

СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ

**КНП «Південнівська міська лікарня» Південнівської міської ради
на 2023 – 2025 роки**

Стратегічні пріоритети	Індикатори	Стратегічні ініціативи (заходи)
1.1. Розвиток та вдосконалення медичних послуг 1.2. Впровадження нових технологій та інновацій 1.3. Підвищення кваліфікації персоналу 1.4. Розвиток системи управління якістю 1.5. Сприяння розвитку підприємств та організацій 1.6. Розвиток системи моніторингу та оцінки	Кількість медичних послуг, наданих пацієнтам Середній показник якості медичних послуг Середній показник ефективності медичних послуг Середній показник задоволеності пацієнтів Середній показник витрат на медичні послуги Середній показник витрат на медичні послуги Середній показник витрат на медичні послуги Середній показник витрат на медичні послуги	1.1. Розвиток та вдосконалення медичних послуг 1.2. Впровадження нових технологій та інновацій 1.3. Підвищення кваліфікації персоналу 1.4. Розвиток системи управління якістю 1.5. Сприяння розвитку підприємств та організацій 1.6. Розвиток системи моніторингу та оцінки

НАША СТРАТЕГІЯ

Наша Візія та Місія: Місія КНП «Південнівська міська лікарня» Південнівської міської ради відображає загальну місію Південнівської міської ради на локальному рівні, а саме надання медичних послуг місцевим мешканцям на високому та безпечному рівні. Крім, того ПМЛ в майбутньому бачить себе високо професійною, фінансово стабільною та незалежною лікарнею, яка надає якісні послуги своїм пацієнтам громади.

Наші Цінності: покращення якості та розширення переліку медичних послуг

Стратегічні пріоритети	Стратегічні індикатори	Стратегічні ініціативи (заходи)
1. Лідерство та гарне врядування (менеджмент)	Кількість госпіталізацій та амбулаторних послуг за рік.	1.1 Переглянути та доповнити існуючий стратегічний план розвитку до 2030 року КНП «ПМЛ» на відповідність стратегічним цілям розвитку закладу. Включити в план розвитку планування освітніх заходів для персоналу
	Структура доходів лікарні (ПМГ, місцевий бюджет, інші)	1.2 Вивчити досвід та скласти перелік практичних тренінгів з лідерства, корпоративної культури, культури обговорення помилок, командної роботи. Спланувати кошти на такі цілі у фінансовому плані.
	Структура витрат лікарні (оплата праці, медикаменти, харчування, комунальні послуги, товари, інші послуги)	
	Середня вартість (дохід) 1 госпіталізації	1.3 Розробити та впровадити показників операційної ефективності лікарні
	Середні витрати на 1 госпіталізацію	1.4 Розробити регламент аналізу та оцінки операційної ефективності КНП (паспортизація обраних показників, процедура збору та аналізу даних, відповідальні)
		1.5 Сформувані вимоги до функціоналу діючого МІС для цілей аналізу та оцінити відповідність вимог на рівні користувача. Визначити недоліки та описати технічне завдання для коригування МІС.
		1.6 Розробка системи мотивації персоналу. Передбачення винагород за роботу над покращенням якості (за індикаторами, за участь у ГЯ, за наставництво тощо).

		1.7 Виміряти значення стратегічних індикаторів для 2023 року та визначити цільові значення цих показників до 2025 року відповідно до розроблених паспортів індикаторів
		1.8 Забезпечити щорічний перегляд виконання страт плану, обговорення результатів, внесення змін.
2. Розвиток та впровадження медичних послуг відповідно до ролі закладу в Одеському госпітальному окрузі	Кількість нових напрямів медичного обслуговування (профілів ліжок чи відділень), що відповідають ролі лікарні	2.1. Провести аналіз ефективності КНП «ПМЛ» за основними показниками діяльності. Визначити потребу в основних ресурсах (ліжковий фонд, основний персонал, фінансування) з урахуванням планових показників.
	Кількість екстрених звернень	2.2. Визначити основні напрямки діяльності об'єднаного закладу (ПМГ, категорії пацієнтів, профілі ліжок, т.п.) та розробити план заходів розвитку таких напрямків відповідно до МНП КНП «ПМЛ».
		2.3 Розвиток інфраструктури КНП «ПМЛ» (закупівля сучасного медичного обладнання, поточні та капітальні ремонти, проведення термомодернізації будівель та впровадження енергозберігаючих технологій).
3. Якість та безпека пацієнтів	Частка госпітальних ускладнень (несприятливих подій) протягом року із затвердженого лікарнею переліку. Частка помилкових електронних медичних записів за наданими послугами, що не зараховані до звіту. Середній термін перебування в стаціонарі (в т.ч. по кожному стаціонарному профілю)	3.1 Впровадження програм інфекційної безпеки пацієнтів
		3.2 Створення груп якості за напрямками та навчання
		3.3 Розробка плану побудови СУЯ закладу за міжнародними стандартами
		3.3 Покращення клінічного менеджменту та клінічного аудиту
		3.4 Запровадити систему індикаторів (перелік, паспорт, процедура збору та оцінки, процедура коригувальних дій, відповідальних за напрямками, т.п.)
		3.5 Покращення якості електронних медичних записів (клінічне кодування)
		3.6 Перегляд та актуалізація плану розвитку СУЯ

4. Розвиток персоналу.	Частка лікарів, які підвищили кваліфікацію (закінчили навчання) протягом року за рахунок коштів лікарні	4.1 Розробка вимог та процедури відбору персоналу.
	Частка персоналу, що працює більше 1 року по категоріям персоналу	4.2 Розробка системи оцінювання та мотивації медичного персоналу.
	Частка звільнених працівників за власним бажанням протягом року по категоріям персоналу	4.3 Моніторинг задоволеності та залученість персоналу.
		4.4 Запровадити оцінку та заходи з профілактики вигорання/ психологічної підтримки персоналу
		4.5 Впровадження системи розвитку (навчання) персоналу.
		4.6 Моніторинг ринку праці для залучення перспективних фахівців.
5. Комунікація та партнерство	Кількість договорів про залучення додаткових коштів та взаємодію (включаючи грантові угоди, угоди про ММС на користь лікарні)	5.1 Просування закладу у соціальних мережах.
	Кількість тематичних публікацій (подій) з участю лікарні в медіа та соціальних мережах.	5.2 Розвиток власного бренду ("Розроблення бренд-буку" в т.ч.)
		5.3 Налагодження взаємодії з лікарнями ГО та первинною ланкою.
		5.4 Розвиток співпраці з міжнародними донорами
		5.5 Розвиток співпраці з власником та місцевим самоврядуванням
		5.6 Впроваджувати стандартів спілкування між персоналом з використанням кращих міжнародних практик (рекомендації МОЗ)
6. Пацієнтський сервіс	Частка задоволеність пацієнтів/їх представників з оцінкою «повністю задоволений» та «задоволений»	6.1 Підвищити залученість пацієнтів та їх родин до лікування та догляду
	Частка пацієнтів, які залишили відгук/скарга і отримали вчасний зворотній зв'язок	6.2 Запровадження системи моніторингу задоволеності пацієнтів
		6.3 Розробка та впровадження стандартів сервісної поведінки
		6.4 Створити контакт-центр
		6.5 Підвищити доступність медичних послуг та зручність для різних категорій пацієнтів.

I. Описова частина.

I.1 Аналіз поточної ситуації.

Про діяльність закладу

Комунальне некомерційне підприємство «Південнівська міська лікарня» Південнівської міської ради є неприбутковим закладом охорони здоров'я, вторинного рівня із надання планової та невідкладної кваліфікованої стаціонарної та амбулаторної допомоги населенню. Комунальне підприємством, що діє на основі комунальної власності територіальних громад сіл, селищ та міст області. Власник – Південнівська міська рада Одеського району Одеської області.

КНП «Південнівська міська лікарня» ПМР - багатопрофільний лікарняний заклад, що надає медичну допомогу населенню Южненської територіальної громади та хворим з різних областей України. Фактично обслуговує біля 35273 тисяч населення та забезпечує базові напрями стаціонарної медичної допомоги відповідно до переліку, визначеного Кабінетом Міністрів України.

Підприємство створене за рішенням Южненської міської ради від 12 серпня 2019 року №1483-VII відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» шляхом реорганізації(перетворення) Комунального закладу охорони здоров'я «Южненська міська лікарня» у Комунальне некомерційне підприємство «Южненська міська лікарня» Южненської міської ради. З 14 січня 2025 року у зв'язку з перейменуванням міста перейменовано на Комунальне некомерційне підприємство «Південнівська міська лікарня» Південнівської міської ради.

Юридична адреса підприємства: 65481, Одеська область, Одеський район, місто Південне, вул. Хіміків, будинок 1

Ліжковий фонд КНП «Південнівська міська лікарня» Південнівської міської ради складає 115 ліжок

Комунальне некомерційне підприємство «Південнівська міська лікарня» Південнівської міської ради

Місцезнаходження: Україна, 65481 Одеська область, Одеський район, місто Південне, вул. Хіміків, будинок 1.

Код ЄДРПОУ: 34592230

Види діяльності за КВЕД:

86.10 діяльність лікарняних закладів;

47.74 Роздрібна торгівля медичними і ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах

47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах

86.90 Інша діяльність в області охорони здоров'я

86.23 Стоматологічна діяльність

86.22.Спеціалізована медична практика

86.21 Загальна медична практика

Організаційно-правова форма за КОПФГ – 150 Комунальне некомерційне підприємство.

Центру видано ліцензію на провадження господарської діяльності з медичної практики від 04.03.2020 № 1222/Л.

Крім того, згідно з Ліцензійним реєстром на право здійснення господарської діяльності з обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів КНП «Південнівська міська лікарня» отримало ліцензію на придбання, зберігання, перевезення, використання, знищення наркотичних засобів, психотропних речовин та прекурсорів. Строк дії ліцензії з 12.03.2025 року.

Показники діяльності КНП «Південнівська міська лікарня» Південнівської міської ради

Штати по КНП «ПМЛ» станом на 01.01.2024 року у порівнянні з аналогічним періодом 2023 року складають:

Найменування посад	Штатні		Зайняті		Фізичні особи	
	2023	2024	2023	2024	2023	2024
Лікарі	55,50	64,50	47,50	53,25	41	44
Середній медперсонал	86,75	86,00	79,00	72,50	77	66
Спеціалісти з вищою немедичною освітою	2,00	3,00	2,00	3,00	2	3
Молодший медперсонал	43,00	42,25	38,25	34,00	37	31
Інший персонал	72,50	71,00	71,25	64,75	61	57
Всього по закладу	260,00	267,00	238,00	227,75	218	201

Ліжковий фонд лікарні станом на 01.01.2025 року всього: 115 ліжок з них:

1. Хірургічне відділення на 35 ліжок, з них:
 - хірургічні для дорослих – 35 ліжок
2. Терапевтичне відділення на 35 ліжок:
 - терапевтичні – 26 ліжок
 - ліжка для надання паліативної допомоги – 9
3. Багатопрофільне відділення:
 - неврологічні для дорослих -25
 - педіатричні - 10
4. Пологове відділення на 15 ліжок:
 - для вагітних та породіль – 5 ліжок
 - патології вагітних -10 ліжок

Діяльність стаціонару протягом 2023 року

Надійшло хворих у звітному періоді

Профіль ліжок	Кількість ліжок, фактично розгорнутих		Надійшло хворих (госпіталізовано)		+/- у абс. числах 2024 до 2023	+/- у % 2024 до 2023
	2023	2024	2023	2024		
терапевтичні	26	26	852	1043	+191	+22,4
хірургічні д/дорослих	35	35	1524	1403	-121	-7,9
для вагітних та роділь	5	5	195	174	-21	-10,8
патологія вагітних	10	10	258	159	-99	-38,4
неврологічні д/дорослих	20	20	937	881	-56	-6,0
педіатричні	10	10	149	160	+11	+7,4

реанімаційні дорослі зверхкошторисні	6	6	48	58	+10	+20
ліжка для надання паліативної допомоги	9	9	100	99	-1	-1
Всього по лікарні	115	115	4063	3977	-86	-2,1

Проліковані хворі

Профіль ліжок	Кількість ліжок, фактично розгорнутих		Проліковано хворих		+/- у абс. числах 2024 до 2023	+/- у % 2024 до 2023
	2023	2024	2023	2024		
терапевтичні	26	26	857	1028	+171	+20
хірургічні д/дорослих	35	35	1517	1385	-132	-8,7
для вагітних та роділь	5	5	195	173	-22	-11,3
патологія вагітних	10	10	259	156	-103	-39,8
неврологічні д/дорослих	20	20	941	865	-76	-8,1
педіатричні	10	10	148	158	+10	+6,8
реанімаційні дорослі зверхкошторисні	6	6	47	56	+9	+19,1
ліжка для надання паліативної допомоги	9	9	100	93	-7	-7

Всього по лікарні	115	115	4064	3914	-150	-3,7
-------------------	-----	-----	------	------	------	------

Середній термін перебування хворого на ліжку

Профіль ліжок	2023 рік	2024 рік
терапевтичні	7,8	8,0
хірургічні д/дорослих	6,7	7,0
для вагітних та роділь	3,9	3,7
патологія вагітних	8,2	10,2
неврологічні д/дорослих	8,6	8,8
педіатричні	6,8	6,1
реанімаційні дорослі зверхкошторисні	3,0	3,5
ліжка для надання паліативної допомоги	15,2	22,8
Всього по лікарні	7,5	7,9

Середня кількість днів зайнятості ліжка

Профіль ліжок	2023 рік	2024 рік
терапевтичні	256,7	318,2
хірургічні д/дорослих	290,7	275,3

для вагітних та роділь	151,6	127,4
патологія вагітних	213,9	159,1
неврологічні д/дорослих	404,5	379,2
педіатричні	99,9	96,3
реанімаційні дорослі зверхкошторисні	23,8	33,5
ліжка для надання паліативної допомоги	169,0	236,0

Показник лікарняної летальності

Профіль	2023 рік	2024 рік
Летальність	2,2	2,7

Динаміка за 2023-2024 роки

Ліжковий фонд лікарні

Звітний період	Кількість ліжок, фактично розгорнутих	
	на кінець звітного року	середньорічних
2023	115	115
2024	115	115

Кількість ліжко-днів проведено хворими

Звітний період	План	Факт	% виконання
2023	25000	30498	122
2024	25000	31012	124

Показники роботи ліжка 2022-2024 роки

Показники	2022	2023	2024
Надійшло хворих у звітному періоді	3093	4064	3914
Середній термін перебування хворого на ліжку	8,3	7,5	7,9
Обіг ліжка	26,7	35,3	34,0
Середня кількість днів зайнятості ліжка	223,0	265,2	269,7
Лікарняна летальність	2,8	2,2	2,7

Кількість відвідувань лікарів

Звітний період	План	Факт	% виконання
2023	80 000	72983	91,2
2024	90 000	71739	79,71

Назва пакету медичних послуг	№ пакету	кількість послуг 2023 рік	кількість послуг 2024 рік
Хірургічні операції дорослим та дітям у стаціонарних умовах.	3	927	873
Стаціонарна паліативна медична допомога дорослим і дітям	23	96	93
Стаціонарна допомога дорослим та дітям без проведення хірургічних операцій.	4	2611	2602
Медична допомога при пологах.	7	186	168
Профілактика, діагностика, спостереження та лікування в амбулаторних умовах	9	86925	109603
Мамографія	10	343	368
Гістероскопія	11	29	46
Езофагогастродуоденоскопія	12	475	536
Колоноскопія	13	165	350
Цистоскопія	14	-	26
Діагностика, лікування та супровід осіб із вірусом імунодефіциту людини (та підозрою на ВІЛ).	21	1219	1115
Мобільна паліативна медична допомога дорослим і дітям	24	95	44
Стоматологічна медична допомога дорослим і дітям.	34	6478	4585
Ведення вагітності в амбулаторних умовах.	35	1627	3241
Хірургічні операції дорослим та дітям в умовах стаціонару одного дня.	47	120	98

Забезпечення кадрового потенціалу системи охорони здоров'я шляхом організації надання медичної допомоги із залученням лікарів-інтернів.	50	4	7
Секційні дослідження	55	40	31
Медичний огляд, який організовується територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки	60	10254	21226
ВСЬОГО			

II. Фінансові показники

В розрізі пакетів, структура доходів і витрат в довільній формі (таблиці, діаграми)

Місяць	Пакет						
	3	4	7	9	10	11	12
	Хірургічні операції дорослим та дітям у стаціонарних умовах	Стаціонарна допомога дорослим та дітям без проведення хірургічних операцій	Медична допомога при пологах	Профілактика діагностика, спостереження, лікування та реабілітація пацієнтів в амбулаторних умовах	Маммографія	Гістероскопія	Езофагогастродуоденоскопія
січень	1 098 213,19	1 453 172,26	181 644,00	828 732,45	7200,00	3929,00	67410,00
лютий	942698,74	1519460,35	166507,00	828732,45	11520,00	10169,00	64414,00
березень	1004776,59	1426076,24	196781,00	828732,45	9840,00	31432,00	65912,00
квітень	1024774,13	1684665,72	242192,00	827758,20	11280,00	11787,00	71904,00
травень	1039690,92	1427150,83	181644,00	827758,20	9600,00	27503,00	67410,00
червень	976217,09	1364206,53	136233,00	827758,20	11280,00	0 00	8988,00
липень	954883,33	1400832,43	211918,00	827758,20	8160,00	0,00	52430,00
серпень	1115643,16	1291565,51	317877,00	827758,20	960,00	18027,00	53928,00
вересень	896150,07	1483667,41	287603,00	827758,20	4320,00	7858,00	53928,00
жовтень	801240,86	1207698,84	196781,00	356640,75	480,00	3929,00	65912,00
листопад	643532,58	1211636,55	0,00	356640,75	3360,00	11787,00	80892,00

грудень	870539,90	1232692,29	408699,00	356640,75	4080,00	19645,00	65912,00
Усього	11368360,56	16702824,96	2527879,00	8522668,80	82080,00	146066,00	719040,00

Місяць	Пакет						
	13	14	21	23	24	34	35
	Колоноскопія	Цистоскопія	Діагностика, лікування та супровід осіб із вірусом імунодефіцит у людини (та підозрою на ВІЛ)	Стаціонарна паліативна медична допомога дорослим та дітям	Мобільна паліативна медична допомога дорослим та дітям	Стоматологічна допомога дорослим та дітям	Ведення вагітності в амбулаторних умовах
січень	69819,00	0,00	38183,04	137783,01	0,00	79950,00	62094,00
лютий	48285,00	0,00	2386,44	48695,40	0,00	79950,00	68382,00
березень	52059,00	0,00	2045,52	37364,36	2888,58	79950,00	763098,00
квітень	49062,00	0,00	1022,76	46166,99	0,00	79950,00	60522,00
травень	57750,00	0,00	29660,04	75259,37	1333,19	79950,00	58164,00
червень	29415,00	0,00	30341,88	192877,51	0,00	79950,00	62094,00
липень	45288,00	0,00	30682,80	84155,67	0,00	79950,00	57378,00
серпень	57520,00	0,00	45342,36	100293,80	0,00	79950,00	51876,00
вересень	11322,00	0,00	43637,76	46541,57	0,00	79950,00	46374,30
жовтень	54723,00	11316,00	43296,84	195655,65	5332,76	79950,00	35370,00
листопад	64158,00	2829,00	43637,76	112030,64	2666,38	79950,00	46374,00
грудень	77367,00	4715,00	43296,84	185323,47	9332,33	79950,00	44802,00
Усього	616938,00	18860,00	353534,04	1262147,44	21553,24	959400,00	666528,00

Місяць	Пакет				Сума за місяць
	47	50	55	60	
	Хірургія одного дня	Забезпечення кадрового потенціалу системи охорони здоров'я шляхом організації надання медичної допомоги із залученням лікарів-інтернів	Секційне дослідження	Медичний огляд осіб, який організовується територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки	
січень	24554,09	17324,00	3184,00	31788,00	4104980,04
лютий	43634,84	17324,00	0,00	5298,00	3857457,22

березень	47013,57	17324,00	11144,00	132450,00	4018887,31
квітень	74963,37	19520,00	7960,00	106843,00	4320371,17
травень	45428,11	29280,00	4776,00	171302,00	4133629,66
червень	26961,46	29280,00	3184,00	137748,00	3916534,67
липень	24082,41	19520,00	1592,00	116556,00	3915186,84
серпень	41652,87	38132,55	4776,00	45033,00	4090535,45
вересень	44731,96	93285,15	3184,00	57395,00	3987706,12
жовтень	26022,61	67332,45	3184,00	23841,00	3178706,76
листопад	42692,88	63097,00	0,00	60044,00	2825328,54
грудень	38176,39	65527,85	6368,00	45033,00	3558100,82
Усього	479914,56	476947,00	49352,00	933331,00	45907424,60

III.I Аналіз виконання ПМГ ЗОЗ 2023-2024 рік.

Особливості, різниця між плановими та фактичними доходами/витратами. 2023-2024 рік

	тис.грн	
	Доходи	Витрати
2023 рік	73 693,4	67 711,7
2024 рік	82 452,2	78 628,7
Залишки на 01.01.2025	823,40	

IV. Структура бюджету лікарні

	тис.грн		
	2023	2024	2025 план
Доходи, в т.ч.	73 693,40	82 452,2	80 031,199
НСЗУ	36 070,8	46 458,9	47 305,997
Державні програми	1 284,8	2 077,2	0,00

Область, район	32 534,2	28 880,5	31 062,202
Гум. допомога, благодійні	913,3	1 329,7	0,00
інші, власні	2 890,3	3 705,9	1 660,0
Витрати в т.ч.	67 711,7	78 628,7	80 031,199
комунальні платежі	3 809,6	5 466,9	6 452,362
медикаменти і витратні матеріали	5 933,2	7 363,2	7 685,625
харчування	1 735,2	1 740,5	1 999,994
інші	56 233,7	64 058,1	63 893,218

Річний план дій з впровадженням програми профілактики інфекцій та інфекційного контролю із зазначенням обчислювальних індикаторів його виконання.

Розроблена та затверджена на програма профілактики інфекцій та інфекційного контролю по КНП «Південнівська міська лікарня» ПМР, яка розрахована на 3 роки з конкретними розрахунками для її виконання.

Обсяги коштів, які пропонується залучити на виконання Програми (грн.)	По роках				Всього витрат на виконання Програми (грн.)
	2024	2025	2026	2027	
Обсяг ресурсів всього, у тому числі по відділенням					

хірургічне	У межах поточного фінансування	147.492	147.492	147.492	442.476
пологове	У межах поточного фінансування	147.492	147.492	147.492	442.476
багатопрофільне	У межах поточного фінансування	56.727.68	56.727.68	56.727.68	170.183
Амбулаторно - поліклінічне	У межах поточного фінансування	147.492	147.492	147.492	442.476
Реанімації з ліжками інтенсивного лікування	У межах поточного фінансування	294.984	294.984	294.984	884.952
терапевтичне	У межах поточного фінансування	56.727.68	56.727.68	56.727.68	170.183
Приймально діагностичне	У межах поточного фінансування	56.727.68	56.727.68	56.727.68	170.183
Місцевий бюджет	У межах поточного фінансування	907.643	907.643	907.643	2722929.29

Структурні підрозділи:

Загально-лікарняний персонал
Приймально-діагностичне відділення
Хірургічне відділення
Терапевтичне відділення
Поліклінічне відділення

Багатопрофільне відділення

Пологове відділення

Відділення інтенсивної терапії

V. Результати SWOT-аналізу

Сильні сторони

- Орієнтованість на покращення інфраструктури закладу
- Розташування дає можливість охопити велику територію під час надання допомоги.
- Оптимальне керівництво. Чітке бачення місії і цінностей лікарні та її місця
- Висока різнопрофільність закладу.
- Надання медичної допомоги за ПМГ та оплатою їх НСЗУ
- Організація обміну досвідом з лікарями -спеціалістами обласних закладів

Слабкі сторони

- Недостатній рівень залученості при розробці стратегічних документів (склад і функції директорату та управлінської команди, формат відкритих стратегічних сесій).
- Недостатній рівень рутинного аналізу ефективності діяльності закладу (ліжка, персонал, т.п.), в т.ч. з використанням електронних даних (МІС, звіти НСЗУ).
- Недостатня кількість та застаріле лікувально-діагностичне обладнання
- Існування певних недоліків у розподілі ліжкового фонду.
- Недостатня кількість проведених операцій
- Незначна кількість пологів
- Наявний відсоток лікарів передпенсійного віку
- Низька мотивація лікарів старшого віку щодо набуття нових навичок та компетенцій
- Відсутність візуальних ідентифікаторів підприємства та єдиного стилю одягу співробітників
- Недостатнє фінансування.
- Існування малопотужних відділень

- Низька комп'ютерна грамотність медичного персоналу та недостатні можливості МІС.
- Через розпочату проти нашої держави війну низка спеціалістів виїхала з країни.
- Недостатнє кадрове забезпечення непрофільних напрямів (реабілітація, паліативна допомога).
- Приміщення відділень закладу по потребують капітального ремонту.
- Старе обладнання.
- Серед населення зберігається доволі високий рівень стигматизації, що заважає повною мірою висувати на ринок послуг діяльність закладу.
- Велика частка витрат на заробітну плату, комунальні послуги та непрофільні напрямки роботи
- Нетипові приміщення, не відповідають ДБН
- Неенергоефективні будівлі
- Трудова міграції переважно молодого населення
- Конкуренція з боку приватних медичних установ

Можливості

- Створення палат з підвищеним рівнем комфортності на основі платних послуг.
- Велика площа території що дає можливість раціонально та з вигодою використовувати її (суборенда, платні послуги).

Загрози

- Не заключення всіх можливих пакетів з НСЗУ при наявності кадрового потенціалу.
- Недостатність коштів отриманих з НСЗУ за ПМГ Трудова міграції переважно молодого населення
- Конкуренція з боку приватних медичних установ

- Оновлена матеріально-технічна база, впровадження інновацій в лікувально-діагностичний процес.
- Розвиток лабораторних та інструментальних досліджень.
- Позитивна громадська думка з точки зору надання медичних послуг
- Можливість отримувати додаткові потоки пацієнтів через тісний зв'язок з сімейними лікарями.
- Охопити нові медичні напрямлення раніше не задіяні в лікувальному закладі
- Завдяки позитивній громадській думці з точки зору надання медичних послуг з'явилася можливість забезпечити закладу конкурентноспроможність
- Організація обміну досвідом з іншими профільними лікувальними закладами.
- Залучення кваліфікованого персоналу
- Вигоди від державного та приватного партнерства
- Надання медичної допомоги пацієнтам із інших районів, міст та ін.
- Державні та муніципальні програми розвитку медицини
- Розвиток медичного страхування населення
- Недостатній рівень та відсутність диференціації тарифів для забезпечення повноцінної діяльності спеціалізованого психіатричного закладу.
- Висока плинність кадрів
- Недостатність забезпечення засобами медичного призначення лікарськими засобами.
- Територіальна близькість закладу до інших медичних закладів (висока конкурентність)
- Економічний спад в регіоні та значна частка неплатоспроможного населення

КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ УСПІХУ КНП «ПМЛ»

Ефективне лідерство, дисципліна, наявність адекватних та стабільних ресурсів, спільне бачення та визнання цінності, зобов'язання та підтримка зацікавлених сторін, ефективне спілкування, партнерське співробітництво, ефективне використання наявних ресурсів.

МІСІЯ, ЦІННОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ КНП «ПМЛ»

Зробити медичну допомогу доступною, якісною, економічно обґрунтованою та безоплатною для українського пацієнта.

Місія підприємства – медичне обслуговування населення, надання медичної допомоги та послуг медичного обслуговування в амбулаторних та стаціонарних умовах (за видами медичної допомоги, лікарськими спеціальностями та спеціальностями молодших спеціалістів з медичною освітою відповідно до отриманої Підприємством ліцензії на медичну практику та на основі професійної діяльності медичних працівників).

Цінності:

- Висока якість – прагнення надати найкращі можливі медичні послуги пацієнтам.
- Безпека – надання безпечних медичних послуг відповідно до головної заповіддю лікування «Не нашкодь».
- Співчуття і повагу – кожен пацієнт заслуговує на співчуття, і поваги його особистості незалежно від її статі, віку, національності, мови спілкування, раси, добробуту.
- Пацієнтоорієнтовність – сприйняття пацієнтів і їх сімей як партнерів в процесі лікування, сприяння пацієнтам в прагненні бути поінформованими учасниками в прийнятті рішень, які зачіпають їх здоров'я і благополуччя.
- Професіоналізм – прагнення до безперервної самоосвіти кожного фахівця, спрямованість кращих знань, можливостей і досвіду на благо пацієнта на основі постійного розвитку.
- Розвиток та інновації – універсальність надання медичної допомоги лікарями заохочення впровадження інноваційних технологій діагностики і лікування, адаптованих для жителів нашого регіону.
- Робота в команді – внесок кожного співробітника в досягненні поставлених завдань (індикаторів), дотримання медичної етики деонтології, вдосконалення якості медичних послуг.
- Повага до гідності та особистості пацієнтів та працівників.
- Відповідальність – необхідність, обов'язок відповідати за свої дії.
- Колегіальність – постійний самоаналіз і співробітництво, а також створення системи довіри на основі паритету відповідальності і обсягу роботи.
- Відкритість – дотримання принципів чесності і порядності в особистісних і колективних діях.

Стратегічні цілі:

– Стати ведучою конкурентоспроможною, доступною для населення лікарнею, що здійснює комплексну кваліфіковану медичну допомогу, шляхом впровадження інноваційних технологій і міжнародних стандартів на засадах доказової медицини.

– Забезпечити широкий спектр якісних медичних послуг, спрямованих на зміцнення здоров'я, профілактику, точну діагностику і ефективне лікування захворювань для зміцнення і відновлення здоров'я;

– Ефективна адаптація до нової системи фінансування та нових умов надання медичних послуг в 2025 році.

– Забезпечення стовідсоткового укомплектування медичним обладнанням закладу.

– Оптимізація закладу для праці в госпітальному окрузі, з метою приведення функціональних потужностей (кадрового потенціалу, технічного оснащення) до рівня зазначених вимог.

– Забезпечити наявність компетентних кадрових ресурсів та розвиток;

– Забезпечення комфортних умов перебування хворих у закладі, шляхом створення двомісних палат та здійснення поточних та капітальних ремонтів будівель.

– Взаємодія з іншими медичними організаціями з питань консультативно-діагностичної та лікувальної допомоги населенню.

– Комплексна автоматизація і забезпечення комп'ютерною технікою, мережею відділень та підрозділів закладу, ефективна робота з МІС;

– Впровадження системи моніторингу і аналізу діяльності закладу.

– Удосконалення організації управління лікарнею шляхом введення методології менеджменту (управління якістю, аналіз основних ресурсів: кадровий менеджмент, фармацевтичний менеджмент, фінансово-економічний менеджмент).

– Підвищити попит на медичні послуги.

– Надання платних медичних послуг.

– Економія ресурсів – ефективне виконання своєї діяльності персоналом з раціональним та економним витрачанням ресурсів.

І. КЛЮЧОВІ СТРАТЕГІЧНІ ЗАДАЧІ, ІНІЦІАТИВИ, МЕТОДИ ДОСЯЖНОСТІ ВИКОНАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Заклад потребує дооснащення сучасною медичною апаратурою для якісного медичного обслуговування: КТ, обладнання для фізіотерапевтичного лікування, електрокардіограф 12-канальний, апарат ШВЛ, монітори пацієнта, колоноскоп, пневмотонометр офтальмологічний, нейроміограф, автоматичний біохімічний аналізатор, апарат УЗД експертного класу, пульсоксиметр неонатальний, електричний підйомник для пацієнта, оновлення стану палат (закупівля функціональних ліжок, меблів) для покращення перебування пацієнтів, оновлення обладнання ЦСВ (стерилізатор паровий на 100 л, мийно – дезінфекційна машина, термозварювальний імпульсний апарат).

В результаті отримаємо:

- діагностика та лікування хвороб на ранніх стадіях розвитку

- оперативне надання кваліфікованої медичної допомоги на вторинному рівні
- сприяння покращення показників здоров'я населення, зменшення випадків злжакісних новоутворень, зниження рівня захворюваності населення на хвороби органів кровообігу, ендокринної системи
- забезпечити зниження рівня смертності від інфарктів та інсультів
- медичні працівники – отримають робочі місця згідно санітарно-гігієнічних вимог та табеля оснащення
- територіальна громада – матиме ефективний інструмент відстоювати соціальні та економічні інтереси мешканців в частині вимог щодо належного стану об'єктів комунальної інфраструктури
- міська рада та її виконавчий комітет – отримає інструмент, який дозволить вдосконалити процес прийняття рішень, про інвестування в модернізацію об'єктів комунальної інфраструктури, підвищити ефективність використання коштів міського бюджету, що дасть можливість ефективно реалізувати свої зобов'язання щодо відповідальності за забезпечення належної якості послуг, комфортності, а головне те, що буде зроблено великий крок у збереженні та розвитку медичної галузі та впевненість в тому, що їх праця направлена на поліпшення медичного обслуговування жителів.

Придбання та оновлення обладнання надасть змогу лікарям значно покращити діагностику та лікування хворих, зменшити період лікування та реабілітацію хворих, що призведе до значної економії коштів населення та бюджетних коштів.

Лікування сучасним обладнанням дає змогу зменшити кількість виходів на інвалідність, що значно зекономить бюджетні кошти.

2. Зміцнювати, розширювати і покращувати послуги надання медичної допомоги населенню, а саме:

- подальший розвиток малоінвазивних лікувальних методик ендоскопічного напрямку у галузі хірургії та гінекології, збільшення обороту ліжка та зменшення перебування хворого на ліжку (впровадження хірургії одного дня).
- розширення спектру діагностичних послуг (рентгенологічних, ендоскопічних, послуг ультразвукової діагностики тощо)
- створення умов для удосконалення неонатального догляду та консультаційних послуг з педіатрії
- впровадження реабілітаційних послуг.

3. Зміцнювати, розширювати і покращувати послуги з профілактики захворювань та пропаганди здоров'я, а саме:

- заходи з профілактики, діагностики та запровадження протоколів лікування неінфекційних захворювань (діабету, гіпертонічної хвороби, серцево-судинних захворювань, захворювань нирок, онкологічних захворювань).

4. Допрацювати перелік обов'язкових лікувально-діагностичних процедур і обстежень у відповідності до наказів і методичних рекомендацій МОЗ України.

5. Покращити доступність та якість медичних послуг для матері та дитини, зокрема за такими напрямками:

- проводити заходи щодо планування сім'ї (покращити доступність та санітарно-просвітницьку роботу стосовно використання контрацептивів);
- здоров'я матері та дитини (забезпечити регулярний нагляд, візити до гінеколога під час вагітності, включаючи забезпечення профілактики передачі захворювань від матері до дитини
- пропагувати грудне вигодовування (Консультанти з грудного вигодовування)
- реалізувати заходи щодо підтримки репродуктивного здоров'я)
- організувати «Школи батьківства»

6. Реалізація заходів щодо забезпечення доступності застосування й раціонального використання вакцин та витратних матеріалів, своєчасна закупівля лікарських засобів та розхідних матеріалів у межах наявного фінансування.

7. Реалізувати заходи щодо зміцнення здоров'я і пропагування здорового способу життя (проведення санітарно-просвітницької роботи щодо небезпечності вживання алкоголю, наркотичних засобів, паління; поширення серед пацієнтів ідеології важливості фізичної культури та раціонального харчування).

8. Для запобігання повторного надходження по одному і тому ж захворюванню на протязі місяця, проводити аналіз госпіталізації і результатів лікування в стаціонарі.

9. Поліпшення комунікацій між підрозділами і персоналом, підвищення пропускної здатності за рахунок оптимізації використання наявних ресурсів (персонал, обладнання, матеріали) можливість аналізу затребуваності певних медичних послуг або лікарів, підвищення задоволеності пацієнтів (швидкість обслуговування, зручність переміщення по закладу), відстеження часу перебування пацієнта в лікарні, наявності інформації про запаси на складах, планування закупівель.

10. Скоротити паперовий документообіг.

11. Створення програми боротьби з корупцією. Необхідно переглянути підхід до оплати праці медичних працівників, що має ґрунтуватися на сучасних модифікованих системах оплати праці, заснованих на принципах справедливості і гнучкості, а також враховувати мінливі умови фінансування й наявність конкуренції на ринку медичних послуг. Запровадити диференційований підхід до нарахування заробітної плати, де ключовим повинно стати врахування особистих досягнень та практичного внеску кожного медпрацівника у загальний результат роботи лікарні.

В основі реалізації стимулюючої функції системи оплати праці КНП «ПМЛ» повинна бути особиста зацікавленість лікаря у результатах своєї роботи, а тому основну частку заробітної плати доцільно пов'язувати із наявними результатами індивідуальної праці, виходячи з особистих якостей і результатів праці кожного медичного працівника, а додаткова може залежати від кінцевих результатів роботи медичного закладу.

II. Розвиток фінансово-господарської та лікувальної діяльності

1. Економічні методи управління та фінансово-господарська діяльність, зміцнення матеріально-технічної бази лікарні:

- Відкриття денного стаціонару на базі КНП «ПМЛ»
- Розширення діагностичних потужностей лікарні (відкриття кабінету КТ)

- Перепрофілювати і оптимізувати ліжковий фонд до кінця 2025 року з урахуванням простою ліжка за профілями, госпіталізацію хворих в цілодобовий стаціонар проводити з урахуванням тяжкості хвороби, легкий стан протікання хвороби у хворих оздоровлювати на рівні денного стаціонару
- Відкриття відділення з метою проведення комплексу реабілітаційних заходів для повноцінного одужання хворих .
- Створення фонду розвитку лікарні. Завдяки даному заходу з'явиться бюджет на розвиток лікарні (змога оновити обладнання, проведення поточних та капітальних ремонтів, оновлення меблів та м'якого інвентарю та ін.);
- Комплексна автоматизація і забезпечення комп'ютерною технікою, мережею відділень та підрозділів закладу, удосконалення роботи з МІС. Цей захід дасть змогу ретельніше та достовірніше аналізувати всі процеси закладу та достовірніше планувати фінансові ресурси, раціонально та економно їх використовувати.
- Корегування колективного договору, у якому мають бути чітко визначені трудові та соціально-економічні відносини, що виникають між роботодавцем і працівниками. В тому числі форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат.
- Задля забезпечення принципів справедливості і прозорості оплати праці у процесі розробки й укладення колективного договору КНП "ПМЛ" необхідно передбачити, те, щоб система оплати праці чітко визначала:
 - а) структуру основної заробітної плати за елементами, з яких вона складається
 - б) показники, за якими певним групам та категоріям працівників нараховується заробітна плата
 - в) показники та умови нарахування додаткової оплати праці: премій, доплат, надбавок або інших заохочувальних та компенсаційних виплат.
- З метою оптимізації витрат, розширення спектру та підвищення якості медичних послуг, що надаються КНП "ПМЛ", пропонується наймати на підставах цивільно-правового договору на чітко визначений термін окремих спеціалістів за потреби КНП "ПМЛ" у кадрових ресурсах необхідної спеціалізації, практичного досвіду та рівня підготовки. Таку практику можна використати у випадку, коли з економічної точки зору для КНП "ПМЛ" є недоцільним постійне утримання якогось конкретного спеціаліста на повний робочий час та включення відповідної посади до штатного розпису, але, у той же час, залучення даного фахівця необхідне для надання відповідної медичної допомоги.
- Створення програми енергозбереження
 - повна заміна лампочок розжарювання на всіх освітлювальних площах лікарні на енергозберігаючі;
 - поточні ремонти водо-каналізаційних систем;
 - заміна застарілої сантехніки, яка вийшла з ладу;
 - часткове встановлення сонячних панелей.

В результаті вище перелічених заходів отримаємо стрімкий розвиток, гідну заробітну плату, постійне оновлення обладнання, економію ресурсів та ефективну працю закладу.

III. Підвищення рівня задоволеності пацієнтами

Для підвищення задоволеності населення якістю і доступністю медичної допомоги необхідно вирішити такі завдання:

- ліквідувати черги в поліклінічному підрозділі шляхом оптимізації робочого часу і вдосконалення системи управління потоками пацієнтів.
- підвищити інформованість пацієнтів про правила ведення здорового способу життя, про правила прийому ліків, призначених лікарем, і про правила способу життя з хронічними захворюваннями шляхом організації профілактичних кабінетів і проведення «шкіл здоров'я» в поліклінічних умовах, а також шляхом розповсюдження друкованих матеріалів;
- створити сприятливу, «дружню» середовище для пацієнтів в шляхом проведення роз'яснювальної роботи серед медичних працівників, а також шляхом посилення контролю за медичними працівниками по цьому напрямку і підвищення їх мотивації до ввічливого поводженню з пацієнтами;
- підвищити зацікавленість населення в збереженні свого здоров'я і здоров'я своїх близьких шляхом проведення масової комунікативної компанії по медико-санітарній освіті і солідарної відповідальності пацієнта за своє здоров'я;
- постійно проводити поточні та капітальні ремонти приміщень, оновлення меблів, постільної білизни, створення одно та двомісних палат (створення комфортних умов перебування хворого).
- запровадити рекламу закладу шляхом інформування на робочих сторінках в інтернет мережі.

IV. Розвиток та мотивація кадрових ресурсів закладу

Для зупинки плинності кадрів потрібно розробити стратегію збереження:

- індивідуальна оцінка кожного медичного працівника
- підвищення розміру оплати праці залежно від рівня їх кваліфікації, обсягів, якості, складності, ефективності та умов виконуваної роботи
- запровадження мотиваційних доплат до основної заробітної плати
- забезпечення молодих спеціалістів (лікарів, лікарів-інтернів) службовим житлом
- своєчасне планування та проведення підвищення кваліфікації медичного та немедичного
- постійно здійснювати заходи щодо добору та розподілу персоналу, вивчення відповідності їхніх ділових та моральних якостей в роботі за професією, посадою.
- Дані заходи забезпечать підвищення показників ефективності праці персоналу (збільшення кількості обслугованих пацієнтів, покращений рівень надаваних послуг), зниження плинності кадрів, в результаті підвищення рівня якості надаваних послуг та задоволеності пацієнтів.

Очікуваний результат

- зростання рівня якості та доступності медичної допомоги на другому рівні;
- зростання рівня оплати праці працівників закладу та їх соціальний захист;

- зниження плинності кадрів, особливо лікарського персоналу;
- оснащення та переоснащення медичним обладнанням та устаткуванням;
- реалізація державних гарантій медичного обслуговування населення в лікарні;
- створення комфортних умов перебування в медичному закладі як пацієнтам, так і медичним працівникам;
- підприємство стане більш конкурентоспроможне та покращити свій фінансовий стан.

РЕСУРСИ

Для досягнення поставлених стратегічних задач стратегічного плану необхідне:

- оновлення лікувально-діагностичного обладнання
- кваліфіковані кадрові ресурси
- поточні та капітальні ремонти.

ФІНАНСОВИЙ ПРОГНОЗ

Підвищення рівня оплати праці.

Покращення матеріально – технічної бази лікарні.

Збільшення грошових надходжень від надання медичних послуг.

Покращення фінансової самодостатності, продовження розвитку.

Генеральний директор



Оксана ДЕНИСЕНКО

Виконавець:

Медичний директор

Катерина МИСІК

