

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**СУЧАСНІ НАПРЯМИ ЗМІН
В УПРАВЛІННІ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я:
МОДЕРНІЗАЦІЯ, ЯКІСТЬ, ПСИХОЛОГІЯ
ТА КОМУНІКАЦІЯ**

II міжнародна
науково-практична конференція

30 травня 2025 року

Збірка матеріалів



Одеса

ОНМедУ

2025

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**СУЧАСНІ НАПРЯМИ ЗМІН
В УПРАВЛІННІ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я:
МОДЕРНІЗАЦІЯ, ЯКІСТЬ, ПСИХОЛОГІЯ
ТА КОМУНІКАЦІЯ**

II міжнародна
науково-практична конференція

30 травня 2025 року

Збірка матеріалів



Одеса

ОНМедУ

2025

УДК 614.2:005(477.74-25)(043.2)
С91

Головний редактор:

ректор, академік НАМН України,
професор Валерій ЗАПОРОЖАН

Науковий редактор:

професор Валерія МАРІЧЕРЕДА

Сучасні напрями змін в управлінні охороною здо-
С91 ров'я: модернізація, якість, психологія та комунікація
[Електронне видання] : збірка матеріалів II міжнар. наук.-
практ. конф. м. Одеса, 30 травня 2025 р. / за заг. ред.
академіка НАМН України, д. мед. н., професора В. М. За-
порожана ; наук. ред. д. мед. н., професор В. Г. Марічере-
да. Одеса : ОНМедУ, 2025. 320 с.

ISBN 978-966-443-140-5

У збірці матеріалів представлені тези доповідей учасників
II міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні нап-
рями змін в управлінні охороною здоров'я: модернізація, якість,
психологія та комунікація», що відбулася в ОНМедУ 30 травня
2025 року.

УДК 614.2:005(477.74-25)(043.2)

ISBN 978-966-443-140-5

© Одеський національний
медичний університет, 2025

5. Про затвердження Програми медичних гарантій на 2024 рік: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.12.2023 р. № 1425. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1425-2023-п#Text>.

6. Барановська І. В. Реформування фінансового забезпечення медичних закладів в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. Вип. 73. С. 128–134.

7. Кусик Н. Л., Кострицький Є. Є. Проблеми фінансування державними (комунальними) підприємствами у галузі охорони здоров'я. *Сучасні напрями змін в управлінні охороною здоров'я: модернізація, якість, комунікація: Міжнародна наукова конференція, 31 травня 2024 року*, м. Одеса. Львів — Торунь: Liha-Pres, 2024. С. 91 — 94.

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТІЙКОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ КРИЗИ

Лепетан Інна Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу
*Вінницький національний медичний університет
ім. М. І. Пирогова, м. Вінниця, Україна*

Сучасна система охорони здоров'я функціонує в умовах постійних викликів і високої динаміки змін, що зумовлює необхідність пошуку ефективних інструментів управління для забезпечення її стійкості. Події останніх років — пандемія COVID-19, повномасштабна війна в Україні, загострення економічної нестабільності, міграційні кризи, кібератаки та проблеми з логістикою — яскраво продемонстрували вразливість медичних установ до зовнішніх шоків. Багато закладів охорони здоров'я опинилися у критичному становищі через відсутність стратегічного планування, недостатню готовність до кризових ситуацій та неефективне управління ресурсами.

У цих умовах бізнес-планування постає як ключовий інструмент, що дозволяє закладам охорони здоров'я не лише забезпечувати безперервність своєї діяльності, але й зберігати якість медичних послуг, оптимізувати використання наявних ресурсів та адаптуватися до нових викликів. Воно дозволяє переходити від реактивного до проактивного управління, прогнозувати ризики, готувати резервні рішення та формувати стратегії стійкого розвитку.

Особливої актуальності тема набуває в контексті реформування системи охорони здоров'я в Україні, зростання ролі автономізації медичних закладів, впровадження нових моделей фінансування та розширення партнерств з міжнародними донорами. Від керівників медичних установ сьогодні вимагається не лише медична, а й управлінська компетентність, здатність стратегічно мислити та обґрунтовувати управлінські рішення. У цьому контексті дослідження бізнес-планування як інструменту забезпечення стійкості ЗОЗ є не лише своєчасним, а й життєво необхідним для подальшого розвитку галузі.

Ефективний бізнес-план містить чітку і зрозумілу інформацію щодо бізнес-ідеї, правових стратегій розвитку майбутнього закладу, початкового фінансування, особливостей його послуг, а також ринкових можливостей і ризиків [1, с. 236].

Бізнес-планування — це системний підхід до формування стратегічних і тактичних рішень щодо розвитку та функціонування організації. У контексті охорони здоров'я це означає не лише визначення цілей і шляхів їх досягнення, а й глибоке аналізування зовнішнього середовища, оцінку наявних ресурсів, прогнозування ризиків, розробку сценаріїв реагування на кризи та ефективне управління фінансами. Правильно складений бізнес-план дає змогу ЗОЗ діяти не реактивно, а проактивно, завчасно готуючись до можливих загроз і забезпечуючи безперервність критичних процесів [2, с. 112].

Одним із головних завдань бізнес-планування є всебічна оцінка зовнішнього середовища. У випадку закладів охорони здоров'я це передбачає моніторинг епідеміологічної ситуації, демографічних змін, рівня державного фінансування, стабільності медичного законодавства, динаміки вартості медичних товарів і послуг. У період кризи, коли ситуація змінюється щодня, така аналітика дає можливість швидко адаптуватися до нових реалій.

Крім аналізу зовнішніх чинників, важливим компонентом бізнес-плану є глибока оцінка внутрішніх ресурсів: кадрових (наявність медичного персоналу, його кваліфікація, рівень навантаження), матеріально-технічних (кількість ліжок, наявність апаратури, засобів індивідуального захисту, медикаментів), фінансових (обсяг доходів, наявність резервів, структура витрат) та організаційних (рівень управління, наявність процедур і протоколів, інформаційна система).

Невід'ємною складовою планування є ризик-менеджмент. Це означає виявлення потенційних загроз (наприклад, брак медикамен-

тів, скорочення фінансування, вигорання персоналу, кіберзагрози) та формування конкретних заходів з реагування. Наприклад, у бізнес-плані має бути передбачена стратегія закупівель на випадок перебоїв із постачанням, схема перекриття функцій відсутніх співробітників, алгоритми евакуації або перебудови маршрутів пацієнтів тощо.

Важливою функцією бізнес-планування в умовах кризи є фінансове моделювання. ЗОЗ повинні мати альтернативні бюджети з урахуванням різних сценаріїв розвитку подій — від оптимістичних до критичних. У плані повинні бути прописані джерела додаткового фінансування, можливості внутрішніх перерозподілів, пріоритети витрат, а також підготовка до співпраці з донорами, грантодавцями, волонтерами та партнерами.

Особливу увагу варто приділити плану безперервності діяльності (Business Continuity Plan), який є частиною стратегічного бізнес-плану. Він визначає, як заклад функціонуватиме у разі масштабних збоїв або надзвичайних подій. Сюди входить резервування важливих процесів, створення дублюючих ланцюгів постачання, забезпечення альтернативних джерел енергії, організація дистанційного режиму роботи або перенаправлення пацієнтів до інших закладів [3, с. 53].

У практичній площині впровадження ефективного бізнес-планування потребує створення або посилення системи стратегічного управління в ЗОЗ. Це може бути реалізовано шляхом формування антикризового штабу або підрозділу стратегічного розвитку, який буде постійно моніторити ситуацію, оновлювати дані, аналізувати сценарії та координувати дії. Такий орган має працювати мультидисциплінарно — за участю лікарів, економістів, IT-фахівців, логістів та представників громади.

Крім того, надзвичайно важливою є комунікація бізнес-плану до всіх рівнів персоналу. Кожен співробітник повинен знати свою роль у надзвичайній ситуації, бути поінформованим про алгоритми дій та мати навички оперативного реагування. Тому регулярне навчання, тренінги, симуляції та перевірки готовності мають бути інтегрованими в систему управління закладом.

Системне бізнес-планування дозволяє не лише ефективно управляти в умовах кризи, але й значно підвищує довіру з боку держави, місцевих органів влади, міжнародних партнерів і донорських організацій. ЗОЗ, що демонструють здатність мислити стратегічно та діяти відповідально, мають більше шансів отримати гранти, гуманітарну допомогу або інвестиції.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що бізнес-планування є наріжним каменем стійкості закладів охорони здоров'я в умовах кризи. Воно дозволяє не лише оперативно реагувати на виклики, але й будувати довгострокову стратегію розвитку, яка враховує непередбачуваність середовища. В умовах постійних змін та нестабільності саме системне планування забезпечує медичним установам можливість зберігати високу якість послуг, ефективно використовувати ресурси та виконувати свою головну місію — захист здоров'я та життя людей.

Література

1. Економіка охорони здоров'я: підручник / За заг. ред. д. мед. н., проф. Парія В. Д.; Національний медичний університет імені О. О. Богомольця. Житомир: 2021. 288 с.
2. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2019. № 1. С. 112.
3. Мірошніченко О. В., Приходько О. Ю., Іоргова Е. В. Бізнес-планування у сучасному підприємницькому середовищі: теоретико-прикладний аспект. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 2 (07). С. 50-54.

ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ СУЧАСНИХ ТРЕНІНГОВИХ ЦЕНТРІВ

Мартинюк Олена Анатоліївна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту охорони здоров'я

Шевчук Ганна Юріївна

здобувачка другого освітнього рівня вищої освіти
ОПП «Управління охороною здоров'я
та фармацевтичним бізнесом»

*Одеський національний медичний університет,
м. Одеса, Україна*

Сучасний динамічний розвиток бізнесу та необхідність підвищення конкурентоспроможності та конкурентних переваг потребують впровадження відповідного та ефективного підходу до управління. Слід зазначити, що найефективнішим інструментом управління сьогодні є бізнес-планування, яке охоплює весь спектр управління та організовує й акумулює процес для прийняття оптимальних рішень з

СТРАТЕГІЧНЕ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ
РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПРИВАТНОГО
МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ (НА ПРИКЛАДІ МЕДИЧНОГО ДОМУ
«ОДРЕКС»)

Красіленко Тетяна Миколаївна, Кугель Вікторія Ігорівна,
Яблонська Ірина Олегівна 103

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ
НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

Криленко Володимир Ігорович, Ісмаїлов Георгій Тимурович 107

РОЛЬ ДОКАЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ПРИЙНЯТТІ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В МЕДИЦИНІ

Криленко Володимир Ігорович, Князькова Валентина Яківна,
Кравченко Анастасія Володимирівна 110

ЦІНОУТВОРЕННЯ ХІМІОТЕРАПЕВТИЧНОЇ ДОПОМОГИ:
АНАЛІЗ ВИТРАТ І МЕХАНІЗМИ КОМПЕНСАЦІЇ

Кусик Наталія Львівна, Москаль Оксана Іванівна,
Скуренко Оксана Ярославівна 114

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДЕРЖАВНИХ МЕДИЧНИХ
ЗАКЛАДІВ У ПЕРІОД КРИЗИ: ФІНАНСУВАННЯ,
ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

Кусик Наталія Львівна, Синяговська Вікторія Миколаївна 116

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТІЙКОСТІ
ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ КРИЗИ

Лепетан Інна Михайлівна 119

ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ
ДЛЯ СУЧАСНИХ ТРЕНІНГОВИХ ЦЕНТРІВ

Мартинюк Олена Анатоліївна, Шевчук Ганна Юріївна 122

ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПРИВАТНОГО
МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ (НА ПРИКЛАДІ МЕДИЧНОЇ
ЛАБОРАТОРІЇ)

Немченко Ганна Валеріївна, Тарасов Євген Васильович 125

Наукове видання

**СУЧАСНІ НАПРЯМИ ЗМІН
В УПРАВЛІННІ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я:
МОДЕРНІЗАЦІЯ, ЯКІСТЬ, ПСИХОЛОГІЯ
ТА КОМУНІКАЦІЯ**

II міжнародна
науково-практична конференція

30 травня 2025 року

Збірка матеріалів

Електронне видання

Формат 60x84/16. Ум.-друк. арк. 18,42. Тираж 1. Зам. 2998

Одеський національний медичний університет.
65082, Одеса, Валіховський пров., 2.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 668 від 13.11.2001.

e-mail: office@onmedu.edu.ua

тел: (048) 723-42-49

факс: (048) 723-22-15