

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Удосконалення системи стратегічного управління закладом охорони здоров'я  
(на прикладі КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня», м. Волочиськ, Хмельницька обл.)»

Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма Бізнес-адміністрування

Шифр КвРМН.023254.01.13.ПЗ

Виконав студент 2 курсу, група БАМ, 23-1

  
Підпис

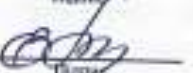
Ярослав ЯРЕМШИН  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник д.е.н., проф.

  
Підпис

Валентина СТАДНИК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер С. Ковалюк

  
Підпис

Олена Ковалюк  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту  
та адміністрування

  
Підпис

Ніда ТЮРИНА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

14 12 2024 р.

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Освітній рівень другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

« 26 » 09 2024р.

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Яремішин Ярослав Анатолійович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Удосконалення системи стратегічного управління закладом охорони здоров'я (на прикладі КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня», м. Волочиськ, Хмельницька обл.)

керівник роботи Стадник Валентина Василівна, д.е.н., професор кафедри менеджменту та адміністрування

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 26.08.2024 р. № 60 дод. 19


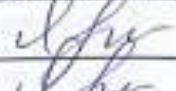






2. Строк подання студентом роботи на кафедру 10 грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи річні звіти про діяльність КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» за 2021-2023 рр., статистична інформація Міністерства охорони здоров'я України, аналітичні матеріали Національної служби здоров'я України (НСЗУ), наукові статті, монографії та книги, інформація мережі Інтернет, інші джерела.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи стратегічного управління закладу охорони здоров'я. 2. Аналіз фінансово-господарської діяльності комунального некомерційного підприємства «Волочиська багатoproфільна лікарня». 3. Удосконалення системи стратегічного управління КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Основні етапи процесу стратегічного менеджменту. 2. Переваги стратегічного управління. 3. Етапи процесу стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я. 4. Досвід стратегічного управління в закладах охорони здоров'я. 5. Фінансово-економічні показники діяльності КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» за 2021–2023 рр. 6. Основні медичні показники діяльності КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» за 2021–2023 рр. 7. SWOT-аналіз стратегічного управління КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня». 8. PESTLE-аналіз КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня». 9. Основні напрями удосконалення стратегічного управління для КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня». 10. Інструменти стратегічного управління КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня». 11. Рекомендації щодо впровадження маркетингової стратегії КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня». 12. Сумарний прогноз ефективності заходів.

## 6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Стадник В.В., проф. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Стадник В.В., проф. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Стадник В.В., проф. каф. МА		
4. Нормоконтроль	Жосіук О.М., ст. в.м. каф. МА		

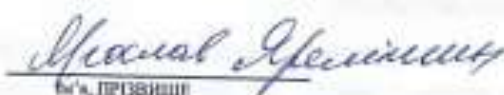
7. Дата видачі завдання 5 вересня 2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

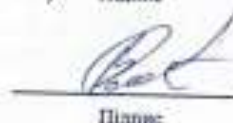
Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Вересень 2024	
2.	Одержання індивідуального завдання	Вересень 2024	
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	Вересень 2024	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Вересень 2024	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Вересень 2024	
6.	Підготовка першого розділу	Вересень 2024	
7.	Підготовка другого розділу	Жовтень 2024	
8.	Підготовка третього розділу	Листопад 2024	
9.	Підготовка висновків	Листопад 2024	
10.	Здача науковому керівнику	Листопад 2024	
11.	Допрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Листопад 2024	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Листопад 2024	
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	Грудень 2024	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	Грудень 2024	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Грудень 2024	
16.	Захист кваліфікаційної роботи	Грудень 2024	

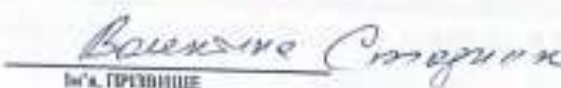
Студент

  
 Підпис

  
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

  
 Підпис

  
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Яремішин Я.А. Удосконалення системи стратегічного управління закладом охорони здоров'я (на прикладі КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня», м. Волочиськ, Хмельницька обл.). Керівник роботи – д.е.н., професор кафедри менеджменту та адміністрування Стадник В.В. Кваліфікаційна робота магістра: 58 с., 14 рисунків, 3 таблиці, 35 джерел посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЗАКЛАДИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ.

Розвинуто теоретичні основи стратегічного управління закладу охорони здоров'я. Розглянуто поняття та сутність стратегічного управління. Виявлено особливості стратегічного управління в закладах охорони здоров'я. Досліджено досвід стратегічного управління в закладах охорони здоров'я.

Розглянуто характеристику та структуру КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня», проведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» та здійснено оцінювання системи стратегічного управління КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня».

Здійснено удосконалення системи стратегічного управління КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» шляхом визначення напрямів удосконалення стратегічного управління закладу охорони здоров'я, розробки інструментів стратегічного управління закладу охорони здоров'я та проведення оцінювання ефективності запропонованих заходів.

  
\_\_\_\_\_

14.12. 2024 р.

## ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	7
1.1 Поняття та сутність стратегічного управління.....	7
1.2 Особливості стратегічного управління в закладах охорони здоров'я.....	12
1.3 Дослідження досвіду стратегічного управління в закладах охорони здоров'я.....	17
Висновки до першого розділу.....	21
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ВОЛОЧИСЬКА БАГАТОПРОФІЛЬНА ЛІКАРНЯ».....	22
2.1 Характеристика закладу та структура закладу охорони здоров'я.....	22
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності закладу охорони здоров'я.....	27
2.3 Оцінювання системи стратегічного управління закладу охорони здоров'я....	33
Висновки до другого розділу.....	39
3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КНП «ВОЛОЧИСЬКА БАГАТОПРОФІЛЬНА ЛІКАРНЯ».....	41
3.1 Визначення напрямів удосконалення стратегічного управління закладом охорони здоров'я.....	41
3.2 Розробка інструментів стратегічного управління закладом охорони здоров'я.....	44
3.3 Оцінювання ефективності запропонованих заходів.....	49
Висновки до третього розділу.....	51
ВИСНОВКИ.....	53
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	55
ДОДАТКИ.....	59

## ВСТУП

Сучасна система охорони здоров'я є важливим інструментом забезпечення добробуту суспільства, але вона стикається з численними викликами, зокрема фінансовими обмеженнями, демографічними змінами, ростом захворювань, які можна попередити, та необхідністю підвищення ефективності управління. Стратегічне управління стає ключовим підходом до вирішення цих проблем, оскільки дозволяє оптимізувати діяльність закладів охорони здоров'я, підвищувати якість послуг і забезпечувати сталий розвиток.

Впровадження стратегічного управління в закладах охорони здоров'я особливо важливе для країн, які перебувають у процесі реформування своїх медичних систем, до числа яких відноситься Україна. Останніми роками автономізація лікарень, створення Національної служби здоров'я України (НСЗУ) та впровадження системи «eHealth» стали кроками до модернізації медичної галузі.

Проблематика стратегічного управління у сфері охорони здоров'я досліджувалася як українськими, так і зарубіжними науковцями. Серед українських вчених варто відзначити роботи В. Пономаренка, С. Ковальчука, Н. Рижкової, які аналізують особливості реформування медичних установ в Україні та застосування стратегічного менеджменту в них. Зарубіжні дослідники, такі як Генрі Мінцберг, Майкл Портер та Річард Румельт, внесли вагомий внесок у розвиток концепцій стратегічного управління, адаптованих до галузі охорони здоров'я.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

- розглянути теоретичні основи стратегічного управління закладу охорони здоров'я;
- дослідити поняття та сутність стратегічного управління;
- виявити особливості стратегічного управління в закладах охорони здоров'я;

- дослідити досвід стратегічного управління в закладах охорони здоров'я;
- розглянути характеристику та структуру КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня»;
- проаналізувати основні техніко-економічні показники діяльності КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня»;
- здійснити оцінювання системи стратегічного управління КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня»;
- здійснити вдосконалення системи стратегічного управління КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня»;
- визначення напрямів удосконалення стратегічного управління КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня»;
- розробити інструменти стратегічного управління КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Метою роботи є вдосконалення системи стратегічного управління закладами охорони здоров'я в Україні шляхом аналізу світового досвіду, визначення ключових проблем національної системи охорони здоров'я та розробки рекомендацій для підвищення її ефективності.

Об'єкт дослідження – процеси стратегічного управління в КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня».

Предмет дослідження теоретико-методичні та прикладні аспекти вдосконалення системи стратегічного управління в закладах охорони здоров'я.

У роботі використовувалися такі методи: аналіз літератури для узагальнення теоретичних основ стратегічного управління, SWOT-аналіз для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз в управлінні закладів охорони здоров'я, PESTEL-аналіз для аналізу впливу зовнішніх факторів на систему охорони здоров'я, порівняльний метод для вивчення світового досвіду стратегічного управління в охороні здоров'я та його адаптації до українських реалій, емпіричні дослідження, такі як опитування працівників медичних закладів, для виявлення проблем і потреб у стратегічному управлінні.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

## 1.1 Поняття та сутність стратегічного управління

Стратегічне управління — це заходи, спрямовані на планування, аналіз, реалізацію, а також контроль дій для досягнення довгострокових цілей підприємства будь-якої сфери функціонування в умовах конкурентного середовища. Також стратегічне управління базується на поєднанні зовнішніх чинників із внутрішніми чинниками і є тим інструментом, який забезпечує сталий розвиток підприємства.

У науковій літературі приділяється значна увага дослідженню поняття «стратегічне управління». Розглянемо деякі з них.

Американський вчений, один із засновників стратегічного менеджменту І. Ансофф пропонує таке визначення [1]: «Стратегічне управління – це процес, який допомагає підприємству узгодити внутрішні можливості з зовнішніми умовами для досягнення довгострокових цілей». У своїй праці «Стратегічний менеджмент» І. Ансофф вказує, що [1]: «стратегія передбачає вибір ринків, у яких організація хоче конкурувати, і способів досягнення конкурентних переваг».

Канадський професор менеджменту Г. Мінцберг стверджує, що [2]: «Стратегія – це не тільки ретельно розроблений план, але й модель поведінки, що формується у процесі діяльності». Також в праці вказано [2]: «Стратегічне управління – це поєднання «запланованої» та «виникаючої» стратегій, що враховує динамічність середовища».

Американський економіст, один із провідних фахівців з конкурентної стратегії М. Портер в праці запропонував таке визначення [3]: «Стратегічне управління – це процес створення конкурентних переваг через вибір унікальної

позиції на ринку, диференціації продуктів або лідерства у витратах». У праці [3] підкреслюється важливість аналізу середовища (модель п'яти сил).

Французький економіст, один із засновників менеджменту А. Файоль в своїх класичних роботах пов'язує [4]: «Стратегічне управління з процесами планування, організації, мотивації та контролю». Файоль підкреслює, що [4]: «Стратегія – це не тільки постановка цілей, але й систематичне впровадження рішень для досягнення результатів».

Сучасний український дослідник Гребенніков Н.В. вважає, що [5]: «Стратегічне управління – це процес формування й реалізації стратегій, які дозволяють підприємствам адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність».

Український науковець Амоша О.І. описує [6]: «Стратегічне управління як інструмент ефективного використання ресурсів підприємства для досягнення його місії. В своїх роботах він аналізує вплив стратегій на сталий розвиток організацій в Україні».

Американський маркетолог Філіп Котлер в своїй праці пропонує таке визначення [7]: «Стратегічне управління – це багатоступеневий процес, у якому стратегія базується на аналізі ринкових можливостей, сильних сторін компанії та прогнозуванні динаміки попиту». У своїй книзі [7] він також акцентує увагу на маркетингових стратегіях як невід'ємній частині загального стратегічного управління.

Український вчений Жаліло Я.А. вважає [8]: «Стратегічне управління основою формування інноваційної економіки в Україні». Він наголошує на необхідності впровадження стратегій сталого розвитку, що враховують економічні, соціальні й екологічні аспекти.

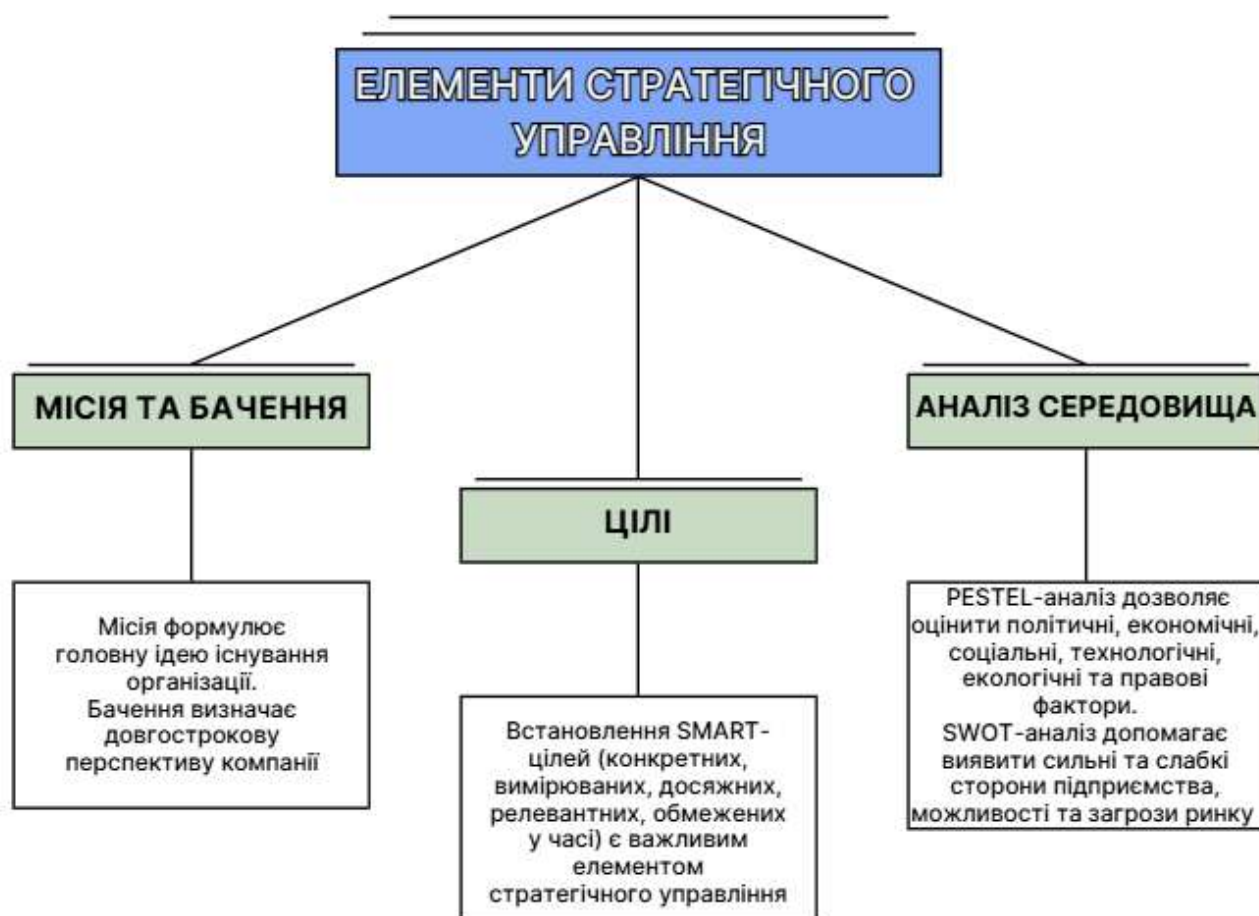


Рисунок 1.1 - Основні елементи стратегічного управління

На Рисунку 1.1 представлено основні елементи стратегічного управління:

- місія та бачення. Місія формулює головну ідею існування організації. Наприклад, Майкл Портер наголошує, що [8]: «чітко сформульована місія є основою для створення конкурентної стратегії». А бачення визначає довгострокову перспективу компанії.

- цілі. Встановлення SMART-цілей (конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних, обмежених у часі) є важливим елементом стратегічного управління. Наприклад, у дослідженні Гребеннікова Н.В. визначено, що [5]: «чітко окреслені цілі знижують ризик реалізації невдалих проектів».

- аналіз середовища. PESTEL-аналіз дозволяє оцінити політичні, соціальні, економічні, технологічні, правові та екологічні фактори. SWOT-аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози ринку [2].

Процес стратегічного управління можна поділити на кілька ключових етапів (Рисунок 1.2):

- Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Аналіз здійснюється за допомогою інструментів, таких як модель п'яти сил Портера, яка допомагає оцінити конкурентну позицію підприємства у галузі [3].

- Формулювання стратегії. Розробка корпоративної (загальної для всього підприємства), бізнесової (для окремих бізнес-одиниць) і функціональних стратегій (для підрозділів). Портер визначає три основні стратегічні підходи: лідерство у витратах, диференціація, фокусування [3].

- Впровадження стратегії. Забезпечення відповідності організаційної структури та ресурсів стратегічним цілям, а також адаптація корпоративної культури до нових завдань [2].

- Оцінка та контроль. На цьому етапі відстежуються результати виконання стратегії, виявляються недоліки й впроваджуються корективи. Згідно з Г. Мінцбергом, важливо забезпечити постійний зворотний зв'язок між плануванням та реалізацією стратегії [2].



Рисунок 1.2 – Основні етапи процесу стратегічного менеджменту



Рисунок 1.3 – Переваги стратегічного управління

Ефективна реалізація стратегічного управління дозволяє підприємствам:

- зменшувати ризики в умовах невизначеності;
- підвищувати конкурентоспроможність підприємства;
- оптимально використовувати наявні ресурси підприємства;
- досягати довгострокових цілей і забезпечувати стійкий розвиток підприємства.

Таким чином, дослідження сутності поняття «стратегічне управління» демонструє його багатогранність, підкреслює його гнучкість, важливість аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища, а також роль у забезпеченні довгострокової стабільності й конкурентоспроможності підприємства.

## 1.2 Особливості стратегічного управління в закладах охорони здоров'я

Сучасна система охорони здоров'я стикається з численними викликами, такими як демографічні зміни, дефіцит фінансових ресурсів, зростання попиту на медичні послуги та швидкий розвиток медичних технологій. У таких умовах стратегічне управління стає важливим інструментом забезпечення ефективності функціонування закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) та адаптації до постійно змінюваного зовнішнього середовища.

Визначення поняття стратегічного управління в контексті закладів охорони здоров'я дозволяє зрозуміти його роль та основні механізми реалізації, а також окреслити шляхи його удосконалення для підвищення ефективності медичних установ.

Стратегічне управління закладу охорони здоров'я — це багаторівневий процес визначення довгострокових цілей ЗОЗ, розробки стратегій для їх досягнення, впровадження та моніторингу результатів діяльності ЗОЗ.

У контексті ЗОЗ стратегічне управління спрямоване на забезпечення:

- фінансової стабільності;
- якості та доступності медичних послуг;
- ефективності використання ресурсів.

Згідно з дослідженнями М. Портера [3]: «стратегічне управління передбачає створення конкурентних переваг через чітке визначення цілей і вибір оптимальних шляхів їх досягнення». Ця концепція широко застосовується в сфері охорони здоров'я, зокрема для оптимізації використання ресурсів і підвищення доступності послуг.

Основні етапи стратегічного управління було розглянути в розділі 1.1. На Рисунку 1.4 представлено етапи здійснення стратегічного управління в контексті ЗОЗ.



Рисунок 1.4 – Етапи процесу стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я

Найважливішим етапом стратегічного управління ЗОЗ є вибір його місії та мети. Місія ЗОЗ розкриває його статус і дозволяє встановити стратегічні цілі, а також задати напрямки і цільові орієнтири для вибору конкретного виду стратегії на різних рівнях управління. Стратегічні цілі вказують на напрями роботи ЗОЗ, визначають методи мотивації працівників та контролю за виконанням планів ЗОЗ.

Наступним етапом стратегічного управління ЗОЗ є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваного закладу охорони здоров'я, зокрема вивчення впливу їх факторів. Нестабільний розвиток зовнішнього середовища галузі охорони здоров'я створює серйозні проблеми (соціального, економічного, технологічного характерів) для ЗОЗ. Вивчаючи зовнішнє середовище, можна визначити межі діяльності ЗОЗ; визначити потенційні можливості та основні загрози; визначити сильні та слабкі сторони конкуруючих ЗОЗ. Досліджуючи

внутрішнє середовище ЗОЗ, можна визначити основні можливості, сильні та слабкі сторони, а також потенціал ЗОЗ, який можна використати в процесі посилення конкуренції в сфері охорони здоров'я для досягнення поставленої мети.

Третій етап стратегічного управління у закладах охорони здоров'я передбачає визначення типу їхнього розвитку, розташування та перспективного напрямку діяльності. Тип розвитку визначається через співвідношення ключових факторів і показників ефективності, включаючи стан і масштаби установи, чисельність працівників та обсяги основних фондів. Інноваційний тип розвитку, що базується на впровадженні нових технологій, сучасних управлінських і організаційних рішень, має суттєвий вплив на довгостроковий успіх закладу охорони здоров'я і, відповідно, на економічний розвиток країни загалом.

Четвертим етапом стратегічного управління є формування стратегічних альтернатив і вибір подальшої стратегії розвитку закладу. Цей процес включає аналіз поведінки ЗОЗ в умовах ринку, враховуючи зміни у зовнішньому середовищі, оцінку її конкурентоспроможності та визначення стратегічних переваг. Також на цьому етапі встановлюються ресурси, необхідні для досягнення цілей.

Наступний етап — реалізація обраної стратегії, яка є ключовою складовою процесу. Успішна реалізація забезпечується завдяки створенню стратегічних планів підвищення конкурентоспроможності закладу, що включають набір конкретних дій, розробку графіків виконання та розподіл завдань між виконавцями. Виконання цих планів супроводжується стратегічним контролем, який дозволяє оцінити відповідність стратегії вимогам середовища та вносити необхідні корективи. Реалізація стратегії може зіткнутися з такими труднощами, як невідповідність стратегії структурі організації, високий рівень ризиків, брак досвіду або неефективність систем управління й інформаційних технологій. Подолання цих викликів є критично важливим для досягнення поставлених цілей і стійкого розвитку ЗОЗ.

Особливості стратегічного управління в ЗОЗ мають низку відмінностей, зумовлених специфікою їхньої діяльності, спрямованої на задоволення соціально важливих потреб населення. ЗОЗ функціонують в умовах постійних змін зовнішнього середовища, зокрема регуляторної бази, демографічної ситуації, розвитку технологій, а також обмеженого фінансування.

Основні особливості стратегічного управління в ЗОЗ:

- Соціальна спрямованість. Головною метою стратегічного управління у сфері охорони здоров'я є забезпечення доступності якісних медичних послуг. Стратегічні цілі медичних установ часто виходять за межі суто економічних результатів і орієнтовані на досягнення суспільного добробуту. Вчені зазначають, що [9]: «стратегічне управління в медицині потребує врахування соціальних пріоритетів поряд із економічною ефективністю».

- Динамічність зовнішнього середовища. ЗОЗ змушені адаптуватися до змін державної політики, технологічного процесу, економічних криз та змін у структурі попиту на медичні послуги. Дослідження Науменко С.М. підкреслює, що [10]: «успішна стратегія в медичних установах повинна враховувати ці фактори, зокрема зміни в потребах пацієнтів і швидку еволюцію медичних технологій».

- Орієнтація на якість медичних послуг. У стратегічному управлінні ЗОЗ велика увага приділяється впровадженню міжнародних стандартів якості, таких як ISO або акредитація Joint Commission International. Це дозволяє підвищити рівень довіри пацієнтів і забезпечити конкурентоспроможність ЗОЗ. За словами Гребеннікова Н.В. [5]: «стратегічні ініціативи мають враховувати інтеграцію доказової медицини та впровадження інформаційних технологій».

- Фінансова обмеженість. На відміну від багатьох підприємств, ЗОЗ часто працюють в умовах дефіциту ресурсів. Це вимагає розробки стратегій оптимізації витрат та ефективного використання наявних ресурсів. Дослідження Світлани Яковлевої свідчить, що [11]: «ефективне планування ресурсів є ключовим елементом стратегічного управління у закладах охорони здоров'я».

- Інноваційна складова. Розвиток ЗОЗ неможливий без впровадження нових технологій, таких як телемедицина, системи штучного інтелекту для діагностики, автоматизація управління тощо. Переваги таких нововведень підкреслює Труш О.М., наголошуючи, що [12]: «інноваційні підходи здатні кардинально змінити ефективність медичних установ».

- Управління людськими ресурсами. Стратегічне управління кадрами є критичним елементом діяльності ЗОЗ. У сучасних умовах постійного дефіциту кваліфікованого персоналу важливими напрямками є підвищення кваліфікації медичного персоналу, мотивація та покращення умов праці. Аналіз наукових праць показують, що стратегічне управління людськими ресурсами є однією з основ успішного функціонування медичних установ.

- Інтеграція стейкхолдерів у процес управління. У ЗОЗ стратегічне управління має враховувати думку різних стейкхолдерів: пацієнтів, медичного персоналу, страхових компаній, державних органів. Це дозволяє створити стратегію, що відповідає інтересам усіх зацікавлених сторін.

Серед підходів до стратегічного управління, застосовуваних у ЗОЗ, виділяють:

- Класичний підхід: Визначення довгострокових планів і стабільних цілей.
- Адаптивний підхід: Постійне коригування стратегій залежно від змін у середовищі.
- Інноваційний підхід: Впровадження нових технологій та організаційних моделей.

В Україні впровадження стратегічного управління у ЗОЗ ще перебуває на стадії активного розвитку. Водночас досвід таких країн, як США, Німеччина та Польща, свідчить про ефективність стратегічного планування, яке орієнтоване на якість послуг та оптимізацію витрат. Зокрема, польська система охорони здоров'я демонструє успіхи в інтеграції електронних медичних систем та телемедицини.

Таким чином, запровадження стратегічного управління в ЗОЗ сприяє покращенню ефективності надання медичних послуг, оптимізації використання

ресурсів, а також підвищенню конкурентоспроможності ЗОЗ в умовах сучасних викликів. Стратегічне управління дозволяє ЗОЗ адаптуватися до змін, забезпечувати доступність послуг та підтримувати високу якість обслуговування пацієнтів. Таке управління також сприяє формуванню стійких конкурентних переваг, забезпеченню фінансової стабільності, а також розвитку партнерських відносин із іншими суб'єктами галузі охорони здоров'я.

### 1.3 Дослідження досвіду стратегічного управління в закладах охорони здоров'я

Стратегічне управління є ключовим інструментом для забезпечення ефективної діяльності закладів охорони здоров'я в умовах сучасних викликів. Глобальні тенденції, такі як старіння населення, зростання хронічних захворювань, обмеженість ресурсів та розвиток медичних технологій, вимагають від керівників медичних установ впровадження довгострокових стратегій для досягнення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку галузі.

Успішний досвід стратегічного управління у світовій практиці показує, що інтеграція таких підходів, як SWOT-аналіз, PESTEL та Balanced Scorecard, дозволяє ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та вдосконалювати управлінські процеси. Такі країни, як США, Нідерланди та Швеція, активно впроваджують ці інструменти, створюючи стратегії, які відповідають потребам пацієнтів і забезпечують стабільність системи охорони здоров'я.

Розглянемо досвід стратегічного управління у світовій практиці.

Американська система охорони здоров'я базується на ринкових принципах і характеризується високою конкуренцією між медичними закладами. Це стимулює впровадження стратегічного управління для покращення ефективності та забезпечення високої якості послуг.

Одним із прикладів є Mayo Clinic, яка визнана однією з найкращих лікарень світу. Центр використовує модель Balanced Scorecard для інтеграції фінансових і нефінансових показників у свої стратегії. Вони розробили систему оцінки ефективності лікарів, пацієнтів і адміністративного персоналу, що включає моніторинг задоволеності пацієнтів, час очікування процедур і результати лікування. Завдяки цьому клініка зберігає високі позиції в рейтингах і забезпечує стабільне фінансування [13; 14].

Ще одним інноваційним прикладом є Kaiser Permanente, яка активно застосовує цифрові технології, включаючи електронні медичні записи (EMR). Їхня стратегія базується на принципах безперервного покращення якості через аналіз даних про пацієнтів. Наприклад, аналіз великих даних дозволив знизити кількість повторних госпіталізацій на 30% шляхом впровадження профілактичних програм [14; 15].

Нідерландська система охорони здоров'я вирізняється високим рівнем координації між державними структурами, страховими компаніями та лікарнями. Це дозволяє ефективно впроваджувати стратегічне управління навіть у великих масштабах.

Одним із успішних проектів є використання PESTEL-аналізу для прогнозування наслідків демографічних змін. Наприклад, аналіз показав, що старіння населення збільшить попит на геріатричні послуги на 40% до 2030 року. У відповідь уряд розробив стратегію, яка включає збільшення фінансування спеціалізованих медичних установ і розширення програм підготовки геріатрів.

Також у Нідерландах активно впроваджується концепція Value-Based Healthcare (медицина, орієнтована на цінність). Наприклад, Лейденський університетський медичний центр розробив модель співпраці з пацієнтами, що дозволяє їм брати участь у виборі лікування. Це значно підвищило рівень задоволеності пацієнтів і скоротило кількість ускладнень на 15% [14; 15].

Швеція приділяє значну увагу інтеграції інноваційних підходів у стратегічне управління. Ключовим аспектом є децентралізація, де регіональні ради мають право самостійно формувати бюджети і стратегії розвитку.

Успішним прикладом є Стокгольмська медична мережа, яка впровадила цифрову платформу для управління ресурсами. Платформа дозволяє прогнозувати потреби у персоналі, обладнанні та медикаментах, знижуючи витрати на 20%. Крім того, стратегія фокусується на профілактиці захворювань: у кожному регіоні запуснені програми скринінгу для раннього виявлення хронічних хвороб. Завдяки цим ініціативам кількість госпіталізацій через серцево-судинні захворювання зменшилася на 12% за останні п'ять років [14; 15].

В Україні реформування охорони здоров'я активно триває з 2017 року. Одним із основних досягнень є створення Національної служби здоров'я України (НСЗУ), яка впроваджує принцип «гроші йдуть за пацієнтом». Ця стратегія дозволяє лікарням автономно планувати бюджети, залучати інвестиції та підвищувати якість послуг [14].

Прикладом успішної автономізації є Охматдит, який активно використовує стратегічне планування для покращення інфраструктури. Завдяки співпраці з міжнародними донорами лікарня отримала сучасне обладнання для лікування онкології, що дозволило скоротити відсоток ускладнень після процедур на 25% [15].

Українська електронна система охорони здоров'я «eHealth» є ключовим інструментом для забезпечення прозорості фінансування та управління медичними послугами. Система включає реєстрацію медичних установ, лікарів і пацієнтів, ведення електронних медичних записів (ЕМЗ), а також облік фінансових трансакцій у рамках договорів з Національною службою здоров'я України (НСЗУ).

За допомогою «eHealth» вдалося скоротити фінансові зловживання та покращити доступ до даних про пацієнтів. Наприклад, пацієнти можуть обирати лікарів первинної ланки, підписуючи декларації в електронній формі, що значно полегшує облік і контроль витрат.

Перевагами цієї системи є оптимізація витрат і забезпечення прозорості. Зокрема, згідно з даними НСЗУ, ефективність фінансування медичних послуг зросла на 15% у перший рік впровадження [14; 15].

У рамках реформування системи охорони здоров'я регіони отримали можливість розробляти власні стратегії відповідно до потреб місцевого населення. У Львівській області однією з пріоритетних стала стратегія розвитку кардіоцентрів. Основними напрямками регіональної стратегії є оснащення лікарень сучасним обладнанням для лікування серцево-судинних захворювань та створення програм навчання медичних працівників за міжнародними стандартами. Результатом такої стратегії є зниження рівня смертності від інфарктів на 18%, завдяки кращій діагностиці та доступу до високотехнологічного лікування. Крім того, час від початку симптомів до отримання лікування скоротився завдяки новим стандартам обслуговування [15].

Програма «Здорове серце» є одним із прикладів профілактичного підходу до управління громадським здоров'ям. Вона спрямована на зменшення кількості серцево-судинних захворювань через підвищення обізнаності населення про здоровий спосіб життя. Формати реалізації цієї стратегії є: інформаційні кампанії у школах та громадах, зокрема лекції, семінари та роздаткові матеріали; партнерство з місцевими органами влади для встановлення спортивних майданчиків і заохочення до занять спортом.

В результаті протягом першого року реалізації програми кількість людей, які регулярно проходять профілактичні огляди, зросла на 25%. Крім того, рівень госпіталізацій із серцево-судинними проблемами у Київському регіоні скоротився на 10% [14; 15].

Ці стратегічні підходи є прикладом того, як системне управління та інноваційні рішення можуть позитивно впливати на якість медичних послуг, здоров'я населення і ефективність використання ресурсів.

Таким чином, досвід країн, таких як США, Нідерланди та Швеція, свідчить, що стратегічне управління в охороні здоров'я потребує інтеграції різних методів і підходів, а також адаптації до локальних умов. Для України важливо враховувати цей досвід і створювати умови для розвитку управлінського капіталу та мотивації персоналу.

## Висновки до першого розділу

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто теоретичні основи стратегічного управління закладу охорони здоров'я: розглянуто поняття та сутність стратегічного управління, виявлено особливості стратегічного управління в закладах охорони здоров'я та досліджено досвід стратегічного управління в закладах охорони здоров'я.

Дослідження сутності поняття «стратегічне управління» продемонструвало його багатогранність, гнучкість, важливість аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища, а також роль у забезпеченні довгострокової стабільності й конкурентоспроможності підприємства.

Стратегічне управління — це багатогранний процес, спрямований на визначення цілей підприємства, розробку стратегій їх досягнення, а також адаптацію організації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах. Його головною метою є забезпечення довгострокового розвитку підприємства, створення конкурентних переваг і підвищення його ефективності.

Запровадження стратегічного управління в заклади охорони здоров'я сприяє покращенню ефективності надання медичних послуг, оптимізації використання ресурсів, а також підвищенню конкурентоспроможності медичних установ в умовах сучасних викликів. Стратегічне управління дозволяє закладам охорони здоров'я адаптуватися до змін, забезпечувати доступність послуг та підтримувати високу якість обслуговування пацієнтів. Таке управління також сприяє формуванню стійких конкурентних переваг, забезпеченню фінансової стабільності, а також розвитку партнерських відносин із іншими суб'єктами галузі охорони здоров'я.

Досвід країн, таких як США, Нідерланди та Швеція, засвідчило, що стратегічне управління в охороні здоров'я потребує інтеграції різних методів і підходів, а також адаптації до локальних умов. Для України важливо враховувати цей досвід і створювати умови для розвитку управлінського капіталу та мотивації персоналу.

## 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ВОЛОЧИСЬКА БАГАТОПРОФІЛЬНА ЛІКАРНЯ»

### 2.1 Характеристика закладу та структура закладу охорони здоров'я

Комунальне некомерційне підприємство «Волочиська багатoproфільна лікарня» (КНП ВБЛ) є ключовою медичною установою Волочиського району Хмельницької області. Заснована в 1932 році, лікарня має багаторічний досвід надання якісної медичної допомоги. Спорудження першої будівлі розпочалося у 1931 році, а вже через рік медична установа на 40 ліжок почала свою діяльність. У наступні десятиліття лікарня активно розвивалася: між 1960 та 1980 роками було збудовано ще чотири корпуси, де розмістили профільні відділення, такі як офтальмологічне, інфекційне, неврологічне, акушерсько-гінекологічне та педіатричне.

Мета створення КНП ВБЛ [16]: «надання спеціалізованої медичної допомоги, що надається в амбулаторних або стаціонарних умовах лікарями відповідної спеціалізації (крім лікарів загальної практики – сімейних лікарів) у плановому порядку або в екстрених випадках і передбачає надання консультації, проведення діагностики, лікування, реабілітації та профілактики хвороб, травм, отруєнь, патологічних і фізіологічних (під час вагітності та пологів) станів та здійснення управління медичним обслуговуванням населення».

На сьогодні заклад надає спеціалізовану медичну допомогу, яка включає амбулаторні та стаціонарні послуги. Основна діяльність спрямована на діагностику, лікування, профілактику та реабілітацію пацієнтів, включаючи управління медичним обслуговуванням населення. Заклад є неприбутковою організацією, а також може використовуватися як клінічна база для навчання студентів і післядипломної підготовки медиків [16].

Важливим кроком у розвитку закладу стало оснащення сучасними діагностичними технологіями, включаючи спіральний комп'ютерний томограф і бактеріологічну лабораторію. Консультативно-діагностичний центр лікарні розрахований на 300 відвідувань на день, а стаціонарний фонд складається з 12 відділень загальною місткістю 215 ліжок. Серед них працюють спеціалізовані відділення: отоларингологічне, інфекційне, кардіологічне та інші. Щороку у лікарні виконується близько 2000 операцій, обслуговується понад 10 000 пацієнтів стаціонарно та близько 130 000 осіб амбулаторно [16].

У закладі працюють 74 лікарі, серед яких «Заслужений лікар України», 14 лікарів вищої категорії, 31 – першої, 14 – другої. Колектив лікарні очолює лікар-хірург вищої категорії Чубар Віктор Миколайович. Медичний персонал включає 178 медичних сестер, з яких 60 мають вищу категорію [16].

КНП ВБЛ [16]: «надає повний спектр медичних послуг, а також пропонує комплексні медичні, хірургічні та терапевтичні послуги. Маючи 215 ліжко-місце, понад 450 співробітників та досвідчений медичний персонал світового класу, заклад надає інноваційну, технологічну та вдосконалену медичну допомогу».

Високий рівень медичного сервісу та якості медичної допомоги вирізняє КНП ВБЛ з-поміж інших ЗОЗ. Професійність, асортимент послуг та дбайливість персоналу забезпечують нам визнання серед клієнтів та медичної спільноти як однієї з найкращих команд та лікарень в регіоні [16].

Цінностями КНП ВБЛ є [16]:

- «милосердя;
- акуратність;
- результативність та відданість справі;
- товариськість та чесність;
- інноваційність;
- надійність та безпека».

В умовах воєнного стану лікарня продовжує стабільно функціонувати, забезпечуючи медичні послуги не тільки місцевим жителям, але й вимушено

переміщеним особам. Завдяки залученню спеціалістів з інших регіонів, таких як лікар-кардіохірург із Харківщини, заклад зміцнює свою кадрову базу.

Лікарня активно впроваджує сучасні стандарти медичного обслуговування, зокрема акцентуючи увагу на використанні інноваційних підходів до діагностики та лікування. В останні роки установа зосередилася на розвитку своїх можливостей для роботи в умовах сучасних викликів, таких як пандемія COVID-19 і забезпечення медичної допомоги під час воєнного стану. Значна увага приділяється підвищенню кваліфікації медичного персоналу, впровадженню інформаційних систем для моніторингу пацієнтів, а також модернізації обладнання.

Відділення амбулаторної спеціалізованої медичної допомоги КНП ВБЛ виконує ключову роль у забезпеченні якісної медичної допомоги населенню. Поліклінічне відділення надає консультативно-діагностичні послуги, що включають прийом лікарів вузьких спеціальностей, лабораторні та інструментальні дослідження. Центр розрахований на 300 відвідувань за одну зміну, що дозволяє ефективно обслуговувати мешканців Волочиської громади та прилеглих територій [16].

Відділення оснащене сучасним обладнанням, що забезпечує високий рівень діагностики та лікування. Основна увага приділяється впровадженню інноваційних технологій, покращенню якості послуг та доступності медичної допомоги [16].

Стаціонарні відділення КНП ВБЛ виконують важливу роль у наданні спеціалізованої медичної допомоги. Заклад забезпечує лікування пацієнтів у 12 профільних відділеннях, розрахованих на 215 ліжок. До складу стаціонару входять відділення хірургії, травматології, терапії, рентгенодіагностики, неврології, педіатрії, гінекології, офтальмології, інфекційне відділення, кардіології, інсультне та ВАІТ-відділення.

Гінекологічне відділення КНП ВБЛ розраховано на 20 ліжок. Відділення протягом року надає медичну допомогу більш як 1100 хворим, як оперативним шляхом, так і консервативним. «Оперативне лікування проводиться в плановому та ургентному порядку. Загальна кількість оперативних втручань понад 700 операцій на рік» [16].

У відділенні впровадженні всі сучасні методи діагностики, включаючи лабораторні, інструментальні та функціональні. Персонал відділення, незважаючи на сьогоднішні труднощі докладає максимум зусиль для надання висококваліфікованої допомоги хворим жінкам.

Інфекційне відділення КНП ВБЛ створено з метою [16]: «надання висококваліфікованої консультативно-діагностичної і лікувальної допомоги дорослим та дітям з інфекційної патології міста та району». Відділення розраховано на 40 ліжок: 20 дорослих, 20 – дитячих. За рік в відділенні перебуває на лікуванні до 1500 хворих.

Кардіологічне відділення, яке функціонує на базі КНП ВБЛ розраховане на 25 ліжок. На протязі останніх 5–ти років у відділенні покращено роботу за рахунок державних, благодійних коштів, а також гуманітарної допомоги [16].

Неврологічне відділення у закладі КНП ВБЛ функціонує також на 25 ліжок. Медичні працівники відділення володіють сучасними методами обстеження і лікування, які дозволяють людям відновити працездатність, позитивний тонус, рівноваженість та відчуття, без яких неможливе повноцінне життя [16].

Структурний підрозділ КНП ВБЛ, Інсультне відділення, засноване 15 листопада 2024 року, є сучасним відділенням, спеціалізованим на лікуванні гострого інсульту [16]. Відділення розраховане на 15 ліжок. Відділення застосовує сучасні методики та технології лікування, в тому числі тромболізис, рекомендований Європейською інсультною організацією як метод лікування ішемічного інсульту [16].

Без перебільшення можна сказати, що ЗОЗ без відділення анестезіології та інтенсивної терапії повноцінно не працюватиме. Така служба у КНП ВБЛ розгорнута на шість ліжок з 2002 року. Це сучасне відділення, оснащене за всіма нормативами, сучасним обладнанням: монітори пацієнта, дихальна апаратура, кисневі концентратори, кардіографи, дефібрилятори, автоматичні дозатори ліків, та сучасний відео ларингоскоп [16].

Офтальмологічне відділення КНП ВБЛ створене для надання стаціонарної офтальмологічної допомоги і вміщує 20 ліжок. Пацієнти в офтальмологічне

відділення поступають за направленням лікаря поліклініки та в ургентному порядку. Допомогу у відділенні надають цілодобово. Відділення активно використовує як консервативні, так і оперативні методики лікування [16].

Дитяче відділення КНП ВБЛ розраховане на 15 ліжок місць. Відділення впроваджує в практику медичного обслуговування сучасні методи профілактики, діагностики та лікування хворих згідно протоколів та вимог МОЗ України. У 2021 році придбано та освоєно в експлуатації рентгенівський апарат з цифровою обробкою зображення POLYRAD SE, що дозволило утримання рентгенівських знімків високої якості. Потужним поштовхом в розширенні діапазону досліджень стало постачання та введення в експлуатацію по президентській програмі «Велике будівництво» комп'ютерного томографа Siemens SOMATOM YF 32 на 32 зрізи [16].

Терапевтичне відділення КНП ВБЛ – це відділення яке потребує відновлення втраченого пацієнтом здоров'я, тривалого лікування, ретельного догляду шляхом надання спеціалізованої, кваліфікованої медичної допомоги хворим [16].

За останні роки травматологічне відділення КНП ВБЛ видозмінилось і озброїлось матеріально-технічними засобами. На даний час у відділенні розгорнуто 20 ліжок, працює центр травм із цілодобовим чергуванням лікарів. Арсенал її використання сьогодні розширився аж до ендопротезування кульшових суглобів різними видами ендопротезів. Також застосовуються найсучасніші методи лікування: метало остеосинтез різними фіксаційними пластинами, інтрамедулярний остеосинтез, синтез за допомогою апарата зовнішньої фіксації. Впроваджено малоінвазивний метод лікування – артроскопія колінних суглобів [16].

Хірургічне відділення КНП ВБЛ функціонує на 37 ліжок, з них: чиста хірургія – 20 ліжок; гнійна хірургія – 15 ліжок; хоспісних хворих – 2 ліжка. Відділення забезпечує в повному обсязі всю невідкладну хірургічну допомогу, планові та термінові оперативні втручання, яких щорічно здійснюється близько тисячі. Серед них і лапароскопічні операції, які проводяться у КНП ВБЛ з 2008 року [16].

## 2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності закладу охорони здоров'я

Для всебічного аналізу ефективності роботи КНП ВБЛ використовуються різні групи показників, які дозволяють оцінити стан закладу з фінансової, організаційної, соціальної та медичної точок зору. Ці показники надають інформацію про якість управління, ефективність використання ресурсів, результати надання медичних послуг і рівень їх доступності.

Розглянемо ключові фінансово-економічні показники роботи закладу, наведені у таблиці 2.1. Вони демонструють динаміку змін за період 2021–2023 років і дають змогу оцінити рівень стабільності й адаптивності медичної установи до зовнішніх викликів.

Таблиця 2.1 – Фінансово-економічні показники діяльності КНП ВБЛ, 2021–2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення (2023–2021)	Відносне відхилення (%) (2023–2021)
Рентабельність послуг, %	115,15	95,94	96,86	-18,29	-15,88
Витрати на одного пацієнта, грн	404,18	446,24	496,34	+92,16	+22,80
Частка бюджетного фінансування, %	6,37	9,87	12,21	+5,84	+91,68
Продуктивність праці, тис. грн	299,34	265,70	357,33	+57,99	+19,37
Питома вага адміністративних витрат, %	56,99	65,44	62,32	+5,33	+9,35

Одним із найважливіших критеріїв фінансової діяльності медичного закладу є рентабельність послуг. У 2021 році цей показник становив 115,15%, що означає високий рівень прибутковості. Проте у 2022 році рентабельність значно знизилася до 95,94%. Основною причиною цього зменшення було зростання витрат, які не були повністю компенсовані збільшенням доходів. У 2023 році рентабельність частково стабілізувалася, досягнувши рівня 96,86%, тобто відбулося певне покращення фінансового менеджменту ЗОЗ, проте показник все ще залишається нижчим за рівень 2021 року.

Представимо динаміку показника Рентабельність послуг у вигляді діаграми (Рисунок 2.1).

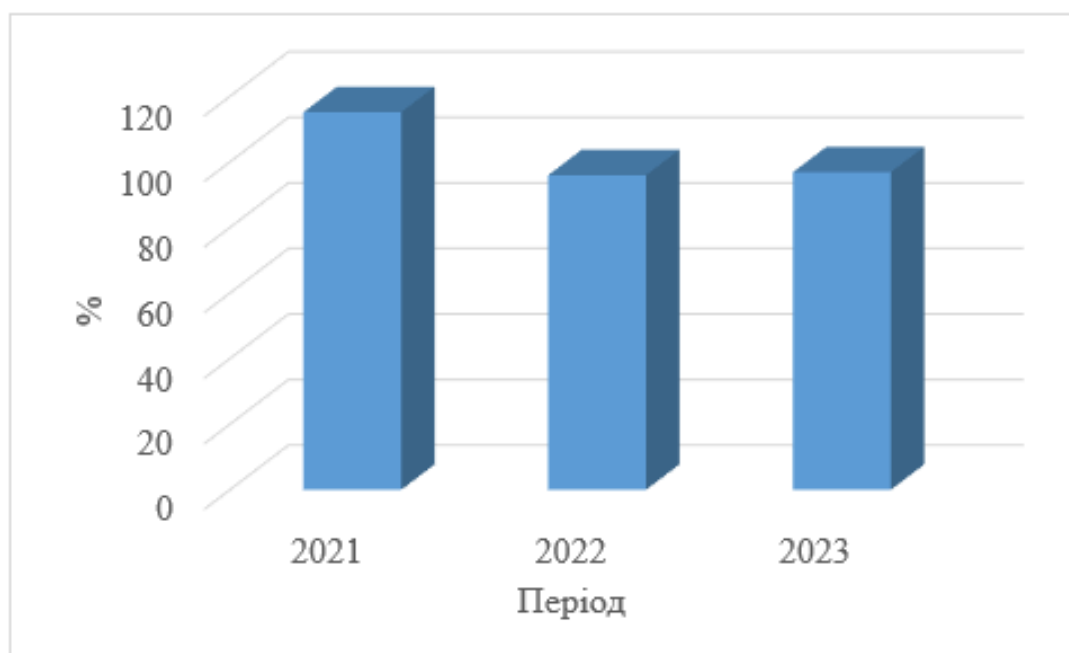


Рисунок 2.1 - Динаміка показника Рентабельність послуг КНП ВБЛ, 2021-2023 рр.

Іншим важливим показником є витрати на одного пацієнта, які зростали протягом досліджуваного періоду. У 2022 році вони збільшилися на 10,41% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році – ще на 11,23%. Зростання витрат пояснюється подорожчанням медичних матеріалів, медикаментів, обладнання та послуг, необхідних для надання якісної медичної допомоги. Хоча це збільшення є

економічно обтяжливим, воно також свідчить про орієнтацію ЗОЗ на підвищення рівня обслуговування пацієнтів.

Представимо динаміку показника Витрати на одного пацієнта у вигляді діаграми (Рисунок 2.2).

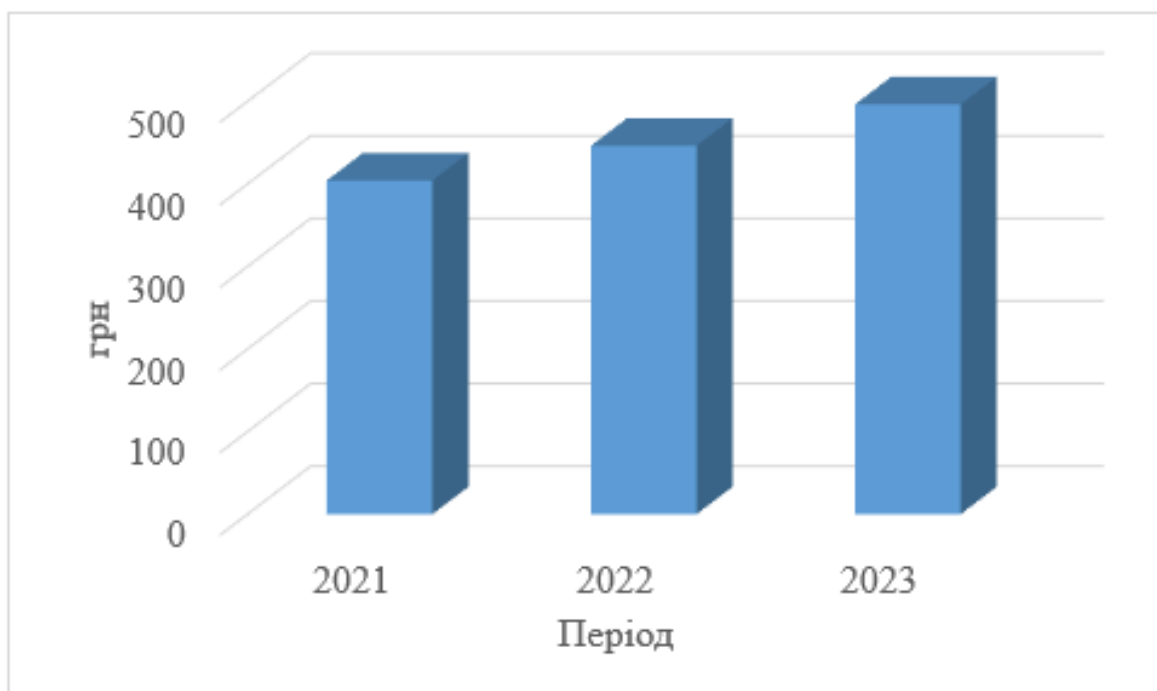


Рисунок 2.2 - Динаміка показника Витрати на одного пацієнта КНП ВБЛ, 2021-2023 рр.

Частка бюджетного фінансування у загальному доході КНП ВБЛ є ще одним показником, який демонструє залежність ЗОЗ від державного фінансування. У 2021 році цей показник становив 6,37%, але у 2022 році він зріс до 9,87%, а у 2023 році – до 12,21%. Таке збільшення частки фінансування з бюджету вказує на посилену підтримку з боку місцевої влади, зокрема в межах цільових програм. Проте це також свідчить про підвищення рівня залежності ЗОЗ від зовнішніх джерел фінансування, що може обмежувати її фінансову автономію.

Представимо динаміку показника Частка бюджетного фінансування у загальному доході КНП ВБЛ у вигляді діаграми (Рисунок 2.3).

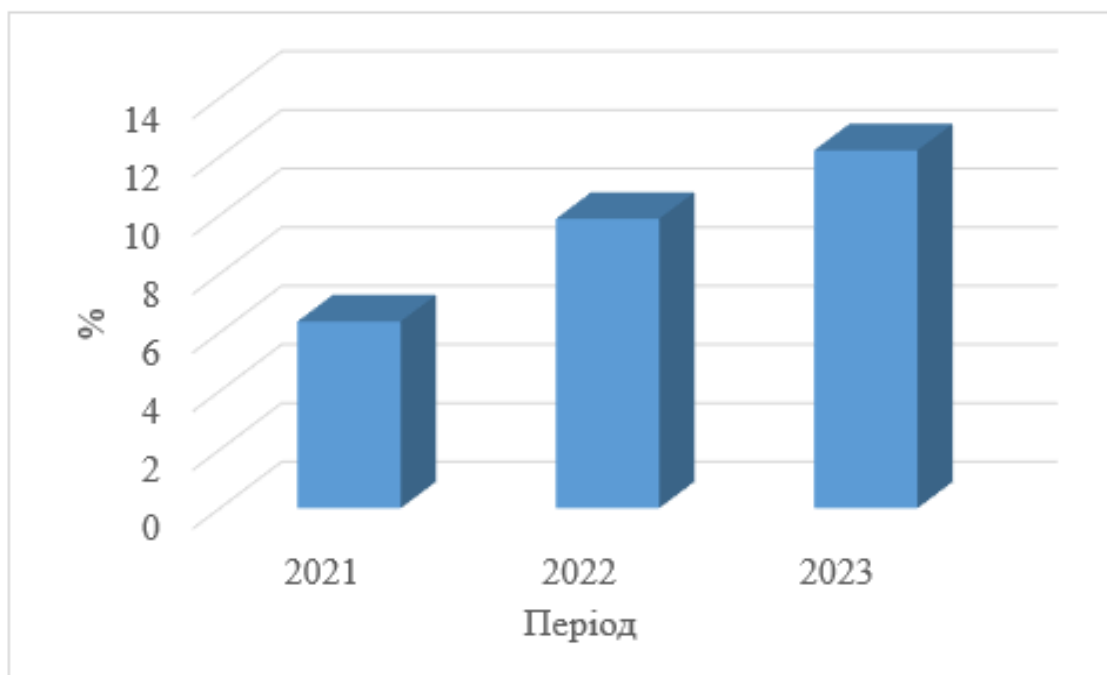


Рисунок 2.3 - Динаміка показника Частка бюджетного фінансування у загальному доході КНП ВБЛ, 2021-2023 рр.

Продуктивність праці персоналу є важливим показником ефективності роботи колективу КНП ВБЛ. У 2022 році продуктивність знизилася на 11,24%, досягнувши 265,70 тис. грн. Однак у 2023 році вона суттєво зросла на 34,49% і склала 357,33 тис. грн. Ця позитивна динаміка є результатом оптимізації процесів праці.

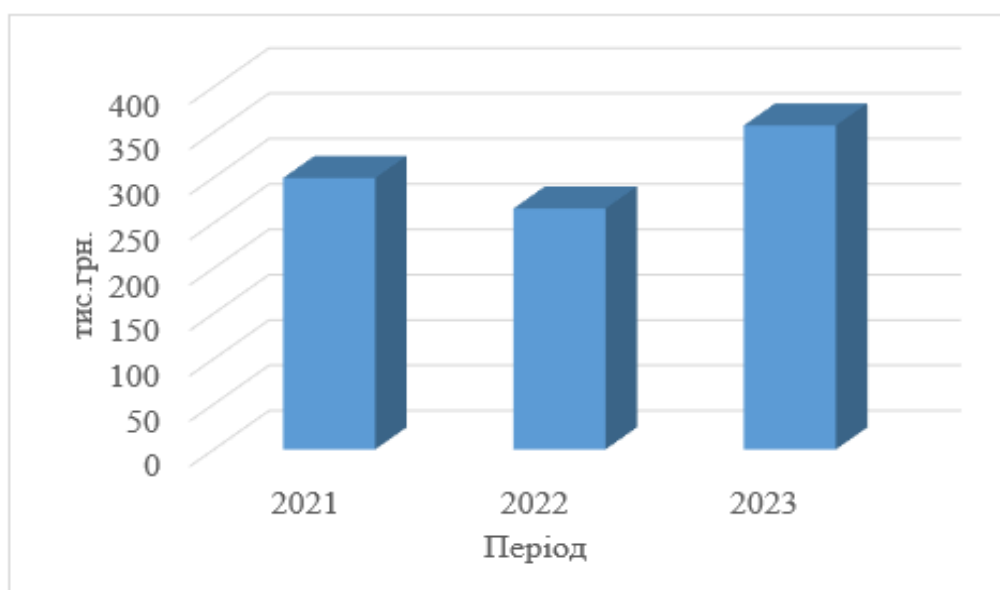


Рисунок 2.4 - Динаміка показника Продуктивність праці персоналу КНП ВБЛ, 2021-2023 рр.

Представимо динаміку показника Продуктивність праці персоналу у вигляді діаграми (Рисунок 2.4).

Нарешті, питома вага адміністративних витрат демонструє, наскільки ефективно ЗОЗ управляє своїми управлінськими ресурсами. У 2022 році цей показник зріс до 65,44%, що свідчить про збільшення витрат на управління. Проте у 2023 році вдалося знизити адміністративні витрати до 62,32%, що є позитивною тенденцією.

Представимо динаміку показника Питома вага адміністративних витрат у вигляді діаграми (Рисунок 2.5).

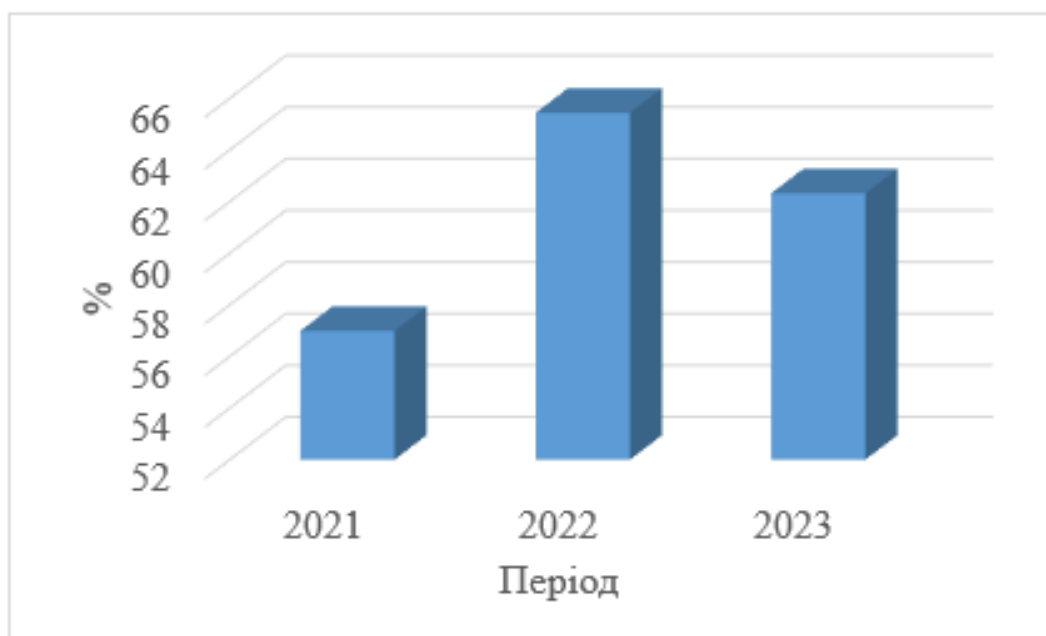


Рисунок 2.4 - Динаміка показника Питома вага адміністративних витрат КНП ВБЛ, 2021-2023 рр.

Медичні показники дозволяють оцінити якість і доступність послуг, а також ефективність використання ресурсів. Одним із таких показників є кількість ліжко-днів, яка свідчить про завантаженість стаціонару. У Таблиці 2.2 розраховано основні медичні показники діяльності КНП ВБЛ за 2021–2023 рр.

Таблиця 2.2 – Основні медичні показники діяльності КНП ВБЛ, 2021–2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення (2023–2021)	Відносне відхилення (%) (2023–2021)
Кількість ліжко-днів	45,5	43,2	46,8	+1,3	+2,86
Середня тривалість перебування, дні	7,5	7,2	7,8	+0,3	+4,00
Рівень використання ліжкового фонду, %	75	71	77	+2	+2,67
Кількість звернень за амбулаторною допомогою	850	910	980	+130	+15,29
Рівень госпіталізації, %	18	17	19	+1	+5,56

Середня тривалість перебування пацієнта в стаціонарі зменшилася з 7,5 днів у 2021 році до 7,2 днів у 2022 році, проте зросла до 7,8 днів у 2023 році.

Рівень використання ліжкового фонду також відображає ефективність роботи стаціонару. У 2021 році цей показник становив 75%, що є оптимальним значенням. У 2022 році він знизився до 71%, але у 2023 році зріс до 77%, що означає підвищення завантаженості.

Кількість звернень за амбулаторною допомогою поступово збільшувалася, що також означає про підвищення довіри населення до КНП ВБЛ. У 2021 році їх кількість становила 850, а у 2023 році – вже 980.

Показник госпіталізації знизився з 18% у 2021 році до 17% у 2022 році, але зріс до 19% у 2023 році. Це демонструє більшу орієнтацію на стаціонарне лікування у 2023 році.

Таким чином, результати проведеного аналізу показують, що КНП ВБЛ має як сильні сторони, так і виклики, які потребують вирішення. Позитивними тенденціями є зростання продуктивності праці у 2023 році; підвищення частки бюджетного фінансування; збільшення кількості звернень за медичною допомогою. Негативними тенденціями є зниження рентабельності послуг у 2022

році; висока залежність від державного фінансування; збільшення адміністративних витрат у 2022 році.

### 2.3 Оцінювання системи стратегічного управління закладу охорони здоров'я

Для оцінки існуючої системи стратегічного управління КНП ВБЛ було обрано методику SWOT-аналізу. Цей підхід є ефективним інструментом для систематизації інформації про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність закладу. Завдяки цьому аналізу можна визначити сильні та слабкі сторони лікарні, а також виявити можливості й загрози, які мають ключове значення для розробки та вдосконалення стратегічних рішень.

SWOT-аналіз дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно заклад адаптується до умов зовнішнього середовища, наскільки добре використовує свої ресурси та які аспекти потребують удосконалення. З огляду на специфіку діяльності закладу охорони здоров'я, цей метод дозволяє розглядати стратегію управління як комплексну систему, яка впливає на фінансові, соціальні та організаційні аспекти його роботи. Аналіз буде проведений з урахуванням наявних фінансово-економічних показників, динаміки послуг та організаційної ефективності (Рисунок 2.5).

Розглянемо детальніше складові SWOT-аналізу стратегічного управління КНП ВБЛ.

Сильними сторонами КНП ВБЛ є:

- Стабільна репутація та довіра пацієнтів. Заклад має позитивний імідж серед місцевого населення, що підтверджується зростанням звернень за амбулаторною допомогою (зростання на 15,29% у 2023 році).

- Високий рівень професіоналізму персоналу. Динаміка продуктивності праці демонструє покращення у 2023 році (зростання на 34,49%), що свідчить про злагоджену роботу колективу.

- Підтримка з боку місцевого бюджету. Частка бюджетного фінансування зросла на 54,89% у 2022 році та ще на 23,66% у 2023 році, що свідчить про стійку фінансову підтримку.

- Інфраструктурні оновлення. В останні роки заклад інвестував у модернізацію обладнання, що підвищило рівень медичних послуг.

- Оптимальний рівень використання ліжкового фонду. У 2023 році рівень завантаження ліжкового фонду досягнув 77%, що є показником ефективного планування госпіталізацій.



Рисунок 2.5 - SWOT-аналіз стратегічного управління КНП ВБЛ

Слабкими сторонами КНП ВБЛ є:

- Залежність від бюджетного фінансування. Зростання частки бюджетного фінансування свідчить про недостатній рівень диверсифікації доходів закладу. Це може стати ризиком у разі змін бюджетної політики.

- Низька рентабельність послуг. Показник рентабельності знизився з 115,15% у 2021 році до 96,86% у 2023 році, що свідчить про недостатній рівень фінансової ефективності.

- Збільшення адміністративних витрат. Питома вага адміністративних витрат у 2022 році зростає до 65,44%, що свідчить про недостатню оптимізацію управлінських процесів.

- Нерівномірний розподіл ресурсів. Попри зростання витрат на одного пацієнта, їхнє використання не завжди відповідає реальним потребам пацієнтів.

- Відсутність інноваційних стратегій. Недостатня увага до впровадження новітніх технологій і практик може уповільнити розвиток закладу в довгостроковій перспективі.

Можливостями КНП ВБЛ є:

- Розширення спектру медичних послуг. Зростання звернень за амбулаторною допомогою (зростання на 15,29%) демонструє потребу у додаткових спеціалізованих послугах.

- Залучення інвестицій. Використання грантів та міжнародних програм для модернізації обладнання та навчання персоналу.

- Підвищення якості медичних послуг. Подальше зростання витрат на одного пацієнта сприяє поліпшенню стандартів обслуговування.

- Диджиталізація процесів. Впровадження електронної системи управління пацієнтськими записами та обліком допоможе зменшити адміністративні витрати.

- Співпраця з іншими закладами. Участь у програмах обміну досвідом між медичними установами дозволить підвищити кваліфікацію персоналу та покращити організацію роботи.

Загрозами КНП ВБЛ є:

- Зміни у фінансуванні. Зменшення бюджетного фінансування або затримки у фінансуванні можуть суттєво вплинути на роботу закладу.

- Конкуренція з приватними клініками. Розширення приватного сектору охорони здоров'я може зменшити кількість пацієнтів у лікарні.

- Зростання цін на ресурси. Інфляція та подорожчання ліків і матеріалів можуть призвести до зростання витрат.

- Кадровий дефіцит. Міграція кваліфікованих медиків за кордон може спричинити брак фахівців.

- Епідеміологічні ризики. Нові хвилі пандемій або інфекцій можуть переважити систему охорони здоров'я.

Отже, SWOT-аналіз показав, що КНП ВБЛ має низку сильних сторін, які створюють основу для успішного розвитку. Разом з тим, ЗОЗ потребує удосконалення фінансової стратегії, зменшення залежності від бюджетного фінансування та оптимізації управлінських процесів. Використання наявних можливостей, таких як діджиталізація та розширення спектру послуг, допоможе зміцнити конкурентні позиції лікарні та забезпечити її стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Для детальної оцінки зовнішнього середовища, яке впливає на систему стратегічного управління КНП ВБЛ, використаємо метод PESTLE-аналізу. Цей підхід дозволяє врахувати різноманітні фактори: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові, які формують умови для функціонування ЗОЗ. PESTLE-аналіз особливо ефективний у контексті стратегічного планування, адже він допомагає ідентифікувати ризики та можливості, пов'язані з зовнішнім середовищем, і розробити адаптивну стратегію управління для досліджуваного закладу охорони здоров'я.

Для КНП ВБЛ, яка функціонує в умовах динамічних змін у сфері охорони здоров'я, цей метод аналізу дозволяє визначити вплив зовнішніх факторів на операційну діяльність, фінансову стійкість і якість надання медичних послуг. PESTLE-аналіз стане основою для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління в досліджуваному закладі охорони здоров'я (Рисунок 2.6).



Рисунок 2.6 - PESTLE-аналіз КНП ВБЛ

Розглянемо детальніше складові PESTLE-аналізу для КНП ВБЛ.

Політичними факторами (Political) для КНП ВБЛ є:

- Реформи у сфері охорони здоров'я. Протягом останніх років в Україні впроваджуються масштабні реформи в медичній галузі, включаючи децентралізацію та реформування системи фінансування. Це створює нові виклики для стратегічного управління ЗОЗ.

- Політична стабільність. Місцевий бюджет КНП ВБЛ залежить від політичних рішень, і зміни в уряді також можуть вплинути на фінансування ЗОЗ.

- Державні програми та ініціативи. Участь у цільових програмах, таких як закупівля медичного обладнання, може стати додатковим джерелом фінансування КНП ВБЛ.

Економічними факторами (Economic) для КНП ВБЛ є:

- Інфляція та зростання цін. Підвищення цін на медичні матеріали, обладнання та послуги створює додаткове навантаження на бюджет КНП ВБЛ.
- Рівень фінансування охорони здоров'я. Частка бюджетного фінансування ЗОЗ зростає, але залежність від державних коштів створює ризики у випадку їхнього зменшення.
- Економічна криза. Економічна нестабільність в країні впливає на здатність населення оплачувати платні медичні послуги, зменшуючи доходи КНП ВБЛ.

Соціальними факторами (Social) для КНП ВБЛ є:

- Старіння населення. Збільшення частки літніх пацієнтів у структурі населення створює додаткове навантаження на медичний персонал та ресурси КНП ВБЛ.
- Підвищення обізнаності про здоров'я. Зростання інтересу населення до профілактики та лікування захворювань збільшує попит на медичні послуги.
- Міграція медичного персоналу. Відтік кваліфікованих кадрів за кордон є серйозною загрозою для забезпечення якості медичних послуг.

Технологічними факторами (Technological) для КНП ВБЛ є:

- Впровадження нових технологій. Диджиталізація медичних процесів, включаючи електронні медичні записи, може значно підвищити ефективність роботи КНП ВБЛ.
- Модернізація обладнання. Закупівля сучасного медичного обладнання дозволяє підвищити рівень діагностики та лікування.
- Доступ до інновацій. Співпраця з міжнародними організаціями відкриває можливості для отримання нових технологій і навчання персоналу КНП ВБЛ.

Екологічними факторами (Environmental) для КНП ВБЛ:

- Екологічні стандарти. Дотримання вимог з утилізації медичних відходів та екологічних норм є важливим аспектом роботи КНП ВБЛ.
- Кліматичні зміни. Зміна клімату впливає на поширення інфекційних хвороб, що створює додаткове навантаження на КНП ВБЛ.

- Енергоефективність. Впровадження енергозберігаючих технологій дозволяє скоротити витрати на комунальні послуги.

Правовими факторами (Legal) для КНП ВБЛ є:

- Законодавче регулювання охорони здоров'я. Зміни у законодавстві, зокрема щодо фінансування та організації медичних послуг, впливають на роботу КНП ВБЛ.

- Стандарти якості медичних послуг. Дотримання державних стандартів забезпечує якість медичних послуг, але вимагає додаткових ресурсів.

- Ліцензування та акредитація. Необхідність проходження регулярних перевірок і отримання ліцензій впливає на організаційні процеси КНП ВБЛ.

Таким чином, PESTLE-аналіз виявив, що зовнішнє середовище створює для КНП ВБЛ як можливості, так і загрози. Основні виклики пов'язані з економічною нестабільністю, правовими вимогами та міграцією кадрів. Водночас використання новітніх технологій, участь у державних програмах і підвищення обізнаності населення створюють умови для розвитку досліджуваного ЗОЗ. Результати цього аналізу слугуватимуть основою для удосконалення стратегічного управління в КНП ВБЛ.

## Висновки до другого розділу

У другому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто характеристики та структуру ЗОЗ, проведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ЗОЗ та здійснено оцінювання системи стратегічного управління ЗОЗ.

Комунальне некомерційне підприємство «Волочиська багатoproфільна лікарня» (КНП ВБЛ) є ключовою медичною установою Волочиського району Хмельницької області.

На сьогодні заклад надає спеціалізовану медичну допомогу, яка включає амбулаторні та стаціонарні послуги. Основна діяльність спрямована на діагностику,

лікування, профілактику та реабілітацію пацієнтів, включаючи управління медичним обслуговуванням населення. Заклад є неприбутковою організацією, а також може використовуватися як клінічна база для навчання студентів і післядипломної підготовки медиків

Результати проведеного аналізу показують, що КНП ВБЛ має як сильні сторони, так і виклики, які потребують вирішення. Позитивними тенденціями є зростання продуктивності праці у 2023 році; підвищення частки бюджетного фінансування; збільшення кількості звернень за медичною допомогою. Негативними тенденціями є зниження рентабельності послуг у 2022 році; висока залежність від державного фінансування; збільшення адміністративних витрат у 2022 році.

SWOT-аналіз показав, що КНП ВБЛ має низку сильних сторін, які створюють основу для успішного розвитку. Разом з тим, ЗОЗ потребує удосконалення фінансової стратегії, зменшення залежності від бюджетного фінансування та оптимізації управлінських процесів. Використання наявних можливостей, таких як діджиталізація та розширення спектру послуг, допоможе зміцнити конкурентні позиції лікарні та забезпечити її стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

PESTLE-аналіз виявив, що зовнішнє середовище створює для КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» як можливості, так і загрози. Основні виклики пов'язані з економічною нестабільністю, правовими вимогами та міграцією кадрів. Водночас використання новітніх технологій, участь у державних програмах і підвищення обізнаності населення створюють умови для розвитку закладу. Результати цього аналізу слугуватимуть основою для удосконалення стратегічного управління в ЗОЗ.

### 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КНП «ВОЛОЧИСЬКА БАГАТОПРОФІЛЬНА ЛІКАРНЯ»

#### 3.1 Визначення напрямів удосконалення стратегічного управління закладом охорони здоров'я

У сучасних умовах діяльність закладів охорони здоров'я потребує ефективної системи стратегічного управління, яка враховує динаміку економічного середовища, соціальні виклики, технологічні інновації та зміну потреб населення. На основі проведеного SWOT і PESTLE-аналізу можна визначити основні напрями удосконалення стратегічного управління для КНП ВБЛ.

На Рисунку 3.1 представлено основні напрями удосконалення стратегічного управління для КНП ВБЛ.



Рисунок 3.1 – Основні напрями удосконалення стратегічного управління для КНП ВБЛ

Розглянемо детальніше запропоновані напрями удосконалення стратегічного управління для КНП ВБЛ.

Напрям 1. Посилення фінансової стабільності. Фінансові виклики, такі як залежність від бюджетного фінансування та зниження рентабельності послуг, потребують впровадження заходів, спрямованих на диверсифікацію джерел доходів. Пропонується:

- Розширити спектр платних послуг в КНП ВБЛ: впровадження нових медичних процедур, діагностичних і лабораторних досліджень, які користуються попитом у населення.

- Залучити грантові і інвестиційні кошти: приймати участь у міжнародних та національних грантових програмах, орієнтованих на розвиток інфраструктури закладів охорони здоров'я.

- Оптимізувати адміністративні витрати: автоматизувати управлінські процеси, що дозволить зменшити частку адміністративних витрат в КНП ВБЛ.

Напрям 2. Покращення якості надання медичних послуг КНП ВБЛ. Потреба у підвищенні рівня якості обслуговування та задоволеності пацієнтів є важливим компонентом стратегічного управління. Для цього КНП ВБЛ слід:

- Підвищити кваліфікацію медичного персоналу: регулярне навчання та сертифікація співробітників для роботи з сучасним обладнанням.

- Впровадити стандарти якості: використання доказової медицини, протоколів лікування та систем внутрішнього аудиту якості.

- Розширити доступність медичних послуг: розвиток телемедицини для надання консультацій у віддалених районах.

Напрям 3. Зміцнення кадрового потенціалу. Однією з проблем КНП ВБЛ є недостатня мотивація персоналу та його плинність. Пропоновані заходи включають:

- Розробку програм матеріального і нематеріального стимулювання: створення прозорих систем преміювання, кар'єрного росту та соціальних пакетів.

- Залучення молодих фахівців: активна співпраця з медичними університетами, створення умов для стажування та професійного розвитку.

- Покращення умов праці у КНП ВБЛ: модернізація робочих місць, забезпечення необхідним обладнанням і матеріалами.

Напрямок 4. Розвиток інноваційних технологій. Інновації є ключовим чинником конкурентоспроможності закладу. Пропонуються впровадити наступні заходи у КНП ВБЛ:

- Цифровізація медичних процесів: створення електронної медичної карти пацієнта, автоматизація запису на прийом, використання сучасних програм для управління ліжковим фондом.

- Впровадження нових технологій лікування: закупівля сучасного обладнання, залучення інноваційних методик діагностики та терапії.

- Розвиток інформаційних платформ: вдосконалення веб-сайту КНП ВБЛ з функціоналом для пацієнтів, включаючи запис онлайн та доступ до результатів обстежень.

Напрямок 5. Підвищення ефективності стратегічного планування. Результати попередніх аналізів КНП ВБЛ свідчать про необхідність покращення стратегічного планування. Для цього потрібно:

- Розробити довгострокову стратегію розвитку КНП ВБЛ: визначити ключові цілі і механізми їх досягнення.

- Створити систему моніторингу та оцінки виконання стратегій: використання ключових показників ефективності (KPI) для регулярного оцінювання прогресу.

- Посилити комунікацію з громадськістю: інформування населення про успіхи КНП ВБЛ, підвищення її іміджу як надійного ЗОЗ.

Таким чином, визначення зазначених напрямів удосконалення стратегічного управління дозволить КНП ВБЛ забезпечити стабільність функціонування, підвищити конкурентоспроможність, а також задовольнити потреби населення у високоякісних медичних послугах. Реалізація цих заходів сприятиме сталому розвитку ЗОЗ в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

### 3.2 Розробка інструментів стратегічного управління закладом охорони здоров'я

Ефективне стратегічне управління КНП ВБЛ неможливе без практичних інструментів, які забезпечують реалізацію визначених напрямів розвитку. На основі аналізу діяльності КНП ВБЛ пропонуються конкретні інструменти стратегічного управління, що враховують особливості сучасного функціонування ЗОЗ (Рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 – Інструменти стратегічного управління КНП ВБЛ

Розглянемо детальніше кожен із запропонованих інструментів стратегічного управління досліджуваного ЗОЗ.

**Інструмент 1.** Розробка та впровадження стратегічної карти ЗОЗ. Стратегічна карта є візуалізацією ключових цілей та зв'язків між ними. Вона допомагає персоналу зрозуміти стратегічні пріоритети закладу. Для розробки стратегічної карти КНП ВБЛ пропонується:

- визначити місію та візію ЗОЗ, які будуть основою для побудови цілей;
- сформувані ключові напрямки: фінансова стабільність, якість медичних послуг, інновації та кадровий потенціал;
- створити систему показників для оцінки: наприклад, збільшення кількості пацієнтів, підвищення продуктивності праці.

Інструмент 2. Запровадження системи КРІ (ключових показників ефективності). Система КРІ дозволяє здійснювати моніторинг виконання стратегічних цілей. Для КНП ВБЛ пропонуються наступні ключові показники:

- фінансові показники: рівень рентабельності послуг, частка позабюджетних доходів;
- медичні показники: рівень задоволеності пацієнтів, середня тривалість лікування, використання ліжкового фонду;
- організаційні показники: плинність кадрів, середня продуктивність праці.

Для ефективного впровадження КРІ необхідно створити внутрішню систему звітності та регулярно аналізувати отримані дані.

Інструмент 3. Розробка плану розвитку персоналу. Персонал є основним ресурсом ЗОЗ, тому інвестиції у професійний розвиток співробітників є ключовим напрямом удосконалення. Пропонується для досліджуваного ЗОЗ:

- створити програми підвищення кваліфікації: регулярне навчання лікарів та медсестер за сучасними методиками;
- запровадити систему наставництва для молодих фахівців;
- розробити індивідуальні плани кар'єрного розвитку;
- використовувати онлайн-платформи для навчання.

Інструмент 4. Автоматизація управлінських процесів. Автоматизація дозволяє значно підвищити ефективність стратегічного управління ЗОЗ. Пропонується:

- запровадити електронну систему обліку медичних послуг, наприклад, повна автоматизація процесу запису на прийом, моніторинг ліжкового фонду;
- впровадити CRM-систему для аналізу відгуків пацієнтів і покращення комунікації з ними;

- створити аналітичну платформу для моніторингу виконання стратегічних цілей.

Інструмент 5. Розробка маркетингової стратегії КНП ВБЛ. Маркетингова стратегія в контексті діяльності закладів охорони здоров'я передбачає формування системи, яка дозволяє підвищити конкурентоспроможність лікарні, поліпшити комунікацію із пацієнтами, а також ефективно використовувати ресурси закладу [18].

Рекомендації щодо впровадження маркетингової стратегії КНП ВБЛ.

Пропонується для досліджуваного ЗОЗ впровадити маркетингову стратегію, яка буде містити наступні складові (Рисунок 3.3):

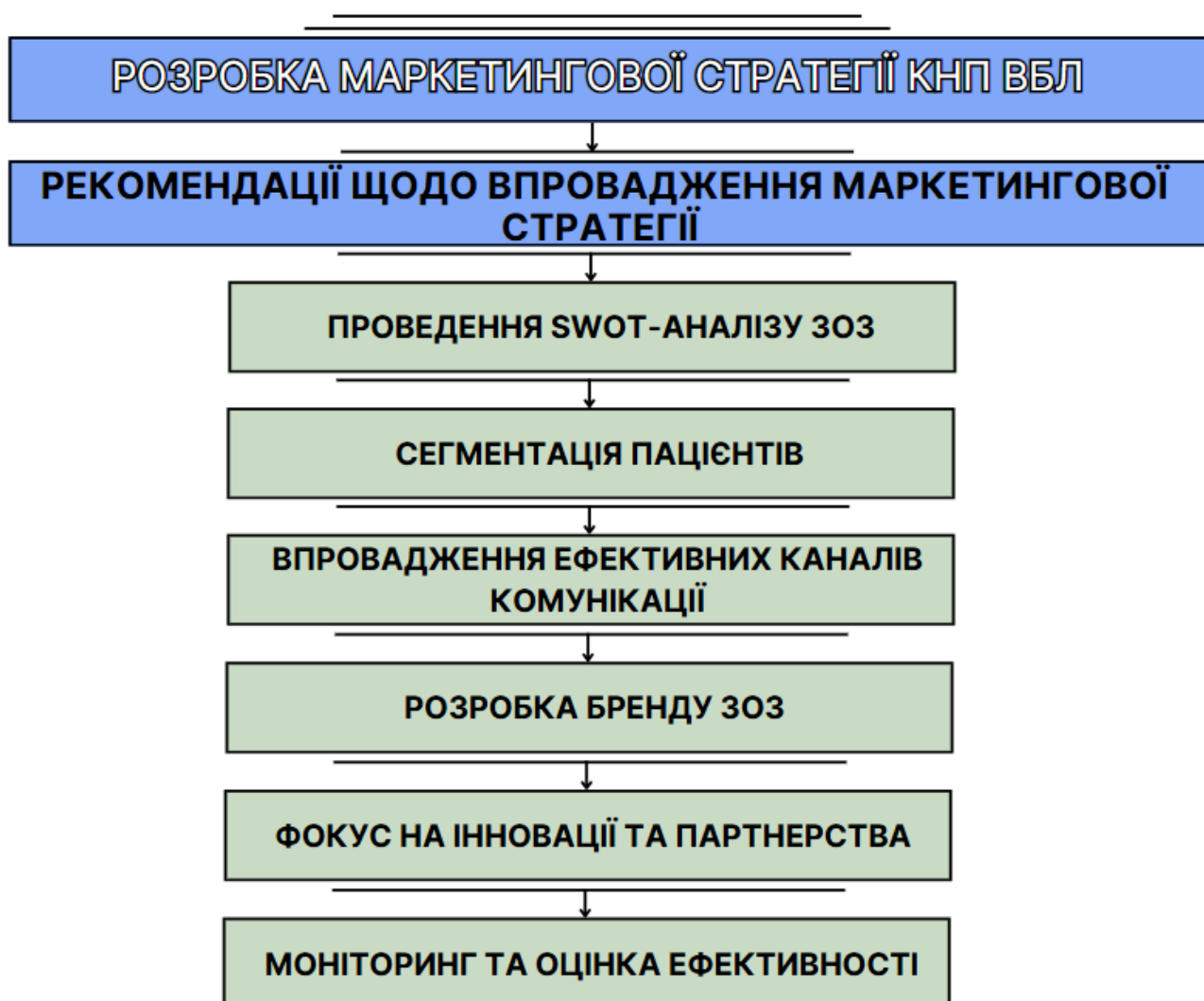


Рисунок 3.3 – Рекомендації щодо впровадження маркетингової стратегії КНП ВБЛ

1. Проведення SWOT-аналізу КНП ВБЛ. Детальний SWOT-аналіз був проведений в другому розділі кваліфікаційної роботи. В КНП ВБЛ пропонується створити робочу групу з лікарів, адміністрації та аналітиків для визначення сильних (висококваліфікований персонал, сучасне обладнання) та слабких сторін (нестача спеціалістів, низька впізнаваність серед населення). Результати SWOT-аналізу будуть основою для подальшого стратегічного планування.

2. Сегментація пацієнтів. Пропонується визначити ключові сегменти пацієнтів залежно від їх потреб (наприклад, педіатричні послуги, гінекологія, хірургія). Наприклад, КНП ВБЛ може орієнтувати маркетингові заходи на молодих батьків, просуваючи свої педіатричні послуги через соціальні мережі, регіональні медіа або партнерство з дитячими навчальними закладами.

3. Впровадження ефективних каналів комунікації. Пропонується розробити комунікаційну стратегію, що буде включати використання веб-сайту КНП ВБЛ, соціальних мереж, електронних розсилок, а також прямих консультацій. Наприклад, пропонується вдосконалити існуючий веб-сайт КНП ВБЛ з доповненнями інтерактивних функцій (онлайн-запис на прийом, розклад лікарів, чат із консультантом тощо). Для молоді акцентувати увагу на Instagram, а для старшого покоління — на Facebook або місцевих друкованих медіа.

4. Розробка бренду ЗОЗ. Пропонується створити унікальний бренд, що відображає місію та цінності КНП ВБЛ (наприклад, «Доступність та турбота для кожного»). В цьому напрямку рекомендується використовувати єдиний візуальний стиль у всіх рекламних матеріалах, включаючи логотип, кольорову гамму та гасло, щоб створити впізнаваний імідж ЗОЗ серед населення.

5. Фокус на інновації та партнерства. Пропонується запровадити інноваційні послуги та укласти партнерства з іншими ЗОЗ, навчальними закладами та фармацевтичними компаніями. Наприклад, організувати спільні освітні програми для медичного персоналу ЗОЗ з місцевим медичним університетом або проводити кампанії зі здорового способу життя разом із громадськими організаціями.

6. Моніторинг та оцінка ефективності. Рекомендація запровадити систему постійного моніторингу ефективності маркетингових заходів через зворотний зв'язок із пацієнтами та аналіз статистики - щомісяця проводити опитування задоволеності пацієнтів, а також аналізувати динаміку кількості відвідувачів, приріст доходу та завантаженість персоналу.

Приклади інструментів впровадження маркетингової стратегії КНП ВБЛ:

- Кампанія в соціальних мережах: розробити серію відеороликів про роботу лікарів, що демонструють високий рівень професіоналізму та довіру до медичного закладу; використовувати таргетовану рекламу на основі геолокації для привернення уваги жителів регіону.

- Інтеграція CRM-системи: впровадити систему управління відносинами з клієнтами (CRM) для ведення обліку пацієнтів, їх запитів і побажань. Це допоможе не тільки покращити комунікацію, а й забезпечити персоналізований підхід.

- Спонсорські програми: співпрацювати з місцевим бізнесом для фінансування соціальних програм (наприклад, безкоштовних медичних оглядів для малозабезпечених груп населення).

- Проведення «Днів відкритих дверей»: організувати заходи, де жителі громади можуть безпосередньо поспілкуватися з лікарями, оглянути обладнання, дізнатися про послуги.

Ці рекомендації можна адаптувати відповідно до місцевих умов, фінансових можливостей та стратегічних цілей досліджуваного ЗОЗ.

Таким чином, розробка та впровадження зазначених інструментів стратегічного управління дозволить КНП ВБЛ підвищити ефективність своєї діяльності, забезпечити фінансову стабільність і відповідати потребам населення. Їх реалізація сприятиме перетворенню КНП ВБЛ на конкурентоспроможний та інноваційний заклад охорони здоров'я.

### 3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

На основі результатів аналізу, проведеного у 2 розділі кваліфікаційної роботи, та рекомендацій, викладених у пунктах 3.1 і 3.2, прогнозується вплив запропонованих заходів на ключові показники діяльності КНП ВБЛ.

Основними аспектами оцінки є фінансова стабільність, якість послуг і рівень задоволеності пацієнтів.

1. Вплив на фінансову стабільність. Запропоновані заходи (описані у пункті 3.2 кваліфікаційної роботи), зокрема впровадження маркетингової стратегії, оптимізація процесів, цифровізація та активізація комунікацій із цільовою аудиторією, дозволяють збільшити дохідність і знизити витрати.

Прогнозовані зміни стосуються зростання доходів - завдяки платним медичним послугам та залученню нових пацієнтів прогнозується приріст доходів на 10–15% протягом першого року реалізації.

Для розрахунку візьмемо середньомісячний дохід КНП ВБЛ, який складає близько 11673 тис. грн. Очікується зростання на 1167–1750 тис. грн щомісяця (загалом близько 20000 тис. грн річного приросту).

Також прогнозовані зміни стосуються зниження витрат – оптимізація адміністративних процесів (наприклад, впровадження електронного документообігу) скоротить витрати на 5–8% (економія близько 900 тис. грн на місяць) та фінансових інвестицій (первинні витрати на впровадження CRM-системи або онлайн-запису складатимуть близько 100–150 тис. грн, але окупляться за рахунок приросту доходів за короткий період).

2. Вплив на якість послуг. Реалізація стратегічних інструментів покликана покращити організацію лікувального процесу та розширити спектр послуг.

Прогнозовані зміни стосуються таких напрямків:

- оптимізація часу очікування. Введення онлайн-запису дозволить зменшити середній час очікування пацієнта з 20 хвилин до 10 хвилин.

- розширення спектра послуг. Пропонується додати інноваційні послуги (наприклад, телемедицину), що забезпечить приріст пацієнтів на 20% протягом першого року реалізації.

- якість діагностики та лікування. Завдяки впровадженню нових протоколів та навчання персоналу прогнозується підвищення точності діагностики на 10%, що сприятиме ефективності лікування.

3. Вплив на задоволеність пацієнтів. Ключовим показником успіху є рівень задоволеності пацієнтів, який залежить від швидкості та якості послуг, а також рівня комунікації.

Прогнозовані зміни стосуватимуться:

- зростання рівня задоволеності: завдяки впровадженню систем зворотного зв'язку очікується, що рівень задоволеності пацієнтів зросте на 15–20% протягом року.

- лояльність пацієнтів: підвищення якості обслуговування та комунікації дозволить утримати наявну базу пацієнтів та стимулювати повторні звернення (приріст до 10% постійних пацієнтів).

- результати опитувань: частка пацієнтів, які оцінюють послуги на «відмінно», зросте з 60% до 75%.

Таблиця 3.3 – Сумарний прогноз ефективності заходів

Показник	До впровадження	Прогноз після впровадження
Щомісячний дохід	11673 тис. грн	зростання на 1167–1750 тис. грн
Частка задоволених пацієнтів	60%	75%
Середній час очікування	20 хвилин	10 хвилин
Частка постійних пацієнтів	50%	60%

Таким чином, прогнозовані результати свідчать, що запропоновані заходи матимуть позитивний вплив на фінансову стабільність, якість послуг та рівень задоволеності пацієнтів. Це дозволить КНП ВБЛ зміцнити позиції на ринку медичних послуг, підвищити конкурентоспроможність та ефективніше реалізувати свою місію в охороні здоров'я населення.

### Висновки до третього розділу

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено удосконалення системи стратегічного управління КНП ВБЛ шляхом визначення напрямів удосконалення стратегічного управління ЗОЗ, розробки інструментів стратегічного управління ЗОЗ та проведення оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Визначення напрямів удосконалення стратегічного управління дозволить КНП ВБЛ забезпечити стабільність функціонування, підвищити конкурентоспроможність, а також задовольнити потреби населення у високоякісних медичних послугах. Реалізація заходів сприятиме сталому розвитку ЗОЗ в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Розробка та впровадження інструментів стратегічного управління дозволить КНП ВБЛ підвищити ефективність своєї діяльності, забезпечити фінансову стабільність і відповідати потребам населення. Їх реалізація сприятиме перетворенню КНП ВБЛ на конкурентоспроможний та інноваційний заклад охорони здоров'я.

Прогнозовані результати свідчать, що запропоновані заходи матимуть позитивний вплив на фінансову стабільність, якість послуг та рівень задоволеності пацієнтів. Це дозволить КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» зміцнити позиції на ринку медичних послуг, підвищити конкурентоспроможність та ефективніше реалізувати свою місію в охороні здоров'я населення.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розглянуто питання удосконалення системи стратегічного управління КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня».

У першому розділі розглянуто теоретичні основи стратегічного управління закладу охорони здоров'я: розглянуто поняття та сутність стратегічного управління, виявлено особливості стратегічного управління в закладах охорони здоров'я та досліджено досвід стратегічного управління в закладах охорони здоров'я.

Дослідження сутності поняття «стратегічне управління» продемонструвало його багатогранність, гнучкість, важливість аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища, а також роль у забезпеченні довгострокової стабільності й конкурентоспроможності підприємства.

Стратегічне управління — це багатогранний процес, спрямований на визначення цілей підприємства, розробку стратегій їх досягнення, а також адаптацію організації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах. Його головною метою є забезпечення довгострокового розвитку підприємства, створення конкурентних переваг і підвищення його ефективності.

Запровадження стратегічного управління в заклади охорони здоров'я сприяє покращенню ефективності надання медичних послуг, оптимізації використання ресурсів, а також підвищенню конкурентоспроможності медичних установ в умовах сучасних викликів. Стратегічне управління дозволяє закладам охорони здоров'я адаптуватися до змін, забезпечувати доступність послуг та підтримувати високу якість обслуговування пацієнтів. Таке управління також сприяє формуванню стійких конкурентних переваг, забезпеченню фінансової стабільності, а також розвитку партнерських відносин із іншими суб'єктами галузі охорони здоров'я.

Досвід країн, таких як США, Нідерланди та Швеція, засвідчило, що стратегічне управління в охороні здоров'я потребує інтеграції різних методів і підходів, а також адаптації до локальних умов. Для України важливо враховувати

цей досвід і створювати умови для розвитку управлінського капіталу та мотивації персоналу.

У другому розділі розглянуто характеристику та структуру ЗОЗ, проведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ЗОЗ та здійснено оцінювання системи стратегічного управління ЗОЗ.

Комунальне некомерційне підприємство «Волочиська багатопрофільна лікарня» (КНП ВБЛ) є ключовою медичною установою Волочиського району Хмельницької області.

На сьогодні заклад надає спеціалізовану медичну допомогу, яка включає амбулаторні та стаціонарні послуги. Основна діяльність спрямована на діагностику, лікування, профілактику та реабілітацію пацієнтів, включаючи управління медичним обслуговуванням населення. Заклад є неприбутковою організацією, а також може використовуватися як клінічна база для навчання студентів і післядипломної підготовки медиків

Результати проведеного аналізу показують, що КНП ВБЛ має як сильні сторони, так і виклики, які потребують вирішення. Позитивними тенденціями є зростання продуктивності праці у 2023 році; підвищення частки бюджетного фінансування; збільшення кількості звернень за медичною допомогою. Негативними тенденціями є зниження рентабельності послуг у 2022 році; висока залежність від державного фінансування; збільшення адміністративних витрат у 2022 році.

SWOT-аналіз показав, що КНП ВБЛ має низку сильних сторін, які створюють основу для успішного розвитку. Разом з тим, ЗОЗ потребує удосконалення фінансової стратегії, зменшення залежності від бюджетного фінансування та оптимізації управлінських процесів. Використання наявних можливостей, таких як діджиталізація та розширення спектру послуг, допоможе зміцнити конкурентні позиції лікарні та забезпечити її стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

PESTLE-аналіз виявив, що зовнішнє середовище створює для КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» як можливості, так і загрози. Основні

виклики пов'язані з економічною нестабільністю, правовими вимогами та міграцією кадрів. Водночас використання новітніх технологій, участь у державних програмах і підвищення обізнаності населення створюють умови для розвитку закладу. Результати цього аналізу слугуватимуть основою для удосконалення стратегічного управління в ЗОЗ.

У третьому розділі було здійснено удосконалення системи стратегічного управління КНП ВБЛ шляхом визначення напрямів удосконалення стратегічного управління ЗОЗ, розробки інструментів стратегічного управління ЗОЗ та проведення оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Визначення напрямів удосконалення стратегічного управління дозволить КНП ВБЛ забезпечити стабільність функціонування, підвищити конкурентоспроможність, а також задовольнити потреби населення у високоякісних медичних послугах. Реалізація заходів сприятиме сталому розвитку ЗОЗ в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Розробка та впровадження інструментів стратегічного управління дозволить КНП ВБЛ підвищити ефективність своєї діяльності, забезпечити фінансову стабільність і відповідати потребам населення. Їх реалізація сприятиме перетворенню КНП ВБЛ на конкурентоспроможний та інноваційний заклад охорони здоров'я.

Прогнозовані результати свідчать, що запропоновані заходи матимуть позитивний вплив на фінансову стабільність, якість послуг та рівень задоволеності пацієнтів. Це дозволить КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» зміцнити позиції на ринку медичних послуг, підвищити конкурентоспроможність та ефективніше реалізувати свою місію в охороні здоров'я населення.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. H. Igor Ansoff. Strategic Management. Wiley, 1979. - 236 p.
2. H. Mintzberg. Critical Evaluations in Business and Management. Taylor & Francis. - 458 p.
3. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.
4. Fayol Henri. Administration industrielle et générale / Paris. — Dunod et Pinat, 1917. - 174 p.
5. Гребенніков Н.В. Стратегічне управління у контексті сучасних економічних викликів / Сталий розвиток та конкурентоспроможність підприємств в умовах глобальних викликів. – Режим доступу: <https://repo.btu.kharkov.ua/>.
6. Новікова О. Ф., Амоша О. І., Антонюк В. П.. Сталий розвиток промислового регіону: соціальні аспекти: моногр. та ін.; НАН України, Ін-т економіки промисловості. 2012.
7. Philip Kotler. Marketing Management: Analysis, Planning and Control / Englewood Cliffs, NJ // Prentice Hall. 1988. – 777p.
8. Економіка України після кризи: орієнтири стратегічних реформ / Я.А. Жаліло, Д.С. Покришка, Я.В. Белінська та ін.; за ред. Я.А. Жаліла. – К. : НІСД, 2010. – 104 с.
9. Токмакова І. В., Шатохін Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 64. С. 283–291. – Режим доступу: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/149563>.
10. Науменко М.О., Морозова Л.В., Удосконалення стратегічного управління організацією / Бізнес Інформ. - №1. 2015. - С. 377–381.
11. Яковлева Г.В. УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА / Економічні проблеми сталого розвитку. — Суми: СумДУ, 2013. — Т.2. — С. 278-280.

12. Роль експертів у створенні дієвої системи охорони здоров'я: важко переоцінити! – Режим доступу: [www.umj.com.ua/uk/publikatsia-204777-rol-ekspertiv-u-stvorenni-diyevoyi-sistemi-ohoroni-zdorov-ya-vazhko-pereotsiniti](http://www.umj.com.ua/uk/publikatsia-204777-rol-ekspertiv-u-stvorenni-diyevoyi-sistemi-ohoroni-zdorov-ya-vazhko-pereotsiniti).

13. Вступ до стратегічного планування в охороні здоров'я / Програма ООН із відновлення та розбудови миру. – Режим доступу: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/P1-M1.pdf>.

14. Сафонов Ю.М., Борщ В.І. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ / Актуальні проблеми економіки. №8 (218), 2019. – Режим доступу: [https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19\\_topic\\_Safonov%20Y.pdf](https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19_topic_Safonov%20Y.pdf).

15. Чужого – навчайтесь: досвід світових систем охорони здоров'я крізь призму нагальних потреб України / Аптека.ua. №48 (1069), 2016. – Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/394156>.

16. Сайт КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня». – Режим доступу: <https://www.volochyska-licarnia.org/>.

17. Національна служба здоров'я України / Аналітична інформація щодо стану реалізації ПМГ 2024 року за областями. – Режим доступу: <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/zvity-pmg-za-regionamy-2024>.

18. СТАДНИК В., ЙОХНА В., ЛЮБКА В., ЯРЕМІШИН Я. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ТЕОРІЇ ЦІННОСТІ ДЛЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОЗИЦІЮВАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 320(4), 2023. P.489-494. – Режим доступу: [НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ТЕОРІЇ ЦІННОСТІ ДЛЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОЗИЦІЮВАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ | Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences.](https://www.khmelnytskyi-nu.edu.ua/ua/zhurnaly/ekonomichni-nauky/3204/2023/489-494)

19. Офіційний сайт Національної служби охорони здоров'я. – Режим доступу: <https://nszu.gov.ua/>.

20. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. – Режим доступу:

<https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F/UKR%20Health%20Strategy%20Feb%2024.2022.pdf>.

21. Кравчик Ю. Розвиток системи управління господарською діяльністю: особливості закладів охорони здоров'я. Modeling the Development of the Economic Systems. 2022. С. 187–192.

22. Лехан В.М., Слабкий Г.О. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я: український вимір. – Режим доступу: <http://www.mif-ua.com/archive/article/11795>.

23. Карамішев Д. В. Управління якістю медичної допомоги в контексті інноваційних перетворень системи охорони здоров'я. – Режим доступу: <http://academy.gov.ua/ej/ej3/txts/galuzeve/10-karamishev.pdf>.

24. Потвора М., Закрижевська І., Мостова А., Кирковський В., Саєнко В. 2023. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ У СФЕРІ Е-COMMERCE: ПЕРСОНАЛІЗОВАНИЙ КОНТЕНТ, РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ДОВІРИ ПОКУПЦІВ. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 5(52), 562–573. – Режим доступу: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4190/3965>.

25. Levitt Th. Management and the postindustrial society. National Affairs. 2024. No 59. P. 69–103.

26. ЛУК'ЯНОВА В., ГОЛОВАЧ Т., ЗАКРИЖЕВСЬКА І. 2023. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 316(2), 167-171. – Режим доступу: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/647/661>.

27. Машкевич О. Стратегія охорони здоров'я 2030 дозволить громадянам отримувати якісні безкоштовні медичні послуги по всій Україні. – Режим доступу: <https://rpr.org.ua/news/stratehiia-okhorony-zdorov-ia-2030-dozvolyt-hromadianam-otrymuvaty-iakisni-bezkoshtovni-medposluhy-po-vsiy-ukraini-kerivnytsia-dyrektoratu-moz/>.

28. Пашков В. М. Реформа охорони здоров'я від Уряду: аргументи за та проти. – Режим доступу: <http://www.apteka.ua>.
29. Закрижевська І. , Каткова Т., Карпенко В. МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ НА НОВІ РИНКИ. *Innovation and Sustainability*, (4), 2022. Р.160–172. – Режим доступу: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/110/121>.
30. Піроженко Н. Теоретичні засади стратегування в сфері охорони здоров'я як умови автономізації медичних закладів. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 2 (83). С. 33–38.
31. Снегірьов П. Г. Базові характеристики провідних систем охорони здоров'я в контексті визначення стратегії для України. – Режим доступу: <http://www.umj.com.ua>
32. Берназ-Лукавецька О. М., Подсядло Р. П. Медичні послуги та медична допомога: порівняльно-правовий аналіз. *Часопис цивілістики*. 2017. Вип. 24. С. 57–61. – Режим доступу: <http://dspace.onua.edu.ua/handle/11300/9144>.
33. Обрізан М. Як нам відновити українську медицину після перемоги? – Режим доступу: <https://voxukraine.org/yak-nam-vidnovyty-ukrayinsku-medytsynu-pislya-peremogy>.
34. Про схвалення Концепції побудови нової національної системи охорони здоров'я України. – Режим доступу: [http://www.moz.gov.ua/ua/portal/Pro\\_20140612\\_0.html](http://www.moz.gov.ua/ua/portal/Pro_20140612_0.html).
35. Малець К. М. Використання маркетингових інструментів у сфері медицини в Україні. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доповідей ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 8-10 листопада 2012 р.)*. Львів. 2012. С. 265-266.