

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ім. М. І. ПИРОГОВА**

Навчально-науковий Інститут громадського здоров'я, біології, контролю та
профілактики хвороб
Кафедра менеджменту та маркетингу

УДК 614.62:351.77

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ
ЗДОРОВ'Я»**

Виконав здобувач (магістерського) рівня
вищої освіти 2 курсу
заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент в охороні здоров'я»

Максим УЩАПІВСЬКИЙ

Науковий керівник:
к.е.н., доцент кафедри
менеджменту та маркетингу

Раїса ЖАРЛІНСЬКА

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних, методологічних та практичних засад формування й реалізації стратегії розвитку комунального некомерційного підприємства «Коростенська центральна районна лікарня» Ушомирської сільської ради в умовах трансформації системи охорони здоров'я України.

У роботі обґрунтовано актуальність стратегічного управління для закладів вторинного рівня медичної допомоги, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження.

У першому розділі на основі праць вітчизняних і зарубіжних дослідників стратегічного менеджменту в охороні здоров'я проаналізовано сучасні підходи до стратегування, моделі розвитку медичних організацій, нормативно-правові засади їх функціонування.

У другому розділі подано організаційно-економічну характеристику КНП «КЦРЛ» УСР, проведено SWOT-аналіз, оцінено ресурсний потенціал, конкурентне середовище та визначено стратегічні проблеми, що стримують розвиток закладу. На основі зібраних даних виокремлено ключові напрями модернізації: підвищення якості менеджменту, оптимізація організаційної структури, цифровізація процесів, удосконалення кадрової політики та розширення спектра медичних послуг.

У третьому розділі сформовано комплекс пропозицій щодо впровадження стратегії розвитку, включаючи обґрунтування стратегічних цілей, інструментів їх реалізації та критеріїв оцінювання ефективності. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення доступності, якості та економічної стійкості медичних послуг, а також на формування інноваційних напрямів діяльності закладу — розвиток реабілітаційної медицини, амбулаторної хірургії та підвищення готовності до надзвичайних ситуацій.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	8
1.1. Сутність, мета та завдання стратегічного управління у сфері охорони здоров'я.....	8
1.2. Формування моделі стратегії розвитку закладів охорони здоров'я: світовий і національний досвід.....	15
1.3. Нормативно-правові та економічні засади формування стратегії розвитку комунальних закладів охорони здоров'я	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КНП «КОРОСТЕНСЬКА ЦЕНТРАЛЬНА РАЙОННА ЛІКАРНЯ» УСР.....	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР	27
2.2. SWOT-аналіз та оцінка конкурентного середовища КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР.....	39
2.3. Визначення стратегічних проблем та можливостей розвитку КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР	46
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КНП «КОРОСТЕНСЬКА ЦЕНТРАЛЬНА РАЙОННА ЛІКАРНЯ» УСР.....	58
3.1. Обґрунтування стратегічних цілей та пріоритетів розвитку КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР	58
3.2. Вдосконалення інструментів реалізації стратегії розвитку КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР	66
3.3. Очікувані результати та критерії оцінювання ефективності стратегії розвитку КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР	71
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність дослідження. Розвиток стратегічно орієнтованої управлінської діяльності в Україні сьогодні набуває особливої актуальності, зважаючи на функціонування держави в умовах правового режиму воєнного стану. Аналіз сучасних підходів до стратегічного управління медичними установами, представлених у вітчизняній і зарубіжній практиці, свідчить, що у більшості українських закладів охорони здоров'я стратегічний менеджмент застосовується фрагментарно, зосереджуючись переважно на короткострокових цілях та пріоритетах розвитку. Наразі значна частина медичних закладів не володіє повноцінною, чітко структурованою системою стратегічного управління, яка б дозволяла ефективно вирішувати як управлінські, так і економічні завдання.

В умовах збройної агресії проти України особливої важливості набуває використання найрезультативніших інструментів стратегічного управління закладами охорони здоров'я. Це вимагає глибокого аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища медичних установ, посилення їхнього ресурсного потенціалу, впровадження прогнозування, а також системного стратегічного планування.

Постійне вдосконалення внутрішніх процесів у медичних установах є ключовою передумовою стабільного розвитку всієї економічної системи держави. Стратегічний менеджмент у сфері охорони здоров'я тісно пов'язаний із якістю управлінської діяльності, адже медична робота передбачає не лише організацію процесів, але й підвищення результативності діагностичних і лікувальних показників, що в кінцевому підсумку сприяє покращенню стану здоров'я населення. Тому важливим завданням є чітке визначення сутності поняття «медичний стратегічний менеджмент» як основи подальшого розвитку цього напрямку.

Для того щоб заклад охорони здоров'я міг ефективно конкурувати на ринку, управління ним має бути не лише орієнтованим на поточну діяльність, але й мати довгострокову перспективу. Медичні установи повинні узгоджувати свої стратегії з напрямками розвитку системи охорони здоров'я громади, регіону та держави,

реалізуючи програми і проєкти відповідно до завдань, визначених на макро- та мезорівнях стратегічних документів.

Серед важливих чинників варто враховувати зовнішні виклики, пов'язані з інтеграційними процесами, необхідністю адаптації до сучасних медичних практик, участю України у глобальних ланцюгах виробництва медичного обладнання, а також готовністю реагувати на загрози світових пандемій. Одночасно потрібно брати до уваги й внутрішні фактори — соціально-економічні потреби населення, рівень і якість життя, демографічні тенденції.

Стратегічне планування розвитку медичного закладу має бути органічною складовою стратегії розвитку територіальної громади. Саме такий підхід дозволяє об'єднати ресурси різних секторів і забезпечити високі показники якості та тривалості життя населення.

Теоретичні та практичні аспекти впровадження стратегічного планування на рівні закладів охорони здоров'я розглядали у своїх працях такі науковці, як Т. Желюк, О. Крентовська, В. Лехан, М. Кравченко, А. Мельник, Н. Рингач, Т. Семигіна, М. Співак, М. Кухта, Д. Кирсанов, І. Парубчак, П. Шевчук та інші. Проблематику стратегічного управління підприємствами висвітлювали провідні економісти І. Ансофф, Л. Балабанова, П. Друкер, М. Портер, А. Садеков, А. Томпсон, В. Точилін, Р. Фатхутдінов, Г. Хулей.

Гіпотеза дослідження. Передбачається, якщо КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР запровадить системний підхід до стратегічного планування, включно з оптимізацією структури надання медичних послуг, розвитком кадрового потенціалу, впровадженням цифрових технологій та оновленням матеріально-технічної бази, то це призведе до підвищення ефективності роботи ЗОЗ, збільшення фінансування з боку НСЗУ та покращення якості й доступності медичної допомоги для населення громади.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є науково обґрунтувати теоретичні та практичні засади формування та реалізації стратегії розвитку комунального закладу охорони здоров'я в умовах реформування системи охорони здоров'я України. Згідно з метою завданнями роботи є: визначити сутність, мету та завдання стратегічного управління у сфері охорони здоров'я; дослідити

формування моделі стратегії розвитку закладів ОЗ: світовий і національний досвід; розглянути нормативно-правові та економічні засади формування стратегії розвитку комунальних закладів охорони здоров'я; провести SWOT-аналіз та оцінити конкурентне середовище закладу, що досліджується; визначити стратегічні проблеми та можливості розвитку комунального закладу; обґрунтувати стратегічні цілі та пріоритети розвитку ЗОЗ; визначити напрями вдосконалення інструментів реалізації стратегії розвитку ЗОЗ; розглянути очікувані результати та критерії оцінювання ефективності стратегії розвитку ЗОЗ.

Предмет та об'єкт дослідження. Об'єкт - управління стратегією підприємства. Предметом є планування та управління стратегією розвитку закладу охорони здоров'я.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано аналітичний, порівняльний, статистичний та економічний методи для дослідження фінансово-економічних показників діяльності КНП «КЦРЛ» УСР. Застосовано SWOT- та PEST-аналізи для визначення стратегічного позиціонування закладу та оцінювання зовнішнього середовища. Метод стратегічного аналізу та метод експертних оцінок використано для формування стратегічних альтернатив і визначення цілей розвитку закладу. Графічний метод забезпечив візуалізацію організаційної структури, тенденцій розвитку та результатів аналітичних досліджень. Системний підхід забезпечив комплексність і логічну послідовність дослідження, дозволивши сформувати цілісну модель стратегії розвитку закладу.

Наукова новизна дослідження. Удосконалено методологічний підхід до стратегічного управління КНП, який враховує специфіку функціонування лікарні в умовах подвійної підпорядкованості, а також обмеження й можливості територіальної громади. Набуло подальшого розвитку: комплексний стратегічний аналіз, що включає оцінку демографічної ситуації, регіональної структури захворюваності, кадрового потенціалу, рівня цифровізації, матеріально-технічної бази та фінансових потоків за пакетами НСЗУ і стороннього фінансування; модель SWOT-аналізу, яка адаптована під специфіку закладу районного рівня в умовах децентралізації, що дозволяє точніше визначати сильні й слабкі сторони лікарні з

урахуванням ресурсних можливостей Ушомирської громади; механізм розвитку кадрового потенціалу лікарні на основі впровадження системи стимулювання, індикаторів ефективності (KPI), програм безперервного професійного розвитку та залучення молодих фахівців до сільської громади.

Практична цінність дослідження полягає в тому, що запропоновані рекомендації щодо оптимізації управління, раціонального використання кадрових і фінансових ресурсів, підвищення якості та доступності медичних послуг можуть бути використані в подальшій роботі комунального підприємства КНП «Коростенська ЦРЛ» УСР для покращення стратегічного управління та планування діяльності.

Апробація результатів наукового дослідження. Основні положення кваліфікаційної роботи доповідалися та обговорювалися на робочих нарадах адміністрації КНП «КЦРЛ» УСР, а також було публіковано тези на XI Міжвузівської студентської науково-практичної інтернет-конференції «Стратегічні імперативи економіки та управління в умовах сталого розвитку», яка відбувалася 21-22 листопада 2025 року на базі соціально-психологічного факультету Житомирського державного університету імені Івана Франка. Пропозиції щодо оптимізації управлінських процесів та розвитку матеріально-технічної бази отримали позитивну оцінку та були рекомендовані до практичного застосування.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Робота містить 11 таблиць, 6 рисунки, 5 додатків, а список використаних джерел налічує 93 назви. Загальний обсяг основного тексту становить 74 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність, мета та завдання стратегічного управління у сфері охорони здоров'я

У сучасних умовах динамічних і часто непередбачуваних змін зовнішнього середовища керівники та власники підприємств стикаються з необхідністю пошуку ефективних шляхів формування й утримання конкурентних переваг. Одним із найрезультативніших способів вирішення цього завдання є впровадження стратегічного управління, що забезпечує можливість компаніям різного масштабу та форми власності досягати своїх довгострокових цілей завдяки розробці, реалізації та коригуванню ефективних стратегій розвитку.

Система стратегічного управління спрямована не лише на розв'язання поточних завдань підприємства, а й на формування стабільних передумов для його майбутнього розвитку. Саме тому важливо детально вивчати основні складові, принципи та чинники, що впливають на стратегічне управління, аби забезпечити гнучкість підприємства у мінливому бізнес-середовищі та створити підґрунтя для сталого економічного зростання.

Питання сутності та ролі стратегічного управління активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. Згідно з поширеною науковою позицією, стратегічне управління є реалізацією комплексної концепції, що інтегрує цільовий і системний підходи до управління підприємством. Такий підхід дозволяє визначати основні напрями розвитку, співвідносити їх із ресурсним потенціалом організації та досягати гармонії між цілями і можливостями через розробку та практичне впровадження ефективної стратегії.

Багато наукових праць як українських, так і зарубіжних дослідників присвячено вивченню сутності стратегічного управління. Однією з важливих концепцій є підхід, відповідно до якого стратегічне управління трактується як реалізація системи, що поєднує цільовий та інтегрований підходи до діяльності підприємства. Такий підхід забезпечує можливість формування цілей розвитку,

співвіднесення їх із наявним потенціалом організації та узгодження через розробку і впровадження комплексу стратегій.

Лихопад С. і Майданська Н. визначають стратегічне управління як процес функціонування підприємства в умовах невизначеності та пропонують класифікацію за видами ресурсів, зокрема виділяючи стратегічне управління персоналом, фінансами, прибутком тощо [6, с. 265]. Проте такий підхід може мати елементи суб'єктивності й не завжди відображає цілісну концепцію стратегічного управління.

На думку Мізюка Б., стратегічне управління — це довготривалий процес керування організацією, що охоплює визначення конкретних стратегічних цілей, розробку та реалізацію заходів для їх досягнення з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів впливу [7, с. 403].

Стратегічне управління можна також розглядати як складний, багаторівневий управлінський процес, який поєднує формальні та поведінкові аспекти діяльності організації. Такий підхід сприяє формуванню та реалізації ефективних стратегій, забезпечує узгодженість взаємовідносин між внутрішніми підрозділами підприємства та його зовнішнім середовищем, що є запорукою досягнення визначених стратегічних цілей.

Отже, стратегічне управління доцільно розглядати як системний і безперервний процес формування довгострокових орієнтирів розвитку підприємства, розроблення ефективних стратегій для їх реалізації, а також раціонального використання наявних ресурсів із урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх умов функціонування організації.

Управління стратегією виступає однією з ключових складових процесу керівництва організацією, адже саме воно забезпечує можливість ефективно орієнтуватися в складному та мінливому середовищі, досягаючи поставлених цілей і зміцнюючи конкурентні позиції. Глибоке розуміння сутності стратегічного управління та його практичне впровадження створюють передумови для формування стійкої, адаптивної та конкурентоспроможної організації, здатної успішно реагувати на виклики сучасного бізнес-простору.

В умовах безперервного розвитку медицини, постійного реформування системи охорони здоров'я та зростання вимог до якості медичних послуг стратегічне управління розвитком закладів охорони здоров'я набуває особливого значення. Воно стає ключовим чинником ефективного функціонування медичних установ, оскільки сприяє підвищенню рівня надання медичних послуг, адаптації до зовнішніх викликів і досягненню стабільності у сфері охорони здоров'я.

Використання інструментів стратегічного управління у медичних організаціях дозволяє системно визначати довгострокові орієнтири, формулювати місію та бачення розвитку, а також розробляти дієві механізми реалізації обраних стратегічних цілей. Такий підхід забезпечує ефективність управлінських рішень, підвищує якість медичних послуг і сприяє сталому розвитку системи охорони здоров'я.

За визначенням Мартусенко І., стратегічне управління у медичних установах можна розглядати як «ефективний процес розвитку, спрямований на досягнення перспективних результатів діяльності, контроль виконання комплексних програм та формування професійного управлінського корпусу української системи охорони здоров'я» [16, с.19].

Науковець Миколаєць І. уточнює поняття «медичного стратегічного управління», розглядаючи його як «застосування системи принципів, підходів, методів і засобів стратегічного управління організаціями охорони здоров'я різних форм власності, побудованої на основі стратегічного планування та логіко-інформаційних зв'язків між елементами організаційної структури клініки» [17, с.123].

Таким чином, стратегічне управління розвитком закладів охорони здоров'я можна визначити як цілісний, комплексний та орієнтований на довгострокову перспективу процес управління медичними установами. Його метою є досягнення стратегічних цілей, оптимізація організаційних процесів і забезпечення високої якості медичного обслуговування. Такий підхід враховує специфіку медичної галузі, соціальну значущість її діяльності та необхідність ефективного реагування на постійні зміни у сфері охорони здоров'я.

Система стратегічного управління у сфері охорони здоров'я охоплює комплекс дій, спрямованих на чітке визначення довгострокових цілей та завдань медичного закладу, глибокий аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на його ефективність, розробку та впровадження стратегічних програм розвитку, а також створення механізмів постійного моніторингу й коригування управлінських рішень.

До ключових компонентів стратегічного управління розвитком закладів охорони здоров'я належать:

1. Формулювання місії та стратегічних орієнтирів. Чітко визначена місія, бачення та цілі діяльності задають напрямок довгострокового розвитку закладу, визначають його роль у системі охорони здоров'я та суспільстві.
2. Аналіз стану здоров'я населення. Проведення глибоких досліджень демографічних, епідеміологічних, соціально-економічних показників, що дозволяє адекватно оцінити потреби населення й обґрунтувати пріоритети медичного обслуговування.
3. Використання технологічних інновацій. Упровадження сучасних технологічних рішень, цифрових систем і медичних інновацій з метою підвищення ефективності діагностики, лікування та управління ресурсами.
4. Раціональне управління ресурсами. Ефективне використання фінансових, кадрових і матеріально-технічних ресурсів задля досягнення максимальної продуктивності та якості роботи медичного закладу.
5. Соціальна взаємодія та партнерство з громадою. Активне залучення представників громади до обговорення пріоритетних напрямів розвитку, формування довіри та партнерських відносин між пацієнтами й закладом охорони здоров'я.
6. Моніторинг, контроль і коригування стратегії. Постійний аналіз виконання стратегічних планів, оцінка досягнутих результатів і внесення змін відповідно до нових потреб, ризиків чи зовнішніх викликів.

У процесі стратегічного управління особливе значення має визначення системи стратегічних показників, які враховують специфіку галузі охорони здоров'я та характер її цілей. Необхідно чітко окреслити чинники, що впливають

на ці показники, оскільки на діяльність медичних установ суттєво впливають політичні, соціальні, економічні та технологічні умови зовнішнього середовища.

Стратегічна модель функціонування системи охорони здоров'я може бути представлена через такі ключові елементи:

- Цільові стратегічні показники, що визначають загальну спрямованість розвитку галузі та формуються на рівні державної політики у сфері охорони здоров'я.

- Показники стратегічної ефективності самої системи, які відображають якість управління на рівні державних органів та їхню взаємодію з медичними організаціями.

- Показники наявності стратегічних ресурсів, до яких належать фінансові, людські, інтелектуальні й інформаційні ресурси, сформовані безпосередньо в межах конкретного медичного закладу.

- Показники результативності функціонування системи охорони здоров'я, які характеризують досягнення цілей і відображають ефективність роботи контролюючих та регулюючих структур галузі.

Вагомим елементом системи стратегічного управління (СУР) у сфері охорони здоров'я виступає соціально орієнтований підхід, який суттєво відрізняє її від моделей стратегічного управління, що використовуються на промислових чи комерційних підприємствах. Однією з основних передумов економічної стабільності та соціального добробуту суспільства є якісне медичне обслуговування. В Україні система охорони здоров'я виконує ключову функцію у сфері соціального забезпечення, адже саме вона забезпечує формування, підтримку та збереження здоров'я населення.

З огляду на високу соціальну значущість цієї галузі, усі стратегічні орієнтири, завдання, показники ефективності та методи їх реалізації мають бути спрямовані передусім на досягнення суспільно-корисного соціально-економічного результату.

Реалізація стратегічного управління у медичних закладах здійснюється, як правило, через керівника установи — головного лікаря, а також відповідні структурні підрозділи управління, які забезпечують виконання стратегічних

завдань і досягнення державних цілей розвитку охорони здоров'я. Основна місія таких організацій полягає у забезпеченні якісної, своєчасної та доступної медичної допомоги, дотриманні прав людини у сфері охорони здоров'я та виконанні державних гарантій щодо її захисту.

Формування стратегічних цілей у закладах охорони здоров'я відбувається відповідно до державної політики в галузі та спрямоване на покращення ключових демографічних показників — зростання тривалості життя, зниження рівня смертності, поліпшення показників народжуваності тощо. Серед основних завдань стратегічного управління можна виокремити створення сприятливих умов для реалізації визначених цілей, формування програм розвитку та визначення обсягів надання медичних послуг.

Упровадження системи стратегічного управління у медичних установах передбачає функціонування цілісного комплексу взаємопов'язаних елементів, від ефективності яких залежить рівень управлінської результативності та поступальний розвиток організації. Ефективне стратегічне управління у медичних структурах є запорукою забезпечення прав громадян на охорону здоров'я, надання безоплатної медичної допомоги та гарантією соціальної стабільності в суспільстві.

Збереження та зміцнення здоров'я населення розглядається не лише як соціальна мета, але й як основний чинник забезпечення трудового, інтелектуального та оборонного потенціалу держави [13, с.120].

Стратегічне управління у сфері охорони здоров'я — це цілісний процес, що передбачає послідовне визначення довгострокових цілей розвитку медичних організацій, формування та реалізацію оптимальних стратегій їх досягнення з урахуванням внутрішніх можливостей та зовнішніх викликів, які впливають на діяльність закладу. Його впровадження у медичних установах має на меті забезпечити стабільність, високу якість і доступність медичних послуг для всіх верств населення.

Процес стратегічного управління в охороні здоров'я охоплює кілька ключових етапів: постановку стратегічних цілей і завдань, формулювання місії закладу, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення напрямів

розвитку, ефективне планування та оптимізацію використання ресурсів, а також активну взаємодію з громадськістю.

Особливістю стратегічного управління в медичній сфері є його соціальна спрямованість, яка враховує специфіку галузі, орієнтацію на суспільні потреби та підвищення рівня добробуту населення через покращення якості медичної допомоги. Саме соціально орієнтований характер управлінських рішень відрізняє стратегічне управління у сфері охорони здоров'я від аналогічних процесів в інших галузях економіки.

Забезпечення результативного функціонування медичних установ у динамічному середовищі, яке постійно змінюється, вимагає не лише гнучкості у прийнятті управлінських рішень, а й системного підходу до розробки стратегій, що дозволяють адаптуватися до нових соціально-економічних умов та підвищувати ефективність усієї системи охорони здоров'я.

1.2. Формування моделі стратегії розвитку закладів ОЗ: світовий і національний досвід

Сфера охорони здоров'я завжди відігравала ключову роль у реалізації комплексу різноманітних заходів, спрямованих на збереження, підтримку та постійне вдосконалення фізичного і психічного стану кожного громадянина, а також суспільства в цілому. На сучасному етапі розвиток системи охорони здоров'я розглядається як один із найважливіших напрямів державної соціальної політики будь-якої країни, адже здоров'я населення є не лише базовою соціальною цінністю, але й складовою національного потенціалу держави.

Невід'ємним чинником ефективного функціонування медичних закладів нині виступає впровадження сучасних управлінських технологій, заснованих на детальному вивченні та адаптації міжнародного досвіду стратегічного менеджменту до українських реалій. Крім того, важливим завданням є реалізація заходів, спрямованих на підвищення результативності управління закладами охорони здоров'я не лише в межах України, а й на міжнародному рівні, що сприятиме поліпшенню якості медичних послуг і загальної ефективності діяльності медичних установ. Основна мета більшості медичних закладів полягає у забезпеченні стабільного контролю за витратами, пов'язаними з медичним забезпеченням, через раціональне управління організаційними ресурсами галузі.

Хоча системи охорони здоров'я в різних країнах мають свої особливості, аналіз дозволяє виявити спільні закономірності, притаманні як зарубіжним, так і вітчизняним медичним закладам, а також схожі проблеми, що впливають на їхню ефективність. Вивчення міжнародної практики стратегічного управління у сфері охорони здоров'я свідчить про існування дієвих методичних підходів, які дозволяють забезпечити фінансову стабільність і результативність діяльності медичних установ, навіть у складних економічних умовах.

Аналізуючи іноземні джерела, можна побачити, що значна увага в них приділяється питанням державної політики у сфері фінансування медичної галузі. У багатьох зарубіжних країнах стратегічні плани активно застосовуються в процесі управління інформаційними потоками протягом тривалого часу. Управління інформацією в закладах охорони здоров'я охоплює не лише

організацію збору та аналізу даних, але й роботу з прикладними системами та розвиток комунікаційних технологій, що забезпечують ефективну взаємодію між усіма рівнями медичної структури.

У сучасних зарубіжних системах охорони здоров'я формується нова парадигма — ціннісно-орієнтована модель, що ставить у центр уваги не лише обсяг, а передусім якість медичних послуг, яка досягається за певного рівня витрат. На основі цього підходу у багатьох країнах реалізовано масштабні проекти, спрямовані на зменшення витрат, забезпечення стійкого розвитку галузі та підвищення ефективності медичної системи без залучення додаткових фінансових ресурсів, при цьому зберігаючи попередній рівень якості медичного обслуговування.

Цю проблематику висвітлено у звіті Бостонської консалтингової групи, де наголошується, що зростання витрат у сфері охорони здоров'я не завжди корелює з покращенням результатів лікування пацієнтів. Відтак особливого значення набуває прозорість даних про результати лікування, що створює передумови для швидшого впровадження ефективних клінічних практик і рекомендацій.

Основу нової моделі становить орієнтація на кінцевий результат лікування, яка реалізується через створення реєстрів медичних результатів і систем збору даних про захворюваність. Поліпшення результатів лікування та зменшення кількості відхилень дозволяють знизити медичні витрати і водночас підвищити якість наданих послуг. Яскравим прикладом цього підходу є Швеція, де простежується чітка залежність між обсягом витрат на душу населення та індексом якості медичної допомоги. Так, після впровадження національного реєстру даних щодо інфаркту міокарда рівень смертності від цього захворювання знизився на 30 % лише за один рік.

Процеси оптимізації витрат і підвищення якості послуг у Швеції відбувалися не лише на рівні окремих медичних закладів, а й у масштабах усієї країни. Вони включали оновлення підходів до лікування, удосконалення системи екстреної медичної допомоги, а також зміни у кадровому та матеріально-технічному забезпеченні галузі.

За результатами аналізу систем медичного обслуговування 191 країни, проведеного Всесвітньою організацією охорони здоров'я (ВООЗ), перше місце посіла Франція. Критеріями оцінювання були доступність медичних послуг, їх ефективність та відповідність потребам населення. У Франції діють одні з найкращих лікарень світу, висококваліфіковані лікарі, сучасне медичне обладнання, при цьому всі ці блага доступні для різних соціальних верств населення. Значну роль у системі охорони здоров'я відіграють науково-дослідні установи, що поєднують лікувальну діяльність із науковими дослідженнями. Більшість лікарень перебувають у власності муніципалітетів і підпорядковуються адміністративним радам під головуванням мерів. Заклади для осіб із психічними захворюваннями чи туберкульозом можуть бути як державними, так і приватними, а диспансери часто утримуються за рахунок пожертв або муніципальних коштів. При кожній лікарні діють клініки для амбулаторних хворих, а соціально незахищені громадяни отримують допомогу у безкоштовних поліклініках.

Ще одним показовим прикладом соціально орієнтованої медичної системи є охорона здоров'я у США. Попри те, що вона має приватний характер, у ній зберігається висока соціальна відповідальність бізнесу за підтримку здоров'я працівників. У країні діє кілька державних програм медичного страхування, серед яких провідне місце займає програма «Medicare», призначена для осіб з інвалідністю та громадян, які отримують соціальне забезпечення. Її фінансування здійснюється за рахунок добровільних страхових внесків, які покривають близько 25 % витрат, тоді як решту фінансує уряд через субсидії.

Другою масштабною державною програмою є «Medicaid», що забезпечує оплату медичних послуг для малозабезпечених громадян. Основне фінансове навантаження в цій системі покладається на штати та місцеві органи влади, а федеральний уряд компенсує близько половини витрат на госпіталізацію та амбулаторну допомогу. Програма «Medicare», орієнтована на людей віком понад 65 років, фінансується через податки на роботодавців і працівників. За обсягом фінансування ця програма фактично перетворилася на одне з найбільших державних медичних підприємств США.

Методи стратегічного управління у польських закладах охорони здоров'я почали активно застосовувати відносно недавно, однак цей процес усе ще супроводжується низкою труднощів. Стратегічні документи в медичних установах зазвичай містять місію, ключові цілі та стратегічний план розвитку, і здебільшого мають формалізований характер, узгоджений із програмами реструктуризації. Водночас залишається проблема — стратегічне управління часто зводиться лише до офіційного документування управлінських рішень, які мають швидше декларативний, ніж практичний характер. У багатьох випадках такі стратегії обмежуються лише описом місії, формулюванням цілей та фінансовим аналізом, не охоплюючи важливі компоненти, як-от маркетингову політику, управління персоналом і розвиток людського капіталу. Це значно звужує можливості повноцінного використання інструментів стратегічного менеджменту.

У системі стратегічного управління переважає модель зацікавлених сторін, що, принаймні на формальному рівні, орієнтується на соціальну місію організації та підвищення задоволеності працівників. Це особливо помітно під час аналізу внутрішніх документів — стратегічних планів і завдань підрозділів, які часто залишаються єдиними офіційно оформленими матеріалами з питань стратегічного планування. Проте, попри номінальне домінування моделі зацікавлених сторін чи змішаної (що поєднує інтереси працівників та акціонерів), співробітники та інші стейкхолдери фактично не залучені до процесу розроблення стратегії.

Формування стратегій зазвичай здійснюється централізовано керівництвом установи, без активної участі трудового колективу або пацієнтів. Консультації з профспілками, хоч і є обов'язковими, на практиці мають обмежений вплив, адже переважно стосуються соціально-побутових і зарплатних питань, не торкаючись стратегічних напрямів розвитку. У результаті стратегічні плани часто зводяться до оптимізації витрат і скорочення витрат на діяльність медичних установ, що істотно зменшує їх ефективність.

Щодо функціональних напрямів, які охоплюються стратегічними планами, то найбільша увага приділяється фінансовому управлінню та менеджменту якості, тоді як інші сфери залишаються недостатньо розвиненими. Менеджери медичних

закладів використовують обмежену кількість стратегічних інструментів — найпоширенішими є SWOT-аналіз і анкетування пацієнтів для оцінки рівня їхньої лояльності. Значно рідше застосовується метод бенчмаркінгу, який використовують переважно ті заклади, що перебувають у процесі реструктуризації. Контроль за реалізацією стратегій переважно зосереджений на фінансових аспектах і має пасивний характер, що не дозволяє оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Цікавою є практика, впроваджена у системі охорони здоров'я Нідерландів, де використовується технологія бізнес-планування ресурсів, що передбачає гнучкий розподіл матеріальних і фінансових ресурсів між фахівцями медичного закладу. Якщо один із співробітників неефективно використовує надані йому ресурси, вони перерозподіляються між іншими працівниками, що стимулює раціональність і відповідальність у роботі. Така модель функціонує на основі морально-етичних принципів, які є ключовими для нідерландської медичної системи: лікар не має права витрачати призначені кошти без обґрунтованих причин, адже подібні дії негативно впливають на ефективність і стабільність усієї галузі охорони здоров'я.

Впровадження сучасних інформаційно-аналітичних медичних систем у Німеччині здійснювалось компанією «Asklepios» за методологією корпорацій «Microsoft» та «Intel». Ця ініціатива була частиною програми реформування національної та міжнародної систем охорони здоров'я під назвою «Asklepios — лікарня майбутнього».

Реалізація проекту в практиці гамбурзької групи медичних закладів принесла такі результати: скорочення витрат на 36,7 % на одне автоматизоване робоче місце, розвиток технологій та підвищення якості медичних послуг більш ніж на 50 % у порівнянні з початковим станом. Успішне впровадження проекту призвело до його розгортання у понад 90 медичних установах Німеччини та інших країн.

Аналіз практики європейських держав показує ефективність довгострокового планування у розвитку медичних закладів, що передбачає оптимізацію управлінських та бізнес-процесів. Завдяки цьому досягається

мінімізація витрат часу та ресурсів, а також створюються інноваційні медичні пристрої й послуги нового покоління, що підвищують якість надання медичної допомоги.

Особливу увагу у зарубіжному досвіді приділяють «реінжинірингу бізнес-процесів», який дозволяє суттєво покращити ефективність роботи медичних закладів та якість медичних послуг. Дослідники підкреслюють, що застосування цієї технології здатне радикально змінити результати медичного обслуговування.

Національна служба охорони здоров'я Великої Британії (НСОЗ) є однією з найвідоміших універсальних систем медичної допомоги, яка діє з 1948 року. Фінансується вона переважно за рахунок податків, і більшість послуг надаються населенню безкоштовно, за винятком випадків спеціального або додаткового лікування. Деякі категорії пацієнтів здійснюють часткову оплату, зокрема за стоматологічні послуги..

Актуальність проведеного аналізу зростає завдяки оцінці інформаційних даних про ефективні управлінські практики, які впроваджуються в зарубіжних медичних установах для мінімізації витрат на надання медичних послуг, а також для координації діяльності між медичними закладами, державними органами та страхувальними організаціями. На основі дослідження закордонного досвіду можна сформулювати висновки та надати практичні рекомендації щодо розвитку української системи охорони здоров'я.

– Забезпечити ефективну систему управлінської діяльності неможливо без створення єдиного інформаційного простору на базі інформаційно-аналітичної медичної системи та проектування ключових бізнес-процесів медичної діяльності, як це зробила німецька компанія «Asklepios». Водночас інформаційні системи охорони здоров'я часто мають різні модифікації, які не завжди повністю адаптовані до особливостей конкретного середовища та потреб споживачів.

– Використання електронних систем у сфері охорони здоров'я дозволяє структурувати дані про пацієнтів і результати лікувально-профілактичних заходів, що сприяє зниженню витрат установ та підвищенню якості медичного обслуговування. Прикладом ефективного застосування є досвід Сербії, де

впровадження електронної медичної системи значно покращило точність діагностування та ефективність лікувальних процедур.

– Недостатній досвід керівників у сфері управління технологіями, брак ресурсів (матеріальних, фінансових, кадрових), особливості менталітету персоналу та низький рівень корпоративної культури обмежують можливості впровадження міжнародних практик. Ці проблеми можна частково подолати шляхом ретельного вивчення керівництвом і персоналом особливостей організації, яку передбачає корпоративне управління.

– Одними з головних чинників успіху медичних установ є створення послідовної концепції розвитку, підготовка персоналу, плавний перехід між етапами оптимізації діяльності, ефективна взаємодія керівництва і працівників, впровадження методик оцінки результатів, делегування повноважень та активна участь медичного персоналу, особливо старшого. Ці елементи повинні інтегруватися для забезпечення системного підходу у стратегічному управлінні.

Загалом, дослідження зарубіжного досвіду стратегічного управління закладами охорони здоров'я дозволяє зробити висновок про необхідність впровадження сучасних технологій та підходів у вітчизняній практиці. Використання ціннісно-орієнтованої системи охорони здоров'я дає змогу оптимізувати витрати, підвищити якість медичних послуг та ефективність діяльності закладів. Ресурсне бізнес-планування сприяє раціональному розподілу ресурсів між фахівцями, а оптимізація бізнес-процесів на основі довгострокового планування дозволяє скоротити часові та матеріальні витрати на розробку інновацій, підвищуючи якість надання послуг. Застосування «реінжинірингу бізнес-процесів» підвищує показники якості медичних послуг і ефективність роботи закладів охорони здоров'я. Впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем і електронних платформ сприяє оптимізації витрат, поліпшенню управління та підвищенню доступності медичної допомоги.

1.3. Нормативно-правові та економічні засади формування стратегії розвитку комунальних закладів охорони здоров'я

Як відзначають фахівці у сфері охорони здоров'я, більшість сучасних медичних закладів функціонує застарілими структурними моделями, організаційними процесами та системами мотивації персоналу, які не відповідають сучасним викликам і можливостям. Для приведення цих елементів у відповідність із реаліями сьогодення необхідне впровадження процесів стратегічного планування та управління у галузі.

Серед ключових проблем медичних установ виділяють: недостатню прозорість та послідовність комунікацій, неінформованість співробітників щодо стратегічних цілей і перспектив організації, відсутність чітких індикаторів ефективності та якості роботи, високий рівень професійного вигорання та низьку залученість персоналу. Також спостерігається низька мотивація до професійного розвитку (наприклад, вдосконалення навичок аналізу клінічних ситуацій на основі міжнародних доказових даних, розвиток комунікативних компетенцій), обмежена автономність співробітників, труднощі у командній роботі та вирішенні конфліктів, а також недостатнє технічне оснащення закладів.

Ефективне вирішення цих проблем неможливе без формування системи управління високого рівня. При цьому у практиці часто використовуються різні терміни, такі як управління, адміністрування або менеджмент.

Управління у загальному розумінні означає цілеспрямований вплив на об'єкт з метою зміни його стану. Управлінська діяльність носить інтелектуальний характер і спрямована на створення умов — організаційних, технічних, соціальних, психологічних тощо — для досягнення визначених цілей та завдань. Управлінською можна вважати діяльність будь-якого лікаря, який керує персоналом, підрозділом або закладом охорони здоров'я. Підвищення ефективності управління медичними закладами є ключовим фактором покращення якості, культури та доступності медичної допомоги шляхом раціонального використання фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів.

Протягом тривалого часу управління вітчизняною системою охорони здоров'я та медичними закладами здійснювалося переважно на основі прямого

адміністрування, тоді як економічні та соціально-психологічні методи застосовувалися мінімально, що обмежувало підвищення якості медичних послуг. Адміністрування розглядається як формальна, бюрократична діяльність керівників і органів управління закладом чи організацією, яка здебільшого базується на суворому дотриманні законодавчих норм, наказів, розпоряджень та інструкцій, без оцінки альтернативних варіантів. Воно включає реалізацію управлінських функцій, розподіл і координацію роботи персоналу на основі формалізації та регламентації. Такий підхід часто характеризують як формально-бюрократичний, одновекторний процес впливу на підлеглих із застосуванням владних механізмів.

З розвитком децентралізації закладів охорони здоров'я адміністративний контроль дедалі більше доповнюється менеджерськими методами, які відзначаються гнучкістю, орієнтацією на працівників, їх мотивацію та професійний розвиток.

Сучасні керівники медичних закладів повинні володіти низкою ключових навичок, серед яких формування стратегії, визначення цілей та конкретних завдань; надання систематичного зворотного зв'язку співробітникам щодо помилок і досягнень; організація корпоративного навчання; проведення переговорів, нарад, консиліумів; ведення конструктивної критичної бесіди у конфліктних ситуаціях та при опрацюванні скарг; застосування мультидисциплінарного підходу в роботі з пацієнтами; а також розвиток ефективної комунікації, наставництва, партнерських відносин, недирективного спілкування та делегування повноважень.

Сучасна українська система охорони здоров'я перебуває в активній фазі реформування, яке передбачає перехід від бюджетно-страхової моделі до ринково-страхової системи функціонування. Зокрема, трансформація стосується медичних закладів первинної ланки, які набувають нових організаційно-правових форм і в управлінні якими ключову роль відіграють керівники-менеджери. Саме від діяльності керівників органів управління та медичних установ значною мірою залежить успішність реалізації реформ у сфері охорони здоров'я.

Менеджмент визначається як «раціональна оцінка ситуації та систематичний вибір цілей; розробка стратегії їх досягнення; розподіл необхідних ресурсів; планування, організація, управління та контроль діяльності для досягнення поставлених завдань; мотивування і винагорода працівників за виконану роботу» [6, с. 103].

Хоча термін «менеджмент» традиційно асоціюється з бізнесом, де він розглядається як наука перемагати в конкурентній боротьбі, сучасна практика доводить, що його принципи ефективні і у некомерційних сферах. У бізнес-менеджменті керівник зобов'язаний здійснювати стратегічне планування, керувати персоналом, ресурсами та проєктами, контролювати виконання цілей, брати на себе лідерство в кризових ситуаціях і оцінювати ефективність діяльності організації.

Раніше існували сумніви щодо доцільності застосування методології менеджменту у системах, що не належать до бізнесу, проте останнім часом світова практика демонструє протилежне. Сучасні дослідники вважають, що будь-які організовані структури можуть підвищити ефективність та досягти цілей із мінімальними витратами, застосовуючи загальні принципи і методи менеджменту.

Внаслідок реформ керівники медичних закладів отримують ширші повноваження як в організаційному, так і фінансовому аспектах. Керівниця директорату медичних послуг МОЗ Машкевич О. підкреслила: керівники закладів охорони здоров'я повинні усвідомлювати, що вони тепер управляють підприємствами. Їм слід думати про розвиток і вдосконалення закладів, залучати висококваліфікованих фахівців та взаємодіяти з власниками закладів, здебільшого органами місцевого самоврядування [7].

На виконання Указу Президента «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 липня 2021 року «Про стан національної системи охорони здоров'я та невідкладні заходи щодо забезпечення громадян України медичною допомогою» була розроблена Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. Її головною метою є сприяння збереженню здоров'я та добробуту громадян через забезпечення справедливого доступу до якісних медичних послуг,

створення стабільних систем охорони здоров'я та активне залучення суспільства до їхнього функціонування [8]. П'ятим стратегічним пріоритетом у цій Стратегії визначено «Створення системи ефективного управління закладами охорони здоров'я, яка гарантує громадську підзвітність та нагляд». Досягнення цього пріоритету неможливе без підготовки нового покоління менеджерів медичних закладів.

Стратегічне управління реалізується через стратегічне планування та формування і реалізацію конкретної стратегії. Стратегія є комплексною програмою дій, яка визначає ключові проблеми організації, її місію, головні цілі та розподіл ресурсів для їх досягнення. Вона конкретизує шляхи розвитку закладу, виходячи з умов зовнішнього середовища, формує довгострокові цілі, мобілізує ресурси для їх реалізації та планує дії на перспективу.

Сафонов Ю. М. та Борщ В. І. виділяють два типи зовнішніх факторів, що впливають на діяльність закладів охорони здоров'я: фактори опосередкованого впливу (законодавство, державні інституції, економічна ситуація в країні, демографічні показники, рівень науково-технічного та інноваційного розвитку) і фактори прямого впливу (конкуренти, пацієнти, постачальники, техніко-технологічна база, ринок медичних новацій, органи місцевого самоврядування) [54, с. 65].

На рис. 1.1 представлені групи факторів, які керівник закладу охорони здоров'я повинен враховувати у стратегічному управлінні, адже вони відповідають сучасним тенденціям розвитку медичної сфери. Окрім цього, менеджер має брати до уваги й інші чинники, зокрема зміну демографічної ситуації в країні, проблеми зі здоров'ям, спричинені війною, необхідність забезпечення енергозбереження в закладі та інші актуальні аспекти.



Рис. 1.1. Групи зовнішніх факторів, які мають враховуватися в стратегічному управлінні закладом охорони здоров'я

Джерело: [17, с.46]

Поділяємо погляд Кравчика Ю., що адаптація закладів охорони здоров'я до змін у зовнішньому середовищі та впливу відповідних факторів може здійснюватися двома шляхами: параметричною, коли змінюються лише параметри внутрішніх систем закладів, або структурною, яка передбачає трансформацію самої внутрішньої структури — створення нових підрозділів чи відділів, реорганізацію існуючих або їх ліквідацію. Обидва підходи вважаються ефективними і дозволяють досягти поставлених цілей [10, с. 188].

Нині модернізована система охорони здоров'я в Україні має бути гнучкою, здатною до адаптації, оперативно реагувати на нестабільні умови та ефективно інтегруватися у взаємодію з оточуючим середовищем.

Отже, вищевказане доводить, що стратегічне управління є основою розвитку сучасних закладів охорони здоров'я. Воно дозволяє забезпечити їхню адаптивність, ефективність та здатність відповідати на соціальні, економічні й технологічні виклики. Синергія міжнародного досвіду, національних реформ та якісного менеджменту створює умови для модернізації української медичної системи та забезпечення високого рівня медичного обслуговування населення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КНП «КОРОСТЕНСЬКА ЦЕНТРАЛЬНА РАЙОННА ЛІКАРНЯ» УСР

2.1. Організаційно-економічна характеристика КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР

Коростенська центральна районна лікарня, розташована за адресою: вулиця Жмаченка, 46, м. Коростень, Житомирська область, 11508, є одним із найважливіших закладів охорони здоров'я на території Ушомирської сільської ради. Протягом історії цей медичний заклад відігравав значну роль у забезпеченні якісної медичної допомоги населенню регіону, відзначаючись високим рівнем організації роботи, сучасним обладнанням та висококваліфікованим колективом лікарів і медичних працівників. Завдяки чітко налагодженій системі управління, встановленим стандартам обслуговування та постійному впровадженню новітніх методів діагностики й лікування, лікарня стала прикладом ефективної діяльності як у невеликому районному центрі, так і серед інших подібних закладів. Заклад функціонує як комунальне некомерційне підприємство, що забезпечує доступність медичних послуг для всіх верств населення незалежно від соціального статусу чи матеріального стану. Особлива увага приділяється профілактиці захворювань, своєчасній діагностиці й оперативному лікуванню, що дозволяє зменшувати навантаження на стаціонарні ліжка та сприяти швидкому одужанню пацієнтів.

Головним завданням функціонування КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР є забезпечення жителів міста Коростень та району медичними послугами первинного рівня, реалізація профілактичних заходів, а також формування умов для збереження здоров'я громади.

До основних напрямів діяльності підприємства належать:

- Методичне керівництво та координація роботи структурних підрозділів у межах громади з метою надання доступної, якісної, ефективної і своєчасної медичної допомоги прикріпленому населенню;

- Організація надання первинної медичної допомоги, у тому числі невідкладної, у випадках гострих фізичних або психічних розладів, які не потребують спеціалізованого чи високоспеціалізованого лікування;
- Проведення профілактичних щеплень серед населення;
- Реалізація права громадян на вільний вибір лікаря у межах чинного законодавства;
- Планування, контроль та участь у проведенні профілактичних оглядів і диспансеризації, а також постійне відстеження стану здоров'я пацієнтів з метою раннього виявлення патологій і своєчасного лікування;
- Надання консультацій з питань профілактики, діагностики та лікування хвороб, а також популяризація здорового способу життя;
- Взаємодія з іншими медичними установами для забезпечення комплексного лікування пацієнтів і своєчасного направлення їх до спеціалізованих закладів;
- Організація відбору пацієнтів для лікування у закладах вторинного і третинного рівнів, а також для проходження санаторно-курортного відновлення;
- Дотримання міжнародних принципів доказової медицини та стандартів у сфері охорони здоров'я;
- Упровадження сучасних форм і методів профілактики, діагностики, лікування й реабілітації;
- Організація стаціонарозамінних форм обслуговування пацієнтів;
- Проведення експертизи тимчасової непрацездатності та контроль за правильністю оформлення відповідної документації;
- Направлення осіб із тривалою втратою працездатності на МСЕК і подальшу медико-соціальну реабілітацію;
- Проведення просвітницької діяльності серед населення щодо формування навичок здорового способу життя, самодопомоги та взаємодопомоги;
- Участь у виконанні державних і регіональних програм у сфері профілактики, діагностики та лікування захворювань, а також у програмах пільгового забезпечення лікарськими засобами;

- Визначення проблемних аспектів у наданні первинної медичної допомоги та пропонування шляхів їх вирішення;
- Надання пропозицій органам місцевого самоврядування щодо планування розвитку медичної галузі, аналіз і прогнозування показників здоров'я населення;
- Визначення потреб у лікарських засобах, медичному обладнанні, виробих медичного призначення та транспорті для ефективного надання медичних послуг;
- Контроль за раціональним використанням лікарських засобів і медичних ресурсів;
- Виконання інших функцій, передбачених завданнями підприємства.

Адміністративна система закладу побудована на принципах сучасного менеджменту в охороні здоров'я, що дозволяє ефективно координувати діяльність усіх підрозділів. Керівництво лікарні активно працює над удосконаленням внутрішніх процесів, що підтверджується регулярним впровадженням інноваційних підходів у сфері медичної допомоги, оптимізацією використання ресурсів та підвищенням кваліфікації персоналу. Відзначається, що навіть у періоди підвищеної навантаженості, коли надзвичайна ситуація може вимагати мобілізації всіх ресурсів закладу, лікарня демонструє стабільність та оперативність у прийнятті рішень. Важливим аспектом діяльності є організація роботи приймального відділення, диспансерного обслуговування та окремих клінічних підрозділів, що спеціалізуються на лікуванні різних категорій захворювань.

Заклад характеризується високим рівнем оснащення сучасною діагностичною апаратурою, що відповідає вимогам сучасної медицини. Завдяки сучасним комп'ютерним системам, використанню електронних медичних карт та систем автоматизації процесів, лікарня забезпечує оперативний доступ до інформації про стан здоров'я пацієнтів, що сприяє швидкому прийняттю клінічних рішень та зниженню ризиків неправильного діагнозу. Практична діяльність у закладі дозволила ознайомитися з роботою рентгенівського відділення, лабораторної діагностики, кабінету ультразвукової діагностики та

інших структурних підрозділів, що забезпечують комплексний підхід до лікування. Кожен з підрозділів має чітко визначені функції, що дозволяє лікарям оперативно реагувати на звернення пацієнтів, проводити необхідні обстеження та своєчасно виявляти потенційні загрози для здоров'я.

На підставі аналізу діяльності КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР можна зробити висновок, що в установі застосовується функціональна організаційна структура управління, схематично відображена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР

Джерело: складено автором за матеріалами закладу охорони здоров'я, власна розробка

На сьогоднішній день медичну допомогу населенню Коростенського району забезпечують висококваліфіковані фахівці Комунального закладу «Коростенська центральна районна лікарня» Ушомирської сільської ради. Заклад має сучасний стаціонар на 145 ліжок, що включає не лише основний корпус, а й терапевтичні відділення, розташовані в с. Васьковичі та с. Бондарівка, а також неврологічне відділення у с. Ушомир. Крім того, поліклінічне відділення лікарні, яке приймає

до 375 відвідувань за зміну, є важливим елементом комплексного підходу до надання медичних послуг. Ця багатофункціональна структура дозволяє ефективно реагувати на потреби населення, забезпечуючи доступ до високоякісної медичної допомоги як у режимі стаціонару, так і амбулаторно.

Розвиток медичної інфраструктури в Коростенському районі супроводжується постійним удосконаленням технологій та методик лікування. Сучасні методи діагностики, які використовуються у лікарні, дозволяють швидко виявляти захворювання та проводити своєчасне лікування, що значно підвищує шанси на повне одужання пацієнтів. Застосування новітніх технологій у сфері охорони здоров'я, таких як електронні медичні картки, автоматизовані системи обліку та сучасне медичне обладнання, створюють умови для оперативного обміну інформацією між фахівцями, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності роботи лікарні.

У процесі аналізу фінансово-економічної діяльності закладу охорони здоров'я Комунального закладу «Коростенська центральна районна лікарня», за звітний період 2023 року можна виділити низку важливих показників, що свідчать про стабільність і перспективність функціонування даного підприємства в умовах сучасних економічних викликів. За даними бухгалтерського обліку, загальний дохід лікарні склав 35,2 млн грн, з яких основну частину – 28,7 млн грн – забезпечило бюджетне фінансування, а решту – 6,5 млн грн – становлять надходження від приватних пацієнтів та інших джерел (табл. 2.1). Загальні витрати за цей період сягнули 33,8 млн грн, що дозволило сформувати операційний прибуток у розмірі 1,4 млн грн (табл. 2.2). Зростання оборотних коштів лікарні на 8,3% порівняно з попереднім роком свідчить про позитивну динаміку фінансових потоків і вказує на ефективність управління ресурсами, що є особливо важливим для підприємств медичного профілю в умовах зростаючих вимог до якості надання послуг та постійних змін у сфері охорони здоров'я.

Таблиця 2.1

Аналіз структури балансу КНП «Коростенська центральна районна лікарня»
УСР, тис. грн.

№	Показник	Роки			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення, %	
		2022р.	2023р.	2024р.	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
1.	Необоротні активи	36 791,7	72 916,5	106 496,0	+ 36 124,8	+ 33 579,5	49,5	31,5
2.	Оборотні активи	7 773,9	18 651,5	22 219,2	+ 10 877,6	+ 3 603,7	58,3	16,2
3.	Власний капітал	26 980,9	48 029,8	63 764,5	+ 21 048,9	+ 15 734,7	43,82	24,7
4.	Довгострокові зобов'язання	10 935,5	8 677,7	9 806,2	-2 257,8	+ 1 128,5	26,01	11,5
5.	Поточні зобов'язання	6 649,2	34 860,5	55 144,5	+ 28 211,3	+ 20284,0	80,9	36,8
6.	Валюта балансу	44 565,6	91 568,0	128 715,5	+ 47 002,4	+ 37 147,5	51,3	28,86

Джерело: складено автором за матеріалами закладу охорони здоров'я, власна розробка

Таблиця 2.2

Аналіз фінансових результатів діяльності КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР, тис. грн.

№	Показник	Роки			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення, %	
		2022р.	2023р.	2024р.	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	81 912,8	92 298,6	98 394,5	10 385,8	6 095,9	11,2	6,2
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	73 975,7	84 960,9	98 802,5	10 985,2	13 841,6	12,9	14,0
3	Інші операційні доходи	17 536,9	25 134,4	25 725,7	7 597,5	591,3	30,2	2,3
4	Інші операційні витрати	19 631,1	29 149,3	32 859,3	9 518,2	3 710,0	32,6	11,3
5	Інші доходи	3 209,5	4 212,9	7 318,1	1003,4	3 105,2	23,8	42,4

Продовження таблиці 2.2

6	Інші витрати	970, 1	-	-				
7	Фінансові результати до оподаткування	8 08 2,3	7 535, 7	223,5	- 544, 6	- 7 31 2,2	7,2	3271,6
8	Чистий прибуток (збиток)	8 08 2,3	7 535, 7	223,5	- 544, 6	- 7 31 2,2	7,2	3271,6

Джерело: складено автором за матеріалами закладу охорони здоров'я, власна розробка

Одним із ключових елементів фінансової діяльності є розподіл витрат, який демонструє, що найбільша частина коштів – приблизно 18,5 млн грн – спрямована на оплату праці медичного персоналу. Цей факт відображає високий рівень кваліфікації та професіоналізму співробітників, що є важливим чинником якості надання медичних послуг. Крім того, витрати на придбання медичних препаратів, витратних матеріалів і обладнання склали близько 7,9 млн грн, що свідчить про постійні інвестиції в оновлення технологічного парку та підвищення ефективності лікувальних процесів. Адміністративні та комунальні витрати, які становили 4,4 млн грн, забезпечують належне утримання інфраструктури лікарні, сприяють створенню комфортних умов для роботи персоналу та проведення аудиту, що підтверджує відповідність діяльності закладу встановленим нормативам і стандартам (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз фінансової стійкості КНП «КЦРЛ» УСР

№	Показник	Формула для розрахунку	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення, %	
				2022р	2023р	2024р	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
1	Коефіцієнт автономії (незалежності)	ВК ÷ П	≥ 0,5	1,37	1,15	0,93	-0,22	-0,22	19,1	23,65

2	Коефіцієнт фінансового ризику	$ПК \div BK$	< 1	0,65	0,64	0,65	-0,01	+0,01	1,6	1,53
3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$(BK + ДЗ - НА) \div BK$	≥ 0	0,33	0,51	0,69	0,18	0,18	35,3	26,1
4	Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	$\frac{П_{\text{довгостр.}}}{(П_{\text{довгостр.}} + BK)}$	0,4-0,5							
5	Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	$BK \div (BK + ДЗ)$	0,6-0,5	0,84	0,86	0,82	0,02	-0,04	2,3	4,87

Продовження таблиці 2.3

Примітка.

BK – власний капітал,

П – пасиви,

ПК – позиковий капітал,

ДЗ – довгострокові зобов'язання,

НА – необоротні активи.

Джерело: складено автором за матеріалами закладу охорони здоров'я, власна розробка

Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства також свідчить про його стійкість: поточний коефіцієнт ліквідності становив 1,25, що дозволяє лікарні покривати короткострокові зобов'язання за рахунок наявних оборотних коштів (табл. 2.4). Співвідношення загальних зобов'язань до активів було знижено до 0,44, що свідчить про зменшення фінансового навантаження на заклад і підвищення рівня фінансової безпеки.

Таблиця 2.4

Аналіз ліквідності КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР

№	Показник	Формула для розрахунку	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення, %	
				2022р.	2023р.	2024р.	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
1.	Коефіцієнт покриття	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	≥ 1	0,53	0,44	0,34	-0,09	-0,1	20,45	29,4

2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи - запаси) ÷ поточні зобов'язання	0,6-0,8	0,48	0,15	0,14	-0,33	-0,01	220	7,1
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + поточні фінансові інвестиції) ÷ поточні зобов'язання	≥ 0,2	0,13	0,07	0,09	-0,06	0,02	85,7	22,2

Джерело: складено автором за матеріалами закладу охорони здоров'я, власна розробка

Рентабельність операційної діяльності за звітний період становила 4,0%, а чиста рентабельність – 3,8%, що свідчить про ефективне використання ресурсів лікарні. Ці показники є важливими індикаторами не лише для оцінки поточної фінансової стабільності, а й для прогнозування перспектив подальшого розвитку підприємства. Завдяки впровадженню заходів з оптимізації витрат, лікарня змогла знизити операційні витрати на 2,5% порівняно з 2022 роком, що позитивно вплинуло на прибутковість і дозволило спрямувати заощаджені кошти на інвестиційні проекти.

Інвестиційна діяльність лікарні також є важливим аспектом фінансовоекономічного аналізу. За звітний період було реалізовано проекти з модернізації медичної техніки, впровадження електронних медичних карт та оновлення інформаційної інфраструктури, що в сукупності склали інвестиції у розмірі 3,5 млн грн. Ці заходи дозволили лікарні не лише підвищити якість надання медичних послуг, а й знизити експлуатаційні витрати приблизно на 1,8 млн грн, що позитивно відобразилося на загальному фінансовому результаті. Впровадження сучасних технологій обліку та автоматизації процесів сприяє оперативному обміну інформацією між підрозділами, що значно підвищує ефективність управлінських рішень і забезпечує стабільну роботу підприємства в умовах високої конкуренції серед медичних установ.[7, с.112]

Систематичний зовнішній та внутрішній аудит, проведення якого здійснюється незалежними аудиторськими компаніями, дозволяє регулярно

оцінювати ефективність фінансових процесів у лікарні. За результатами аудиту було відзначено, що система внутрішнього контролю працює на високому рівні, що дозволяє своєчасно виявляти та усувати можливі порушення у веденні фінансової документації (табл. 2.5). Дотримання вимог нормативно-правових актів щодо фінансової звітності гарантує прозорість діяльності закладу, що сприяє формуванню довіри з боку державних органів, партнерів та місцевої громадянськості. Регулярне подання звітності до органів місцевого самоврядування та контролюючих інстанцій є важливим елементом забезпечення фінансової дисципліни, що дозволяє лікарні стабільно працювати навіть в умовах економічної невизначеності.

Таблиця 2.5

Аналіз використання ресурсів КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР, тис.грн

№	Показник	Формула для розрахунку	Роки			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення, %	
			2022р.	2023р.	2024р.	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Вихідні дані</i>									
1.	Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Ф.2 Звіт про фінансові результати	81 912,8	92 298,6	98 394,5	+ 10 385,8	+ 6 095,9	11,25	6,2
2.	Валовий прибуток, тис. грн.		102 659,2	121 645,9	131 438,3	+ 18 986,7	+ 9 792,4	15,6%	7,4
3.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн		8 082,3	7 535,7	223,5	- 546,6	- 7312,2	7,25	3271,6
4.	Фонд оплати праці, тис. грн.	Звіт про виконання фінансового плану							

5.	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	Ф.1 Баланс	69 87 1,5	105 7 06,3	121 9 60,5	+35 8 34,8	+16 2 54,2	33, 9	13,3
6.	Середня кількість працівників, чол.	Звіт про виконання фінансового плану	395	396	407	+1	+11	0,2 5	2,7
7.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Ф.2 Звіт про фінансові результати	73 97 5,7	84 96 0,9	98 80 2,5	+ 10 985,2	+13 8 41,6	12, 9	14
8.	Матеріальні витрати, тис. грн.		19 63 1,1	29 14 9,3	32 85 9,3	+9 51 8,2	+3 710	32, 65	11,29
<i>Розрахунок показників:</i>									
<i>Ефективність використання основних засобів</i>									
9.	Фондовіддача, тис.грн.	1 п. ÷ 5 п.	1,17	0,87	0,8	-0,3	-0,07	34,5	8,75
10	Фондомісткість, тис. грн.	5 п. ÷ 1 п.	0,85	1,14	1,23	+0,2 9	+0,09	25,4	7,3
11	Фондоозброєність праці, тис.грн.	5 п. ÷ 6 п.	174, 35	266, 93	299, 65	+92, 58	+32,7 2	34,7	10,9
<i>Ефективність використання матеріальних засобів</i>									
12	Матеріаловіддача, тис. грн.	1 п. ÷ 8 п.	4,17	3,16	2,99	-1,01	-0,17	31,96	5,68
13	Матеріаломісткість, тис. грн.	8 п. ÷ 1 п.	0,24	0,31	0,33	+0,0 7	+0,02	22,6	6,06
14	Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції (товарів, робіт, послуг), %	(8 п. ÷ 7 п.) x 100	26,5	34,3	33,2	+7,8	-1,1	22,74	3,31
<i>Ефективність використання трудових ресурсів</i>									
15	Продуктивність праці, тис. грн.	1 п. ÷ 6 п.	207, 37	233, 07	241, 75	+25, 7	+8,68	11,02	3,6
16	Середньорічна заробітна плата, тис. грн.	4 п. ÷ 6 п.							

Джерело: складено автором за матеріалами закладу охорони здоров'я, власна розробка

Ще одним важливим показником ефективності є коефіцієнт обіговості активів, який за 2023 рік склав 1,75. Збільшення цього показника на 0,15 порівняно з попереднім роком свідчить про покращення управління наявними активами та ефективніше використання капіталовкладень для генерації доходів. Така динаміка є наслідком впровадження сучасних методик управління фінансовими ресурсами, що дозволяє лікарні оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та

максимально використовувати потенціал наявних активів для забезпечення стабільності фінансового результату.

Особливу увагу слід приділити заходам, спрямованим на автоматизацію процесів управління фінансовими потоками. Впровадження електронних систем обліку, інтегрованих баз даних та електронних медичних карток дозволило знизити паперовий обіг, скоротити час обробки інформації та зменшити витрати на адміністративне управління приблизно на 1,2 млн грн. Це позитивно вплинуло на оперативність прийняття рішень та забезпечило високу точність фінансової звітності. Сучасні технології, використані в лікарні, дозволяють не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й забезпечують більш ефективну взаємодію між різними підрозділами, що в сукупності сприяє підвищенню загального рівня фінансової дисципліни та економічної стабільності закладу [2, с.139].

За умов збереження позитивної динаміки лікарня має всі передумови для подальшого розширення спектру послуг, впровадження новітніх технологій та подальшого інвестування в розвиток сучасної інфраструктури охорони здоров'я. Зменшення співвідношення загальних зобов'язань до активів, зростання оборотності активів, підвищення рентабельності операційної діяльності та активна інвестиційна політика свідчать про те, що заклад ефективно використовує свої фінансові ресурси та підтримує стабільність у веденні господарської діяльності. Результати аналізу фінансово-економічної діяльності демонструють високий рівень управління підприємством, що дозволяє лікарні не лише своєчасно реагувати на виклики сучасної економічної кон'юнктури, а й активно впроваджувати заходи щодо оптимізації витрат і модернізації технічного парку.

2.2. SWOT-аналіз та оцінка конкурентного середовища закладу

Варто зазначити, що система охорони здоров'я — це комплекс соціально-економічних, організаційних і медичних заходів, спрямованих на збереження, зміцнення та підвищення рівня здоров'я населення. Її ефективне функціонування забезпечується наявністю кваліфікованих кадрів, розвиненої матеріально-технічної бази, налагодженої організаційної структури, сучасних медичних технологій та постійним розвитком медичної науки [46, с.147].

В умовах сучасних українських реалій, що сформувалися внаслідок повномасштабної війни, сфера охорони здоров'я опинилася серед найбільш уразливих секторів національної системи. Саме медицина потребує першочергових реформ, модернізації підходів до управління, фінансування та підвищення якості надання послуг.

На кінець звітної періоду 2023 року у лікарні працювало 550 осіб, серед яких 230 лікарів, 250 медичних сестер та 70 співробітників адміністративно-експлуатаційного персоналу. Така структура кадрів свідчить про комплексний підхід до організації роботи як клінічних, так і допоміжних підрозділів, що є важливим чинником у забезпеченні ефективного функціонування закладу охорони здоров'я. Одним із ключових напрямів кадрової політики є ретельний відбір і адаптація нових співробітників, що забезпечується через співпрацю з вищими навчальними закладами та проведенням конкурсів на відкриті вакансії. Лікарня активно співпрацює з медичними університетами регіону, що дозволяє залучати молодих фахівців, котрі вже протягом стажування ознайомлюються з вимогами сучасної медицини та корпоративною культурою закладу. У рамках адаптаційної програми новоприйняті співробітники проходять інтенсивні курси підвищення кваліфікації, що дозволяє їм швидко освоїти робочі процеси та інтегруватися в колектив, сприяючи створенню спільного бачення розвитку лікарні.

Маркетингова стратегія базується на аналізі внутрішнього потенціалу закладу, дослідженні конкурентного середовища та визначенні основних потреб цільової аудиторії, до якої входять мешканці Коростенського району, пацієнти з прилеглих населених пунктів, а також представники місцевої влади та бізнес-

структур. В ході проведених досліджень було встановлено, що за останній рік впізнаваність бренду лікарні зросла на 18%, що стало результатом інтегрованих рекламних кампаній, активного використання соціальних мереж і партнерських проєктів із місцевими медіа.

Основним інструментом маркетингової політики є система електронного запису на прийом, яка дозволяє пацієнтам оперативно отримувати інформацію про доступні послуги та знижувати час очікування. За даними адміністрації лікарні, після впровадження даної системи кількість звернень пацієнтів зросла на 12–15% у порівнянні з попереднім періодом, що свідчить про позитивну реакцію користувачів на цифрові рішення. На додаток до цього, створено офіційний веб-сайт лікарні, який оновлюється не рідше одного разу на місяць і містить детальну інформацію про графік роботи, перелік послуг, новини, а також рекомендації щодо профілактики захворювань. У 2023 році кількість відвідувачів сайту перевищувала 25 тисяч на місяць, що свідчить про високий рівень залучення потенційних клієнтів. Сучасний дизайн, адаптивний інтерфейс і зручна навігація стали ключовими факторами успіху у цифровій комунікації, забезпечуючи доступність інформації для різних вікових груп та користувачів з різних пристроїв.

Особливу увагу у лікарні приділено інформаційній безпеці. Для захисту конфіденційних даних пацієнтів та забезпечення безперебійної роботи систем впроваджено комплекс заходів, що відповідають стандартам ISO/IEC 27001. Серед цих заходів – встановлення сучасних антивірусних програм, систем шифрування даних, регулярне оновлення програмного забезпечення та проведення щоквартальних аудитів безпеки. Завдяки цим заходам, за останній рік було зафіксовано лише кілька спроб несанкціонованого доступу, які були оперативно заблоковані фахівцями IT-відділу. Також у лікарні налагоджено систему щоденного резервного копіювання інформації, вартість якої склала близько 300 тис. грн, що дозволяє у разі надзвичайних ситуацій зберігати критично важливі дані та мінімізувати ризики втрати інформації.

Інформаційне забезпечення лікарні охоплює і систему електронного документообігу, яка замінила традиційний паперовий облік і дозволяє зменшити

час обробки документів на 30%. Використання електронного документообігу сприяє швидкому обміну інформацією між співробітниками, оптимізує внутрішні процеси та забезпечує високу точність у веденні документації. За даними внутрішнього аудиту, завдяки впровадженню даної системи лікарня зекономила близько 500 тис. грн на адміністративних витратах, що позитивно вплинуло на ефективність роботи всіх структурних підрозділів.

Значний вплив на інформаційне забезпечення має також система електронного запису пацієнтів. Ця система, інтегрована з календарем лікарів та адміністративною частиною, дозволяє пацієнтам записуватися на прийом через інтернет, що зменшує час очікування та оптимізує розподіл робочого часу спеціалістів. За даними адміністрації лікарні, після впровадження електронного запису кількість пропущених звернень знизилася на 20%, що безпосередньо вплинуло на підвищення рівня задоволеності пацієнтів та підвищення якості обслуговування. Інтеграція цієї системи з електронними медичними картками дозволяє лікарям отримувати повну інформацію про історію хвороби пацієнта у режимі реального часу, що сприяє більш оперативному прийняттю клінічних рішень та підвищенню точності діагностики.

Крім того, лікарня активно інтегрується з державними інформаційними системами охорони здоров'я, зокрема з Єдиною державною системою електронного здоров'я та іншими платформами обліку медичних послуг. Така інтеграція дозволяє автоматизувати процеси передачі даних між закладом та Міністерством охорони здоров'я, забезпечуючи прозорість діяльності та своєчасне оновлення інформації. Взаємодія з державними системами охоплює понад 95% всіх процесів, що здійснюються в лікарні, що свідчить про високий рівень цифрової трансформації медичного закладу.

Сучасна система управління інформацією у лікарні базується на комплексі програмних рішень, що забезпечують моніторинг ключових показників ефективності роботи закладу. Завдяки впровадженню аналітичної платформи, що вартувала близько 800 тис. грн, керівництво має можливість у режимі реального часу аналізувати дані про навантаження на медичний персонал, ефективність використання ресурсів, статистику захворюваності та фінансові потоки. Це

дозволяє своєчасно виявляти потенційні проблеми, оптимізувати процеси та розробляти заходи для їх вирішення. Застосування сучасних технологій аналізу даних сприяє підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, що є важливим чинником для підтримання високої якості надання медичних послуг.[11, с.70]

Не менш важливим елементом інформаційного забезпечення є мобільні технології, що дозволяють лікарям отримувати оперативні сповіщення та доступ до інформації через мобільні додатки. Впровадження систем мобільного зв'язку сприяло зниженню часу реагування на надзвичайні ситуації на 15%, що позитивно вплинуло на швидкість надання допомоги пацієнтам. Мобільні рішення інтегровані з основними інформаційними системами лікарні, що дозволяє забезпечити цілісний підхід до управління інформацією та сприяє покращенню комунікації між різними підрозділами.

Успішне функціонування інформаційного забезпечення лікарні неможливе без високої кваліфікації персоналу. З метою підтримання високого рівня обслуговування та оперативного впровадження новітніх технологій, заклад регулярно проводить тренінги та семінари для співробітників. За останній рік було організовано понад 15 навчальних заходів за участю близько 120 співробітників, що дозволило поглибити знання у сфері інформаційних технологій, оптимізації робочих процесів та безпеки даних. Професійне підвищення кваліфікації дозволяє лікарні оперативно реагувати на зміни у законодавстві, впроваджувати нові програмні продукти та адаптувати існуючі інформаційні системи до сучасних вимог охорони здоров'я.

Заклад охорони здоров'я КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР постійно працює над удосконаленням своїх інформаційних систем з метою забезпечення високої якості медичних послуг. Інвестиції в IT-інфраструктуру, модернізацію серверного обладнання, впровадження електронного документообігу та інтеграцію з державними інформаційними платформами свідчать про стратегічне бачення керівництва та прагнення до цифрової трансформації. Завдяки цим заходам лікарня забезпечує не лише оперативну

обробку великого обсягу даних, а й високий рівень інформаційної безпеки, що дозволяє захистити конфіденційні дані пацієнтів та знизити ризики кібератак.

Для обґрунтування подальших напрямів розвитку підприємства було проведено комплексне дослідження зовнішнього середовища за допомогою PEST- та SWOT-аналізів.

PEST-аналіз дав змогу сформувати цілісне бачення зовнішніх умов функціонування КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР (табл. 2.6) шляхом оцінки ключових факторів політико-правового, економічного, соціального та техніко-технологічного середовищ. Такий підхід дозволяє визначити вплив зовнішніх чинників на ефективність роботи медичного закладу та окреслити можливі шляхи його подальшого розвитку.

Таблиця 2.6

PEST аналіз КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР

Політико-правові	Економічні
- політична стабільність у країні та регіоні, де здійснює діяльність медична установа; - ефективність роботи державних, обласних і місцевих органів управління у сфері охорони здоров'я; - законодавча активність і нормативно-правове регулювання, що визначають функціонування медичних закладів; - розроблення та впровадження уніфікованих стандартів і протоколів надання медичної допомоги відповідно до клініко-статистичних груп захворювань; - зростання приватного сектору охорони здоров'я, що створює передумови для розвитку державно-приватного (комунального-приватного) партнерства.	- обсяги фінансування, що надходять із державного, регіонального та місцевого бюджетів; - рівень і структура середньої заробітної плати медичного персоналу залежно від кваліфікаційних категорій; - показники та тенденції зміни інфляційних процесів у державі.
Соціальні	Техніко-технологічні
- чисельність населення міста з урахуванням статеві-вікової структури; - динаміка приросту населення, зокрема за рахунок трудової міграції; - зниження рівня загальної захворюваності населення;	- впровадження державної стратегії у сфері науково-технічного розвитку; - розвиток і практичне застосування технологій телемедицини; - формування єдиної електронної медичної інформаційної платформи;

- зменшення поширеності основних груп хвороб; - скорочення показників смертності; - упровадження комплексних заходів для стимулювання народжуваності; - збільшення кількості звернень громадян до поліклініки з метою отримання медичної допомоги; - обмежена доступність медичних послуг для мешканців віддалених сільських територій; - епідеміологічна ситуація та потенційні ризики виникнення пандемій (зокрема таких, як COVID-19).	- рівень нестачі медичних виробів, раніше виготовлених у росії, що зумовлює підвищену залежність від імпорتنих поставок; - темпи модернізації комп'ютерного обладнання та оновлення програмного забезпечення; - недостатній рівень цифрової грамотності серед персоналу.
--	--

Джерело: складено автором за матеріалами закладу охорони здоров'я, власна розробка

Для більш детального аналізу внутрішнього середовища необхідно провести SWOT-аналіз (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз КНП «Коростенська центральна районна лікарня»УСР

Сильні сторони	Слабкі сторони
- центральна районна лікарня, що охоплює всі напрями діяльності: амбулаторно-поліклінічну допомогу, цілодобовий та денний стаціонари, службу швидкої медичної допомоги; - широкий спектр медичних послуг за різними спеціалізаціями: амбулаторно-поліклінічною, стоматологічною, терапевтичною, неврологічною, педіатричною, офтальмологічною, оториноларингологічною, хірургічною, гінекологічною, реанімаційною, онкологічною; - наявність висококваліфікованих спеціалістів різних категорій; - забезпечення сучасним медичним обладнанням і його активне використання в практиці; - впровадження інноваційних методик, технологій і підходів до надання медичних послуг; - зручне розташування лікувальних підрозділів і можливість використання мобільних медичних служб для обслуговування віддалених населених пунктів;	- скорочення обсягів бюджетного фінансування з обласного рівня; - недостатній рівень комп'ютеризації, що ускладнює процес надання медичних послуг; - значна нестача кадрів серед лікарів і середнього медичного персоналу; - підвищені витрати на забезпечення медичної діяльності, зокрема через зростання тарифів на комунальні послуги та подорожчання лікарських засобів.

- систематичне підвищення кваліфікації медичних працівників без переривання лікувального процесу та шкоди пацієнтам.	
Можливості	Загрози
- отримання ліцензій на нові напрями медичної діяльності; - розширення обсягів надання медичних послуг у всіх напрямках медичної допомоги; - запровадження нових платних послуг медичного профілю; - залучення додаткових медичних фахівців завдяки участі у цільових програмах; - впровадження сучасних технологічних рішень, таких як інтегрована локальна мережа, електронні медичні картки пацієнтів, цифровий документообіг і використання електронних підписів.	- зростання кількості приватних медичних закладів; - міграція медичного персоналу до приватного сектору охорони здоров'я; - зменшення обсягів фінансування та медичних послуг, що надаються засновниками (зокрема Міністерством охорони здоров'я); - пониження тарифів на оплату медичних послуг; - запровадження обмежень на здійснення підприємницької діяльності з метою регулювання ринку медичних послуг.

Джерело: складено автором за матеріалами закладу охорони здоров'я, власна розробка

На основі проведеного аналізу, який охоплює всі чинники прямого та опосередкованого впливу, що формують зовнішнє й внутрішнє середовище діяльності медичного закладу, узагальнення результатів PEST- і SWOT-аналізів дозволяє зробити висновок, що Комунальне некомерційне підприємство «Коростенська центральна районна лікарня» УСР має низку сильних сторін, які створюють сприятливі передумови для впровадження нових, сучасних напрямів медичної допомоги. Такі позитивні аспекти можуть стати основою для підвищення рівня якості обслуговування пацієнтів, розширення спектра послуг та підвищення ефективності функціонування закладу в умовах трансформації системи охорони здоров'я.

2.3. Визначення стратегічних проблем та можливостей розвитку комунального закладу

Необхідність упровадження організаційних змін у системі охорони здоров'я зумовлена потребою адаптації управлінських структур і медичних закладів до впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Це обумовлює потребу в оновленні підходів і методів роботи, спрямованих на задоволення динамічних суспільних потреб. У сучасних умовах, коли технології швидко розвиваються, а запит на медичні та соціальні послуги постійно зростає, галузь охорони здоров'я зазнає значного тиску, що змушує її постійно адаптуватися до нових вимог. Такі процеси передбачають трансформації, які охоплюють усі рівні системи охорони здоров'я та впливають на організаційні механізми надання медичних послуг.

Планування змін у сфері охорони здоров'я є ключовим етапом у підвищенні ефективності діяльності медичних установ і управлінських структур, орієнтованих на задоволення потреб населення.

Під час стратегічного планування діяльності медичних організацій необхідно визначити основні напрями розвитку, сформулювати цілі та завдання, а також шляхи їх досягнення. Одним із перших кроків цього процесу є переосмислення місії установи — коротке визначення суті її діяльності з урахуванням сучасних викликів і змін у зовнішньому середовищі. Традиційно місія трактується як коротке твердження, що відображає головну мету й бачення організації. Попри лаконічність, вона визначає фундаментальні причини існування установи, її сферу діяльності та стратегічну спрямованість. Найскладнішим завданням у цьому процесі є точне окреслення, чим саме займається організація, кому надає послуги і якими принципами керується у своїй роботі.

Нерідко до формулювання місії додають декларацію про цінності та переконання установи — це сприяє кращому розумінню її ідеології як працівниками, так і пацієнтами. Наступний етап стратегічного планування передбачає збір і аналіз інформаційних даних, тобто оцінку внутрішнього й зовнішнього середовища організації. На основі цього формується бачення майбутнього розвитку — уявлення керівництва про перспективи та напрями

розбудови закладу, що має узгоджуватися з місією та цінностями. Уміння керівника чітко визначати майбутнє організації є показником його стратегічної компетентності.

Ефективне управління неможливе без чіткого планування цілей. Вони мають бути конкретизовані у кількісній і якісній формах, щоб слугувати орієнтирами для всієї команди. Як правило, завдання поділяють на три рівні: стратегічний — для всієї організації (загальні напрями розвитку), тактичний — для середнього рівня управління (конкретизація дій), та оперативний — для нижчої ланки (деталізація виконання). Усі завдання повинні бути чітко сформульовані, зрозумілі та досяжні, адже це забезпечує ефективність наступних етапів планування.

Важливою складовою процесу стратегічного планування є створення групи підтримки змін — об'єднання представників громади, фахівців і зацікавлених сторін, які сприяють реформам у вигляді дорадчих або наглядових рад. Члени таких груп повинні мати розвинені навички комунікації, аналітичне мислення та вміння формулювати спільні дії. До них доцільно залучати осіб із високим рівнем довіри, авторитетом і впливом серед населення, адже саме вони можуть забезпечити суспільну підтримку реформ, сприяти залученню ресурсів і допомогти у взаємодії з державними та місцевими органами влади.

Таким чином, процес стратегічного планування та впровадження організаційних змін у сфері охорони здоров'я має системний характер і вимагає чіткої координації дій, ефективного управління, комунікаційної взаємодії та постійної адаптації до викликів сучасного суспільства.

Основні елементи планування на комунальному підприємстві «Коростенська центральна районна лікарня» охоплюють проведення ситуаційного аналізу, розробку та формування стратегій, їх реалізацію і подальший контроль результатів. Процес планування передбачає постановку як довгострокових, так і короткострокових цілей, а також визначення конкретних шляхів та інструментів їх досягнення. Визначені завдання мають бути реальними та досяжними для працівників, відповідальних за їх виконання, а також повинні мати чітко встановлені часові рамки. Крім цього, важливо створити систему

контролю виконання цілей, оцінювання ефективності діяльності підприємства та механізм реалізації запланованих змін.

Останнім часом у медичній сфері для підвищення ефективності планування дедалі активніше впроваджується методика бенчмаркінгу — системи показників, яких необхідно досягти [21; 33]. Також важливо передбачити альтернативні сценарії дій на випадок, якщо основний план не дасть очікуваного результату на будь-якому етапі реалізації.

Після розроблення стратегічного плану Комунального некомерційного підприємства «Коростенська центральна районна лікарня» УСР слід виявити можливі джерела опору змінам. Організація, що впроваджує трансформації, має заздалегідь визначити потенційні конфліктні точки та шляхи їх подолання [51, с.55].

Одним із ключових компонентів цього процесу є стратегічне планування — аналітичний підхід, який охоплює дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності організації. При цьому важливо розмежовувати чинники внутрішнього (організаційного) та зовнішнього (ситуативного) впливу. У поєднанні з місією аналіз середовища дозволяє чітко усвідомити поточний стан закладу та створює основу для визначення стратегічних питань і напрямів розвитку. Відсутність глибокого розуміння цих аспектів може призвести до невизначеності та зниження ефективності діяльності.

Під час проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища важливо дотримуватись принципу простоти процедур, адже надмірна складність може уповільнити процес і завадити стратегічному мисленню. Кожне управлінське рішення уточнює, які саме дії потрібно здійснити, щоб підвищити ефективність роботи підприємства. Усі рішення приймаються з урахуванням результатів комплексного аналізу ситуації.

Розроблення стратегії по суті є процесом прийняття управлінських рішень. Вибір стратегічних альтернатив здійснюється на основі аналізу середовища, місії, бачення та загальних орієнтирів розвитку установи. Заклад обирає ті варіанти дій, які найбільше відповідають його цілям, ресурсам і поточним умовам функціонування. Обрана стратегічна альтернатива визначає напрям подальшого

розвитку організації та стає рушійною силою її діяльності. Стратегії можуть бути класифіковані за рівнями управління: корпоративним, функціональним чи підрозділовим, але всі вони спрямовані на реалізацію спільної стратегічної мети підприємства.

У процесі визначення та оцінювання стратегії організаційних змін для комунального підприємства «Коростенська центральна районна лікарня» важливо дотримуватися певних принципів, які забезпечують ефективність прийнятих рішень і результативність їх реалізації (рис. 2.2):



Рис. 2.2 Принципи стратегізації організаційних змін

Джерело: складено автором за матеріалами закладу охорони здоров'я, власна розробка

- необхідно надати детальний опис усіх розглянутих стратегічних альтернатив. Це дозволяє якісніше оцінити їхню потенційну ефективність і полегшує подальше впровадження у практичну діяльність;
- відбір альтернативних стратегій має відбуватися на основі чітко визначених і узгоджених критеріїв;
- перед офіційним затвердженням стратегій і планів слід провести їх ретельну перевірку, що допоможе забезпечити узгодженість, реалістичність та прийнятність запропонованих рішень;

— важливим етапом є оцінка стратегій з урахуванням позицій ключових зацікавлених сторін, а також залучення їх до процесу обговорення стратегічного плану. Стратегія, яка не отримала підтримки основних учасників, навряд чи буде успішно реалізована;

— необхідно враховувати, що будь-яка організація, яка перебуває на шляху змін, потребує певного адаптаційного періоду для ефективного впровадження нововведень.

Серед типів стратегій організаційних змін виділяють три основні: корпоративні, підрозділові та функціональні. Корпоративні стратегії охоплюють стратегічні плани, які визначають напрям розвитку всієї системи охорони здоров'я в межах певної територіальної громади та спрямовані, зокрема, на покращення стану здоров'я населення (рис. 2.3).

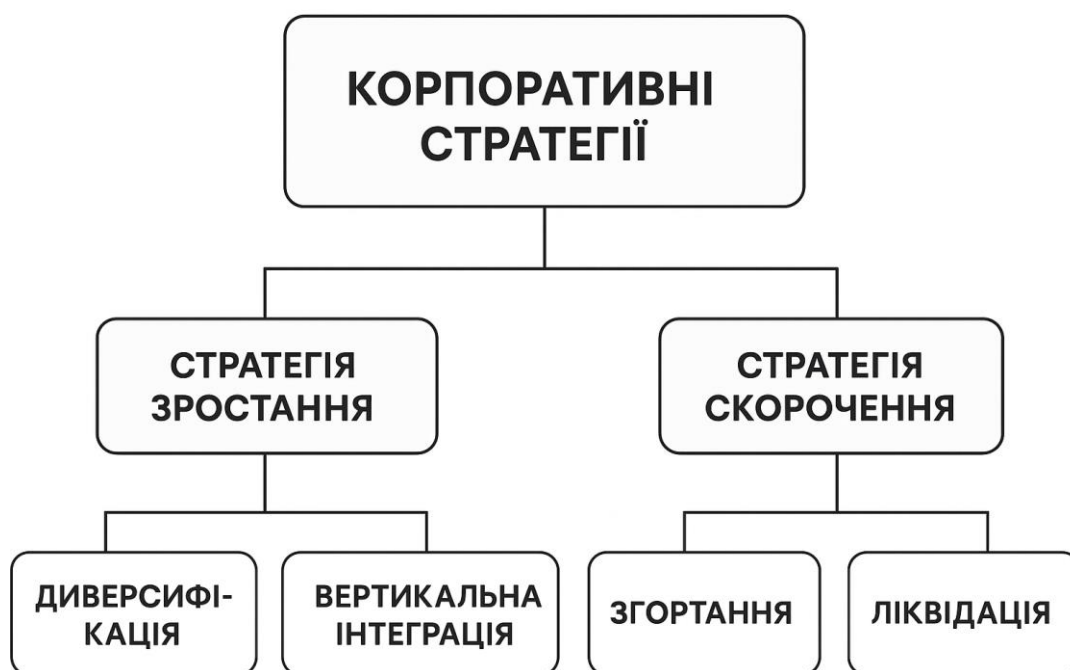


Рис. 2.3 Структура корпоративних стратегій

Джерело: складено автором за матеріалами [58, с.145].

На корпоративному рівні розрізняють два головні типи стратегій — стратегії зростання і стратегії скорочення. До першої групи належать диверсифікація та вертикальна інтеграція, тоді як до другої — згортання та ліквідація

Диверсифікація може проявлятися у створенні нових структурних підрозділів у межах системи охорони здоров'я, наприклад спільних ініціатив медичних закладів і соціальних служб, спрямованих на догляд за пацієнтами з

хронічними захворюваннями або людьми похилого віку. Це дає змогу задовольняти актуальні потреби громади та розширювати спектр медичних послуг.

Вертикальна інтеграція передбачає розвиток організації за напрямом «постачальники — клієнти/пацієнти», тобто інтеграцію як назад (до постачальників), так і вперед (до кінцевих споживачів). Її основна мета — зменшення витрат і підвищення якості медичних послуг завдяки більшій узгодженості етапів обслуговування.

Згортання означає передачу або відмову від частини функцій, продуктів чи послуг, які раніше виконувала організація. Наприклад, заклад може вивести зі своєї структури окремі лабораторії, рентгенкабінети, фізіотерапевтичні відділення, послуги харчування чи прання білизни, якщо такі функції доцільніше передати зовнішнім підрядникам. Це допомагає оптимізувати витрати й зосередитися на основних напрямках діяльності.

Ліквідація передбачає продаж або списання активів, що втратили актуальність. Такий крок зазвичай здійснюється у зв'язку з появою нових технологій чи сучасного обладнання, яке робить старі методи і технічні засоби непотрібними [58, с.145].

До стратегій окремих структурних підрозділів звертаються у випадках, коли виникає потреба надати суспільно важливі, чітко визначені послуги, спрямовані на певний сегмент ринку або конкретну цільову аудиторію. Такі стратегії розвитку, які потребують додаткових ресурсів, передбачають розширення ринкової частки, її збереження або переорієнтацію діяльності. У свою чергу, стратегії скорочення, спрямовані на оптимізацію використання ресурсів, охоплюють підходи типу «збирання врожаю ринку» та програми економії.

Збільшення частки ринку передбачає розширення спектру й обсягу послуг у межах уже освоєного ринку або вихід на нові ринки з наявними послугами. Утримання позицій застосовується тоді, коли ринок стабілізується й період активного зростання завершується. Таку модель часто визначають як стратегію стабілізації або збереження. Переорієнтація ж необхідна тоді, коли, попри динамічність ринку, прибутковість, доходи або частка установи починають

скорочуватися, і потрібно змінити або розширити напрям діяльності. Реалізувати цю стратегію найважче, адже організація часто перебуває у фінансових труднощах, але саме на цьому етапі вона має здійснити суттєві перетворення, щоб продовжити існування.

Стратегію «збирання врожаю ринку» застосовують у фазі довготривалого спаду, коли організація прагне отримати максимальний короткостроковий прибуток перед повним виходом із ринку. Такий підхід дозволяє поступово зменшити обсяги діяльності. Стратегія економії використовується у відповідь на зниження прибутків, зазвичай спричинене зростанням витрат. У цьому випадку ринок залишається активним, а послуги користуються попитом. Вона передбачає скорочення штатів або відмову від окремих напрямів діяльності.

Розробленням функціональних стратегій у КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР займаються окремі підрозділи. Саме через них реалізуються корпоративні стратегії та стратегії підрозділів. Кожен важливий підрозділ має формувати власну програму дій для досягнення визначених цілей.

Після вибору стратегічних альтернатив створюється стратегічний план, у якому мають бути відображені ключові елементи: обрана альтернатива, стратегія позиціонування або входу, визначення місії, характеристика цільових груп, асортимент послуг, зона обслуговування, цілі, конкурентні переваги, система зовнішніх зв'язків і допоміжні функціональні стратегії.

Після завершення етапів оцінки та планування організаційних змін починається реалізація розроблених заходів. Надзвичайно важливим у цей період є відкритий діалог із усіма працівниками, яких стосуються зміни. Персонал має чітко розуміти їхню сутність, причини впровадження та можливий вплив на власну діяльність. Важливо також донести інформацію про те, яку роль територіальна громада відводить кожному співробітнику у процесі впровадження змін.

Запровадження організаційних змін у обмеженому масштабі дозволяє перевірити життєздатність плану та виявити потенційні труднощі, пов'язані з його реалізацією. Керівництво комунального підприємства «Коростенська центральна районна лікарня» отримує змогу, контролюючи процес, передбачити проблемні

моменти та оперативно реагувати на непередбачувані ситуації під час впровадження змін у більших масштабах. Вкрай важливо встановити ефективний зворотний зв'язок із усіма учасниками реалізації обмеженого плану, що дозволяє своєчасно коригувати дії та усувати відхилення від плану.

Регулярне обговорення процесу змін є одним із найефективніших способів обміну інформацією та вдосконалення реалізації заходів. Наприклад, при плануванні змін для забезпечення доступності медичних послуг для людей з інвалідністю керівники та спеціалісти медичних установ і служб соціальної підтримки можуть обмінюватися даними на внутрішніх нарадах, а також із зацікавленими сторонніми фахівцями. Така практика сприяє більш глибокому обговоренню, генерації пропозицій та залученню міжсекторальної співпраці для покращення процесу змін.

Крім передачі інформації, відповідальні за реалізацію окремих напрямів змін повинні організовувати навчальні заходи для спеціалістів, які залучені до впровадження перетворень, а також для тих, на кого ці зміни впливають. Навчання допомагає працівникам опанувати необхідні навички та підвищує їхню готовність до нових умов, а споживачам — адаптуватися до змін у соціальному та медичному середовищі. Важливо також визнавати внесок кожного учасника, що стимулює ефективність та відповідальність під час перетворень.

За останні десять років охорона здоров'я в Україні, як і у багатьох інших країнах, зазнала значних трансформацій, і ще більших змін слід очікувати в післявоєнний період. Динамічні суспільні зміни, а також розвиток глобальних економічних процесів стимулюють організаційні перетворення в управлінських структурах та медичних закладах, зокрема й на КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР. Ефективне керування змінами є критично важливим для підвищення продуктивності, результативності та задоволення потреб населення.

Успішне впровадження організаційних змін на КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР вимагає розробки стратегічного плану перетворень, чіткої системи заходів для його реалізації та передбачення можливих перешкод із урахуванням специфіки кожного етапу. Підприємство функціонує

відповідно до Національної стратегії реформування системи охорони здоров'я та будує свою діяльність на основі цього документа.

Формування стратегічної програми діяльності включає кілька ключових етапів: визначення обсягів медичної допомоги на майбутній період, розробку структури програми для виконання конкретного обсягу послуг, а також підготовку відповідних заходів керівниками структурних підрозділів. Після оцінки експертною радою закладу ці заходи передаються до економічного відділу для розрахунку необхідних витрат на їх реалізацію. При стратегічному плануванні на КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР важливо враховувати критерії вибору тієї чи іншої стратегії, а також описувати ринкові та соціальні умови, за яких конкретна стратегія буде найбільш ефективною. Для підприємства комунальної форми власності критеріями не може бути лише оцінка конкурентоспроможності, як у приватних організацій.

Розробкою стратегій функціонального рівня на КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР займаються окремі підрозділи, використовуючи їхні плани для реалізації як корпоративних стратегій, так і стратегії окремих відділів. Кожен функціонально значущий підрозділ відповідає за створення власної стратегії впровадження та контролю результатів. Після вибору стратегічних альтернатив формується стратегічний план, який включає такі компоненти: обрану стратегічну альтернативу, стратегію входу або позиціонування, детальний опис і аналіз стратегічних параметрів закладу, зокрема місії, цільових груп (клієнтів), асортименту послуг, регіону обслуговування, цілей, конкурентних переваг та зовнішніх зв'язків, а також функціональних стратегій підтримки.

В умовах стрімких соціальних змін та глобалізаційних процесів відбуваються організаційні перетворення в управлінських структурах та медичних закладах, зокрема на КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР. Це підкреслює необхідність цілеспрямованого керування змінами для досягнення поставлених цілей: підвищення ефективності роботи, продуктивності та задоволення потреб споживачів. Для майбутніх організаційних перетворень підприємству необхідно мати стратегічний план змін, чіткі заходи для його

реалізації, враховувати особливості кожного етапу та передбачати можливі перешкоди згідно із затвердженою стратегією.

На початку 2016 року стаціонар лікарні було розгорнуто ще більше, що свідчить про постійне прагнення до вдосконалення системи охорони здоров'я. Сучасний стаціонар поділено на п'ять окремих відділень: хірургічне, терапевтичне, неврологічне, гінекологічне та відділення анестезіології та інтенсивної терапії. Окрім цього, функціонує поліклініка, яка приймає до 600 відвідувань за зміну, а також денний стаціонар, обладнаний на 60 ліжок. Така структура дозволяє не лише проводити якісну діагностику, але й оперативно та комплексно лікувати різноманітні захворювання, забезпечуючи пацієнтам сучасний рівень медичного обслуговування.

Важливим етапом у становленні сучасної системи охорони здоров'я у регіоні стало створення комунального закладу «Коростенська районна лікарня». Це рішення було прийнято 7 вересня 2015 року 43-ю сесією 6-го скликання Коростенської районної ради за номером 446. Лікарня була створена на базі Державного закладу «Відділкова лікарня станції Коростень Південно-Західної залізниці», який був переданий та прийнятий у спільну власність територіальних громад сіл Коростенського району. Такий крок сприяв об'єднанню ресурсів та підвищенню ефективності роботи медичного закладу, що, безумовно, позитивно позначилося на якості надання послуг населенню.

Подальша реорганізація відбулася вже 19 лютого 2016 року за рішенням 4-ї сесії 7-го скликання районної ради (рішення № 64). У цьому документі було визначено припинення юридичної особи, яка діяла під назвою «Коростенська центральна районна лікарня, районна лікарня», та створення нової юридичної особи – Комунальне некомерційне підприємство «Коростенська центральна районна лікарня» Коростенської районної ради. Цей крок мав на меті подальше вдосконалення управлінської системи закладу, забезпечення прозорості прийняття рішень і оптимізацію внутрішніх процесів. Завдяки цьому сучасному підходу до управління лікарнею, вдалося ще більше підвищити якість медичних послуг, адаптуючись до сучасних вимог та стандартів охорони здоров'я.

На сьогоднішній день медичну допомогу населенню Коростенського району забезпечують висококваліфіковані фахівці Комунального некомерційного підприємства «Коростенська центральна районна лікарня» Ушомирської сільської ради. Заклад має сучасний стаціонар на 145 ліжок, що включає не лише основний корпус, а й терапевтичні відділення, розташовані в с. Васьковичі та с. Бондарівка, а також неврологічне відділення у с. Ушомир. Крім того, поліклінічне відділення лікарні, яке приймає до 375 відвідувань за зміну, є важливим елементом комплексного підходу до надання медичних послуг. Ця багатофункціональна структура дозволяє ефективно реагувати на потреби населення, забезпечуючи доступ до високоякісної медичної допомоги як у режимі стаціонару, так і амбулаторно.

Розвиток медичної інфраструктури в Коростенському районі супроводжується постійним удосконаленням технологій та методик лікування. Сучасні методи діагностики, які використовуються у лікарні, дозволяють швидко виявляти захворювання та проводити своєчасне лікування, що значно підвищує шанси на повне одужання пацієнтів. Застосування новітніх технологій у сфері охорони здоров'я, таких як електронні медичні картки, автоматизовані системи обліку та сучасне медичне обладнання, створюють умови для оперативного обміну інформацією між фахівцями, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності роботи лікарні.

Історія розвитку медицини в регіоні відображає прагнення до безперервного вдосконалення системи охорони здоров'я, що є особливо важливим у сучасних умовах. Сучасний етап розвитку лікарні характеризується комплексним підходом до організації медичної допомоги, коли взаємодія між різними відділеннями та підрозділами забезпечує не лише оперативність, але й високу якість лікування. Розуміння історичного контексту становлення системи охорони здоров'я дозволяє краще оцінити внесок кожного етапу у формування сучасного закладу, який сьогодні є одним із ключових елементів медичної системи Коростенського району.

У результаті проведеного у розділі 2 аналізу встановлено, що КНП «Коростенська центральна районна лікарня» Ушомирської сільської ради є

багатопрофільним медичним закладом із розвиненою інфраструктурою, стабільними показниками діяльності та високим кадровим потенціалом. Дослідження організаційної структури підтверджує наявність функціональної моделі управління, що забезпечує належну координацію роботи підрозділів та ефективне використання ресурсів.

Фінансово-економічний аналіз показав позитивну динаміку доходів, зростання оборотних активів, підвищення оборотності ресурсів та формування операційного прибутку. Водночас виявлено проблеми, пов'язані зі зростанням витрат, недостатньою комп'ютеризацією та підвищеним навантаженням на персонал, що потребує стратегічного удосконалення. Показники ліквідності та фінансової стійкості свідчать про здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання та адаптуватися до економічних змін, хоча рівень абсолютної ліквідності залишається нижчим за норматив.

Результати PEST- та SWOT-аналізів дозволили визначити ключові зовнішні та внутрішні чинники впливу на діяльність закладу. Серед найбільш значущих можливостей – цифровізація, розширення спектра послуг, залучення нових фахівців, інтеграція сучасних технологій та розвиток партнерських програм. Основні загрози пов'язані з конкуренцією приватного сектору, фінансовими обмеженнями та міграцією кадрів.

Виявлено стратегічні проблеми, серед яких: недосконалість матеріально-технічної бази окремих підрозділів, нестача персоналу, недостатній рівень автоматизації та нерівномірність фінансування. Разом із тим лікарня має значний потенціал для подальшого розвитку та впровадження організаційних змін. Проведений аналіз підтверджує необхідність формування чіткої стратегії розвитку, що включатиме підвищення ефективності управління, оптимізацію витрат, модернізацію IT-інфраструктури та посилення кадрової політики.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КНП «КОРОСТЕНСЬКА ЦЕНТРАЛЬНА РАЙОННА ЛІКАРНЯ» УСР

3.1. Обґрунтування стратегічних цілей та пріоритетів розвитку ЗОЗ

Формування таких умов функціонування, які забезпечують максимально сприятливе поєднання потенціалу медичного закладу з його ефективністю задля досягнення високого рівня конкурентоспроможності на ринку, потребує від керівництва концентрації зусиль на оптимізації управлінських процесів. Саме з цього починається стратегічне мислення — особливий стиль управління, орієнтований на довгострокову перспективу розвитку організації.

Механізм розроблення стратегії розвитку закладів охорони здоров'я являє собою послідовну систему дій, спрямованих на аналіз і вплив на зовнішнє та внутрішнє середовище шляхом застосування управлінських інструментів. У його основі — визначення пріоритетних напрямів розвитку закладу, з акцентом на підвищення соціальної значущості діяльності (рис. 3.1).

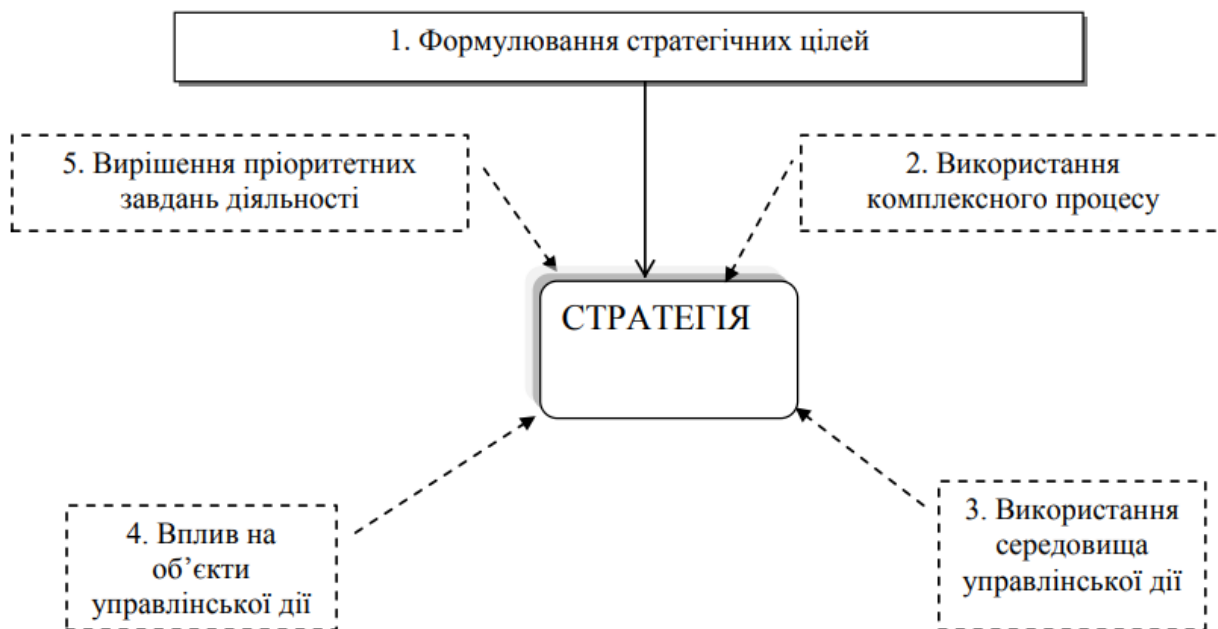


Рис. 3.1. Механізм формування стратегії розвитку закладу охорони здоров'я

Джерело: складено автором за матеріалами закладу охорони здоров'я, власна розробка

Таким чином, комунальному підприємству «Коростенська центральна районна лікарня» слід визначити генеральну мету управління, обравши одну з

наведених у таблиці 3.1 стратегій, орієнтованих на оптимізацію витрат, що має важливе значення для ефективного функціонування медичного закладу.

Таблиця 3.1

Поєднання стратегій і цілей управління закладами охорони здоров'я

Види стратегій	Цілі управління закладом охорони здоров'я
Стратегія управління витратами	Побудова системи управління витратами
Стратегія запланованих витрат	Забезпечення можливості закладу охорони здоров'я встановлювати максимально допустимі витрати на послуги на основі цільових показників прибутку та прагнути їх досягнення
Стратегія оптимальних витрат	Забезпечення відвідувачам чудового співвідношення ціни та якості завдяки поєднанню низьких цін та широкого спектру медичних послуг
Стратегія лідерства за витратами	Зниження повних витрат на послуги закладу охорони здоров'я
Стратегія диференціації послуг	Додавання конкретних обмежень до послуг медичного закладу, які відрізняють їх від послуг інших організацій та підвищують цінність для споживачів
Сфокусована стратегія диференціації послуг	Забезпечення представників вибраного сегменту медичними послугами, що як найповніше відповідають їх інтересам
Сфокусована стратегія низьких витрат	Зосередження медичних закладів на вужчому сегменті споживачів, де медичний заклад перевершує своїх конкурентів завдяки нижчій вартості послуг

Джерело: складено автором за матеріалами закладу охорони здоров'я, власна розробка

Методологічний підхід до вибору стратегії включає послідовне виконання таких етапів:

- аналіз внутрішніх резервів і можливостей закладу;
- оцінювання конкурентного середовища;
- дослідження основних тенденцій розвитку ринку;
- визначення цільової аудиторії та вивчення її потреб і пріоритетів;
- розроблення маркетингового плану з визначенням обсягу необхідного рекламного бюджету;
- формування пропозицій щодо організаційних змін;
- проведення внутрішньої реорганізації та визначення обсягів фінансових ресурсів, потрібних для її реалізації.

Однією з ключових проблем більшості закладів охорони здоров'я в Україні залишається недостатній рівень фінансування. Така ситуація обумовлена тим, що переважна частина медичних установ підпорядковується державним органам, а

це, своєю чергою, унеможлиблює рівномірний розподіл фінансових ресурсів між усіма лікарнями та не дозволяє забезпечити їх у повному обсязі. Не менш значущою проблемою є обмеженість управлінських повноважень керівництва, адже адміністрація медичних установ змушена діяти виключно в межах затвердженого кошторису, суворо дотримуючись планових показників і звітності. Такий підхід позбавляє керівників можливості оперативно ухвалювати рішення щодо актуальних потреб закладу.

Більшість працівників медичної сфери погоджуються, що поліпшення фінансового забезпечення безпосередньо сприятиме підвищенню якості надання послуг та рівня задоволеності пацієнтів.

У зв'язку з цим доцільно надати керівникам лікарень більше фінансової автономії та проводити детальний аналіз джерел надходжень коштів, зокрема:

- бюджетного фінансування;
- надходжень за договорами медичного страхування;
- прибутку від надання платних послуг.

Для формування повної картини фінансової діяльності закладу необхідно також здійснювати аналіз фінансового стану за показниками бухгалтерського балансу. Особливу увагу варто приділяти двом аспектам — рівню кредиторської заборгованості та співвідношенню доходів і витрат медичної установи.

Оцінювання результатів господарської діяльності слід проводити з урахуванням джерел фінансування, структурних підрозділів та за фактичними й касовими видатками на операції, які виконуються медичним персоналом. Касові видатки, у свою чергу, відображають фактичну суму коштів, отриманих установою з бюджету, що дозволяє аналізувати ефективність їх використання та виявляти невикористані або нераціонально задіяні ресурси.

Фінансові потоки є ключовим елементом функціонування будь-якого медичного закладу, оскільки саме завдяки отриманим доходам можливо здійснювати інвестиції у вдосконалення матеріально-технічної бази, оновлення обладнання, підвищення якості медичних послуг та рівня сервісу. Аналіз джерел надходжень у КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР свідчить про

потребу у їхньому розширенні та оптимізації. Для поліпшення фінансового становища підприємства доцільно реалізувати низку практичних заходів, зокрема:

- залучення потенційних інвесторів, готових до партнерства з медичним закладом;
- розміщення рекламних матеріалів у зонах очікування пацієнтів;
- налагодження співпраці з виробниками супутніх товарів та медичних аксесуарів;
- участь у грантових програмах та міжнародних проєктах підтримки;
- інвестування у розвиток навчальних і перепідготовчих центрів для медичного персоналу;
- передача в оренду невикористовуваних приміщень для додаткового прибутку;
- раціональне використання безоплатно отриманих ресурсів від благодійних фондів, державних резервів чи спонсорських програм з метою збереження власних коштів.

Надання державним і комунальним медичним закладам більшої фінансової автономії передбачає створення умов, за яких вони зможуть самостійно формувати власну політику управління ресурсами з орієнтацією на максимізацію результатів і зниження зайвих витрат. Такий підхід дозволить закладам відкривати рахунки в банківських установах, ефективно управляти фінансами та залишати зекономлені кошти на власних рахунках для використання в наступному періоді без ризику скорочення бюджетного фінансування. Крім того, вони отримають можливість офіційно залучати додаткові кошти від фізичних і юридичних осіб.

Реалізація цієї стратегії сприятиме розширенню спектра медичних послуг, які раніше були недоступними через брак фінансування чи відсутність сучасного обладнання. Вона також створить умови для більшої прозорості у фінансовій звітності, ефективнішого управління ресурсами та впровадження інноваційних методів фінансування галузі.

До ключових кроків реалізації стратегії належать:

- визначення та затвердження гарантованого переліку медичних послуг;

- розроблення єдиної методики обчислення вартості кожної послуги;
- запровадження електронної системи обліку, моніторингу й контролю медичних даних для підвищення якості управління.

Запропоновані напрями диверсифікації фінансових джерел сприятимуть посиленню фінансової стабільності медичних закладів, оптимізації використання коштів і вдосконаленню механізмів оплати праці медперсоналу. Окрему увагу слід приділити розвитку системи добровільного медичного страхування, наданню податкових стимулів роботодавцям, які страхують своїх працівників, а також поступовому впровадженню обов'язкового медичного страхування як ефективного інструменту підтримки системи охорони здоров'я.

Для забезпечення підвищення якості медичних послуг у процесі стратегічного планування необхідно вирішити низку ключових завдань. Передусім це ґрунтовна оцінка стану здоров'я населення відповідної території з метою виявлення основних проблем, тенденцій і потреб у сфері медичного обслуговування. Наступним кроком є формулювання стратегічних цілей і конкретних завдань розвитку системи охорони здоров'я на запланований період з урахуванням соціально-економічних, демографічних та епідеміологічних факторів.

Не менш важливим аспектом є визначення обсягів фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів, необхідних для реалізації державних гарантій щодо надання якісної медичної допомоги населенню. Важливо також передбачити розроблення та впровадження цільових програм і комплексів заходів, спрямованих на поліпшення якості медичних послуг, підвищення рівня доступності лікувально-діагностичних процедур та ефективності використання ресурсів.

Основні напрями вдосконалення системи планування та фінансування діяльності комунального підприємства КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР узагальнено на рис. 3.2, де відображено структурно-логічну послідовність заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління, оптимізацію витрат і формування стабільної фінансової бази закладу.

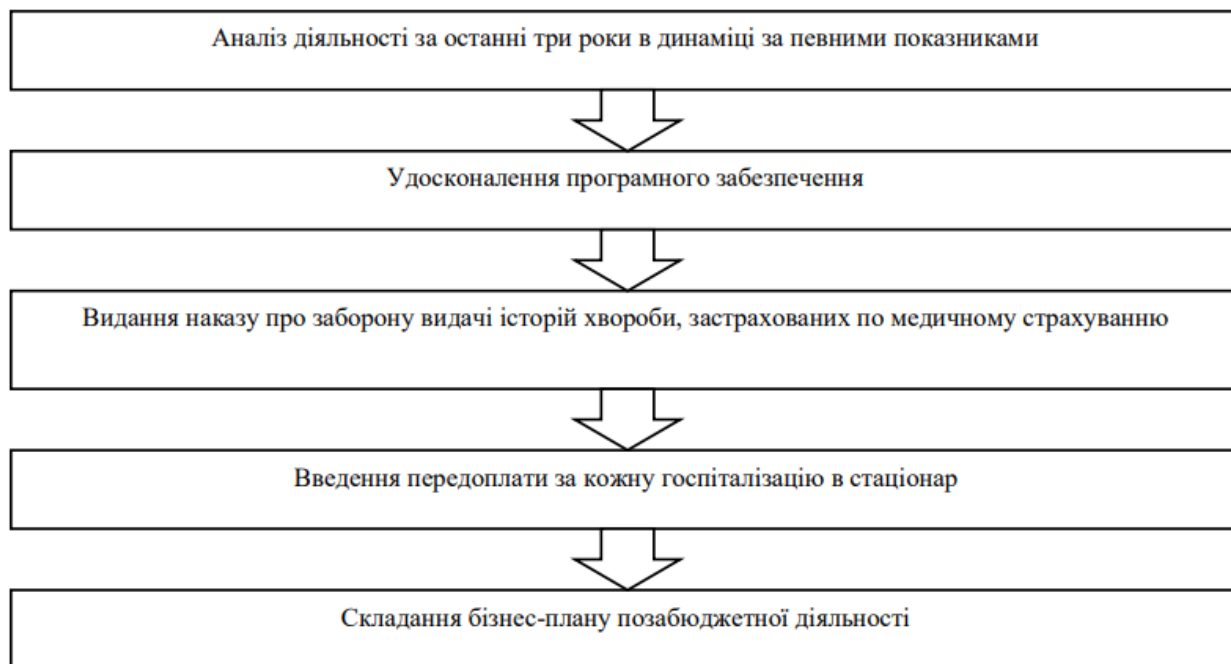


Рис. 3.2. Напрями вдосконалення планування і фінансування
КНП«Коростенська центральна районна лікарня» УСР

Джерело: складено автором за матеріалами закладу охорони здоров'я, власна розробка

Задля покращення системи інвестування у сферу охорони здоров'я необхідно реалізувати низку важливих заходів.

1. Ліквідувати розрив між обсягом установлених законом державних гарантій щодо безоплатного медичного обслуговування та фактичними фінансовими можливостями. Для цього доцільно сформувати пакет базових медичних послуг (зокрема, швидка медична допомога, допомога при травмах, інфекційних та соціально небезпечних хворобах), які, у разі необхідності, повинні надаватися дійсно безоплатно.
2. Оптимізувати коло отримувачів безоплатних медичних послуг відповідно до програми державних гарантій, зосередившись на соціально вразливих категоріях населення — інвалідах, дітях, вагітних жінках, малозабезпечених сім'ях. Особи з рівнем доходів, що перевищує встановлений поріг, мають право самостійно фінансувати своє лікування поза межами системи обов'язкового медичного страхування.
3. Не розглядати позабюджетну діяльність закладів охорони здоров'я як підприємницьку, оскільки її мета полягає не в отриманні прибутку, а у залученні додаткових коштів для покриття дефіциту бюджетного

фінансування. У зв'язку з цим доцільним є надання податкових пільг шляхом скасування податку на прибуток для таких установ.

На наш погляд, для вдосконалення планування та фінансового забезпечення діяльності комунального підприємства КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР доцільно впровадити такі заходи:

1. Провести детальний аналіз діяльності закладу за останні три роки у динаміці за такими параметрами:
 - обсяг і структура видів медичних послуг загалом та по структурних підрозділах у порівнянні з плановими показниками потужності;
 - обсяг наданих послуг за рахунок різних джерел фінансування;
 - співвідношення планових і фактичних надходжень бюджетних асигнувань;
 - рівень використання наявних ресурсів, включно з потужностями, що не залучені через нестачу фінансування;
 - кадровий потенціал, чисельність і укомплектованість штату;
 - рівень заробітної плати персоналу;
 - стан основних фондів, рівень їх зносу, забезпеченість медичним обладнанням, інструментами, інвентарем, комп'ютерною технікою;
 - забезпеченість приміщеннями, технічний стан будівель і комунікацій, обсяги майбутніх ремонтних робіт.
2. Удосконалити програмне забезпечення, що дозволить скоротити втрати робочого часу при оформленні документації, зменшити черги та підвищити ефективність управлінських процесів.
3. Запровадити систему передоплати за кожен випадок госпіталізації до стаціонару відповідно до укладеного договору про надання платних медичних послуг, що сприятиме зменшенню дебіторської заборгованості та стабілізації фінансових потоків.
4. Розробити бізнес-план позабюджетної діяльності, у межах якого передбачити:
 - проведення маркетингових досліджень ринку платних медичних послуг;
 - рекламну кампанію медичних послуг;

- модернізацію офіційного вебсайту закладу з метою підвищення його інформаційної привабливості.

Таким чином, планування є важливою складовою сучасної системи управління в галузі охорони здоров'я. Воно набуло широкого застосування як у державних, так і в приватних медичних установах. Розроблення стратегічних планів розвитку закладів охорони здоров'я спрямоване на підвищення ефективності надання медичних послуг, упровадження інноваційних технологій діагностики, профілактики та лікування, а також на створення умов для відкриття філій великих медичних центрів. Стратегічне планування в медицині сприяє підвищенню продуктивності роботи закладів охорони здоров'я та покращенню якості життя населення.

3.2. Вдосконалення інструментів реалізації стратегії розвитку КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР

У медичному закладі КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР наявні позитивні чинники, що можуть стати основою для запровадження нових видів медичної допомоги. Для ефективного впровадження принципів «ощадливого виробництва» в управлінські та організаційні процеси закладу, а також реалізації пілотного проєкту «Ощадливий заклад охорони здоров'я», слід здійснити низку послідовних заходів.

Концепція «ощадливого виробництва» є сучасною системою раціоналізації бізнес-процесів, яка спрямована на підвищення ефективності діяльності шляхом виявлення та усунення елементів, що не створюють доданої цінності, але призводять до «прихованих втрат». Її мета полягає у скороченні непотрібних витрат часу, ресурсів і зусиль, а також у залученні кожного працівника до процесу вдосконалення діяльності з орієнтацією на кінцевого споживача медичних послуг.

Для КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР пропонується реалізувати чотири ключові напрями:

- удосконалення процесу прийому лікаря-терапевта;
- підвищення доступності медичного середовища для пацієнтів хірургічного профілю та осіб з інвалідністю;
- покращення організації роботи реєстратури;
- оптимізація процедури забору крові та виконання маніпуляцій у процедурному кабінеті.

Ці напрями спрямовані на скорочення зайвих операцій, покращення якості обслуговування пацієнтів, підвищення ефективності роботи персоналу та створення комфортного середовища для відвідувачів медичного закладу. Детальний аналіз проблем і запропонованих рішень щодо процесу прийому лікаря-терапевта наведено у табл. 3.2.

Напрям 1: Оптимізація процесу прийому лікаря-терапевта

Проблеми	Рекомендації
- Наявність перетину потоків пацієнтів, які звертаються за плановою та невідкладною медичною допомогою. - Тривалість взаємодії медичної сестри з пацієнтом перевищує час прийому лікаря, що спричиняє затримки у прийомі наступних пацієнтів. - Пацієнти без попереднього запису приєднуються до загального потоку, створюючи додаткове навантаження (звернення з уточненнями, пошук медичних карт, інші організаційні питання).	- Формування та налагодження роботи кабінету чергового лікаря для оперативного прийому пацієнтів. - Впровадження двозмінного режиму роботи сестринського посту (за участю 2–3 лікарів). - Делегування функцій з оформлення медичної документації (довідок, виписок, санаторно-курортних карт тощо) до долікарського кабінету. - Створення та організація діяльності виїзної сестринської бригади для надання медичної допомоги поза межами закладу.

Джерело: складено автором за матеріалами закладу охорони здоров'я, власна розробка

2. Підвищення доступності середовища для пацієнтів хірургічного профілю та інвалідів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Напрям 2: Підвищення доступності середовища для пацієнтів хірургічного профілю та інвалідів

Проблеми	Рекомендації
- Відсутність ліфта та механічного підйомника в будівлі поліклініки ускладнює доступ травмованих пацієнтів, осіб із порушеннями рухової функції та людей з інвалідністю на другий поверх. - Пацієнти хірургічного профілю витрачають додатковий час на підйом і спуск сходами. - Дверний отвір хірургічного кабінету занадто вузький для проїзду кріслакаталки.	- Монтаж механічного підйомника на сходах поліклініки. - Переміщення кабінетів хірургів на перший поверх. - Збільшення ширини дверного отвору хірургічного кабінету на першому поверсі. - Перенесення видачі довідок про тимчасову непрацездатність на перший поверх.

Джерело: складено автором за матеріалами закладу охорони здоров'я, власна розробка

3. Організація роботи реєстратури (табл. 3.4).

Напрямок 3: Організація роботи реєстратури

Проблеми	Рекомендації
- Обмежена кількість місць для очікування пацієнтів	- Покращення комфорту перебування пацієнтів у поліклініці шляхом облаштування зони очікування
- Тривалість пошуку та підбору медичних карток пацієнтів. - Низький рівень попереднього та дистанційного запису пацієнтів — близько 65%. - Інформація про навігацію та маршрутизацію не відповідає нормативним вимогам. - Відсутність на стендах поліклініки даних щодо запису на прийом через Інтернет. - Відсутність маркування карток за дільничним принципом.	- Зонування реєстратури з виділенням стійки адміністраторів та картотеки. - Впровадження системи попереднього запису на прийом до лікаря та проведення діагностичних досліджень. - Створення та встановлення навігаційних вказівників і маршрутизації для пацієнтів. - Розміщення інформації щодо правил роботи та можливості запису на прийом через Інтернет. - Впровадження маркування медичних карток пацієнтів за дільничним принципом.

Джерело: складено автором за матеріалами закладу охорони здоров'я, власна розробка

4. Оптимізація процесу забору крові та проведення процедур у процедурному кабінеті. Проблеми та рекомендації наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Напрямок 4: Оптимізація процесу забору крові та проведення процедур у процедурному кабінеті

Проблеми	Рекомендації
- Одночасне проведення процедур і маніпуляцій (забір крові та ін'єкції) при високому потоці пацієнтів. - Непередбачуваний і нерегулярний потік відвідувачів. - Великий обсяг різноманітних лабораторних аналізів. - Жива черга та значне скупчення пацієнтів із тривалим перебуванням у приміщенні. - Відсутність спеціально облаштованої зони очікування. - Використання ручної реєстрації пацієнтів. - Додаткові часові витрати на транспортування біологічного матеріалу.	- Оптимізація графіка проведення забору крові та ін'єкцій для зменшення перетину потоків пацієнтів. - Рациональний розподіл обов'язків серед медичного персоналу. - Впровадження талонної системи із зазначенням конкретного часу та дати проведення аналізів. - Організація зони очікування в коридорі шляхом встановлення кушеток для пацієнтів. - Оснащення кабінетів комп'ютерним обладнанням для впровадження електронного документообігу. - Залучення оператора для реєстрації напрямків і забезпечення своєчасного транспортування біологічного матеріалу.

Джерело: складено автором за матеріалами закладу охорони здоров'я, власна розробка

Запровадження запропонованих заходів сприятиме значному скороченню часових втрат, підвищенню ефективності робочих процесів під час надання

медичних послуг, а також удосконаленню організаційно-управлінських аспектів діяльності медичного закладу.

Для реалізації визначених напрямів розвитку необхідно внести низку змін в організаційну структуру закладу.

Щодо кадрового забезпечення:

- запровадити нові штатні одиниці медичного персоналу відповідно до чинних нормативів;
- провести всебічний аналіз штатного розкладу та тарифікаційних списків працівників, а також здійснити оцінку посад немедичного персоналу (кадровий аудит) з метою оптимізації та можливого скорочення;
- розробити систему стимулюючих заходів оплати праці для медичних працівників за рахунок оптимізації витрат на інший персонал.

За показниками діяльності:

- здійснити ліцензування та впровадження нових напрямів медичної допомоги, зокрема паліативної та геріатричної, що дозволить розширити спектр послуг і збільшити обсяги фінансування з бюджету та фонду медичного страхування;
- підвищити обсяги надання медичної допомоги за рахунок коштів обов'язкового медичного страхування, враховуючи наявні потужності закладу;
- розвивати позабюджетні джерела фінансування шляхом розширення спектра платних послуг, дотримуючись при цьому запланованих обсягів безоплатної медичної допомоги;
- стимулювати розвиток спеціалізованих видів медичної допомоги за підтримки державного, обласного та цільових бюджетних програм.

У процесі реалізації стратегічного планування в КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР формуються стратегічні цілі та показники їх досягнення:

- досягнення високого рівня доходів (чистий дохід від надання медичних послуг);
- підвищення фінансових результатів (обсяг чистого прибутку);
- оптимізація витрат (рівень рентабельності);

- покращення результативності медичної діяльності (рівень летальності, захворюваності, народжуваності);
- підвищення рейтингу закладу серед інших медичних організацій;
- зростання рівня оплати праці медичного персоналу (середній рівень заробітної плати лікарів, середнього та молодшого медичного персоналу).

Для кожного показника стратегічних цілей визначаються цільові орієнтири на трирічний період відповідно до можливостей закладу та вимог засновників. Контроль за виконанням цих показників здійснюється щомісяця та щоквартально для забезпечення поступового досягнення поставлених результатів.

3.3. Очікувані результати та критерії оцінювання ефективності стратегії розвитку КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР

Головним пріоритетом КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР є збереження здоров'я та життя населення, що безпосередньо впливає на підвищення якості життя громадян. Заклад зосереджує зусилля на постійному вдосконаленні своєї діяльності з метою забезпечення високоякісного, кваліфікованого та економічно ефективного лікування мешканців Коростеня та прилеглих районів. КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР має усі передумови для того, щоб стати провідною медичною організацією регіону, координуючи роботу менших закладів охорони здоров'я та формуючи єдиний медичний простір.

Важливими чинниками підвищення конкурентоспроможності лікарні є розвиток системи моніторингу задоволеності пацієнтів, аналіз динаміки надання медичної допомоги, вивчення попиту на нові послуги, підвищення кваліфікації персоналу та оновлення медичного обладнання. Це створює умови для покращення якості обслуговування та ефективності діяльності закладу в цілому.

Пропозиції щодо вдосконалення діяльності КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР ґрунтуються на аналізі її господарської діяльності, організаційної структури, кадрової політики та рівня інформаційного забезпечення. За даними звітності за 2023 рік, загальний дохід лікарні становив 35,2 млн грн, із яких 28,7 млн грн забезпечувалося бюджетним фінансуванням, а решта — надходженнями від платних послуг. У зв'язку з цим першочерговим напрямом є розширення співпраці з приватним сектором та розвиток системи платних медичних послуг. Доцільно впровадити програми лояльності, маркетингові кампанії та систему електронного запису з автоматичним нагадуванням. Також важливо провести аналіз конкурентного середовища та адаптувати пропозиції до потреб цільової аудиторії. Відзначимо, що впізнаваність бренду лікарні за останній рік зросла на 18%, що підтверджує позитивний ефект від уже реалізованих заходів.

Другим напрямом вдосконалення є модернізація інформаційних технологій. Хоча у 2023 році в ІТ-інфраструктуру інвестовано 2,8 млн грн, вона потребує

подальшого розвитку для забезпечення швидкого обміну даними та високого рівня інформаційної безпеки. Рекомендується впровадити інтегровану систему електронного документообігу, що скоротить час обробки інформації на 30%, а також розширити функціональність CRM-системи для покращення аналітики, прогнозування навантаження та оптимізації ресурсів.

Третім напрямом є оптимізація управління матеріальними ресурсами та скорочення експлуатаційних витрат. За даними внутрішнього аудиту, у 2024 році операційні витрати становили 33,8 млн грн, а операційний прибуток — 1,4 млн грн. Доцільно запровадити автоматизований контроль витрат, що дасть змогу відстежувати використання ресурсів у режимі реального часу. Особливу увагу варто приділити закупівлям лікарських засобів та матеріалів через тендерні процедури та електронні платформи. Очікується, що це дозволить зменшити адміністративні та комунальні витрати до 15%.

Важливим чинником підвищення ефективності діяльності є розвиток кадрового потенціалу. У 2024 році в лікарні працювало близько 550 осіб, серед яких 230 лікарів, 250 медичних сестер та 70 працівників допоміжного персоналу. Попри високий рівень задоволеності умовами праці (87%), актуальним залишається питання підвищення кваліфікації кадрів. Доцільно впровадити програму професійного розвитку, що включатиме тренінги, семінари, міжнародні конференції та курси з використання новітнього медичного обладнання. Варто розвивати систему наставництва, що сприятиме обміну досвідом і зниженню плинності кадрів (нині — 9%).

Наступна пропозиція стосується вдосконалення організаційної структури та управління. Ефективне управління є запорукою стабільної роботи закладу. Впровадження сучасних управлінських систем дасть змогу підвищити прозорість процесів, зменшити час обробки адміністративних процедур на 20% і скоротити витрати на внутрішній аудит до 15%. Також варто розвивати внутрішню комунікацію між підрозділами через інформаційні портали та корпоративні системи.

З урахуванням тенденцій цифровізації рекомендовано створити мобільний додаток для пацієнтів, що надаватиме можливість онлайн-запису, отримання

результатів аналізів і дистанційних консультацій. Подібні рішення в інших регіонах збільшили кількість звернень на 12–15%.

Маркетингова політика має залишатися важливою складовою стратегії розвитку лікарні. У 2024 році на маркетинг було спрямовано 1,2 млн грн, що забезпечило зростання впізнаваності бренду на 18% і кількості пацієнтів на 10–12%. Доцільно продовжити розвиток цифрових каналів комунікації, офіційного вебсайту, соціальних мереж та впровадити нові формати — онлайн-консультації, профілактичні відеолекції та вебінари.

Необхідно також підвищити рівень інформаційної безпеки. Хоча у 2023 році були впроваджені сучасні засоби захисту, зростання обсягів даних потребує постійного оновлення систем. Рекомендується інвестувати близько 800 тис. грн у модернізацію серверного обладнання та підвищення кваліфікації ІТ-персоналу.

Реалізація запропонованих заходів уже сприяє покращенню якості медичного обслуговування, підвищенню рівня профілактики, діагностики та лікування. У межах стратегічного плану КНП «Коростенська ЦРЛ» УСР реалізує проєкт «Ощадливий заклад охорони здоров'я», що спрямований на підвищення соціальної, медичної та економічної ефективності діяльності.

Подальше вдосконалення стратегічного управління доцільно здійснювати шляхом інтеграції інноваційних медичних і управлінських технологій. У межах інноваційно-стратегічного підходу ключову роль відіграють медичні, організаційні, економічні, інформаційно-технологічні та медико-технічні інновації. Їх поєднання забезпечує системний розвиток охорони здоров'я, підвищення якості медичних послуг та ефективність використання ресурсів.

В умовах післявоєнної відбудови та реформування економіки ефективною стає модель інноваційно-стратегічного управління, яка передбачає орієнтацію на кінцевий результат і впровадження сучасних управлінських рішень. Для цього доцільно використовувати методи стратегічного та проектного управління, які забезпечують узгодженість дій, контроль за результативністю, ефективний розподіл ресурсів і своєчасне реагування на зміни.

Інтеграція інформаційно-аналітичних систем, електронної системи охорони здоров'я (eHealth), а також впровадження стратегічного бенчмаркінгу дозволять

КНП «Коростенська ЦРЛ» УСР посилити конкурентні позиції, покращити якість обслуговування пацієнтів і зміцнити економічну стійкість закладу.

У розділі 3 обґрунтовано основні напрями формування та реалізації стратегії розвитку КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР. Показано, що ефективне стратегічне управління базується на поєднанні фінансової автономії, оптимізації управлінських процесів, розвитку персоналу та впровадженні сучасних підходів менеджменту.

Визначено ключові стратегічні цілі: оптимізація витрат, диверсифікація фінансування, підвищення якості медичних послуг і зміцнення матеріально-технічної бази. Наголошено на важливості поєднання бюджетної та позабюджетної підтримки, що забезпечить стабільність фінансів і розширення можливостей розвитку.

Розглянуто шляхи вдосконалення інструментів реалізації стратегії, зокрема застосування принципів ощадливого виробництва, покращення внутрішніх процесів, організації праці та доступності послуг. Визначено чотири практичні напрями оптимізації: прийом лікаря, робота з маломобільними групами, діяльність реєстратури та процедура забору крові. Також окреслено необхідні кадрові й організаційні зміни.

Окреслено очікувані результати впровадження стратегії: зростання конкурентоспроможності лікарні, підвищення якості медичних послуг, модернізація ІТ-інфраструктури, посилення кадрового потенціалу та підвищення фінансової стійкості. Наголошено на важливості цифровізації, інновацій та системи стратегічного управління для сталого розвитку в післявоєнний період.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було послідовно вирішено всі поставлені завдання, що дозволило досягнути мети дослідження та сформувані науково обґрунтовані підходи до розробки стратегії розвитку КНП «Коростенська центральна районна лікарня» Ушомирської сільської ради.

У процесі теоретичного аналізу визначено сутність стратегічного управління у сфері охорони здоров'я, його мету та ключові завдання. Встановлено, що стратегічне управління виступає основою довгострокової стійкості та адаптивності медичних закладів в умовах реформування системи охорони здоров'я, конкуренції на ринку медичних послуг та зростання вимог до якості медичної допомоги.

Проаналізовано світовий та національний досвід стратегічного розвитку закладів охорони здоров'я, що дозволило окреслити поширені моделі стратегування, включаючи муніципальні, корпоративні та державно-приватні підходи. Виявлено, що успішні стратегії медичних закладів базуються на поєднанні клієнтоорієнтованості, цифровізації, кадрової стійкості та фінансової збалансованості.

Досліджено нормативно-правові та економічні засади формування стратегій розвитку комунальних некомерційних підприємств у сфері охорони здоров'я. Установлено, що ключову роль відіграють вимоги Програми медичних гарантій, накази МОЗ, положення про НСЗУ та місцеві нормативно-фінансові інструменти, які визначають параметри контрахтування, фінансування, кадрового забезпечення й організації процесів надання медичної допомоги.

Проведено SWOT-аналіз та оцінено конкурентне середовище КНП «КЦРЛ» УСР. Аналіз дозволив виявити сильні та слабкі сторони закладу, визначити його можливості та загрози. Серед ключових конкурентних переваг — професійний кадровий потенціал, функціональна організаційна структура, доступність для населення та сформована система надання стаціонарної і амбулаторної допомоги. Водночас виявлено проблеми матеріально-технічного забезпечення, недостатній рівень цифровізації та потребу в оновленні управлінських підходів.

На основі проведеного аналізу визначено стратегічні проблеми та можливості розвитку закладу, що дозволило сформулювати обґрунтовані стратегічні цілі й пріоритети його подальшого розвитку. До пріоритетних напрямів віднесено модернізацію інфраструктури, підвищення технологічності медичних процесів, розвиток кадрового потенціалу, розширення спектра послуг та зміцнення фінансової стійкості.

Обґрунтовано напрями вдосконалення інструментів реалізації стратегії розвитку закладу, включаючи підсилення системи менеджменту якості, електронізацію внутрішніх процесів, диверсифікацію джерел фінансування, оптимізацію господарських витрат та формування ефективної комунікаційної політики закладу.

Також визначено очікувані результати реалізації стратегії та критерії оцінювання її ефективності. До ключових індикаторів віднесено: підвищення якості медичних послуг, скорочення строків перебування пацієнтів, зростання фінансових надходжень, зміцнення кадрової стабільності, покращення задоволеності пацієнтів та партнерів, а також зміцнення конкурентних позицій лікарні в регіоні.

На основі проведеного аналізу та сформованої стратегії розвитку КНП «Коростенська центральна районна лікарня» УСР доцільно запропонувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління, оптимізацію використання ресурсів та покращення якості медичного обслуговування. Передусім рекомендовано розширити фінансову автономію закладу шляхом активного залучення позабюджетних джерел фінансування, участі в грантових програмах, розширення переліку платних послуг та запровадження сучасних механізмів фінансового планування. Це дозволить лікарні більш гнучко реагувати на потреби ринку медичних послуг і забезпечить стабільний фінансовий розвиток.

У сфері управлінських процесів варто вдосконалити систему стратегічного менеджменту через впровадження регулярного моніторингу показників ефективності, створення внутрішньої системи контролю якості, а також розширення цифрових інструментів управління. Рекомендується поглибити

роботу з персоналом: запровадити програми підвищення кваліфікації, мотиваційні механізми та системи внутрішнього навчання, що сприятиме підвищенню професійного рівня працівників і зменшенню кадрових ризиків.

Окрему увагу слід приділити оптимізації ключових операційних процесів. Доцільним є продовження роботи над удосконаленням маршруту пацієнта, підвищенням ефективності роботи реєстратури, покращенням умов обслуговування маломобільних груп населення та модернізацією процедур до- та післядіагностичної підтримки. Запровадження принципів «ощадливого виробництва» у більш широкому масштабі дасть змогу підвищити результативність роботи підрозділів і зменшити непотрібні витрати часу та ресурсів.

Для забезпечення сталого розвитку закладу необхідно посилити інвестиції у цифровізацію: вдосконалити медичну інформаційну систему, розширити можливості онлайн-запису, електронних сервісів та телемедицини. Розвиток сучасної ІТ-інфраструктури сприятиме підвищенню доступності медичних послуг та покращенню комунікації між пацієнтами й персоналом.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що КНП «КЦРЛ» УСР має значний потенціал для стратегічного розвитку, а сформовані у роботі пропозиції щодо удосконалення системи управління, модернізації матеріально-технічної бази, розвитку кадрового потенціалу, цифровізація та оптимізація внутрішніх процесів, розширення спектру медичних послуг, удосконалення фінансово-економічних механізмів, підвищення якості медичних послуг та сервісу, комунікація та партнерство можуть стати основою для вдосконалення закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» № 2801-XII від 19.11.1992. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>
2. Закон України «Про оплату праці» № 108/95-ВР від 24.03.1995р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Adedoyin Tolulope Oyewole, Chinwe Chinazo Okoye, Onyeka Chrisanctus Ofodile, Olubusola Odeyemi, Omotoya Bukola Adeoye, Wihelmina Afua Addy, Yinka James Ololade. Human resource management strategies for safety and risk mitigation in the oil and gas industry: a review. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, Volume 6, Issue 3, March 2024. P. 623-633. DOI: 10.51594/ijmer.v6i3.875
4. Dr. Glenn R. Andrin, Osias Kit T. Kilag, Dr. Elma S. Groenewald, Dr. Janelle Benitez, Faith P. Dagala, LPT, MAEd, Redgie G. Ubay. Borderless Learning Environments: Impacts on Educational Management Strategies. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence*. 2024. Volume 1, Issue no. 2. P. 43-49. URL: https://www.researchgate.net/publication/378498277_Borderless_Learning_Environments_Impacts_on_Educational_Management_Strategies
5. Jose Gabriel Carrasco Ramirez. The Power of Planning: How Business Plans Drive Effective Management Strategies. *Integrated Journal of Science and Technology*. 2024. 1(3). URL: https://www.researchgate.net/publication/379179006_The_Power_of_Planning_How_Business_Plans_Drive_Effective_Management_Strategies
6. Wang, R. Safeguarding Enterprise Prosperity: An In-depth Analysis of Financial Management Strategies. *J Knowl Econ*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01752-z>
7. Алексеєнко Л., Брич В., Борисяк О. Менеджмент персоналу: підручник. За заг. ред. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49018>
8. Алькема В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. Менеджмент закладу

охорони здоров'я: навчальний посібник. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2023. 244 с. URL: <https://library.Боковня А.О., Бурцева Т.І., Пепчук С.М., Ганжала І.В. Використання методів проєктного менеджменту при реалізації стратегічних маркетингових рішень підприємствами малого бізнесу. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2023. № 68. С. 5-18. URL: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/4581/2/%D0%B7%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%82.pdf>

9. Боняр С.М., Харчук О.Г. Особливості функціональних завдань офіс-менеджера для стратегічного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 167-172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_4_25

10. Борщ В. І., Рудінська О. В., Кусик Н. Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник. Херсон: Олді+, 2022. 264 с. URL: <https://emed.library.gov.ua/wp-content/uploads/tainacan-items/26427/80708/Menedzhment-ta-marketynh-v-okhoroni-zdorovia.pdf>

11. Вовк М.О., Прилуцька А.Є., Заяц О.В., Артемчук В.О. Безпекова діагностика системи технологічного менеджменту інноваційно орієнтованого підприємства: маркетинговий аспект. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.19>

12. Головчук Ю. О. Адаптація європейського досвіду впровадження цифрових технологій в освітні та медичні заклади України. Цифровізація як інструмент забезпечення якості надання освітніх послуг з урахуванням європейського досвіду :колективна монографія / за ред. А.В. Череп, І.М. Дашко, Ю.О. Огренич, О.Г. Череп. – Запоріжжя : Мокшанов В.В., 2024. – С. 240–289. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/6764>

13. Головчук Ю.О. Вивчення стратегій раціонального використання ресурсів закладів охорони здоров'я для забезпечення сталого функціонування. Матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. «Екологічно сталий розвиток урбосистем: виклики та рішення в контексті євроінтеграції України».м. Харків. 05-06 листопада 2024 р. С. 135-138. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10501>

14. Головчук Ю. О. Ключові фактори успішного функціонування сучасного медичного закладу / Ю. О. Головчук // Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні – 2025 : матеріали XVII міжнар. наук.-практ. конф., Вінниця, 01–02 берез. 2025р. – Вінниця : ВНТУ, 2025. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/7119>

15. Головчук Ю.О. Менеджмент у медичному туризмі: стратегічні напрямки, міжнародний досвід та перспективи розвитку. Матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. «Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики». Харків, 3 квітня 2025 р. – Харків : ВСП «Харківський торговельно- економічний фаховий коледж ДТЕУ». 2025. С.117-119. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9953>

16. Головчук Ю.О., Боровик А. Стратегічне управління комунікаційними процесами в закладах охорони здоров'я. Матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. «Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку», Київ, 10 квітня. 2025 р. / за ред. Захарченко П. В. Київ : видавець КНУБА, 2025. 768 с. С. 202-204. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9874>

17. Головчук Ю.О., Бурдейний О.О. Стратегії мотивації медичного персоналу в умовах постійного стресу та навантаження. Збірник матеріалів Всеукраїнської наук.-практ. конференції молодих вчених «Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки». м. Одеса, 18 жовтня 2024 р. С. 151-152. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10178>

18. Головчук Ю.О., Герцун І.А. Аналіз середовища та стратегічне планування як основа управління підприємством. Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: матеріали двадцятої наук.-практ. міжнар. конф. (6-7 червня 2024 р. м. Харків). - Харків: УкрДУЗТ, 2024. 367с. С. 192-194. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10179>

19. Головчук Ю. О., Клименюк О. В. Цифрові технології у військовій медицині. Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. «Форсайт розбудови України: стратегічні імпульси сталого розвитку в економіці, менеджменті, маркетингу та

публічному управлінні», 27 трав. 2025 р. Запоріжжя, 2025. С. 137-139. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10222>

20. Головчук Ю. О., Лушніков, Д. С. Організація системи надання медичної допомоги. Форсайт розбудови України: стратегічні імпульси сталого розвитку в економіці, менеджменті, маркетингу та публічному управлінні : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., 27 трав. 2025 р. – Запоріжжя, 2025. – С. 150-152. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10223>

21. Головчук Ю.О., Мазур Г.М. Цифрові технології в управлінні закладами охорони здоров'я. Збірник. матеріалів міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. «Кращі практики цифровізації в ЄС та цифрова трансформація економіки України», м. Запоріжжя, 19 лист. 2024 р. Запоріжжя, 2024. С. 95-99. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/6710>

22. Головчук Ю. О., Палагнюк Г.О. Стратегії впровадження телемедицини в управлінні медичними закладами. Імерсивні технології в освіті : зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 29 квіт. 2025 р. Київ, 2025. С. 290–294. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10090>

23. Головчук Ю.О., Поліщук С.С., Палагнюк Г.О. Імплементация програми медичних гарантій у стратегічне планування закладів охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 14. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.30>

24. Головчук Ю.О., Прохорова Ю.В. Стратегії маркетингу для підвищення конкурентоспроможності медичних закладів. Матеріали IV міжн. наук.-практ. конференції «Стратегії ЄС щодо конкурентоспроможності, зростання та добробуту: Стратегічне управління конкурентоспроможністю в контексті євроінтеграційних процесів». м. Дніпро, 19 березня 2025 р. С. 217-219. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9876>

25. Головчук Ю. О., Романенко С. В. Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики : збірник матеріалів III міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 3 квітня 2025 р. – Харків : ВСП «Харківський торговельно- економічний фаховий коледж ДТЕУ». 2025 225 с. С. 127-129. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9790>

26. Головчук Ю.О., Стасенко А.О. Зв'язок маркетингових комунікацій із загальною маркетинговою стратегією: важливий аспект успішного маркетингу. Вплив креативності на успішність маркетингових комунікацій. м. Полтава. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Маркетинг в умовах діджиталізації економіки країни» 02-03 листопада 2023 р. Полтавський університет економіки і торгівлі. С. 42-45. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10184>

27. Головчук Ю.О. Школьнікова В.В. Інноваційні підходи до стандартизації та управління якістю в сучасній системі охорони здоров'я. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет- конференції «Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку природничо-математичних наук та методик їх викладанн», 30-31 жовтня 2025 р. Глухів. 759 с. С. 342-345. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/11020>

28. Головчук Ю.О., Шкребтієнко В.М. Цифрові технології в управлінні охороною здоров'я. Матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні технології промислового комплексу – 2025», Херсон-Хмельницький, 17-19 вересня. 2025 р. / за ред. Дмитрієва Д. О. – Херсон; Хмельницький, 2025. С. 267-269. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10432>

29. Гладкова О.В. Впровадження інструментів lean-менеджменту в управління закладом охорони здоров'я. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 145-152. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-35>

30. Гусаревич Н.В., Смирнова І.М., Папп В.В. Цифрове управління підприємницькою діяльністю. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 3-7. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1523/1467>

31. Денисенко М.П., Бреус С.В. Інновації як інструмент адаптації стратегічного менеджменту суб'єкта господарювання. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.3>

32. Домчук О.М., Богуславська С.І. Вплив сучасних тенденцій у медичному менеджменті на підбір і розвиток управлінського персоналу: аналіз і перспективи. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 303-313. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-303-313>

33. Зборовська О.М., Луговий О.С. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стратегічної стійкості промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 17. С. 39-43. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.17.39>

34. Кулініч Т., Білецька Н., Галаченко О. Стале підприємництво: аналіз тенденцій цифрового обліку, менеджменту та маркетингу в регіональному та глобальному вимірі. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 54-61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-10>

35. Лепетан І.М. Бренд-менеджмент та комунікаційні стратегії в охороні здоров'я: ключові аспекти та значення. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.34>

36. Лепетан І.М. Організація діловодства в управлінській діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1389/1339>

37. Лепетан І.М., Гайворонюк О.О. Основні елементи системи управління витратами підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.69>

38. Мороз О.О., Мороз Є.О., Катілова Т.О. Стратегічний підхід в системі антикризового фінансового менеджменту в закладах охорони здоров'я. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 4. С. 185-188. DOI: [10.31891/2307-5740-2021-296-4-30](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-296-4-30)

39. Мудра М.С., Цзін Ц. Сучасні технології формування стратегій маркетингового менеджменту підприємств як імператив їх інноваційного розвитку. *Просторовий розвиток*. 2023. № 4. С. 176-185. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spdev_2023_4_17

40. Олексієнко Р., Скорупич А., Володіна Д. Ключові аспекти інтеграції стратегічного планування в маркетингу з проєктним менеджментом. *Вісник економіки*. 2024. № 2. С. 68-81. DOI: <https://doi.org/10.35774/>

41. Пестун І.В., Мнушко З.М., Бабічева Г.С., Жадько С.В. Розвиток менеджменту та вплив на медицину і фармацію. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2024. № 2(10). С. 23-39. URL:

<http://dspace.nuph.edu.ua/handle/123456789/33014>

42. Петрашик Ю. М., Трущенко Л. В., Повражек І. В. Особливості формування лідерських якостей фахівців у сфері охорони здоров'я та менеджерів охорони здоров'я. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2024. № 2. С. 82-89. DOI: <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2024.2.14792>

43. Сидоров О.А., Фісуненко Н.О., Альошина Т. В., Фоменко А.Є. Стратегічний менеджмент: підручник; Сидоров О.А., Фісуненко Н.О., Альошина Т.В., Фоменко А.Є. Дніпро: Арт-Прес, 2024, 352 с.

44. Сумець О. Оцінка результативності реалізації управлінського рішення в загальній системі менеджменту закладу охорони здоров'я. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №1(73). С. 147-157. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-147-157>

45. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків: ХНУВС, 2021. 208 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/sumets_0004.pdf

46. Трущенко Л.В., Теренда Н.О., Вахновський В.В., Петрашик Ю.М. Методологічні особливості оцінки компетентностей фахівців громадського здоров'я та менеджерів у системі охорони здоров'я. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2024. № 1. С. 64-68. DOI: [10.11603/1681-2786.2024.1.14627](https://doi.org/10.11603/1681-2786.2024.1.14627)

47. Тягунова З.О., Кручак Л.В. Цифровий менеджмент як платформа стійкого розвитку підприємства в умовах сучасних криз. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 87-91. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1534/1478>

48. Хмурова В. В., Волкова Я. О. Вдосконалення системи якості менеджменту персоналу у сфері охорони здоров'я в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1. С. 135-140. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-19>

49. Чумаченко О., Плетенецька С., Антоненко Т. Управління фінансовим станом підприємств у системі стратегічного менеджменту. *Вчені записки*

Університету «КРОК». 2024. №1(73). С. 54-65. DOI:
<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-54-65>

50. Угрин Д.І., Ушенко Ю.О., Шевчук С.Ф., Довгунь А.Я., Ковальчук М.Л., Івашко В.В., Карачевцев А.О. Ризик-менеджмент та маркетинг в ІТ-галузі для аналізу курсу і прогнозування товарних грошей. *Оптико-електронні інформаційно-енергетичні технології*. 2024. № 1. С. 17-27. URL:
<http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001494632>

51. Шишка І.В. Визначення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища системи охорони здоров'я України. *Entrepreneurship and Innovation*. 2023. № 28. С. 87-91. DOI: 10.32782/2415-3583/28.14

52. Шевчук А. Використання ІІІ для захисту цифрового активу щодо управління бізнес процесами в умовах цифрових трансформацій: еволюція та майбутнє. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 244-249. DOI:
<https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-40>

ДОДАТКИ