:

- формування сприятливої соціально-психологічної атмосфери у колективі, що передбачає розвиток довіри всередині організації, формування відкритих комунікацій між співробітниками різних ланок, де кожен має можливість вільно висловлювати думки та бути залученим до процесів прийняття рішень;
- забезпечення належних умов трудової діяльності, що включає оснащення відповідним технічним та медичним обладнанням, доступ до необхідних програмних ресурсів, наявність кімнат для відпочинку персоналу;
- формування корпоративної культури, яка має на меті підвищення інтересу співробітників до роботи, розвитку у них почуття причетності до справ компанії та значущості їхньої роботи;

Реалізація даних заходів спрямована на підвищення мотивації та задоволеності працівників КНП «ВОДКЛ ВОР», що є необхідною передумовою забезпечення високої якості послуг та ефективного функціонування закладу.

2. *Формування системи моніторингу рівня задоволеності пацієнтів якістю наданих медичних послуг, зокрема шляхом проведення опитувань.*

Високо інформативним джерелом отримання інформації щодо якості медичних послуг є безпосередньо пацієнти. Вони точно розуміють, що для них добре, а що викликає дискомфорт і невдоволення.

Задля оцінки рівня задоволеності пацієнтів від медичних послуг, наданих КНП «ВОДКЛ ВОР», доцільним є впровадження механізми зворотного зв'язку з пацієнтами. Це може включати проведення опитувань щодо якості медичних послуг, а також збір скарг та пропозицій.

Реалізація даних заходів є важливою для медичного закладу з кількох причин. По-перше, таким чином споживачі можуть повідомити про свої

враження від отриманих послуг, вказати на проблемні місця та висловити побажання, що сприяє підвищенню якості наданих послуг.

По-друге, регулярне проведення опитувань дає змогу систематично визначати рівень задоволеності пацієнтів та виявляти тенденції. Такий підхід є важливим для стратегічного планування та прийняття ефективних управлінських рішень стосовно подальшого розвитку закладу.

По-третє, використання елементів зворотного зв'язку дозволяє налагодити більш тісний контакт з пацієнтами, що підвищує їх рівень довіри та лояльності до медичного закладу. Оскільки пацієнти відчують себе більш цінними, коли знають, що їхня думка враховується.

Для проведення опитувань пацієнтів КНП «ВОДКЛ ВОР» щодо якості надання послуг можна використати QR-коди, які є сучасним та зручним інструментом для збору зворотного зв'язку. Для цього на інформаційних стендах закладу та біля кабінетів доцільно розмістити QR-коди, які пацієнти можуть легко сканувати за допомогою смартфона та перейти до анкети, де вони мають змогу залишити власне враження від роботи лікарні.

В анкеті споживачі можуть оцінити якість медичного обслуговування, відношення персоналу, час очікування та інші важливі аспекти діяльності медичного закладу, а також залишити свої зауваження.

Для обробки результатів проведеного анкетування необхідно визначити відповідальну особу, яка б аналізувала отримані дані та готувала регулярні звіти щодо результатів опитування. На цій основі слід обговорити позитивні відгуки і проблемні місця закладу та розробити план дій для покращення якості послуг. Особливо ретельно потрібно моніторити негативні відгуки та зв'язуватися із пацієнтами, які їх залишили, для уточнення деталей та вирішення проблеми.

Таким чином, впровадження інструментів зворотного зв'язку дасть змогу КНП «ВОДКЛ ВОР» дослухатися до думок пацієнтів та постійно покращувати якість наданих медичних послуг.

3. Систематичне проведення внутрішніх аудитів та процедур самооцінювання.

Задля гарантування впевненості керівництва КНП «ВОДКЛ ВОР» у результативності системи управління якістю та об'єктивної оцінки відповідності встановлених вимог і процесів якості, в дитячій лікарні необхідним є забезпечення регулярного проведення внутрішніх аудитів.

Основними питаннями, які слід розглянути в ході внутрішнього аудиту даного медичного закладу є: відповідність чинної системи вимогам ДСТУ ISO 9001:2015, аналіз витрат на якість, ефективність використання ресурсів, адекватність та вимірюваність індикаторів якості, результати надання послуг та відповідність очікувань зацікавлених сторін.

Внутрішній аудит для закладу пропонується здійснити відповідно до наступних елементів:

- структура закладу (матеріально-технічні ресурси, фінансове забезпечення наявна документація);
- процес - дотримання встановлених стандартів надання медичних послуг;
- результат, що проявляється в оцінці ефективності медичної допомоги та розробці заходів для ліквідації виявлених невідповідностей та усунення їх причин. Запропонований процес внутрішнього аудиту зображено на рис. 3.1

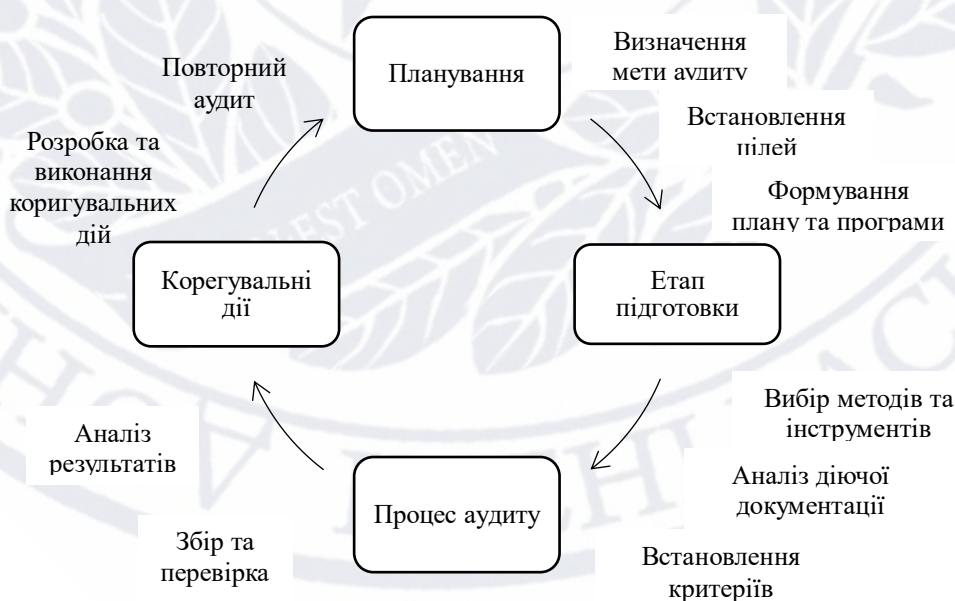


Рисунок 3.1 - Рекомендований процес проведення внутрішнього аудиту на КНП «ВОДКЛ ВОР»

4. Застосування комплексного процесного підходу до управління якістю послуг на КНП «ВОДКЛ ВОР»

Досягнути бажаного результату можна швидше та ефективніше, якщо підходити до управління якістю як до взаємопов'язаного процесу, що діє як єдина цілісна система. На рисунку 3.2 зображено взаємозв'язок різних операційних процесів на КНП «ВОДКЛ ВОР».

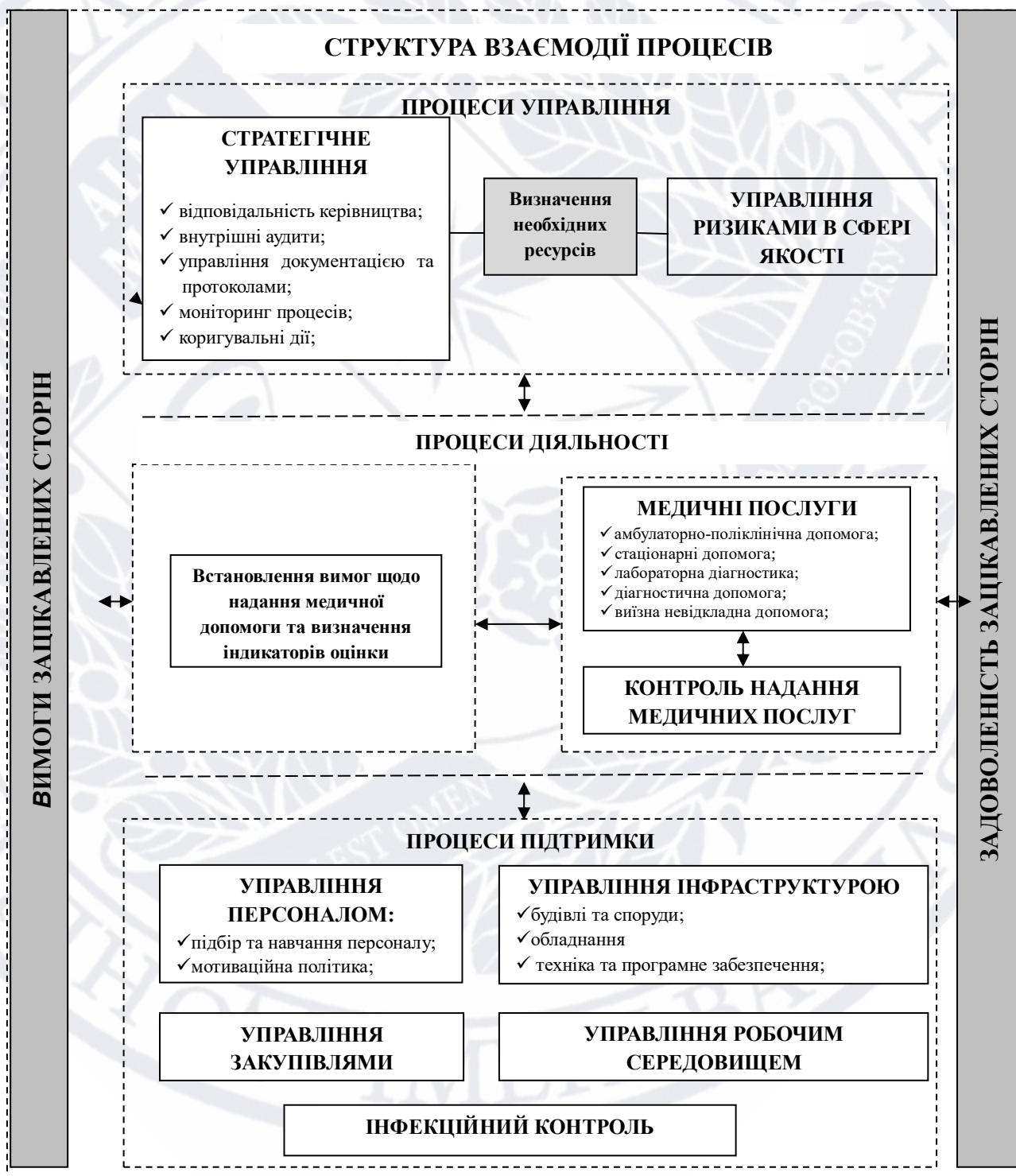


Рисунок 3.2 – Структура взаємодії процесів КНП «ВОДКЛ ВОР»

3.2 Рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю медичних послуг

Конкурентоспроможність КНП «ВОДКЛ ВОР» залежить від здатності закладу надавати медичні послуги, що вигідно відрізняються від послуг, що пропонують конкуруючі установи. Ключові складові формування конкурентоспроможності КНП «ВОДКЛ ВОР» відображено на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 - Фактори конкурентоспроможності послуг КНП «ВОДКЛ ВОР»

– Професіоналізм лікарів – це один із визначальних факторів, що забезпечує конкурентоспроможність медичного закладу. Високий рівень знань, навичок та досвіду медичних працівників прямо впливає на якість медичних послуг, довіру пацієнтів та загальну репутацію закладу.

Інвестиції в підвищення кваліфікації працівників, підтримка їх професійного розвитку та впровадження провідних медичних практик не лише дасть змогу підвищити якість надання медичних послуг, а й дозволить зміцнити позицію конкурентну позицію закладу.

У КНП «ВОДКЛ ВОР» налагоджена система безперервного навчання медичного персоналу, що включає внутрішні навчання та курси підвищення кваліфікації. Для покращення системи навчання у закладі доцільно організовувати тренінги, семінари та індивідуальні консультації навички не лише підлеглих, а й керівників, зокрема у питаннях, що стосуються управління персоналом, мотивацією, комунікаціями та прийняття рішень.

Доречним також буде створення у закладі менторських програм, де досвідчені лікарі зможуть підтримувати та навчати молодших колег.

– Матеріально-технічне забезпечення медичного закладу є невід’ємною складовою якісного проведення обстеження пацієнтів, що разом із високим рівнем професіоналізму лікарів, знижує ризики неправильного встановлення діагнозу та забезпечує високо ефективне лікування.

Впродовж останніх років на підприємстві покращився стан матеріально-технічної бази та було придбано нове медичне обладнання: апарат штучної вентиляції легень, наркозно-дихальний апарат, рентгенівська система, а також завершено капітальний ремонт педіатричного відділення №1.

Разом з тим, у закладі потрібно регулярно модернізувати застаріле обладнання. У найближчий період у КНП «ВОДКЛ ВОР» заплановано здійснити модернізацію стерилізаційного обладнання, комп’ютерного обладнання та придбати сучасний апарат для комп’ютерної томографії. Наявність апарату КТ є суттєвою конкурентною перевагою, оскільки такі послуги можна буде зробити одразу у лікарні, не направляючи пацієнтів до інших медичних центрів.

До того ж, встановлення таких систем суттєво сприятиме покращенню медичного обслуговування пацієнтів, забезпечуючи лікарів необхідними даними для ефективної діагностики та вірного лікування.

– Для покращення стану будівлі та забезпечення комфортних умов перебування у КНП «ВОДКЛ ВОР» заплановано здійснити ремонт операційної, відділень реанімації, травматології та черепно-лицьової хірургії, провести модернізацію ліфтів та харчоблока.

Також доцільним у лікарні є створення більш комфортних палат, здійснення ремонтних робіт у корпусах та проведення благоустрою прилеглої території.

Зважаючи на складну ситуацію в Україні, пов'язану із бойовими діями, для КНП «ВОДКЛ ВОР» необхідним є забезпечення належних умов безпеки пацієнтів та працівників. Хоч на підприємстві є укриття, воно потребує кращого облаштування, особливо, що стосується реанімаційних та хірургічних палат.

— Зважаючи на недостатню маркетингову активність КНП «ВОДКЛ ВОР», закладу слід приділити увагу формуванню маркетингової політики, як засобу підвищення конкурентоспроможності, та зробити акцент на комунікативній складовій.

Важливість використання інструментів маркетингових комунікацій, крім залучення нових споживачів, пояснюється ще тим, що пацієнти схильні більше довіряти установі, коли максимально проінформовані про діяльність закладу. Зокрема, володіючи інформацією про досвід роботи лікарів, послуги, методики лікування, технологічність обладнання, наявність ліцензій тощо.

КНП «ВОДКЛ ВОР» доречно зосередитися на забезпеченні онлайн-комунікації із пацієнтами. Таким чином, до веб-сайту лікарні слід додати можливість електронного запису на прийом, виклику оператора та налаштувати форму зворотного зв'язку, щоб зробити взаємодію пацієнтів із закладом максимально зручною.

Крім сайту варто використовувати інші способи онлайн-комунікацій, серед яких може бути чат-бот, що автоматично запишить до лікаря та надасть відповідь на питання. Такий комплексний підхід сприяє ефективній взаємодії із пацієнтами, при цьому покращуючи якість обслуговування та надаючи медичному закладу додаткових конкурентних переваг.

Зважаючи на запропоновані вище заходи, на рисунку 3.4 представлено модель формування конкурентоспроможності закладу.



Рисунок 3.4 - Модель конкурентоспроможності КПН «ВОДКЛ ВОР»

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі узагальнено теоретичний матеріал та розроблено пропозиції щодо покращення управління якістю та конкурентоспроможністю на комунальному некомерційному підприємстві «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради». В результаті дослідження можна зробити наступні висновки.

Якість медичних послуг є важливим показником ефективності діяльності організації, що слугує ключовим фактором задоволення потреб споживачів у медичній допомозі та здобуття конкурентних переваг.

Для управління якістю на підприємстві використовують комплексний та системний підхід, що дозволяє компанії відповідати регуляторним нормам, вимогам споживачів, а також гарантувати високий рівень якості та його постійне покращення. Основним документом, що визначає вимоги до формування та основні положення системи управління якістю є міжнародні стандарти ISO та розроблені на їх основі державні стандарти України.

Для визначення оцінки управління якістю на підприємстві використовуються різноманітні методи, такі як внутрішній та зовнішній контроль якості, самооцінка якості, проведення аудитів тощо. Вагоме значення у даному контексті посідають індикатори якості, що дозволяють кількісно виміряти ключові показники якості з різних позицій: структури, процесу та результату.

З реформуванням системи охорони здоров'я та зростанням конкуренції на ринку медичних послуг, конкурентоспроможність медичних установ та здобуття конкурентних переваг стає необхідною умовою їх подальшої успішної діяльності. Задля того, щоб привернути його увагу пацієнта, а потім його не втратити, медичний заклад повинен запропонувати кращий рівень якості медичних послуг, ніж у конкурентів та мати додаткові переваги.

Для оцінки конкурентоспроможності використовуються різноманітні методи, серед яких SWOT-аналіз, матриця БКГ, матриця GE/McKinsey, матриця Shell/DPM, метод експертного оцінювання та фінансово-економічного аналізу.

Врахування особливостей галузі та очікуваних результатів дає змогу обрати найбільш оптимальну методику та на основі цього розробити стратегію дій задля підвищення конкурентоспроможності.

У роботі проаналізовано діяльність КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради», що є лікувально-профілактичним закладом, який надає високоспеціалізовані широко профільні медичні послуги тисячам дітей щороку.

В 2023 році КНП «ВОДКЛ ВОР» отримало прибуток у розмірі 26 187 тис. грн, що на 21% менше, ніж у 2022 році. Переважна більшість аналізованих економічних показників медичного закладу за досліджуваний період досягли свого максимуму у 2022 році. В 2023 році спостерігається тенденція до зниження фінансових показників, попри це КНП «ВОДКЛ ВОР» має нормальний рівень фінансової стійкості. Показники клінічної результативності закладу за 2021-2023 роки лише покращилися.

КНП «ВОДКЛ ВОР» дотримується встановлених стандартів якості та надає висококваліфіковану медичні послуги, що свідчить про високий рівень професіоналізму медичного персоналу, а також використання сучасного обладнання та новітніх методів лікування. Саме це забезпечує високий рівень задоволеності пацієнтів та сприяє позитивній репутації закладу.

На підприємстві сформована та застосовується система управління якістю, що має політику, цілі, відповідальних осіб, розроблені методики і ресурси, що гарантують відповідність надання медичних послуг вимогам стандарту ДСТУ ISO 9001:2015.

В результаті аналізу чинної системи управління КНП «ВОДКЛ ВОР», виявлено, що у закладі зменшується чисельність персоналу, відсутні механізми зворотного зв'язку з пацієнтами, а також не врегульоване проведення внутрішніх аудитів.

Наразі на ринку медичних послуг існує чимала конкуренція. Разом з тим, КНП «ВОДКЛ ВОР» займає лідируючу позицію серед медичних закладів також ж профілю, вигідно вирізняючись від конкурентів наданням широко профільних

послуг, багаторічним досвідом діяльності, використанням сучасного обладнання та високо кваліфікованим медичним персоналом.

Натомість у закладі є проблемні місця, що потребують вдосконалення для максимального покращення управління якості послуг та здобуття конкурентних переваг. Для їх вирішення запропоновано наступні рекомендації: 1. Розробка і вдосконалення системи мотивації персоналу, зокрема нематеріальної складової мотивації, що спрямоване на утримання високо кваліфікованих кадрів та більш активного їх залучення до трудової діяльності. 2. Моніторинг задоволеності пацієнтів якістю наданих медичних послуг шляхом налагодження з ними зворотного зв'язку за допомогою опитувань. 3. Систематичне проведення у закладі внутрішніх аудитів та виконання самооцінювання якості. 4. Застосування комплексного процесного підходу до управління якістю.

У роботі визначено основні фактори конкурентоспроможності послуг КНП «ВОДКЛ ВОР» та надано рекомендації щодо напрямків для покращення управління конкурентоспроможністю. Головними із них є: професійний розвиток як медичного, так і управлінського персоналу лікарні, а також формування менторських програм на підприємстві; інвестиції в новітнє медичне обладнання; покращення стану будівлі та забезпечення комфортних умов перебування у КНП «ВОДКЛ ВОР» для пацієнтів; формування маркетингової політики з акцентом на комунікативній складовій.

Вжиття зазначених вище заходів, що зосереджені на управлінні факторами конкурентоспроможності, допоможе медичному закладу покращити конкурентні позиції, забезпечити задоволеність пацієнтів, підвищити їх рівень довіри до лікарні та залучити нових клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Давидова О. Ю., Писаревський І. М., Ладиженська Р. С. Управління якістю продукції та послуг: навч. посібник. Харків: ХНАМГ, 2012. 414 с.
2. Безродна С. М. Управління якістю: навч. посібник для студентів економічних спеціальностей. Чернівці. ПБКФ «Технодрук». 2017. 174 с.
3. Наказ МОЗ України від 20.07.2011 №427 «Про затвердження Єдиного термінологічного словника (глосарій) з питань управління якості медичної допомоги».
4. Шкільняк М., Кривокульська Н. Розвиток концептуальних підходів до управління якістю медичних послуг закладів охорони здоров'я. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2020. № 2 (84). С. 22- 30
5. Офіційна сторінка World Health Organization. URL: <https://www.who.int/> (дата звернення: 12.04.2024).
6. Ефективний контроль якості медичної допомоги є пріоритетом МОЗ. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/efektyvnyi-kontrol-iakosti-medychnoi-dopomohy-ie-priorytetom-moz> (дата звернення: 12.04.2024).
7. Білецький Е. В., Янушкевич Д. А. Управління якістю продукції та послуг: навч. посібник. Харків: ХТЕІ, 2015. 222 с.
8. Павлов С. П., Соколовський С.А. Управління якістю виробництва та обслуговування: навч. посібник. Харків: ФОП Александрова К. М., 2015. 187 с.
9. Рекомендації з побудови системи управління якістю в медичних закладах. Електронний посібник. URL: <https://drive.google.com/file/d/1vUHgXCRRaolXbz-zsDHU6E9RNPwmyloQ/view> (дата звернення: 15.04.2024).
10. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 368 с.
11. Розпорядження КМУ від 30.11.2016р №1013-р «Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я».

12. Наказ МОЗ України від 14.02.2012р від №110 «Про затвердження форм документації та Інструкцій щодо їх заповнення, що використовуються у закладах охорони здоров'я незалежно від форми власності та підпорядкування».
13. Як побудувати ефективні комунікації закладу охорони здоров'я. Методичні рекомендації. URL: <http://surl.li/ugjpx> (дата звернення: 20.04.2024).
14. Машта Н. О., Бенчук О. П. Основи стандартизації, метрології та управління якістю: навч. посібник. Рівне: О. Зень. 2018. 388 с.
15. ДСТУ ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf> (дата звернення: 20.04.2024).
16. Кращі практики управління медичним закладом. Посібник/Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2021. URL: <http://surl.li/ugjqv> (дата звернення: 20.04.2024).
17. Архипенко С. В. Методика оцінки системи управління якістю. *Міжнародний науковий електронний журнал ЛОГОΣ*. № 4. 2019. С.159-167.
18. Вороненко Ю.В. Самооцінювання як складова підготовки системи управління якістю медичної допомоги закладу охорони здоров'я до сертифікації на відповідність ДСТУ ISO 9001. *Український медичний часопис*. 2014. №2 (100). С. 36-39.
19. Процедура. Зовнішня оцінка якості в медичному закладі. Електронний посібник. URL: <http://surl.li/ugjmr> (дата звернення: 15.04.2024).
20. Рогач І.М., Слабкий Г.О. Контроль якості медичної допомоги на рівні закладу охорони здоров'я. Методичні рекомендації. Ужгород, Ужгородський національний університет, 2018. 48 с.
21. Наказ МОЗ України від 28.09.2012р. «Методика розробки системи індикаторів якості медичної допомоги».
22. Busse R., Klazinga N. Improving healthcare quality in Europe: Characteristics, effectiveness and implementation of different strategies. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK549260/> (дата звернення: 01.05.2024).

23. Офіційна сторінка Agency for Healthcare Research and Quality. URL: <https://www.ahrq.gov/> (дата звернення: 01.05.2024).
24. Офіційна сторінка The Organization for Economic Co-operation and Development URL: <https://www.oecd.org/> (дата звернення: 01.05.2024).
25. Алькема В.Г., Сумець О.М., Кириченко О.С. Менеджмент закладу охорони здоров'я. Начальний посібник. К: ВНЗ «Університет економіки та права «Крок». 2023. 244 с.
26. Рогачевський О. Теоретичні аспекти стратегічного управління якістю медичних послуг. Український журнал прикладної економіки. 2020 р. Том 5. № 4. С. 282 – 291.
27. Мачуга Н. Числова оцінка якості медичних послуг. Вісник ТНЕУ № 3. 2018р. С. 52-61.
28. Лівінський В.Г., Жаховський В.О., Швець А.В. Стандартизація в галузі охорони здоров'я України. Український журнал військової медицини. Українська військово-медична академія, м. Київ, Україна. 2022. С. 5-16.
29. Healthcare Facilities and Their Quality and Safety of Care Indicators. URL: <https://www.blog-qhse.com/en/healthcare-facilities-and-their-quality-safety-of-care-indicators> (дата звернення: 01.05.2024).
30. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства. Навч. посібник. Нар. укр. акад. Харків: Видавництво НУА. 2018. 320 с.
31. Мельник А. Трансформаційна модель ринку охорони здоров'я в Україні в умовах сучасних викликів. *Вісник економіки*. 2022. Вип. 2. С. 111–127.
32. Король В. Конкуренція на ринку медичних послуг та їх вплив на надання медичної допомоги закладом охорони здоров'я. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України. С. 353-356.
33. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягнути високого результату та забезпечити його стійкість. пер. з англ. К.: Наш Формат. 2019. 624 с.

34. П'ятницька Г., П'ятницька Н., Шумська С. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник. К.: Видавничий дім «Кондор», 2017. 700 с.

35. Дмитрієв І., Кирчата І. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В. 2020. 340 с.

36. Леськів Г. З., Франчук В. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Начальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. 2022. 220 с.

37. Ткаченко А. М., Колесник Е.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка й управління підприємством*. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. № 4 (95).

38. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155-163.

39. Швед Т.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. №8. С. 405-410.

40. Clarity Project: Комунальне некомерційне підприємство «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради». URL: <https://clarity-project.info/edr/03082760>. (дата звернення: 14.04.2024).

41. Офіційна сторінка КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради». URL: <http://vodkl.org.ua/> (дата звернення: 14.04.2024).

42. Управління спільної комунальної власності територіальних громад Вінницької області. Фінансовий стан КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради». URL: <http://uskv.vn.ua/okv/okv67/2okv67.html> (дата звернення: 14.04.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

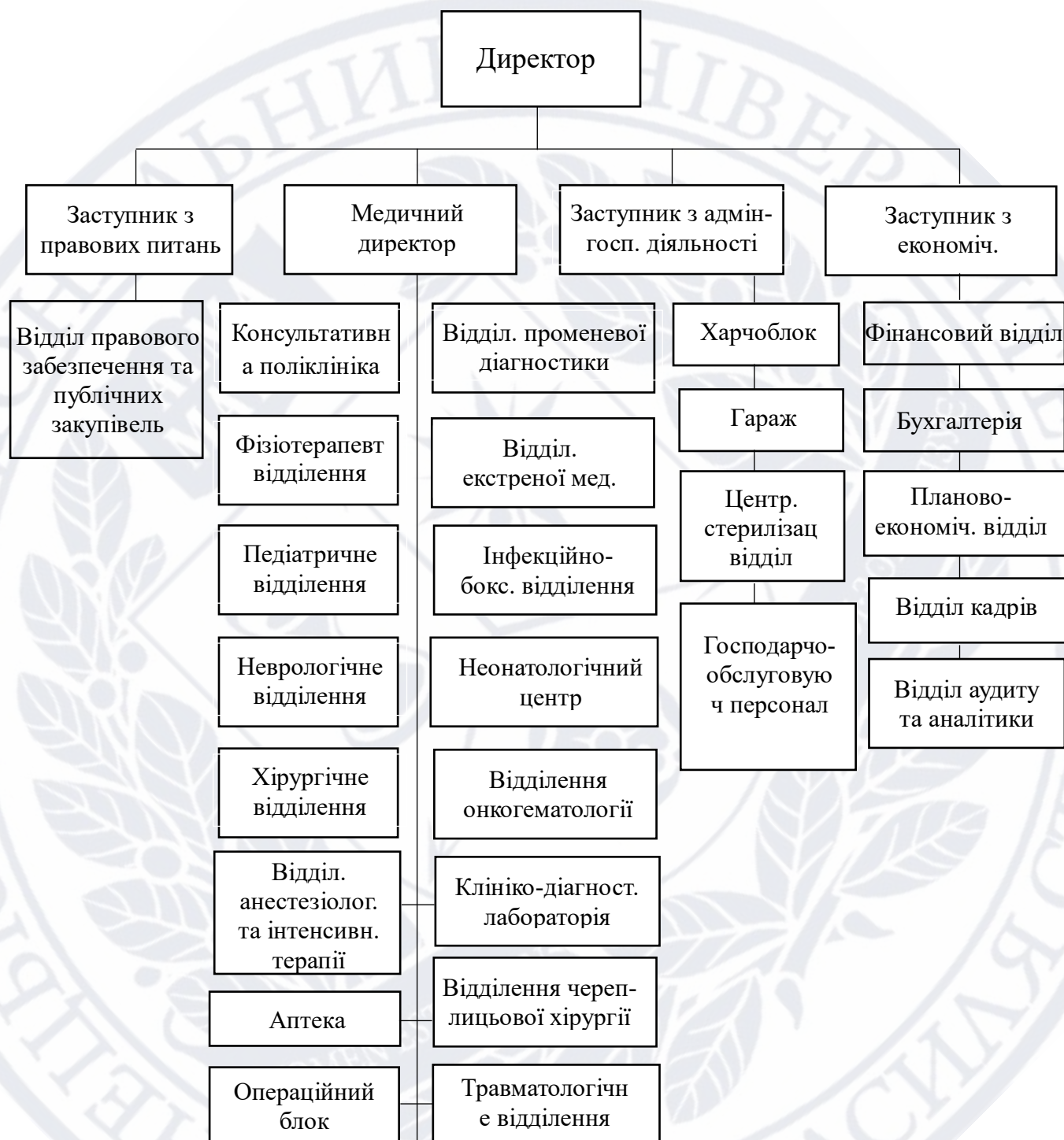


Рисунок А.1 – Організаційна структура КНП «ВОДКЛ ВОР»

ДОДАТОК Б

Додаток Б
до Наказового положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Фінансовий облік до фінансової звітності"

Підприємство	Комерційне некомерційне підприємство "Вінницька обласна дитяча кінотеатральна організація" Вінницької області	Дата (рік, місяць, число)	2023	01	01
Територія	Вінниця	до СДРПО	03082766	ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО	
Організаційно-правова форма господарювання	Комерційне підприємство	за КОДПО	150		
Підприємство діяльності	Діяльність підприємств культури	за КНІД	36.10		
Середня кількість працівників	1 748	за КОДПО	493100		
Адреса, телефон	Хмельницьке шосе, буд. 108, м. ВІННИЦЯ, 21000, Україна	за КОДПО	150		
Основна інформація: тип, галузь, без довідкового знаку (окрім розділу IV Зводу про фінансові результати (Звиту про сукупний дохід) (форми №2), графіки показників звітності за періодом з початку року)		за КОДПО	150		
Складено (зроблено) підприємством "х" у відомої (її) категорії:		за КОДПО	150		
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		за КОДПО	150		
за міжнародними стандартами фінансової звітності		за КОДПО	150		

Календар (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Каз та ДКУД 1001001

А К Т И В	Номер	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи	1	2	3
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Відстрочені капітальні витрати	1005	6 561	10 426
Основні засоби	1010	320 813	258 899
первісна вартість	1011	6 391 855	6 465 110
знос	1012	6 071 052	6 206 211
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомісті	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомісті	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені амортизаційні активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені амортизаційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервах, фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	327 674	269 325
II. Оборотні активи			
Залишки	1100	36 703	56 732
виробничі запаси	1101	36 703	56 732
незавершене виробництво	1102	-	-
матеріальні предмети	1103	-	-
товари	1104	-	-
Поточні фінансові активи	1110	-	-
Депозити переуступки	1115	-	-
Вислуги одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за віданнями авансами	1130	-	4
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з зарплатних довідок	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточна дебіторська заборгованість	1155	1 494	587
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	6 218	13 593
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	1	1
Частина переуступки з страхових резервів	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах покриття збитків	1182	-	-

резерви нерозподілених прибутків	1183	-	-
інші страхові резерви	1194	-	-
Інші обороти активів	1195	168	26
Усього за рядком II	1195	54 594	70 943
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Всього	1300	282 258	349 268

Позначка	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зарезервовані (на фонді) капітал	1400	-	-
Внесок до незарезервованого статистичного капіталу	1401	-	-
Капітал у довірях	1405	237 082	143 414
Додатковий капітал	1410	67 751	61 433
економічний дохід	1411	-	-
інвестицій курсової різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Неперекладаний прибуток (неодмінні витрати)	1420	28 437	61 415
Векселевий капітал	1425	-	-
Виданий капітал	1430	-	-
Інші резерви	1435	-	-
Усього за рядком I	1405	334 170	266 262
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені кредитні зобов'язання	1500	-	-
Пасивні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення інших персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	42 575	56 214
обліговий домігет	1530	-	-
Строкові резерви	1535	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв наслідкових витрат	1533	-	-
резерв аварійних витрат	1534	-	-
Інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1536	-	-
Прогований фонд	1540	-	-
Резерв на виплату дисконтів	1545	-	-
Усього за рядком II	1505	42 575	56 214

III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі платіжні	1605	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товарами, роботами, послугами	1615	1 650	103
розрахунками з банками	1620	56	36
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	89
розрахунками з пенсійними	1630	223	-
Поточна кредиторська зборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська зборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за строковими депозитами	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Дивиденди майбутніх періодів	1665	5 969	17 317
Відстрочені кофінансированні від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1680	215	56
Усього за рядком III	1605	8 813	17 792
IV. Зобов'язання, зобов'язані з необоротними активами, утримувані для продажу, та групи вибуття			
V. Часта вартість активів нерозподіленого статистичного фонду	1800	-	-
Всього	1900	282 258	349 268

Керуючий:

Головний бухгалтер:

ЕП ЗАРЧЕРОВ
СЕРГІЙ АНДР
1980-01-01ЕП ШИРШОВА
ЛІДІЯ ВАСИЛІВНА

Харченко Олександр Анатолійович

Шляхова Лілія Василівна

Кодифікатор, який присвоює територіальним органам та територіям територіальних громад.

Відомості про територіальні громади, які ввійшли до складу територіального органу, що розробляє дані згідно з формою статистики.



Підприємство **Комуніальне некомерційне підприємство "Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня" Вінницької обласної Ради** (зайнятої особи)

Дата (рік, місяць, число) **2023 01 01** за ЄДРПОУ **03082760**

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за **Рік 2022** р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	194 907	138 025
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(193 962)	(158 760)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	945	-
збиток	2095	(-)	(20 735)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	54 965	55 578
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
Адміністративні витрати	2130	(21 246)	(19 234)
Витрати на збут	2150	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(1 686)	(1 676)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від періодного вичислення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	32 978	13 933
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	3
Інші доходи	2240	7 885	7 765
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної діяльності			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(7 885)	(7 760)
Прибуток (збиток) від впливу податків на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	32 978	13 941
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	32 978	13 941
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Доопінка (уцінка) необоротних активів	2400	143 414	-
Доопінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	143 414	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	143 414	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	176 392	13 941

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	35 472	57 831
Витрати на оплату праці	2505	118 571	86 490
Відрахування на соціальні заходи	2510	24 897	18 462
Амортизація	2515	135 235	8 791
Інші операційні витрати	2520	12 422	15 856
Разом	2550	326 597	187 430

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник:

ЕП ЗАРЧЕНКО
ОЛЕКСАНДР
АНАТОЛІЙОВИЧ

Зарченко Олександр Анатолійович

Головний бухгалтер:

ЕП ШИРЯКОВА
ЛІЛІЯ ВОСІЛІВНА

Ширякова Лілія Восилівна



ДОДАТОК В

Додаток В
до Головного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку в Україні щодо фінансової звітності

Підприємство: **Комунікаційне підприємство «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня»** Дата (рр. мм. рр.): **31.12.2023**

Вид діяльності: **Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня** за КАТОДП: **11489020020010003007**

Організаційно-правова форма господарювання: **Комунікаційне підприємство** за КОДПФ: **150**

Над економічною діяльністю: **Діяльність лікарняних закладів** за КНД: **86.10**

Середня кількість працівників: **809**

Адреса, телефон: **Хмельницьке шосе, буд. 198, м. ВІННИЦЬКИЙ, 31000, Україна** за ЄДР: **4915200**

Оцінка ризику: **вис. риз. без додаткового знаку (згідно розділу IV Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) (форма №2), провадило оцінку свого ризику в грошовій та валютній одиницях)**

Складено (додано підписку "V" у відповідній колонці):

за виконанням посадовця (стандартний) бухгалтерського обліку: **V**

за використанням стандартів фінансової звітності: **V**

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2023** р.

Форми №1 Код за ЄДР: **1001001**

А К Т И В	Код радян	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Нематеріальні капітальні інвестиції	1005	10 426	15 903
Осередні засоби	1010	258 899	410 260
первісна вартість	1011	6 465 110	6 659 794
знош.	1012	6 206 211	6 249 534
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомість	1016	-	-
знош. інвестиційної нерухомість	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі			
інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокові дебіторська зборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені акційні витрати	1060	-	-
Виплати капіталу у централізованих стратегічних резервах фонду	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	269 325	426 163
II. Оборотні активи			
Залишки	1100	56 732	55 444
виробничі запаси	1101	56 732	55 444
інвентаризовані виробничі запаси	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Довгострокові переуступки	1115	-	-
Векселі оскради	1120	-	-
Дебіторська зборгованість за продукцією, товарами, роботами, послугами	1125	-	791
Дебіторська зборгованість за розрахунками:			
за виданими векселями	1130	4	56
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська зборгованість за розрахунками з виплати дивідендів	1140	-	-
Дебіторська зборгованість за розрахунками з внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська зборгованість	1155	587	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
І ринки та їх еквіваленти	1165	13 593	17 528
готівка	1166	-	-
резерви в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	1	2
Частка переуступки у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах налічених витрат	1182	-	-

резерв незароблених премій	1183	-	-
інші страхові резерви	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	26	13
Усього за розділом II	1195	70 943	73 834
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуті	1200	-	-
Баланс	1300	340 268	499 997

Позиція	Код радян	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зарегістрований (капітальний) капітал	1400	1	1
Внески до незарегістрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у довгостроковій формі	1405	143 414	256 131
Додатковий капітал	1410	61 433	55 096
Резервний фонд	1411	-	-
Резерв на курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Перекладаючий прибуток (акціонерний збиток)	1420	61 415	87 602
Накопичений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	366 262	398 829
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Повільні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	56 214	60 627
фінансування довгострокові	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних витрат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Проговіри фонди	1540	-	-
Резерв на виплату дивідендів	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	56 214	60 627

III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі платні	1605	-	-
Поточні кредиторські зобов'язання за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	103	103
розрахунками з бюджетом	1620	36	19
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	60	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточні кредиторські зобов'язання за одержаними авансами	1635	-	-
Поточні кредиторські зобов'язання за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточні кредиторські зобов'язання із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточні кредиторські зобов'язання за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	17 517	40 971
Відстрочені податкові зобов'язання	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	56	48
Усього за розділом III	1695	17 792	41 141
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуті	1700	-	-
V. Чиста нерозподілена зведена чиста активу	1800	-	-
Баланс	1900	340 268	499 997



ДІДЕНКО
ЛІДІЯ
ОЛЕКСІВНА
ШАХОВА
ЛІДІЯ
ВАСИЛІВНА

Діденко Лідія Олександрівна

Шахова Лідія Василівна

Заступник начальника територіального управління статистики за територіальними групами.

Заступник начальника територіального управління статистики за територіальними групами.

Підприємство: **Комунальне некомерційне підприємство "Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня" Вінницької обласної Ради**
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2023	01	01
03082760		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2023 р.

ДОКУМЕНТ ПРИНЯТО

Форми № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рянка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	201 859	194 907
Чисті зроблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву нетароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві нетароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(212 885)	(193 962)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	-	945
збиток	2095	(11 026)	(-)
Дохід (випрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (випрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	64 985	54 965
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного вилучення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вилучених від ападаткування	2123	-	-

Адміністративні витрати	2130	(21 263)	(21 246)
Витрати на збут	2150	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(6 509)	(1 686)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного вилучення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	26 187	32 978
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	11 106	7 885
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(11 106)	(7 885)
(прибуток (збиток) від операцій інвестицій на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	26 187	32 978
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	26 187	32 978
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	142 401	143 414
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	142 401	143 414
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	142 401	143 414
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	168 588	176 392

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні витрати	2500	82 599	35 472
Витрати на оплату праці	2505	121 560	118 571
Відрахування на соціальні заходи	2510	26 545	24 897
Амортизація	2515	45 739	135 235
Інші операційні витрати	2520	4 361	12 422
Разом	2550	280 804	326 597

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Підпис
Директора
Іванова
Василя

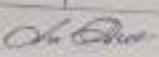
Директор Іванов Олександр

Шляхова Лідія Василівна

ДОДАТОК Г

ВІДОМОСТІ
про кадрову ситуацію на КНП «ВОДІСЯ ВОР» станом на 01.12.2023р.

№	Категорія працівників	кількість осіб		з яких чоловік/жінки		фактична робота		вільні сумішки	в тому числі	
		літніх	молодих	літніх	молодих	жодної	з виконанням робочих обов'язків		до 10	понад 10
1.	Лікарі в т.ч. інтерни	241,25	176,8	30,25	21,75	186,00	23,0	11,0	15,0	13,0
2.	Середній медичний персонал	419,25	290,0	15,50	15,0	328,00	10,00	0,0	42,0	9,0
3.	Молодий медичний персонал	208,00	146,0	9,00	8,00	153,0	16,00	-	5,0	-
4.	Спеціалісти в т.ч. педагогічний персонал	65,75	52,0	1,0	1,00	48,0	7,0	3,0	4,0	-
	Фармацевтичний персонал	4,50	3,0	-	-	3,0	-	-	1,0	-
5.	Інші	136,5	87,25	3,0	3,0	97,0	9,0	-	2,0	-
ВСЬОГО		1070,75	760,75	58,75	48,75	812,00	65,00	14,0	68,0	22,0
									90,0	

Директор  **Володимир ДУБЕНКО**

ВІДОМОСТІ
про кадрову ситуацію на КНП «ВОДІСЯ ВОР» станом на 31.12.22р.

№	Категорія працівників	кількість осіб		з яких чоловік/жінки		фактична робота		вільні сумішки	в тому числі	
		літніх	молодих	літніх	молодих	жодної	з виконанням робочих обов'язків		до 10	понад 10
1.	Лікарі в т.ч. інтерни	242,75	169,75	33,00	23,75	179	25	12	12	8
2.	Середній медичний персонал	419,25	284,8	24,00	13,00	328	11	2	55	8
3.	Молодий медичний персонал	209,50	153,5	13,00	10,00	161	14	-	6	-
4.	Спеціалісти в т.ч. педагогічний персонал	65,75	48,25	2,0	1,00	37	7	1	4	-
5.	Фармацевтичний персонал	3,00	2,00	-	-	3	-	-	1	-
7.	Інші	135,50	114,8	3,00	3,00	112	-	-	3	-
ВСЬОГО		1076,75	767	75	50,75	817	57	15	80	16
									90	

Від. Директора  **Олександр Харченко**

ВІДОМОСТІ
про кадрову ситуацію на КНП «ВОДІСЯ ВОР» станом на 31.12.24р.

№	Категорія працівників	кількість осіб		з яких чоловік/жінки		фактична робота		вільні сумішки	в тому числі	
		літніх	молодих	літніх	молодих	жодної	з виконанням робочих обов'язків		до 10	понад 10
1.	Лікарі в т.ч. інтерни	238,75	198,25	29,50	22,25	185	9	15	12	1
2.	Середній медичний персонал	421,25	347,25	24,00	19,00	350	20	3	63	7
3.	Молодий медичний персонал	214,50	190,00	13,00	12,50	175	1	-	7	-
4.	Спеціалісти в т.ч. педагогічний персонал	60,75	46,80	2,0	1,0	39	2	-	3	-
5.	Фармацевтичний персонал	11,75	6,50	2,0	2,0	7	2	-	1	-
6.	Інші	132,50	123,25	3,00	2,00	113	3	3	2	-
В с ь о г о :		1067,75	905,25	71,50	56,75	869	33	19	87	8

Директор  **Василь Тищенко**