

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ГАРБИЧ Світлана Анатоліївна

**Ресурсна стратегія закладу охорони здоров'я / Resource
strategy of a health care institution**

спеціальність: 073 – Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЗОЗзм-22
С.А. Гарбич

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Л.Б. Круп'як

Кваліфікаційну роботу
Допущено до захисту:
«__» _____ 20 __р.
Завідувач кафедри
_____ М.М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕСУРСНОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	
1.1. Управління закладом охорони здоров'я як основа ресурсної стратегії	6
1.2. Ресурсна стратегія: сутність, класифікація та роль в управлінні закладом охорони здоров'я	13
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ РЕСУРСНОЇ СТРАТЕГІЇ У ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	
2.1. Організаційне забезпечення формування та реалізації ресурсної стратегії у діяльності КНП «Підволочиська центральна лікарня»	25
2.2. Аналіз фінансової забезпеченості реалізації ресурсної стратегії у діяльності КНП «Підволочиська центральна лікарня»	32
2.3. Оцінка кадрового забезпечення реалізації ресурсної стратегії у діяльності КНП «Підволочиська центральна лікарня»	40
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕСУРСНОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	
3.1. Використання методів стратегічного менеджменту у формуванні ресурсної стратегії	48
3.2. Напрями удосконалення елементів ресурсної стратегії досліджуваного закладу охорони здоров'я	57
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Актуальність проблеми. Зміни в суспільстві, технологічний прогрес, зростання потреб населення та рівня конкуренції в сфері охорони здоров'я ставлять перед закладами охорони здоров'я нові виклики та завдання. Одним із інструментів, який спрямований на покращення ефективності та оптимізацію використання ресурсів, а також пошук нових управлінських підходів є стратегічне управління, яке включає в себе планування довгострокових цілей, оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища, а також розробку конкретних стратегій, зокрема ресурсної. Ресурсна стратегія розробляється з метою вирішення питань щодо оптимального використання наявних ресурсів, їх раціонального розподілу та планування задля забезпечення ефективності медичних послуг.

Ресурсна стратегія дозволяє закладам охорони здоров'я бути гнучкими, адаптивними та інноваційними у своїй діяльності, щоб відповідати потребам пацієнтів та розвиватися в умовах постійних змін. Отже, розробка та впровадження ресурсної стратегії закладу охорони здоров'я стає елементом підвищення якості медичних послуг, оптимізації управління ресурсами та забезпечення стабільності медичних закладів у сучасному глобальному контексті.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Значний внесок у дослідження питань формування стратегії, зокрема ресурсної стратегії закладу охорони здоров'я здійснено такими науковцями: В. Борщ, Ю. Вороненко, О. Зінченко, А. Міщук, В. Лепський, Я. Радиш, Л. Ремньова, О. Рогачевський, А. Роговий, І. Рожкова, Т. Сабецька, Ю. Самойлик, Н. Станасюк, Л. Стефанишин, В. Яценко, І. Ансофф, М. Портер.

Мета та завдання кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування та реалізації ресурсної стратегії закладу охорони здоров'я.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено такі завдання:

- дослідити систему управління закладом охорони здоров'я як основи

ресурсної стратегії;

- розкрити зміст, види та властивості ресурсної стратегії закладу охорони здоров'я;

- охарактеризувати організаційне забезпечення формування та реалізації ресурсної стратегії у діяльності КНП «Підволочиська центральна лікарня»;

- провести аналіз фінансової забезпеченості реалізації ресурсної стратегії у діяльності КНП «Підволочиська центральна лікарня»;

- здійснити оцінку кадрового забезпечення реалізації ресурсної стратегії у діяльності КНП «Підволочиська центральна лікарня»;

- обґрунтувати шляхи удосконалення ресурсної стратегії закладу охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є ресурсна стратегія закладу охорони здоров'я.

Предметом дослідження є теоретичні, практичні та організаційні засади формування та реалізації ресурсної стратегії закладу охорони здоров'я.

Методи дослідження. У процесі дослідження при дослідженні теоретичних засад формування ресурсної стратегії закладу охорони здоров'я використано метод порівняння; при здійсненні оцінки впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на функціонування закладу охорони здоров'я, а також при визначенні переваг та недоліків методів стратегічного менеджменту, формування висновків застосовано методи аналізу, синтезу та порівняння; для наочного демонстрування результатів дослідження використано табличний та графічний методи.

Інформаційною основою дослідження є нормативно-правові акти, інструктивні та методичні розробки що регулюють питання стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я, дані Міністерства охорони здоров'я України, Національної служби здоров'я, закладу охорони здоров'я, наукові джерела зарубіжних та вітчизняних науковців та Інтернет-ресурси.

Наукова новизна дослідження полягає в теоретичному узагальненні та практичному обґрунтуванні напрямів щодо формування та реалізації ресурсної стратегії закладу охорони здоров'я з метою ефективного використання

фінансових, людських, матеріально-технічних та інформаційних ресурсів, що сприятиме покращенню якості медичних послуг та задоволення потреб пацієнтів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що окремі висновки та положення дослідження мають практичне спрямування та можуть бути застосовані у процесі формування та реалізації ресурсної стратегії КНП «Підволочиська центральна лікарня».

Апробація результатів дослідження. За темою дослідження опубліковано тези, які були апробовані на: Науковій інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (м. Тернопіль, 24 листопада 2023 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота сформована зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 71 сторінку комп'ютерного тексту, у тому числі 13 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел з 67 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕСУРСНОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Управління закладом охорони здоров'я як основа ресурсної стратегії

Заклади охорони здоров'я протягом останніх років стикаються із численними питаннями, які потребують вирішення із використанням ефективної системи управління, яка є важливою складовою сучасного розвитку закладу та спрямована на забезпечення якості медичних послуг при оптимальному використанні ресурсів. Управління закладом охорони здоров'я є важливим завданням, яке потребує комплексного підходу і спільних зусиль адміністрації та персоналу.

В сучасних умовах спостерігаються зміни в системі управління охороною здоров'я загалом. Нова парадигма охорони здоров'я включає в себе не тільки приватний сектор, але й бюджетний сектор, де впроваджуються принципи підприємницької діяльності. Однією з ключових складових цієї зміни є бізнес-планування. Замість традиційного підходу до управління, де фінансування виявлялося без конкретних планів, тепер кожен заклад охорони здоров'я повинен розробити свій бізнес-план як інструмент стратегічного планування та управління фінансами [49].

Також важливим є впровадження сучасних механізмів та інструментів фінансового менеджменту для управління активами закладів охорони здоров'я, що допоможе забезпечити більш ефективне використання ресурсів і зменшити витрати. Паралельно з цим, у системі управління відбувається зміна у напрямку стратегічного менеджменту. Замість фокусу на короткострокові цілі, заклади охорони здоров'я впроваджують інструментарій для стратегічного планування, що дозволяє визначати середньо- та довгострокові цілі та стратегію розвитку.

Іншою важливою складовою є управління кадрами. Зміна парадигми в цій

галузі передбачає впровадження сучасних методів управління кадрами, які допоможуть залучити та зберегти кваліфікованих спеціалістів, підвищити їх мотивацію та ефективність. Усі ці зміни сприяють покращенню якості та доступності медичних послуг і можуть сприяти розвитку системи охорони здоров'я в майбутньому.

На думку Ф. Тейлора управління «це складне мистецтво і точна наука водночас. Розрахунок і інтуїція – це запорука успіху. Відповідно до концепцій Ф. Тейлора менеджер повинен бути, по-перше, технічним спеціалістом, а по-друге, соціальним інженером, тобто досконало вивчити особисті якості своїх працівників, що забезпечить значне підвищення продуктивності праці» [40].

У наукових джерелах поняття управління трактується як «складова частина функціонування відповідної взаємопов'язаної системи, що складається з відповідних об'єктів, які керуються визначеними суб'єктами; сукупність взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють, що забезпечує його ефективне функціонування і досягнення поставлених цілей» [9; 41].

Окрім того, пропонується вченими управління розглядати за концепцією «управління за цілями, тобто управління передбачає забезпеченість стратегічного розвитку сфери охорони здоров'я, а також окремої установи. Основними характеристиками концепції є: суб'єкти сфери охорони здоров'я здійснюють діяльність за схемою цілі – результати, враховуючи попередні результати їх діяльності; система управління враховує соціальний результат роботи шляхом взаємодії між всіма стейкхолдерами; основою управління є формування цілей та визначення завдань; формування конкретних цілей або результатів, які мають бути закріплені за відповідними суб'єктами управління» [3].

В сфері охорони здоров'я, вітчизняними науковцями пропонується управління закладом охорони здоров'я «розглядати з двох позицій: менеджмент в охороні здоров'я – це процес впливу на матеріальні, трудові та фінансові відносини (матеріальні, трудові і фінансові ресурси), їх організацію для реалізації економічної та соціальної політики лікувально-профілактичної

установи; управління в охороні здоров'я – це сукупність всіх органів апарату управління лікувально-профілактичною установою та їх управлінських дій» [12].

На думку В. Журавля «управління закладом сфери охорони здоров'я – це менеджмент, об'єктом якого є складна, відкрита динамічна система. Сама специфіка об'єкта робить управління ним надзвичайно складним. Слід вказати, що управління медичною організацією є ключовою проблемою ефективного функціонування системи охорони здоров'я. Від правильно обраної концепції управління та практичної її реалізації залежить стан господарюючого суб'єкта, динаміка його розвитку і кінцеві результати діяльності (якість медичних послуг, зниження захворюваності населення, підвищення економічної ефективності» [16].

Отже, управління закладом охорони здоров'я слід визначити як системний процес планування, організації, контролю за всіма напрямками функціонування медичного закладу з наданням якісних медичних послуг, забезпечення ефективного використання ресурсів, забезпечення безпеки обслуговування та персоналу, виконання стратегічних цілей та вимог стандартів охорони здоров'я, а також забезпечення сталого розвитку закладу. Відповідно до визначення управління включає в себе координацію роботи персоналу, фінансове управління, контроль якості надання медичних послуг, адміністративні заходи та комунікацію з зацікавленими сторонами, включаючи користувачів та регуляторів.

Система управління закладом охорони здоров'я є напрямом забезпечення якості медичних послуг та ефективності функціонування медичних закладів. Основною метою цієї системи є досягнення заданих цілей і завдань через організацію процесів управління, розвиток і модернізацію матеріально-технічної бази та впровадження новітніх технологій, а також оптимізацію використання людського капіталу.

Одним із завдань управління є забезпечення сталого розвитку закладу охорони здоров'я, що включає в себе постійне вдосконалення та розвиток інфраструктури, технічного обладнання та методів надання медичних послуг.

Розробка стратегічних планів розвитку та їх впровадження сприяють забезпеченню стійкості та адаптивності до змін у системі охорони здоров'я.

Іншим завданням є забезпечення надання якісних медичних послуг. Управління спрямоване на виконання стандартів якості при наданні медичних послуг, включаючи стандарти лікування, безпеку лікування та забезпечення медичної ефективності.

Не менш важливими завданнями управління закладом охорони здоров'я є забезпечення рівня соціальної та медичної ефективності, а також економне та раціональне використання ресурсів. Вирішуючи завдання забезпечення рівня соціальної та медичної ефективності управління спрямоване на задоволення потреби та суспільства в цілому, шляхом впровадження програми попередження та контролю захворюваності, забезпечення доступності медичних послуг для всіх верств населення та інші заходи, які сприяють загальному медичному добробуту. В частині економного та раціонального використання ресурсів управління вирішує питання забезпечення ефективного використання як фінансових, так і людських ресурсів, задля максимального забезпечення потреб та досягнення стратегічних цілей закладу охорони здоров'я.

Отже, система управління в закладі охорони здоров'я має за мету забезпечити ефективність та якість медичних послуг через сталий розвиток, надання якісних послуг, соціальну та медичну ефективність та раціональне використання ресурсів [50].

В системі управління «медична ефективність, тобто здатність якнайповніше задовольняти потреби споживачів шляхом надання повного спектру високоякісних медичних послуг; адміністративна ефективність, передусім ефективність адміністративного, фінансового, кадрового, інформаційного, комунікаційного менеджменту в управлінні установою, її підрозділами, ресурсами; економічна ефективність – надавати медичну допомогу таким чином, щоб максимізувати використання ресурсів та уникнути марних витрат» [29].

Процес управління закладом охорони здоров'я базується на ряді

принципів, що становлять основу стратегій та підходів у керуванні медичним закладом. Загалом, загальноуправлінськими принципами є:

1) Принцип цілеспрямованості виділяє основну мету в процесі управління закладом охорони здоров'я – забезпечення здоров'я та добробуту населення. Важливо застосувати конкретні цілі та завдання, які відповідають цій меті та спрямовані на покращення стану здоров'я людини.

2) Принцип урахування потреб та інтересів є важливим для забезпечення високої якості надання медичних послуг, тобто за рахунок спільної роботи персоналу, їх задоволеності та задоволення потреб можна досягти успіху [48].

3) Принцип науковості передбачає впровадження інновацій та новітніх наукових досягнень, адже постійна інтеграція нових технологій та наукових відкриттів є необхідною умовою для покращення результатів медичної діяльності.

4) Принцип системності передбачає розглядати заклад охорони здоров'я як інтегровану систему, де складові, такі як персонал, інфраструктура, процеси надання послуг, фінанси тощо, взаємопов'язані і мають вплив один на одного. Підходячи до управління системою як цілим об'єктом, можна легше розуміти взаємозв'язки та відокремлювати причинно-наслідкові зв'язки. Важливо керувати системою в цілому, а не окремими частинами. Однією з ключових задач є забезпечення взаємодії та координації між іншими відділами та професійними групами в закладі охорони здоров'я. Це може включати в себе створення команди для вирішення конкретних завдань або впровадження системи управління якістю [3].

5) Принцип взаємозалежності спрямований на врахування взаємозалежності різних аспектів діяльності, включаючи внутрішні та зовнішні фактори. Підходити до керування закладом охорони здоров'я із розумінням цієї взаємозалежності сприяє ефективніше реалізувати стратегії.

6) Принцип оптимального поєднання централізації та децентралізації передбачає встановлення збалансованого рівня централізації та децентралізації управління в організації, тобто дає можливість вищому рівню управління

делегувати повноваження та відповідальність нижчому рівню для досягнення загальних цілей.

7) Принцип правильного добору кадрів спрямований на відбір та розвиток персоналу, який має відповідати діловим та професійним вимогам [61].

8) Принцип економічності передбачає забезпечення оптимального використання ресурсів, збалансованості витрат та максимізації результативності є результатом фінансової стійкості та якості послуг.

Розглянуті принципи складають основу для успішного управління закладом охорони здоров'я та допомагають досягти мети – забезпечення якісних та доступних медичних послуг для населення.

На управління закладом охорони здоров'я вплив мають фактори, які у підсумку визначають його функціональну спрямованість та результативність. У табл. 1.1 подано фактори впливу на управління закладом охорони здоров'я.

Таблиця 1.1

Фактори впливу на управління закладом охорони здоров'я

Фактори	Пояснення
Демографічні зміни	Зміни в наявному населенні, структурі вікових груп та зростанні населення можуть вплинути на потреби в медичних послугах та ресурсах.
Зміни в законодавстві	Зміни в медичному законодавстві та регуляторних стандартах можуть вимагати адаптації закладу до нових вимог та внесення змін у порядок надання послуг.
Фінансування	Доступність фінансових ресурсів, які надані закладу, дозволяє використовувати для розвитку та забезпечення якості послуг.
Технологічний прогрес	Нові медичні технології, електронні медичні записи та інші інновації можуть підвищити якість діагностики та лікування, але вимагати інвестицій у зміну обладнання та навчання персоналу.
Кадровий потенціал	Наявність кваліфікованого персоналу, його мотивація, навчання та розвиток є ключовими для забезпечення якості медичних послуг та управління закладом охорони здоров'я.
Конкуренція	Конкуренція між закладами охорони здоров'я може стимулювати підвищення якості послуг, але також створювати проблеми щодо залучення клієнтів та забезпечувати конкурентоспроможність.
Стан здоров'я населення	Епідемії, пандемії та інші глобальні чи регіональні проблеми здоров'я можуть вимагати термінових заходів та реорганізації закладу.
Економічні та фінансові умови	Зміни в економіці, інфляція та рівень безробіття можуть вплинути на здатність закладу надавати медичні послуги та на фінансове становище закладу.

Примітка. Складено автором.

Управління закладом охорони здоров'я потребує постійного аналізу та адаптації до змін в оточуючому середовищі, таких як технологічні нововведення,

зміни в законодавстві, демографічні та соціокультурні трансформації. Важливо мати чітку стратегію, що враховує потреби населення, програмувати ефективні процеси управління та постійно працювати над покращенням усіх аспектів діяльності закладу.

Ключовими факторами успішного управління є здатність адаптуватися до змін, інновації в наданні медичних послуг, ефективне використання ресурсів та впровадження сучасних технологій для покращення діагностики та лікування. Важливо також вивчати та задовольняти потреби користувачів, працювати над забезпеченням високої якості послуг та створенням комфортного середовища.

Управління закладом охорони здоров'я також є складним процесом, який потребує збалансованості між якісними послугами, фінансовою стійкістю та відповідальністю перед пацієнтами. Враховуючи ці аспекти, можна створити ефективну систему управління, яка повинна бути добре організованою та орієнтованою на досягнення стратегічних цілей та завдань закладу.

Ефективна система управління закладом охорони здоров'я передбачає здійснення організаційних, управлінських та адміністративних процесів, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей та забезпечення якісних медичних послуг. Ефективність управління забезпечується впровадженням стратегій, які сприяють ефективному використанню ресурсів, оптимізації процесів надання медичної допомоги, постійному контролю якості та безпеки послуг, а також взаємодії з усіма зацікавленими сторонами задля визначення та задоволення потреб використання. Окрім того, задля забезпечення ефективності системи управління закладом охорони здоров'я необхідно чітко визначати мету та стратегічні цілі функціонування закладу. Формування означених напрямів сприятиме ефективному використанню ресурсів закладу охорони здоров'я.

1.2. Ресурсна стратегія: сутність, класифікація та роль в управлінні закладом охорони здоров'я

Сучасні зміни в сфері охорони здоров'я роблять акцент на необхідність переосмислення та удосконалення управлінських підходів у закладах охорони здоров'я. Ці трансформаційні процеси потребують впровадження нових стратегій та методів керування, спрямованих на підвищення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі. Однією з ключових вимог є активне використання сучасних управлінських технологій, що дозволяє оптимізувати процеси та ресурси, підвищити якість медичних послуг та задовільнити їх використання. Важливо також акцентувати увагу на стратегічних напрямках розвитку, які враховують тенденції до автономізації та зміну моделі фінансування в охороні здоров'я.

Крім того, конкуренція та наявність приватних інноваційних медичних установ залишають підвищені вимоги до керівництва закладів охорони здоров'я. Від їхнього управлінського персоналу очікується не лише вирішення внутрішніх проблем, але й активна участь у впровадженні стратегічних змін, які дозволяють ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та забезпечити конкурентоспроможність закладу.

Запровадження стратегічного підходу до розвитку та стратегічного мислення серед управлінського персоналу є ключовими чинниками у забезпеченні стійкого розвитку та успіху в закладі охорони здоров'я, що зменшить невизначеність та сприятиме розвитку найбільш перспективних напрямів закладу охорони здоров'я.

О.П. Рогачевський зазначає, що стратегічне управління «це діяльність, яка пов'язана з постановкою цілей і завдань, а також підтримка взаємин у внутрішньогосподарському середовищі та з зовнішнім середовищем, які дозволяють суб'єкту досягти своїх цілей, відповідають його внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливим до зовнішніх змін в трансформаційних умовах» [39].

На думку науковців «стратегічне управління представляє собою динамічну та послідовну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів, а саме: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання. З іншого боку, основами стратегічного управління є: аналіз зовнішнього середовища певної структури; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій та заходів; реалізація стратегії» [51].

За визначенням Всесвітньої організації охорони здоров'я «стратегічне управління охоплює такі важливі напрями, як формування стратегічних завдань, підготовка відповідних законів, норм, стандартів, інструментів, моніторинг, контроль за їх виконанням, забезпечення підзвітності та прозорості результатів» [8].

На думку В. Борщ «стратегічне управління – це активний процес, що дає змогу стратегічним планам розвиватися і формуватися, враховуючи зміни навколишнього середовища. Він характеризується як здійснення керівництвом організації процесу постановки стратегічних цілей, розробки та реалізації стратегії, а також своєчасного та доцільного корегування стратегічних цілей в умовах середовища, що постійно змінюється» [3].

В діяльності закладу охорони здоров'я на думку Т.І. Сабецької та Л.С. Стефанишин «стратегічне управління слід визначити як складний системний процес, в основі якого лежить побудова довгострокових планів скоординованої роботи усіх його структурних підрозділів, які орієнтовані на розвиток, підвищення ефективності та досягнення соціальних цілей медичної установи» [43].

Отже, стратегію управління закладом охорони здоров'я слід визначити як систематичний та цілеспрямований план дій, розроблений керівництвом закладу, спрямований на досягнення стратегічних цілей та завдань у сфері надання медичних послуг. Цей план враховує внутрішні та зовнішні чинники, визначає

оптимальні напрями розвитку, стратегічні підходи до управління ресурсами, реагування на зміни в сфері. Стратегія управління в закладі охорони здоров'я орієнтована на підвищення якості медичних послуг, оптимізацію витрат та ефективне використання ресурсів для забезпечення високого рівня обслуговування та задоволення потреб у використанні.

Стратегія закладу охорони здоров'я спрямована на досягнення різних цілей та оптимізацію функціонування організації шляхом визначення напрямів розвитку, оптимізації ресурсів, забезпечення стійкого функціонування закладу в умовах постійних змін, покращення якості медичних послуг, впровадження інновацій у діяльність організації та методів надання медичних послуг.

Вітчизняними та зарубіжними вченими стратегії управління класифікуються за різними ознаками, серед яких найбільш вживаними є за функціональним спрямуванням. Відповідно, за даною класифікаційною ознакою виділяють наступні види стратегій управління:

- стратегія розвитку спрямована на зростання та розвиток закладу охорони здоров'я. Вона включає розширення послуг, збільшення бази пацієнтів, вдосконалення технічного обладнання та забезпечення нових послуг чи технологій [55];

- стратегія якості орієнтована на підвищення рівня надання медичних послуг та забезпечення високих стандартів якості, включаючи удосконалення лікування, безпеку обслуговування, контроль якості та процеси сертифікації;

- стратегія оптимізації ресурсів зосереджена на оптимізацію використання ресурсів, у тому числі фінансових, людських та матеріально-технічних ресурсів для досягнення ефективності та економічної стійкості закладу [7];

- стратегія маркетингу орієнтована на позиціонування закладу охорони здоров'я, використання реклами та комунікацій з метою отримання конкурентних переваг на ринку медичних послуг;

- стратегія інновацій орієнтована на впровадження новітніх технологій, методів діагностики та лікування для покращення послуг та конкурентоспроможності закладу;

- стратегія розвитку кадрового потенціалу зосереджена на підвищенні кваліфікації та задоволеності персоналу, забезпечення належного навчання та професійного розвитку співробітників;

- стратегія розвитку партнерства передбачає співпрацю з іншими медичними установами, органами публічної влади, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами з метою спільного вирішення проблем та досягнення спільних цілей [38].

Окрім того, у системі охорони здоров'я вченими запропоновано класифікувати стратегію в залежності від рівня управління на якому вона розробляється (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Види стратегій управління закладом охорони здоров'я

Примітка. Складено автором на основі [54].

Кожна з виділених стратегій має важливе значення, адже у сукупності сприяють досягненню цілей загальної стратегії закладу охорони здоров'я. Зокрема, клінічна стратегія орієнтована на надання клінічної медичної допомоги пацієнтам, шляхом розроблення протоколів лікування, впровадження сучасних клінічних практик та підвищення якості медичних послуг; маркетингова стратегія спрямована на просування та підвищення обізнаності про послуги закладу, розробляючи план залучення клієнтів, брендинг; фінансова стратегія орієнтована на ефективне управління бюджетом закладу за допомогою

планування фінансових ресурсів, контролю витрат, раціонального розподілення грошових коштів та забезпечення фінансової стійкості; технологічна стратегія передбачає впровадження інформаційних та медичних технологій для покращення процесів надання медичних послуг та забезпечення документації користувача; ресурсна стратегія зосереджена на оптимізації використання ресурсів, включаючи фінансові, людські, матеріальні та інші, для досягнення стратегічних цілей закладу. Вона вирішує, як ці ресурси будуть виділятися, розподілятися та використовуватися в управлінському процесі закладу охорони здоров'я [54].

У нашій роботі ми будемо дотримуватися позиції щодо даної класифікаційної ознаки, оскільки одним із видів стратегії є ресурсна, яка є об'єктом нашого дослідження.

На думку вчених ресурсну стратегію слід визначати як «складову загальної стратегії спрямованої на досягнення визначених цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів між окремими підрозділами» [34].

Окрім того, в наукових джерелах «під ресурсною стратегією розуміють механізм дій підприємства у зоні стратегічних ресурсів, необхідних для досягнення поставлених задач шляхом координації та розподілу ресурсів підприємства на кожному етапі її діяльності» [10].

Ресурсна стратегія закладу охорони здоров'я – це план дій, що визначає способи та стратегії використання доступних ресурсів (фінансових, людських, матеріальних, інформаційних тощо) з метою досягнення стратегічних цілей та максимального покращення надання медичних послуг та догляду за пацієнтами в закладі охорони здоров'я. Дана стратегія розробляється з урахуванням потреб, завдань та місії закладу, а також із врахуванням змін у зовнішньому середовищі, що може вплинути на функціонування закладу. Ресурсна стратегія включає в себе плани, процедури та стратегії оптимізації використання ресурсів, забезпечення фінансової стійкості та досягнення якості медичних послуг.

Ресурсна стратегія закладу охорони здоров'я орієнтована на забезпечення оптимального розподілу ресурсів, їх ефективного використання та планування

для досягнення стратегічних цілей закладу охорони здоров'я. Вона включає аналіз наявних ресурсів, визначення пріоритетів у використанні цих ресурсів, планування на основі цих даних та механізми моніторингу та оцінки для постійного удосконалення стратегії.

Ресурсна стратегія закладу охорони здоров'я включає різні елементи, які спрямовані на ефективне управління та використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей. До елементів ресурсної стратегії віднесено: планування, фінансове управління, управління людськими ресурсами, матеріально-технічне управління, інформаційне управління, управління якістю, стратегічне партнерство, характеристика яких подана у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Елементи ресурсної стратегії закладу охорони здоров'я

Елементи ресурсної стратегії	Зміст елементу ресурсної стратегії
Стратегічне планування	Розробка довгострокових цілей та планів використання ресурсів для досягнення стратегічних завдань. Це включає визначення напрямків розвитку та розробку стратегій по використанню фінансових, людських, матеріально-технічних та інших ресурсів.
Фінансове управління	Ефективне використання фінансових ресурсів, включаючи бюджетування, контроль над витратами, оптимізацію прибутку та пошук альтернативних джерел фінансування
Управління людськими ресурсами	Розробка стратегій залучення, утримання та розвитку персоналу, включаючи планування кадрів, навчання, мотивацію, оцінку та розвиток умінь та навичок персоналу
Матеріально-технічне управління	Ефективне управління матеріальними та технічними ресурсами, такими як обладнання, медичні пристрої, інфраструктура та технології
Інформаційне управління	Використання інформаційних технологій та систем управління для оптимізації обліку медичної інформації, внутрішнього обміну даними та взаємодії з пацієнтами
Управління якістю	Розробка та впровадження систем управління якістю, контроль за процесами, вдосконалення процедур та стандартів надання послуг для підвищення якості медичних послуг
Стратегічне партнерство	Співпраця з іншими закладами охорони здоров'я, органами публічної влади, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами для спільного вирішення проблем та досягнення спільних цілей

Примітка. Складено автором.

З метою аналізу, планування та оптимізації використання різних ресурсів (фінансових, людських, матеріальних тощо) необхідних для досягнення стратегічних цілей та підтримки оптимальної якості та доступності медичних послуг здійснюється формування та реалізації ресурсної стратегії створюючи процес. Даний процес призначений для систематичного визначення, розподілу та оптимізації ресурсів для забезпечення оптимального функціонування організації охорони здоров'я. Ресурсна стратегія розробляється з метою визначення, яким чином найкраще використовувати наявні ресурси для досягнення стратегічних цілей, спрямованих на поліпшення якості медичних послуг, ефективне управління фінансами та забезпечення задоволення потреб пацієнтів. Основна мета ресурсної стратегії – забезпечити оптимальне розподілення та використання ресурсів, враховуючи стратегічні цілі та завдання закладу охорони здоров'я, щоб забезпечити сталість та ефективність його функціонування в умовах постійних змін у сфері охорони здоров'я.

Процес формування та реалізації ресурсної стратегії закладу охорони здоров'я складається з етапів які подано на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Процес формування та реалізації ресурсної стратегії закладу охорони здоров'я

Примітка. Складено автором.

Початковий етап формування ресурсної стратегії розпочинається з процесу створення робочої групи, який включає наступні етапи:

1) Визначення цілей та завдань: визначаються стратегічні цілі, які планується досягти через розробку ресурсної стратегії, таких як покращення доступності послуг, ефективне використання ресурсів.

2) Визначення складу та обов'язків учасників: здійснюється підбір учасників робочої групи з різних відділів, що мають різні обов'язки та компетенції, зокрема можуть бути представники адміністрації закладу, менеджери, керівники відділів та інші медичні спеціалісти, які мають компетенції в області ресурсного управління.

3) Підготовка робочого плану. Створена робоча група розробляє план, який включатиме в себе завдання, терміни виконання, необхідні ресурси та відповідальні особи. План має бути структурованим і детальним, щоб уникнути неузгодженостей та забезпечити роботу групи.

На наступних етапах формування ресурсної стратегії здійснюється аналіз поточного стану закладу охорони здоров'я та оцінка факторів впливу на розвиток закладу шляхом дослідження різних напрямів організації, ресурсів, операцій та зовнішнього середовища, щоб зрозуміти сильні та слабкі сторони, визначити можливості та загрози, ідентифікувати обмеження та потенціал. Дані етапи передбачають:

1) Збір інформації про фінансові показники, кількість пацієнтів, структуру персоналу, існуючі ресурси (обладнання, медикаменти, технології), ринок послуг, конкурентні переваги та інше.

2) Оцінка фінансового стану передбачає дослідження доходів, витрат, прибутків та витрат на обладнання, заробітну плату, медичні матеріали, рекламу, інновації, розвиток та інші витрати.

3) Аналіз існуючих ресурсів – фізичних, людських, фінансових і технологічних шляхом перевірки стану медичного обладнання, ІТ-інфраструктури, поточний рівень кваліфікації персоналу та загальний потенціал для розвитку.

4) Аналіз внутрішньої структури та процесів передбачає дослідження організаційної структури, включаючи роль та функції різних підрозділів, а також оцінка процесів управління, внутрішнього контролю та координації.

5) Оцінка задоволеності пацієнтів та якості послуг передбачає проведення опитувань пацієнтів, аналіз відгуків та скарг для визначення рівня задоволеності та якості наданих послуг.

6) Аналіз конкурентного середовища полягає у визначенні та аналізі інших медичних закладів та конкурентів, які працюють у тому ж регіоні або спеціалізується на схожих послугах.

7) SWOT-аналіз. На основі зібраної інформації розробляється SWOT-аналіз, який визначає сильні та слабкі сторони організації, можливості та загрози в зовнішньому середовищі. SWOT-аналіз допомагає зрозуміти, що заклад може використати як конкурентні переваги або на що варто звернути увагу для покращення.

8) Формування звіту та визначення пріоритетів щодо подальших кроків у розробці ресурсної стратегії.

Аналіз поточного стану та оцінка факторів впливу на розвиток дають змогу керівництву та робочій групі закладу охорони здоров'я зрозуміти поточну ситуацію та визначити напрями розвитку медичного закладу в майбутньому.

Формування цілей та пріоритетів є етапом ресурсної стратегії, який створює основу для всіх наступних кроків та визначає напрями дій для досягнення успіху в управлінні ресурсами в організації охорони здоров'я. На даному етапі на основі отриманих результатів аналізу та оцінки розвитку закладу охорони здоров'я визначається місія та цінності організації, які будуть слугувати основою для формулювання цілей та пріоритетів. Місія визначає основну мету існування організації, а цінності визначають основні принципи, якими керується організація. На основі місії та цінностей визначаються стратегічні цілі, які організація прагне досягнути. Ці цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та часово обмеженими, що можна визначити за допомогою методу SMART, який є ефективним інструментом для

формулювання цілей, допомагає зрозуміти, чи реалістичні та виконувані поставлені завдання. Оскільки не всі цілі можна досягти одночасно, важливо встановити пріоритети, що допомагає зосередитися на найбільш важливих та невідкладних завданнях.

З урахуванням сформованих стратегічних цілей визначаються конкретні напрями і можливості розвитку закладу охорони здоров'я. На етапі вироблення варіантів розвитку закладу охорони здоров'я формуються різні варіанти стратегії для досягнення цих цілей. Це може включати розширення медичних послуг, модернізацію обладнання, розвиток маркетингових стратегій, поліпшення управління та інші напрями. Кожен варіант стратегії оцінюється, вибираються оптимальні варіанти, що найбільше відповідають стратегічним цілям закладу охорони здоров'я.

На основі обраної стратегії на етапі планування реалізації стратегії розробляються заходи та план дій реалізації, визначаються відповідальні особи та терміни виконання, а також необхідні ресурси. Окрім того, здійснюється підготовка презентації результатів роботи та звітування перед керівництвом та усіма зацікавленими сторонами для отримання затвердження та підтримки. Етап планування реалізації ресурсної стратегії медичного закладу передбачає систематичне і структуроване обґрунтування послідовності подальших кроків для успішного впровадження стратегічних змін у діяльність закладу.

Наступний етап передбачає реалізацію ресурсної стратегії, метою якого є ефективно втілення стратегічних планів в дійсність, враховуючи усі необхідні зміни та аспекти, що стосуються персоналу, процесів та комунікацій в організації. Оцінка та постійне вдосконалення цього процесу є важливою частиною успішної реалізації ресурсної стратегії.

Після завершення реалізації стратегії проводиться оцінка результатів. Створюються звіти, які включають в себе аналіз досягнутих показників та оцінку відповідності результатів стратегічним цілям. Ця інформація дає змогу визначити, наскільки успішно вдалося реалізувати стратегію. На основі результуючих показників за необхідності здійснюється коригування стратегії,

шляхом не лише внесення змін у план дій, але і вдосконалення самої стратегії з урахуванням нових умов та вимог.

Таким чином, формування ефективної ресурсної стратегії вимагає розуміння внутрішніх процесів та можливостей, що мають бути визначені через SWOT-аналіз, тобто аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз. Заснований на цьому аналізі підхід дозволяє розробляти ресурсну стратегію, яка оптимізує внутрішні можливості та мінімізує наслідки зовнішніх чинників. Окрім того, ресурсна стратегія повинна бути гнучкою та може вимагати періодичного оновлення або коригування для адаптації до змін в середовищі, нових технологій або потреб споживачів медичних послуг.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних засад формування та реалізації ресурсної стратегії закладу охорони здоров'я дало змогу визначити, що ефективне управління закладом охорони здоров'я потребує інтегрованого підходу, що охоплює фінансовий, адміністративний, технологічний та якісний напрями медичної діяльності. Враховуючи мету, завдання управління закладом охорони здоров'я охоплюють наступні аспекти: забезпечення сталого розвитку закладу охорони здоров'я. Для досягнення цієї мети система управління повинна включати в себе стратегічне планування, що забезпечує розробку довгострокових стратегій розвитку, аналіз кон'юнктури та конкурентоспроможності, а також визначення параметрів для інвестицій у розвиток; надання якісних медичних послуг. Ця мета передбачає забезпечення високої якості медичних послуг, що включає в себе впровадження сучасних методів діагностики та лікування, забезпечення безпеки послуг та дотримання медичних стандартів; забезпечення рівня соціальної та медичної ефективності. Крім цього, система управління повинна забезпечити надання медичних послуг,

а також ефективно взаємодіяти з іншими медичними закладами та системою охорони здоров'я в цілому; економне та раціональне використання ресурсів. Для досягнення цього завдання система управління повинна забезпечити ефективний контроль над фінансовими та людськими ресурсами, раціональний розподіл бюджетних коштів та оптимізацію робочих процесів зі зменшенням витрат і підвищення ефективності.

З метою досягнення конкретних цілей та вирішення проблем, пов'язаних із наданням послуг, а також забезпечення ефективного управління та розвитку закладу охорони здоров'я формується та реалізовується ресурсна стратегія, яка спрямована на ефективне використання ресурсів; досягнення стратегічних цілей; підвищення конкурентоспроможності закладу; адаптацію до змін; оптимізацію фінансових можливостей; покращення якості медичних послуг. Ресурсна стратегія закладу охорони здоров'я визначає способи та стратегії використання доступних ресурсів, а саме фінансових, людських, матеріальних, інформаційних з метою досягнення стратегічних цілей, включає в себе плани, процедури та стратегії оптимізації використання ресурсів, забезпечення фінансової стійкості та досягнення якості медичних послуг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ РЕСУРСНОЇ СТРАТЕГІЇ У ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Організаційне забезпечення формування та реалізації ресурсної стратегії у діяльності КНП «Підволочиська центральна лікарня»

Кожен заклад охорони здоров'я має свої властивості, які потребують індивідуального підходу до розробки ресурсної стратегії. Цей підхід передбачає адаптацію та вибір оптимальних інструментів, методів та моделей стратегії, які відповідають його потребам та можливостям. З урахуванням вимог і очікувань як пацієнтів, так і керівництва стосовно якості надання медичної допомоги, а також виконання програми медичних гарантій, зростає актуальність розробки та впровадження ефективних та результативних систем управління закладами охорони здоров'я, зокрема організаційною структурою.

Збалансована організаційна структура є важливим елементом для досягнення стратегічних цілей закладу охорони здоров'я. Вона може включати розподіл відповідальностей між різними підрозділами, забезпечуючи координацію та співпрацю між ними. Організаційна структура повинна відповідати конкретним потребам закладу, його місії, цілям та стратегії розвитку.

Крім того, роль та функції різних підрозділів організаційної структури повинні бути чітко визначені, а також відповідати вимогам якості та безпеки надання медичних послуг. Це включає в себе оптимальний розподіл кадрових ресурсів, ефективний облік фінансових потоків та максимізацію використання обладнання та інших ресурсів. Однією з ключових складових успішної організаційної структури є здатність до адаптації та реагування на зміни в зовнішньому середовищі, такі як зміни в законодавстві, технологічний прогрес, демографічні зміни та інші фактори. Тому важливо мати гнучку структуру, яка може швидко адаптуватися до нових викликів і змін. Успішне управління

організаційною структурою закладу охорони здоров'я допомагає забезпечити якісне надання медичних послуг, задоволення потреб пацієнтів, оптимізацію витрат та досягнення стратегічних цілей.

Відповідно до означеного та визначення напрямів формування ресурсної стратегії проведемо дослідження на прикладі КНП «Підволочиська центральна лікарня Підволочиської селищної ради Тернопільського району Тернопільської області» [53].

Закладом охорони здоров'я надаються послуги «вторинної/спеціалізованої та медичної допомоги населенню. Свою діяльність підприємство здійснює на основі Конституції України, Господарського та Цивільного Кодексів України, законів України, постанов Верховної Ради України, актів Президента України та Кабінету Міністрів України в частині регламентування діяльності закладів охорони, наказів та Міністерства охорони здоров'я України, а також інших нормативно-правових актів органів центральної влади та місцевого самоврядування» [53].

КНП «Підволочиська центральна лікарня» здійснює свою діяльність на основі Статуту, в якому задекларована мета, предмет, завдання діяльності, умови та порядок надання медичної допомоги, а також обов'язки та повноваження керівника, трудового колективу.

Відповідно до Статуту, метою діяльності КНП «Підволочиська центральна лікарня» є надання якісних медичних послуг та забезпечення ефективної медичної допомоги шляхом реалізації завдань.

Сформована організаційна структура закладу охорони здоров'я погоджується та затверджується Підволочиською селищною радою. Внутрішньо-організаційна структура та напрями діяльності підрозділів затверджуються директором КНП «Підволочиська центральна лікарня». Організаційна структура КНП «Підволочиська центральна лікарня» сформована із підрозділів амбулаторної допомоги, стаціонарного відділення, адміністративно-управлінського підрозділу, допоміжних підрозділів, господарсько-обслуговуючого підрозділу (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Організаційна структура
КНП «Підволочиська центральна лікарня»**

Примітка. Складено автором.

Головним завданням закладу охорони здоров'я є надання високоякісної медичної допомоги на основі ліцензії на проведення медичної практики. Окрім цього, спрямовуючи свою діяльність на досягнення цієї мети, КНП «Підволочиська центральна лікарня» формує та виконує ряд завдань, які подано на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Завдання КНП «Підволочиська центральна лікарня»

Примітка. Складено автором на основі [53].

Забезпечення функціонування КНП «Підволочиська центральна лікарня» здійснюється головним лікарем (директором) відповідно до наділених повноважень до яких віднесено:

1) Самостійність вирішення питань функціонування закладу. Керівник медичного закладу має право самостійно приймати рішення з питань, які стосуються ефективності та якості медичних послуг, а також фінансово-економічних аспектів.

2) Організація роботи у наданні медичної допомоги. Керівник забезпечує організацію процесу надання медичних послуг відповідно до вимог

законодавства, а також з урахуванням потреб пацієнтів.

3) Подання планів заходів та результатів. Керівник повинен розробляти плани дій для досягнення поставлених завдань, а також аналізувати результати і реагувати на ризики та проблеми [53].

4) Залучення інвестицій та інноваційний розвиток. Керівник розглядає можливості для залучення інвестицій в розвиток закладу та впровадження інноваційних рішень для поліпшення медичних послуг.

5) Відповідальність за фінансову діяльність. Керівник відповідає за фінансовий план та бюджет медичного закладу, виконання фінансових показників та ефективність господарської діяльності [53].

6) Видання наказів та актів. Керівник видає накази та інші акти, необхідні для регулювання діяльності закладу.

7) Керівник подає звітність органам публічної влади, щодо фінансової, річної та інших видів звітності про діяльність медичного закладу.

8) Підбір персоналу. Керівник має право призначати та звільняти керівників структурних підрозділів та інших працівників згідно з вимогами законодавства та потребами закладу.

9) Забезпечення умов праці та дотримання норм. Керівник повинен гарантувати дотримання законодавства про охорону праці, санітарно-гігієнічних та протипожежних норм та правил в закладі.

10) Затвердження положень про структурні підрозділи. Керівник затверджує положення про структурні підрозділи медичного закладу [53].

В управлінні КНП «Підволочиська центральна лікарня» керівник медичного закладу співпрацює зі своїм трудовим колективом для сприяння удосконаленню діяльності закладу, що відбувається шляхом участі працівників у загальних зборах трудового колективу, професійних спілках, Спостережній раді та інших створених представництвах. Співпраця з керівництвом та взаємодія трудового колективу закладу охорони здоров'я є важливими для визначення та реалізації стратегій удосконалення надання медичних послуг, підвищення якості роботи та забезпечення ефективного функціонування закладу.

Отож, організаційна структура КНП «Підволочиська центральна лікарня» побудована за функціональним принципом, що сприяє ефективному управлінню ресурсами. Сформовані відділи, а саме медичний, фінансовий, кадровий, приймають участь в управлінні ресурсами та приймають участь у реалізації стратегії з метою оптимального використання ресурсів в межах своїх компетенцій.

Наступним аспектом в управлінні закладом охорони здоров'я є централізація та децентралізація управління. В КНП «Підволочиська центральна лікарня» управління закладом здійснюється поєднанням централізованої та децентралізованої моделей, зокрема деякі рішення приймаються централізовано, а інші - децентралізовано на рівних рівнях відділів, що дозволяє ефективніше розподіляти та використовувати ресурси відповідно до потреб кожного підрозділу.

Сформована організаційна структура закладу охорони здоров'я сприяє комунікативній взаємодії між відділами, що допомагає вчасно реагувати на потреби та виклики, які виникають в поточній діяльності закладу, а також вчасно обмінюватися інформацією про стан ресурсів та потреби в них. Комунікативна взаємодія між відділами є ефективним елементом управління в закладі охорони здоров'я, і вона сприяє забезпеченню ефективності роботи, покращенню доступності та якості медичних послуг для обслуговування, а також досягненню стратегічних цілей закладу.

З метою ефективного та стабільного функціонування КНП «Підволочиська центральна лікарня» сформовано та реалізується ресурсна стратегія, яка передбачає взаємодію усіх підрозділів медичного закладу, а також на її основі здійснено розподіл відповідальності між структурними підрозділами та персоналом в залежності від визначених завдань та напрямів реалізації. Відповідальними особами за реалізацію ресурсної стратегії здійснюється збір та аналіз інформації щодо результатів реалізації стратегії; проводиться оцінка впливу ресурсної стратегії на якість медичних послуг та задоволеність пацієнтів; на основі отриманих результатів вносяться зміни у стратегію; проводиться

постійний моніторинг для забезпечення відповідності стратегії поставленим цілям, що дозволяє КНП «Підволочиська центральна лікарня» працювати над покращенням ефективності та якості медичного обслуговування, адаптуватися до змін у сфері охорони здоров'я та забезпечувати високий рівень задоволення пацієнтів.

Таким чином, організаційне забезпечення діяльності закладу охорони здоров'я полягає у створенні оптимальної структури, системи управління, процедур та ресурсів для забезпечення надання якісних медичних послуг та досягнення стратегічних цілей закладу. Важливими аспектами організаційного забезпечення є наступні: структура організації визначає, як вона поділяється на підрозділи, як вони взаємодіють та як розподіляються функції та обов'язки. Важливо мати чітку організаційну структуру, щоб уникнути дублювання робіт та забезпечити ефективну координацію між відділами та підрозділами; організаційне забезпечення включає розробку систем управління, таких як фінансове управління, кадрове управління, управління якістю та безпекою пацієнтів. Системи управління допомагають забезпечити ефективну діяльність та відповідність стандартам; розробка та впровадження стандартів та процедур допомагають забезпечити однаковий підхід до надання послуг та досягнення високої якості, що може включати в себе стандарти лікування, процедури безпеки, управління ризиками та інші. Управління ризиками включає в себе ідентифікацію, оцінку та контроль небажаних подій та ситуацій, які можуть вплинути на якість медичних послуг та репутацію закладу. Організаційне забезпечення є важливою складовою успішної діяльності закладу охорони здоров'я, а також спряє забезпечити ефективну роботу, високу якість медичних послуг та досягнути стратегічних цілей.

2.2. Аналіз фінансової забезпеченості реалізації ресурсної стратегії у діяльності КНП «Підволочиська центральна лікарня»

Важливим напрямом розвитку закладу охорони здоров'я є фінансове забезпечення, яке відіграє важливу роль у функціонуванні закладу, а також сприяє вирішенню питань реалізації ресурсної стратегії.

Вченими запропоновано під «фінансовим забезпеченням закладу охорони здоров'я слід розуміти принципи, джерела та способи залучення і розподілу фінансових ресурсів у ЗОЗ (сімейного або приватного лікаря), через використання яких забезпечуються охорона, збереження, зміцнення та відновлення здоров'я громадян. При цьому ефективність фінансового забезпечення суттєво впливає на фінансову стабільність та загальні показники діяльності ЗОЗ і в кінцевому підсумку на стан його фінансової безпеки» [33].

В процесі функціонування закладу охорони здоров'я важливою частиною фінансового планування є бюджетування, на основі якого визначаються видатки на оплату праці, закупівлю обладнання, медичних матеріалів, ліків та інфраструктури. Окрім того, фінансування заклад охорони здоров'я отримує з різних джерел, таких як державний бюджет, страхові внески, інвестиції. Інвестиції можуть використовуватися для розвитку нових медичних послуг, модернізації обладнання, запровадження новітніх технологій та підвищення кваліфікації персоналу. Важливим питанням є формування фінансової стратегії, яка враховує стратегічні цілі та потреби закладу в майбутньому.

Постійна оптимізація витрат, уникнення зайвих витрат та пошук ефективних шляхів використання коштів може покращити фінансову стійкість закладу. Задля ефективного використання коштів необхідним є постійний контроль за фінансовою діяльністю шляхом аналізу витрат на персонал, обладнання та медикаменти, щоб впевнитися, що кошти використовуються максимально ефективно. Саме тому, фінансове забезпечення медичного закладу відіграє важливу роль у забезпеченні надання якісних медичних послуг, розвитку і модернізації, що потребує правильного планування та управління фінансами,

щоб досягти цілей ресурсної стратегії.

У відповідності до законодавства, медичний заклад здійснює бухгалтерський облік та формування статистичної, бухгалтерської та медичної звітності. Ця звітність подається органам, відповідальним за контроль за діяльністю закладів охорони здоров'я. Зобов'язання медичного закладу виконуються за допомогою коштів, які перебувають у його розпорядженні. На рис. 2.3 сформовано та зображено джерела формування майна та коштів КНП «Підволочиська центральна лікарня».



**Рис. 2.3. Джерела формування майна та коштів
КНП «Підволочиська центральна лікарня»**

Примітка. Складено автором на основі [53].

В умовах реформаційних змін змінилася система фінансування закладу охорони здоров'я, зосередивши увагу на оплаті за надані послуги. Зокрема, кошти виділяються «за надані медичні послуги, що розраховується як від

планового, так і від фактичного обсягу послуг за прийнятими тарифами: фактична кількість наданих послуг; фактичне число відвідувань; кількість завершених випадків амбулаторної допомоги; фінансування всього обсягу наданої медичної допомоги на одного пацієнта; фінансування всього обсягу позамедичної допомоги і частини обсягу стаціонарної допомоги на одного пацієнта» [21].

Протягом аналізованого періоду, зокрема 2021-2022 рр. основними складовими фінансування КНП «Підволочиська центральна лікарня» були кошти за програмою медичних гарантій. Зокрема, у 2021 р. за даним показником заклад отримав 34,869 млн. грн.; у 2022 р. – 53,746 млн. грн., що у порівнянні з попереднім роком на 18,877 млн. грн. більше через розширення пакету за програмою медичних гарантій. За два квартали 2023 р. медичним закладом отримано 25,452 млн. грн. (рис. 2.4).

Оплата за програмою медичних гарантій КНП «Підволочиська центральна лікарня» здійснювалася за видами, зокрема спеціалізована допомога та допомога по Covid19.

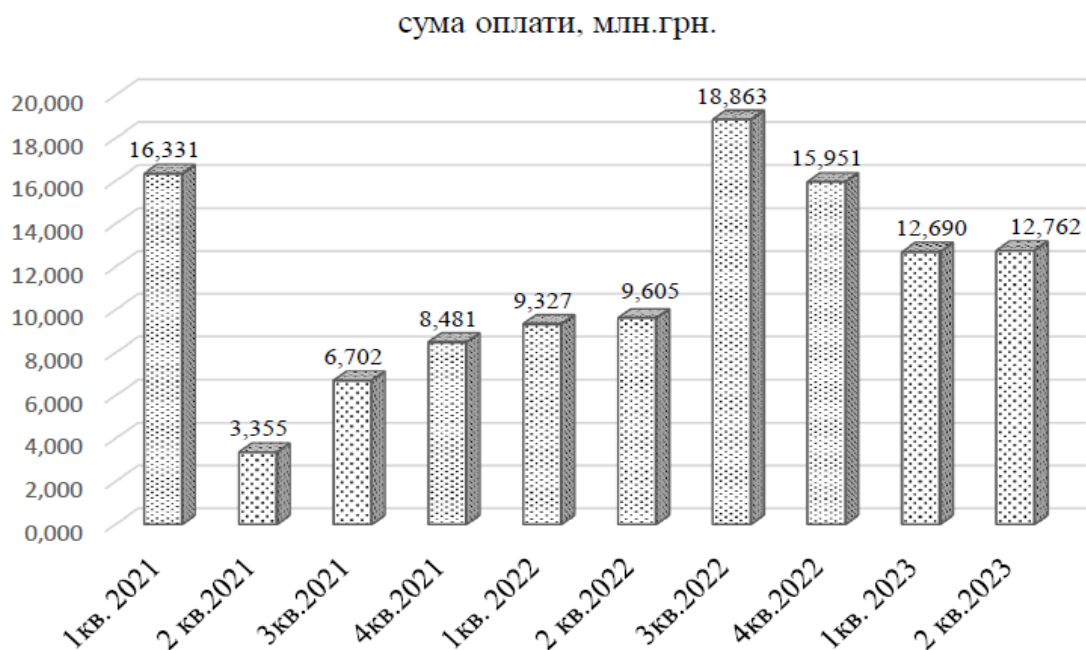


Рис. 2.4. Дохід КНП «Підволочиська центральна лікарня» за програмою медичних гарантій

Примітка. Складено автором на основі [30].

Загалом, за 2020-2022 рр. за допомогу по Covid19 заклад охорони здоров'я отримало 31,998 млн. грн., а саме за 2020 р. – 8,134 млн. грн.; 2021 р. -6,570 млн. грн.; 2022 р. – 6,243 млн. грн.; на 2023 р. не передбачено оплати за даним показником (рис. 2.5).

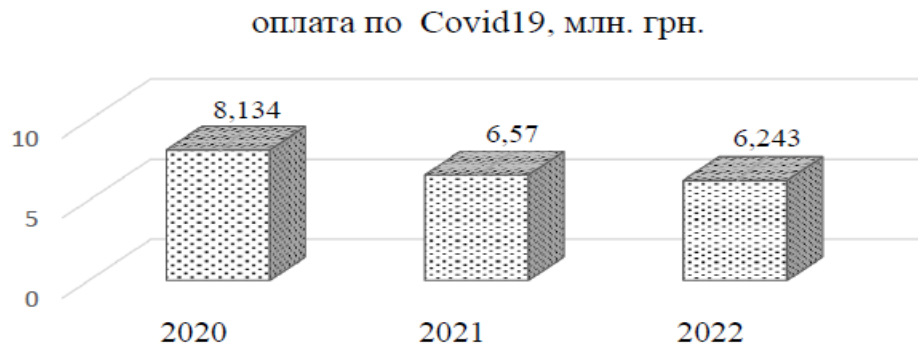


Рис. 2.5. Дохід КНП «Підволочиська центральна лікарня» за допомогу по Covid19

Примітка. Складено автором на основі [30].

Окрім, оплати по Covid19, заклад охорони здоров'я отримав дохід по спеціалізованій допомозі, зокрема за 2021-2022 рр. отримано 75,802 млн. грн., а саме за 2021 р. – 28,300 млн. грн.; 2022 р. – 47,502 млн. грн.; за два квартали 2023 р. – 25,452 млн. грн. (рис. 2.6).

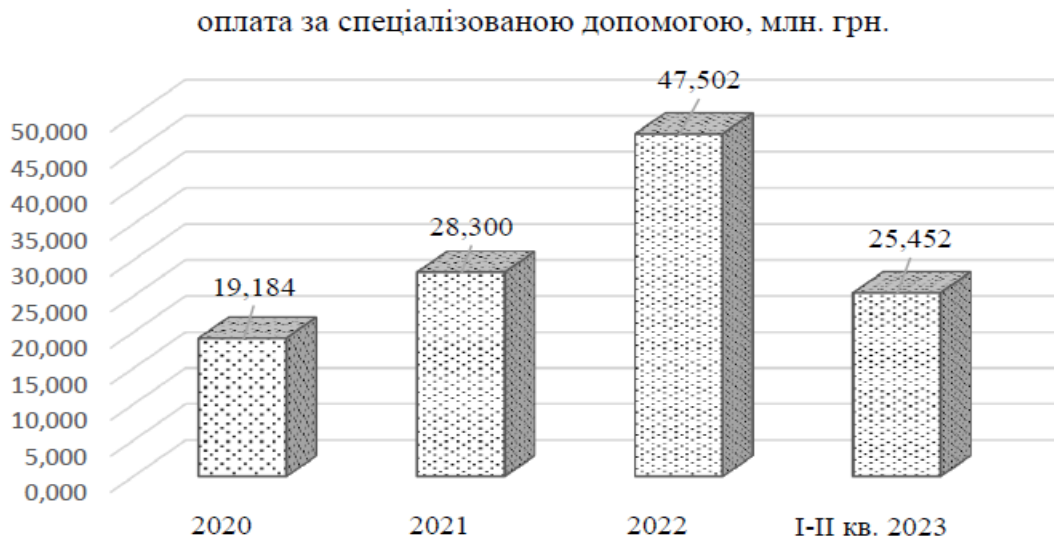


Рис. 2.6. Дохід КНП «Підволочиська центральна лікарня» за спеціалізованою допомогою

Примітка. Складено автором на основі [30].

Дохідна частина КНП «Підволочиська центральна лікарня» протягом 2021-2022 рр. формувалася також за рахунок реалізованої продукції, надходжень з бюджету територіальної громади та операційної діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Доходи КНП «Підволочиська центральна лікарня» з інших джерел

Показники	2021 тис.грн.	2022 тис.грн.
Дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг)	50806,1	52973,6
Дохід з місцевого бюджету за програмою підтримки, у тому числі:	3795,8	4082,7
<i>програма фінансової підтримки КНП «Підволочиська ЦЛ» ПСР на 2021-2023 роки</i>	140,0	560,0
<i>дохід з місцевого бюджету</i>	3236,0	3532,7
<i>субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій</i>	419,8	-
Інші доходи від операційної діяльності, в т.ч.:	1397,6	7947,0
Інші доходи	2587,8	2891,4

Примітка. Складено автором на основі [60].

Загальна сума доходів з інших джерел за 2022 р. становила 67894,7 тис. грн., що у порівнянні з 2021 р. більше на 7440,1 тис. грн., що пояснюється збільшенням доходу від реалізації товарів, а також за програмою фінансової підтримки з бюджету територіальної громади.

Видаткова частина бюджету КНП «Підволочиська центральна лікарня» відображає усі витрати, що здійснюються на різні потреби закладу охорони здоров'я. Видаткова частина бюджету закладу охорони здоров'я складається з наступних складових:

- заробітна плата включає всі витрати на оплату праці медичного та адміністративного персоналу;
- придбання медичного обладнання та приладів для надання якісних медичних послуг, зокрема придбання та регулярне обслуговування медичних приладів, лабораторного обладнання, радіологічних апаратів та іншого обладнання;
- закупівля медикаментів та медичних матеріалів, зокрема витрати на закупівлю ліків, медичних матеріалів, перев'язувальних засобів, інфузійних

розчинів та інших медичних засобів, необхідних для діагностики та лікування пацієнтів;

- оплата комунальних послуг, такі як електропостачання, опалення, водопостачання, вивіз сміття та інші комунальні витрати, щоб забезпечити нормальне функціонування закладу;

- витрати на харчування, а саме витрати на закупівлю продуктів харчування для харчування пацієнтів;

- інші витрати включають ремонт та обслуговування будівель та обладнання, транспортні витрати, адміністративні витрати та інші витрати, які виникають у процесі надання медичних послуг.

Тому, управління видатковою частиною бюджету дає змогу керівництву ефективно розподіляти фінансові ресурси на різні потреби, забезпечуючи надання високоякісної медичної допомоги пацієнтам та оптимізувати управління фінансами.

Протягом 2022 р. найбільша частка витрат становила заробітна плата та соціальне забезпечення – 78,8% (49631,4 тис. грн.); решта складових витратної частини становили 21,2%; а саме придбання товарно-матеріальних цінностей – 9,4% (5864,4 тис. грн.); капітальні інвестиції – 1,6%; витрати на оплату робіт та послуг – 1,6% (1013,6 тис. грн); витрати на комунальні послуги – 8,2% (5178,0 тис. грн.); витрати на ремонт – 0,4% (250,0 тис. грн.) (рис. 2.7).

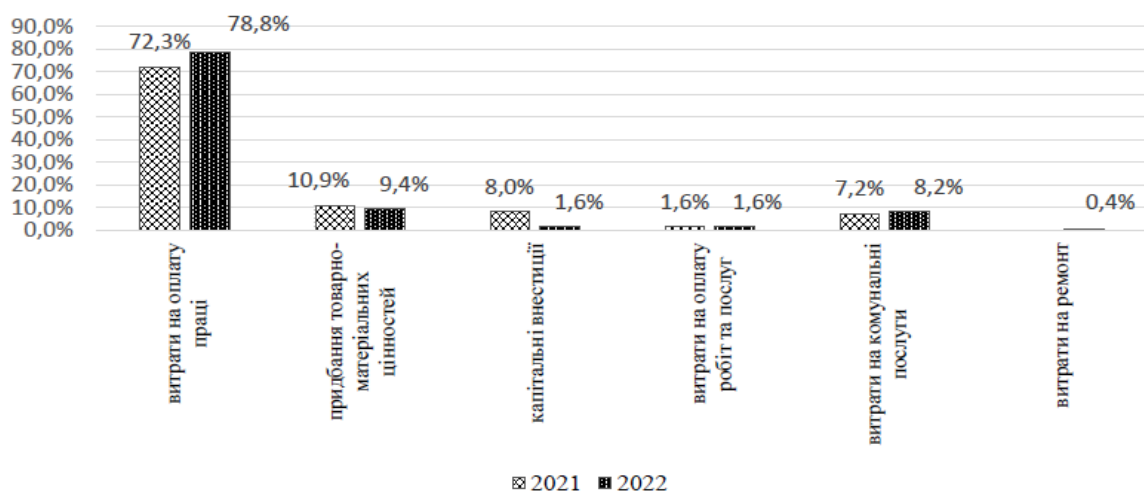


Рис. 2.7. Витрати КНП «Підволочиська центральна лікарня»

Примітка. Складено автором на основі [30].

Окрім виплати заробітної плати, у 2022 р. кошти спрямовувалися на закупівлю товарно-матеріальних цінностей, які є важливими для роботи закладу, зокрема придбано: лікарські засоби на суму 2639,6 тис. грн.; для медичних цілей придбано кисень на суму 134,1 тис. грн.; кров та її компоненти – 142,7 тис. грн.; вироби медичного призначення, а також допоміжні засоби – 1491 тис. грн.; імунобіологічні препарати – 11,7 тис. грн.; засоби індивідуального захисту – 201 тис. грн.; продукти харчування та інші продукти – 1244,3 тис. грн. З поданих показників найбільша частка витрат припадала на лікарські засоби – 45% та продукти харчування – 21,2% [30].

Фінансове забезпечення закладу охорони здоров'я залежить від впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, які мають стримуючий або стимулюючий вплив. За результатами проведеного дослідження визначено, що до зовнішніх факторів слід віднести: політичний стан та економічний розвиток в країні, рівень інфляції та стан розвитку фінансового ринку, рівень доходів населення, а також екологічний стан в країні. Вплив означених факторів має вагомий вплив на діяльність закладу охорони здоров'я, що виявляється у наступних положеннях: політичні рішення та економічний стан країни можуть впливати на доступність фінансових ресурсів через бюджетні призначення або програми грантів; інфляційні процеси та стан фінансового можуть вплинути на купівельну спроможність та витрати на закупівлю медичного обладнання; доступ до інвестиційних ресурсів та фінансових інструментів може забезпечити додаткові джерела фінансування та ефективно управління коштами; рівень доходів впливає на можливість оплатити медичні послуги, і це може мати вплив на дохід закладу охорони здоров'я; стан довкілля та соціальні умови можуть вплинути на попит на медичні послуги та загальний стан здоров'я населення.

Серед внутрішніх факторів, які впливають на фінансове забезпечення КНП «Підволочиська центральна лікарня» слід виділити:

- фінансова політика закладу охорони здоров'я: ефективна фінансова політика, що включає в себе бюджетування, контроль витрат та оптимізацію доходів, може сприяти збільшенню фінансової стійкості закладу;

- рівень матеріально-технічної бази: новітнє обладнання та наявність інфраструктурних ресурсів впливає на ефективність та якість медичних послуг, а також на загальний фінансовий стан;

- поточний фінансово-господарський стан: ефективне управління фінансами, включаючи контроль витрат та оптимізацію доходів, може покращити фінансову рентабельність закладу;

- ефективність управління: якісне управління персоналом, ресурсами та процесами може покращити продуктивність та ефективність закладу;

- перелік та якість медичних послуг; розширення переліку послуг та їх якості може призвести до збільшення попиту та доходів.

- рівень обслуговування може сприяти підвищенню іміджу закладу, або навпаки мати негативні наслідки, що у підсумку вплине на фінансовий стан закладу охорони здоров'я.

Таким чином, на основі проведеного дослідження фінансового забезпечення функціонування КНП «Підволочиська центральна лікарня» у процесі формування та реалізації ресурсної стратегії необхідно звернути увагу на джерела фінансування закладу, адже у структурі доходів найбільша частка припадає на оплату за програмою медичних гарантій, які спрямовуються у більшій чисельності на виплату заробітної плати, а на інші потреби коштів є недостатніми. Тому, результати аналізу показників фінансування закладу охорони здоров'я є важливими і для забезпечення успішної діяльності потрібно ретельно планувати, використовувати ефективно ресурси та відстежувати фінансову діяльність для досягнення позитивних результатів.

2.3. Оцінка кадрового забезпечення реалізації ресурсної стратегії у діяльності КНП «Підволочиська центральна лікарня»

Для формування та реалізації ресурсної стратегії закладу охорони здоров'я необхідним є сформований кадровий персонал, який здатний реагувати на зміни як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі, адже «в системі охорони здоров'я виключно важлива роль відведена безпосередньо медичним кадрам, оскільки вони є основними суб'єктами надання медичної послуги населенню, отже, управління процесами формування та розвитку кадрів визнається пріоритетним завданням менеджменту в галузі охорони здоров'я» [4].

Управління кадровими ресурсами закладів охорони здоров'я має бути спрямоване на «задоволення потреб лікувально-профілактичних закладів у фахівцях відповідного рівня кваліфікації та фаховості, які здатні опанувати та використовувати інноваційні медичні технології, а також володіють позитивними особистими та комунікативними якостями» [44].

Кваліфікований медичний персонал впливає на якість діагностики та лікування пацієнтів, а також на їхню безпеку. Працівники з високою кваліфікацією можуть забезпечувати більш ефективно та надійно надання медичної допомоги. Професійний розвиток та навчання персоналу є ключовим для впровадження новітніх технологій та медичних практик. Інновації вимагають залучення та підтримки кадрів з високою кваліфікацією.

Основним завданням керівництва закладу охорони здоров'я є відбір, підготовка та управління персоналом, що є основою успішного функціонування будь-якого закладу охорони здоров'я.

У КНП «Підволочиська центральна лікарня» формуванням кадрового потенціалу займається відділ кадрів, який є структурним підрозділом та підпорядковується головному лікарю (директору). Завдання відділу кадрів КНП «Підволочиська центральна лікарня» спрямовані на забезпечення належного кадрового потенціалу та функціонування всіх підрозділів лікарні у відповідності до стандартів та вимог охорони здоров'я. Завдання відділу кадрів сформовано та

подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Завдання відділу кадрів КНП «Підволочиська центральна лікарня»

Завдання	Характеристика
Забезпечення підрозділів кадрами	Один з основних обов'язків відділу полягає у відборі та наймі кваліфікованих працівників відповідно до потреб різних відділів лікарні. Це включає оцінку кваліфікації, відповідність профілю та запитів підрозділів
Кадрова документація	Відділ кадрів відповідає за оформлення, переведення, переміщення та звільнення працівників, а також веде облік відпусток працівників
Облік кадрів	Ведення детальної облікової документації та звітності щодо особового складу підрозділів. Це включає інформацію про кваліфікацію, пройдені курси навчання та участь у подальшій професійній підготовці працівників
Навчання та підготовка	Організація навчальних програм та курсів для підтримки та розвитку навичок працівників. Забезпечення формування та функціонування автоматизованої бази даних про спеціалістів
Науково-практична робота	Організація наукових конференцій, семінарів, форумів, науково-дослідницька та методична робота для підвищення кваліфікації медичного персоналу

Примітка. Складено автором.

На початок 2023 р. у КНП «Підволочиська центральна лікарня» кадровий персонал становив 259 осіб, з яких лікарі – 35, середній медичний персонал – 104, молодший медичний персонал – 58, інші працівники – 44 особи (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Показники кадрового забезпечення
КНП «Підволочиська центральна лікарня»**

Показники	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023
Кількість всього персоналу, з них	269	266	259
працівників-керівників	3	3	4
працівників-керівників структурних підрозділів	12	14	14
лікарів	40	41	35
середній медичний персонал	114	102	104
молодший медичний персонал	57	59	58
інші працівники	43	47	44

Примітка. Складено автором.

Протягом аналізованого періоду відбулося скорочення чисельності персоналу закладу охорони здоров'я, зокрема протягом 2020 р. звільнено 58 осіб, а прийнято – 21 людину; у 2021 р. звільнено – 18 чол., прийнято – 19 чол.; у 2022 р. відповідно 30 працівників було звільнено, а 14 прийнято. Загалом таку тенденцію можна пояснити тим, що серед працівників які було звільнено – це персонал пенсійного віку, а також з початком військових дій в країні достатня чисельність працівників виїхала за кордон та не повернулася.

Належна увага серед кадрового персоналу приділяється підвищенню кваліфікаційного рівня. На початок 2023 р. у КНП «Підволочиська центральна лікарня» 26 лікарів мали вищу категорію, 8 – першу, 7 – другу, 8 – лікарі спеціалісти; 71 середній медичний працівник мали вищу категорію, 11 – першу, 8 – другу, 14 – без категорії (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Показники кваліфікаційного рівня персоналу
КНП «Підволочиська центральна лікарня»**

Показники	01.01.2023
Кількість працюючих працівників, з них	259
- лікарів, у т.ч.	49
- вища категорія	26
- перша категорія	8
- друга категорія	7
- лікар-спеціаліст	8
- середній медичний персонал, у т.ч.	104
- вища категорія	71
- перша категорія	11
- друга категорія	8
- без категорії	14

Примітка. Складено автором.

З метою підтримання кваліфікаційного рівня, а також набуття нових знань у закладі охорони здоров'я значну увагу зосереджено на підвищення кваліфікації та професійному розвитку медичного персоналу. Професійний розвиток є надзвичайно важливим у сфері охорони здоров'я, оскільки це дозволяє

медичним працівникам залишатися інноваційними та ефективними в лікуванні пацієнтів. В КНП «Підволочиська центральна лікарня» пропонуються різні методи підвищення професійного рівня які подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Методи підвищення професійного рівня персоналу КНП
«Підволочиська центральна лікарня»**

Метод підвищення професійного рівня	Роль методу
Мультимедійні інтерактивні лекції	Застосування сучасних технологій та мультимедійних засобів дозволяє медичному персоналу отримувати інформацію швидко та ефективно. Інтерактивні лекції можуть бути важливим засобом навчання
Самонавчання	Важливо, щоб медичний персонал мав можливість самостійно вивчати нові підходи та методи лікування, використовуючи різноманітні ресурси, такі як наукові статті, онлайн-курси, літературу тощо
Семінари та конференції	Участь у семінарах та конференціях дозволяє медичному персоналу обмінюватися досвідом та знаннями з колегами, а також ознайомлюватися з останніми тенденціями в галузі
Тренінги та ситуаційні завдання	Проведення практичних тренінгів та ситуаційних завдань може допомогти медичному персоналу навчитися реагувати на надзвичайні ситуації та вдосконалювати навички
Моделювання клінічних ситуацій	Використання клінічних симуляторів та моделювання різних клінічних ситуацій дозволяє медичному персоналу тренувати навички без реальних ризиків для пацієнтів
Обмін досвідом	Залучення до обміну досвідом сприяє обговоренню сучасних питань та прийняття нових рішень
Дистанційні технології	Використання дистанційних методів навчання дозволяє медичному персоналу отримувати нові знання та навички, не покидаючи робочого місця

Примітка. Складено автором.

Кадрове забезпечення закладу охорони здоров'я сприяло наданні медичної допомоги населенню територіальної громади. Станом на початок 2023 р. ліжковий фонд КНП «Підволочиська центральна лікарня» на початок 2022 р. ліжковий фонд по стаціонарному відділенню становив 136 ліжок, який було розподілений в межах функціонуючих відділень (табл. 2.6).

Протягом 2020-2022 рр. до закладу охорони здоров'я звернулось 331676 пацієнтів, зокрема у 2022 р. за медичною допомогою звернулося 113725 пацієнтів. Кількість звернень в поліклініку у 2022 р. становило 111090, що є більшим ніж у 2021 р. – 108504 звернень.

Таблиця 2.6

**Розподіл ліжкового фонду
КНП «Підволочиська центральна лікарня»**

Стационарні відділення	Кількість ліжок на 01.01.2022	Кількість ліжок на 01.01.2023
Паліативне відділення	8	6
Хірургічне відділення	20	22
Травматологічне відділення	15	15
Терапевтичне відділення	25	23
Інфекційне відділення	15	15
Неврологічне відділення	15	14
Педіатричне відділення	15	15
Відділення анестезіології та інтенсивної терапії	6	6
Пологове відділення	21	20
Всього:	141	136

Примітка. Складено автором.

У стаціонарному відділенні за 2020-2022 рр. проліковано 9509 хворих, що у порівнянні з 2021 р. більше на 1074 хворих. Дане збільшення звернень можна пояснити тим, що у зв'язку з поширенням у 2020-2021 рр. коронавірусної інфекції зменшилася відвідуваність стаціонарного відділення, операційне втручання було лише у екстрених випадках. В стаціонарному відділенні із загальної кількості звернень, за 2020-2022 рр. було прооперовано 1194 хворих (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Показники звернень, пролікованих та прооперованих пацієнтів
КНП «Підволочиська центральна лікарня»**

Показники	2020 р	2021 р.	2022 р.
Кількість звернень в поліклініку, всього	102573	108504	111090
- дітьми 0-17 р.	8832	12460	7258
- відвідування вдома	415	540	1351
Кількість звернень в стаціонарі, всього	2635	2900	3974
Проведено операцій	336	382	476
Проліковано хворих з COVID19	176	269	85

Примітка. Складено автором.

Оцінка роботи медичного працівника у КНП «Підволочиська центральна лікарня» здійснюється на основі наданих послуг пацієнту, зокрема лабораторні дослідження, КТ, рентген, МРТ, проведені операції вносяться в систему HELSI, яка автоматично демонструє напруженість та ефективність роботи медичного працівника. Ефективність роботи медичного працівника визначає якість надання медичних послуг та впливає на здоров'я та задоволення пацієнтів. Постійне професійне вдосконалення, навички співпраці та висока етичність відіграють важливу роль у досягненні цієї ефективності.

Роль кадрів у реалізації ресурсної стратегії закладу охорони здоров'я є визначальною. Перш за все, кадри є основним ресурсом організації, і їхні знання, навички та здатність до співпраці впливають на якість медичних послуг, які надаються пацієнтам. Працівники, які добре підготовлені та мотивовані, можуть забезпечити оптимальне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей організації. Крім того, кадри відіграють важливу роль у впровадженні інновацій та вдосконаленні процесів в медичних закладах. Спеціалісти, які активно підвищують свій рівень кваліфікації та слідкують за новітніми технологіями, можуть допомогти впровадити зміни, спрямовані на підвищення якості медичної допомоги та оптимізацію витрат.

Ефективний управлінський персонал та співпраця між різними групами працівників допомагають планувати, розробляти та впроваджувати ресурсну стратегію в закладі охорони здоров'я, забезпечуючи гнучкість та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, з метою ефективної реалізації ресурсної стратегії та отримання позитивних результатів її використання, керівництво КНП «Підволочиська центральна лікарня» має забезпечити, щоб медичний та адміністративний персонал мали належну кваліфікацію та підготовку для надання медичних послуг на високому рівні, що можна досягати у процесі професійного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації.

Важливо також створити систему мотивації, яка б підтримувала персонал у досягненні стратегічних цілей шляхом використання стимулюючих винагород

та можливості для кар'єрного зростання. Розподіл робочих обов'язків та функцій у медичному закладі має бути оптимізованим для досягнення стратегічних цілей.

У процесі реалізації ресурсної стратегії потрібно мати план розвитку персоналу, який передбачає потреби у нових співробітниках, навчанні та розвитку існуючого персоналу, а також створити культуру, яка сприятиме досягненню стратегічних цілей, залученню персоналу до процесу впровадження ресурсної стратегії.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного аналізу та оцінки формування та реалізації ресурсної стратегії визначено, що організаційне забезпечення закладу охорони здоров'я дозволяє структурувати та систематизувати всі елементи стратегії, надаючи їм чіткий порядок та послідовність дій. Чітка й ефективна комунікація між відділами та різними рівнями управління, дозволяє краще координувати дії та впроваджувати стратегію в діяльність. Відкритість у внутрішній комунікації сприяє вирішенню проблем і взаємодії між підрозділами, створюючи сприятливу атмосферу для розвитку та вдосконалення робочих процесів. Організаційна структура також визначає механізми прийняття рішень та визначення внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність закладу охорони здоров'я. Правильно спроектована структура забезпечує стійкість та гнучкість в реагуванні на зміни в середовищі. Тому важливо, щоб вона була адаптована до конкретних потреб та стратегічних завдань закладу.

Організаційна структура КНП «Підволочиська центральна лікарня» сформована з підрозділів в залежності від функціонального спрямування. Обов'язки та завдання визначаються на основі затверджених положень, посадових інструкцій та інших актів, на основі яких провадиться діяльність. Окрім того, сформована структура закладу охорони здоров'я спрямована на координацію між усіма структурними підрозділами.

Визначено, що у реалізації ресурсної стратегії важливим є фінансове забезпечення, оскільки доходи та розподіл фінансових ресурсів є основою для ефективного функціонування закладу охорони здоров'я та досягнення стратегічних цілей. Без належного фінансування стає складною реалізація стратегії, яка передбачає впровадження новітніх технологій, підвищення якості послуг та забезпечення стабільності. Відсутність необхідних коштів може сповільнити розвиток та обмежити можливості закладу. Успішна реалізація стратегії потребує уважного фінансового планування та раціонального використання ресурсів. Ефективне управління фінансовими ресурсами сприяє підвищенню якості надання медичних послуг, забезпеченню необхідного обладнання та впровадженню інноваційних рішень в сфері охорони здоров'я, тим самим сприяючи досягненню стратегічних цілей та успішності КНП «Підволочиська центральна лікарня».

Кадрові ресурси є основним рушійним механізмом, що дозволяє впроваджувати інновації, забезпечувати якість надання медичних послуг та досягати стратегічних цілей. Перш за все, висококваліфікований і мотивований медичний персонал впливає на якість та безпеку медичних послуг, що надаються пацієнтам. Його професійні навички та досвід визначають ефективність діагностики, лікування та реабілітації. Правильне управління кадровими ресурсами та їх мотивація сприяють залученню та утриманню кваліфікованих фахівців, що є ключовим для забезпечення стійкості та сталого розвитку закладу охорони здоров'я. Таким чином, кадрове забезпечення має важливе значення для успішної реалізації ресурсної стратегії та покращення медичних послуг у закладі охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕСУРСНОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Використання методів стратегічного менеджменту у формуванні ресурсної стратегії

Система охорони здоров'я загалом та заклади охорони здоров'я зокрема, переживають значні трансформації, які передбачають перехід до нових моделей фінансування та більшої автономії медичних закладів, що призвело до необхідності пошуку додаткових засобів в умовах управління новими механізмами зміни зовнішнього середовища. Як державні, так і приватні медичні заклади стикаються з численними факторами, що впливають на їхню діяльність, тому система стратегічного менеджменту має бути спрямована на адаптацію та ефективне управління цими факторами.

Успішна реалізація стратегії потребує комплексного підходу, спрямованого на узгодження та поєднання стратегічних, оперативних і тактичних цілей. Крім того, необхідно забезпечити відповідність інтересам керівництва, структурних підрозділів та персоналу для досягнення загальної стратегічної мети закладу, завдяки створенню внутрішньої єдності та спрямованості всіх рівнів управління на спільний результат.

Розвиток інноваційних та стратегічно активних закладів охорони здоров'я вимагає впровадження стратегічного менеджменту та досягнення конкурентної боротьби на ринку медичних послуг, що підкреслює важливість ролі керівника медичного закладу як стратега та інноватора. Сучасні умови вимагають від керівників здатності ефективно управляти постійними змінами та надавати своїм закладам конкурентні переваги, створюючи нові можливості, уникаючи появи загроз.

Стратегічний менеджмент у закладі охорони здоров'я має ряд властей, які допомагають ефективно управляти організацією та досягати стратегічних цілей

у діяльності медичного закладу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Ознаки стратегічного менеджменту у закладі охорони здоров'я

Ознака	Характеристика
Довгостроковий підхід	Стратегічний менеджмент, орієнтований на досягнення довгострокових цілей і завдань. Він сприяє розробленню планів та стратегій, спрямовані на досягнення результатів протягом кількох років і більше
Відповідність цілям	Стратегічний менеджмент сприяє тому, щоб місія та цілі закладу охорони здоров'я були чітко визначені і відповідали потребам спільноти та ринку.
Гнучкість	Властивістю стратегічного менеджменту є здатність до адаптації до змін в галузі охорони здоров'я, включаючи нові технології, що регулюють зміни та зміни в клінічних практиках
Забезпечення рівноваги	Стратегічний менеджмент дозволяє збалансувати вимоги та обмежені ресурси в охороні здоров'я, зокрема між наданням високоякісної медичної допомоги та фінансовою стійкістю
Спрямованість на результати	важливою властивістю стратегічного менеджменту є акцент на досягнення позитивних результатів та вимірювання успіху за допомогою ключових показників продуктивності та якості
Залучення стейкхолдерів	Стратегічний менеджмент враховує інтереси різних стейкхолдерів, включаючи керівництво, медичний персонал, фінансових спонсорів, органів публічної влади та інші групи, що створює підтримку та співпрацю для досягнення стратегічних цілей
Постійний аналіз та оновлення	Стратегічний менеджмент забезпечує постійний аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх процесів, а також оновлення стратегій і планів за необхідності
Інновації	Властивістю стратегічного менеджменту є стимулювання інновацій у медичній практиці, адміністративних процесах та технологічних рішеннях для покращення результатів допомоги та задоволення потреб потреби

Примітка. Складено автором на основі [6; 25; 57].

У закладі охорони здоров'я стратегічний менеджмент є інструментом, який дає змогу досягати позитивних результатів діяльності закладу, а також забезпечення якості та стабільності в наданні медичних послуг. Окрім того, сприяє організації пристосуватися до зміни зовнішнього середовища та відповідати на потреби суспільства.

Вітчизняними та зарубіжними вченими запропоновано різні методи стратегічного менеджменту, які можуть засовуватися в закладах охорони здоров'я в залежності від мети та завдань стратегії. Однак, до методів які найбільше використовуються в практичній діяльності закладів охорони здоров'я

при розробленні стратегії є: SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, бенчмаркінг, стратегічне планування, Balanced Scorecard (збалансована система показників), метод сценаріїв, управління проектами, управління змінами (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Методи стратегічного менеджменту

Метод	Характеристика методу
SWOT-аналіз	метод оцінює внутрішні сильні та слабкі сторони організації, а також зовнішні можливості та загрози. На основі отриманих результатів заклад охорони здоров'я може розробити стратегію, яка максимально використовуватиме сильні сторони та мінімізувати слабкі, використовуючи можливості та зменшуючи загрози
PESTLE-аналіз	метод оцінює політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, юридичні та екологічні чинники, які впливають на діяльність організації, а також дає змогу оцінити стан функціонування закладу охорони здоров'я
Бенчмаркінг	метод використовується для порівняння власних процесів з результатами кращих практик в сфері охорони здоров'я або в інших схожих організаціях. Це може сприяти виявленню можливих покращень та удосконалень
Стратегічне планування	включає розробку конкретних довготривалих планів для досягнення стратегічних цілей. Ці плани враховують аспекти, такі як розвиток послуг, фінансові показники, управління різними ризиками
Balanced Scorecard (Збалансована система показників)	інструмент стратегічного планування та управління, який використовується для вимірювання ефективності діяльності організації за межами традиційних фінансових показників. Він орієнтований на результат і забезпечує збалансований погляд на підприємство шляхом впровадження стратегічного плану як активної системи цілей і показників ефективності
Метод сценаріїв	використовується для аналізу можливих майбутніх сценаріїв розвитку та розробки стратегій для цих сценаріїв, що дозволить уникнути невпевненості та розробити плани для різних варіантів подій
Управління проектами	процес управління командою і ресурсами проекту, який можна зорганізувати та структурувати за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується у визначений термін успішно і досягає поставленої мети
Управління змінами	метод для ефективного впровадження стратегій, включаючи комунікацію, залучення персоналу та підтримку для впровадження змін

Примітка. Складено автором на основі [7; 25; 59].

Запропоновані методи можуть використовуватися окремо або в комплексі для розробки та впровадження стратегій у діяльності закладів охорони здоров'я з метою покращення якості медичних послуг та оптимізації ресурсів. Серед запропонованих методів стратегічного менеджменту найбільш розповсюдженими є SWOT та PEST-аналіз, які дають змогу визначити вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток закладу охорони здоров'я,

а також можуть використовуватися у формуванні ресурсної стратегії. Тому, в нашому дослідженні проведемо аналіз означених методів з метою їх використання у розробленні ресурсної стратегії КНП «Підволочиська центральна лікарня».

PEST-аналіз є інструментом стратегічного менеджменту, що дозволяє розвивати та оцінювати макроекономічне середовище, вплив якого може мати важливе значення для діяльності медичних закладів. Основні рівні PEST-аналізу, а саме політичний, економічний, соціокультурний та технологічний, мають властивості до яких віднесено:

- політичні чинники: аналіз політичних факторів допоможе оцінити вплив державної політики, законодавства та регулюючих органів на організацію охорони здоров'я. Це включає в себе оцінку регулюючих стандартів, фінансування та політичну підтримку проектів у галузі охорони здоров'я [52];

- економічні чинники: економічний аналіз визначає вплив макроекономічних умов на фінансовий стан закладу охорони здоров'я. Це включає в себе оцінку інфляції, обсяг фінансування охорони здоров'я, ринкових умов та споживчих потреб;

- соціокультурні чинники: аналіз соціокультурних чинників дає змогу розуміти демографічні зміни, культурні особливості та очікування задоволення. Це важливо для адаптації послуг та підходів до потреб різних груп населення;

- технологічні чинники: аналіз технологічних чинників включає в себе оцінку впливу нових медичних технологій, інформаційних систем та інновацій на організацію охорони здоров'я. Це може включати впровадження електронної медичної інформації, телемедицини та інших технологічних рішень [11].

PEST-аналіз надає інформацію про зовнішнє середовище, однак має певні обмеження. Тому, на рис. 3.1 подано переваги та недоліки PEST-аналізу.

В цілому, PEST-аналіз є можливим інструментом у використанні для ресурсного стратегічного управління в закладі охорони здоров'я, однак важливо не обмежуватися лише ним, але і використовувати інші методи.

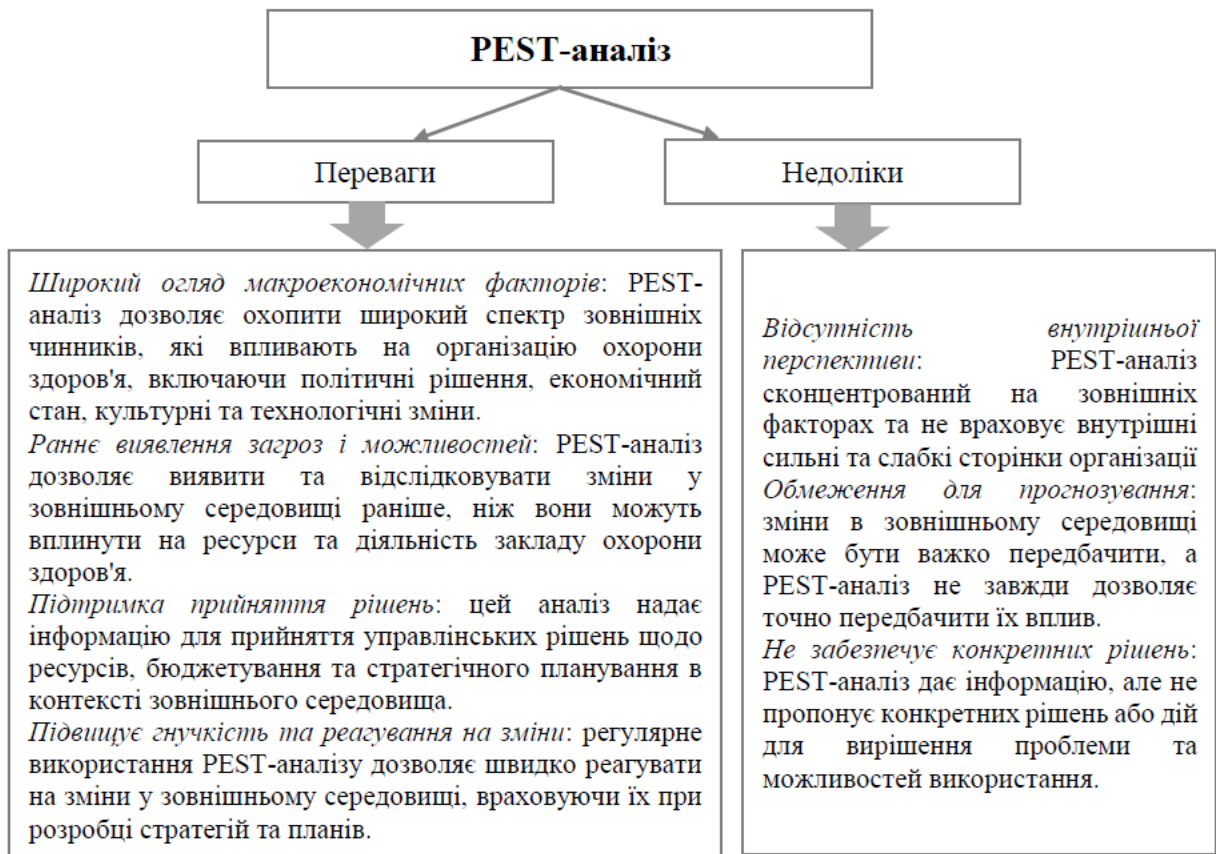


Рис. 3.1. Переваги та недоліки використання PEST-аналізу в ресурсній стратегії

Примітка. Складено автором на основі [17; 25; 43; 66].

З метою виявлення впливу зовнішніх факторів на діяльність закладу охорони здоров'я у процесі розроблення ресурсної стратегії КНП «Підволочиська центральна лікарня» використаємо PEST-аналіз з врахуванням політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів.

Політичні фактори охоплюють законодавчі акти в галузі охорони здоров'я, законодавство про працю, стандарти надання медичної допомоги та розвиток кадрового потенціалу, включаючи освіту на різних рівнях, постійне підвищення кваліфікації та систему атестації медичних працівників. Економічні фактори формуються через податкову політику в галузі охорони здоров'я, державне фінансування на закупівлю обладнання, лікарських засобів та витратних матеріалів, розвиток інфраструктури медичних послуг, систему державного та

добровільного медичного страхування, рівня доходів населення, доступності медичних послуг та державно-приватного партнерства.

Соціокультурні фактори можуть включати культуру профілактики та здорового способу життя, рівень освіченості населення щодо збереження здоров'я та готовність платити за медичні послуги, а також демографічну структуру населення. Технологічні фактори охоплюють розвиток Інтернету та інформаційних систем у галузі охорони здоров'я в контексті цифровізації, телемедицини, нових методів та технологій діагностики та лікування, а також розробку та впровадження нових медичних препаратів та медичних виробів.

На основі отриманих результатів дослідження за допомогою PEST-аналізу у табл. 3.3 сформовано вплив факторів зовнішнього середовища на функціонування КНП «Підволочиська центральна лікарня».

Таблиця 3.3

PEST-аналіз КНП «Підволочиська центральна лікарня»

Складові PEST-аналізу	Фактор	Вплив	Заходи
Політика (P)	Зміни у законодавчих актах	Проведення періодичних перевірок з наступним контролем ситуації	Вивчення зміни в законодавчих актах, безперервне навчання кадрів
	Закріплення на законодавчому рівні соціальної важливості	Позитивний стан на ринку, що призведе до підвищення попиту	Пропонувати вигідні умови для споживачів та збільшувати конкурентоспроможність.
Економіка (E)	Інфляція	Зменшення чисельності споживачів	Переглянути ціни та пропонувати більш вигідні ціни для медичних послуг
	Зниження доходів населення	Зниження чисельності платних послуг	Необхідним є розроблення фінансових програм
Соціальна сфера (S)	Відношення до медицини	Недовіра споживачів до охорони здоров'я в цілому	Надавати якісні медичні послуги
	Освіта медичного персоналу	Добір кадрових ресурсів із закладів вищої освіти	Укладання контрактів задля працевлаштування
Технології (T)	Науково-технічні тенденції в медицині	Доступність нових методів дослідження та лікування	Перенавчання персоналу, придбання нового обладнання
	Інтернет	Обізнаність про медичні послуги, медичні технології	Проведення рекламних компаній у мережі

Примітка. Складено автором.

Після проведення PEST-аналізу керівництво КНП «Підволочиська центральна лікарня» може визначити, які фактори мають найбільший вплив на її діяльність, і розробити стратегію, що дозволяє адаптуватися до цих зовнішніх впливів та використовувати можливості для подальшого розвитку.

Для розроблення ресурсної стратегії закладу охорони здоров'я можна поєднувати PEST-аналіз із SWOT-аналізом, що дозволяє оцінити як зовнішнє, так і внутрішнє середовище закладу та розробити стратегічні переваги, слабкі сторони, можливості та загрози. Такий комплексний підхід допоможе краще розуміти контекст діяльності та прийняти більш обґрунтовані стратегічні рішення.

На думку вітчизняних науковців «SWOT-аналіз доцільно використовувати для обґрунтування розвитку закладу охорони здоров'я. SWOT-аналіз є універсальною методикою стратегічного планування та управління, що дозволяє оцінити в комплексі внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на розвиток закладу охорони здоров'я, впровадження сучасних організаційних і медичних технологій» [62; 64].

Застосування методу «SWOT-аналізу відкриває нові шляхи для подальшого розвитку установи і робить його більш конкурентоспроможним на ринку медичних послуг. Управлінські рішення, які приймаються за результатами проведеного SWOT-аналізу, сприяють відкриттю нових напрямків для перспективного розвитку, а це є фактором, що впливає на конкурентоспроможність медичних установ» [19].

Використання результатів SWOT-аналізу надає керівництву можливості: швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, включаючи передбачення та уникнення політичних, економічних та законодавчих загроз; ефективно розподіляти та використовувати наявні ресурси, максимізуючи вигоду від наявних можливостей.

SWOT-аналіз дозволяє своєчасно вносити корективи у ресурсну стратегію та прийняти належні рішення, щоб ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Використання SWOT-аналізу, так само як і інші методи стратегічного менеджменту має переваги та недоліки, які сформовано та подано на рис. 3.2.

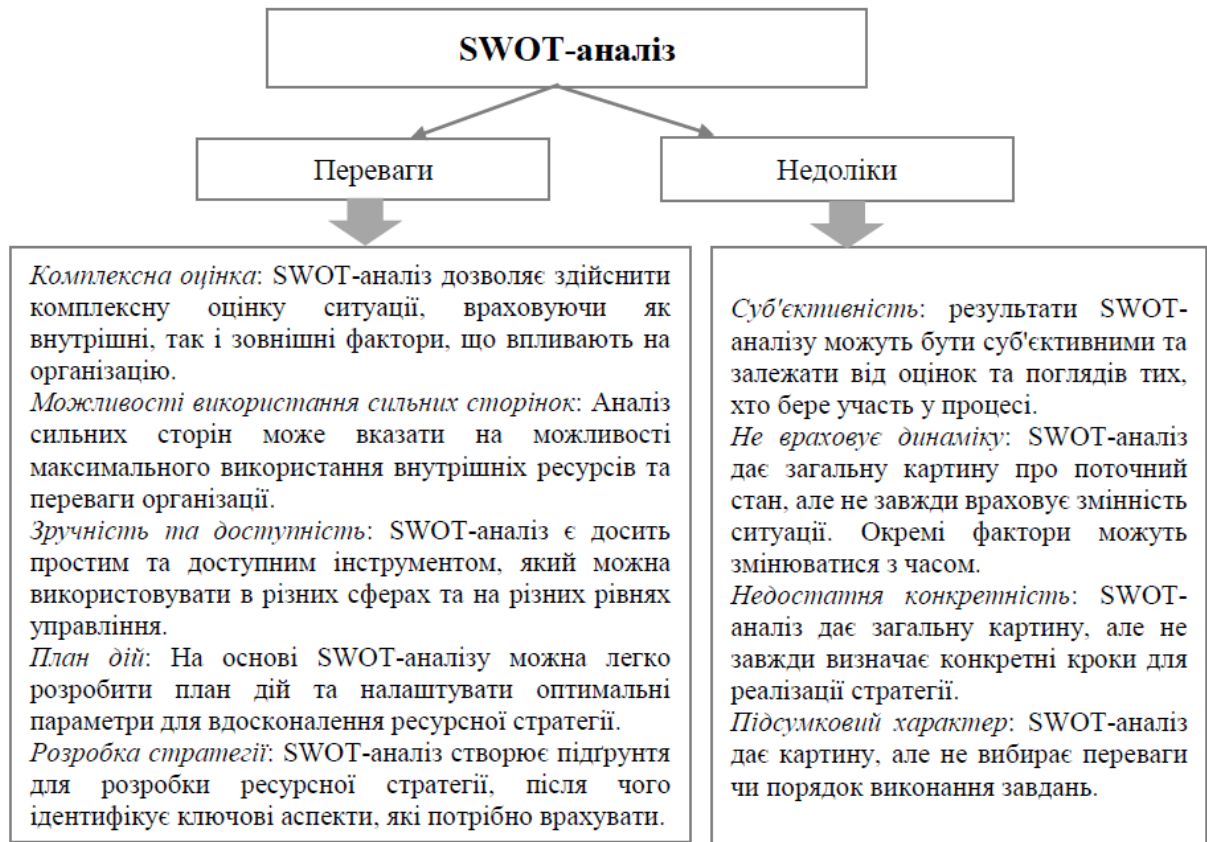


Рис. 3.2. Переваги та недоліки використання SWOT-аналізу в ресурсній стратегії

Примітка. Складено автором на основі [11; 19; 38; 52; 64].

Під час проведення SWOT-аналізу «необхідно давати оцінку конкурентному середовищу закладів, у тому числі й оцінювати їх матеріально-технічну базу, професіоналізм і рівень підготовки відповідних спеціалістів. Особливо важливо під час проведення SWOT-аналізу приймати до уваги різні шляхи подальшого розвитку організації з правильним баченням щодо обрання відповідного стратегічного плану підприємства» [11].

З метою оцінки сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз, які потрібно врахувати при розробленні ресурсної стратегії проведено SWOT-аналіз КНП «Підволочиська центральна лікарня». Отримані результати SWOT-аналізу подано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

SWOT-аналіз КНП «Підволочиська центральна лікарня»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Достатня укомплектованість кадрів. Постійна професійна підготовка співробітників шляхом участі у тренінгах, семінарах, курсах підвищення кваліфікації. Налагоджена співпраця та взаємодія закладу охорони здоров'я з обласними медичними закладами. Достатній рівень діагностичного та лікувального обладнання. Наявність інформаційної системи для пацієнтів HELSI.</p>	<p>Недостатнє фінансування для покращення інфраструктури. Необхідність пошуку джерел фінансування. Необхідність придбання нового обладнання. Потреба у модернізації наявної матеріально-технічної бази. Недостатньо ефективна робота у соцмережах. Деякі приміщення лікарні потребують капітального ремонту.</p>
Можливості	Загрози
<p>Закупівля сучасного обладнання. Можливість залучення позабюджетних та благодійних коштів для покращення матеріально-технічної бази лікарні. Розвиток телемедицини та віддалених консультацій. Партнерство з іншими лікарнями та клініками для обміну досвідом і ресурсами Впровадження маркетингових досліджень.</p>	<p>Несприятливі екологічна, політична та економічна ситуація в країні. Недостатність забезпечення засобами медичного призначення, лікарськими засобами, витратними матеріалами. Недостатність фінансування із місцевого бюджету. Військове вторгнення на територію України.</p>

Примітка. Складено автором.

Таким чином, SWOT-аналіз, як інструмент стратегічного менеджменту, не лише служить для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів організації, але дозволяє розробити оптимальну ресурсну стратегію, враховуючи отримані результати, а також оцінити поточний стан установи, реалізувати її потенціал, оцінити стан матеріально-технічної бази та розвитку інфраструктури. Результати SWOT-аналізу сприяють: визначенню нових можливостей; подальшому розвитку персоналу; створенню конкурентних переваг для лікарні порівняно з іншими установами; адаптації до змін, вчасно реагувати на загрози та можливості; залученню інвестицій та фінансування для покращення інфраструктури та медичних послуг. Важливо зауважити, що кожен медичний заклад повинен розробляти індивідуальний підхід до вибору технологій та інструментів стратегічного менеджменту, враховуючи його особливості та стратегічну спрямованість.

3.2. Напрями удосконалення елементів ресурсної стратегії досліджуваного закладу охорони здоров'я

В умовах трансформаційних змін відбувається перегляд підходів до управління закладом охорони здоров'я, акцентуючи увагу на розробленні та реалізації ресурсної стратегії, яка сприятиме розвитку закладу у майбутньому. Проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища вказує на наявність як позитивних, так і негативних факторів, які впливають на розвиток досліджуваного закладу охорони здоров'я в умовах сучасного стану.

Виявлені сильні сторони можуть бути підсилені завдяки реалізації можливостей, що відкриваються, і створюють конкурентну перевагу для закладу охорони здоров'я, підвищуючи його конкурентоспроможність. Водночас, якщо не будуть вжиті заходи, слабкі сторони у поєднанні із загрозами, можуть негативно вплинути на діяльність закладу охорони здоров'я.

На основі проведеного дослідження етапів формування ресурсної стратегії визначено, що дана стратегія для закладу охорони здоров'я має важливе значення задля досягнення ефективності та успішного функціонування КНП «Підволочиська центральна лікарня» у сфері охорони здоров'я.

Зокрема, ресурсна стратегія дозволяє ефективно використовувати різні види ресурсів, такі як фінансові, людські, матеріальні та інші. Вона допомагає забезпечити оптимальний розподіл ресурсів і визначити, які ресурси потрібно вкладати у пріоритетні напрями розвитку закладу охорони здоров'я.

Окрім того, ресурсна стратегія спрямована на забезпечення виконання стратегічних цілей закладу охорони здоров'я. Вона дозволяє визначити, які ресурси та які дії потрібно вжити для досягнення поставлених завдань та мети, такі як підвищення якості медичних послуг, збільшення доступності, розвиток нових напрямів функціонування.

Ресурсна стратегія також допомагає ідентифікувати та управляти ризиками, пов'язаними з наданням медичних послуг. До таких видів ризиків слід віднести ризики фінансового характеру, ризики пов'язані з ресурсами, ризики

вдосконалення процесів та інші аспекти, які можуть впливати на діяльність закладу. Розроблена ресурсна стратегія дозволяє закладу охорони здоров'я підвищити свою конкурентоздатність на ринку медичних послуг, а також виявити конкурентні переваги та спрямовувати ресурси на їх підтримку, що робить заклад більш привабливим для пацієнтів та інших зацікавлених сторін.

У процесі функціонування ресурсна стратегія становить основу для розробки стратегічного плану закладу охорони здоров'я, тобто визначає, які кроки потрібно вжити для досягнення стратегічних цілей та які ресурси потрібно виділити для виконання цих кроків.

Також ресурсна стратегія сприяє сталому розвитку закладу охорони здоров'я, оскільки вона дозволяє збалансувати потреби сьогодення та майбутніх подій, адже спрямована на забезпечення довгострокової стійкості та розвитку закладу.

Загалом, розробка ресурсної стратегії є важливим етапом в управлінні закладом охорони здоров'я, оскільки вона допомагає оптимізувати ресурси, досягати стратегічних цілей, управляти ризиками, підвищувати конкурентоздатність, розробляти стратегічні плани та забезпечувати сталий розвиток.

Тому, враховуючи означені властивості та роль ресурсної стратегії у діяльності КНП «Підволочиська центральна лікарня» нами визначено як переваги, так і недоліки, які потрібно врахувати при її реалізації, а також у процесі коригування відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища (рис. 3.3).

Врахування визначених переваг та недоліків допоможе розробити більш збалансовану та ефективну ресурсну стратегію, яка відповідно потребує удосконалення, зокрема елементів, які будуть спрямовані на покращення управління ресурсами, підвищення якості медичних послуг, розвиток персоналу та використання новітніх технологій для забезпечення високоякісної медичної допомоги.

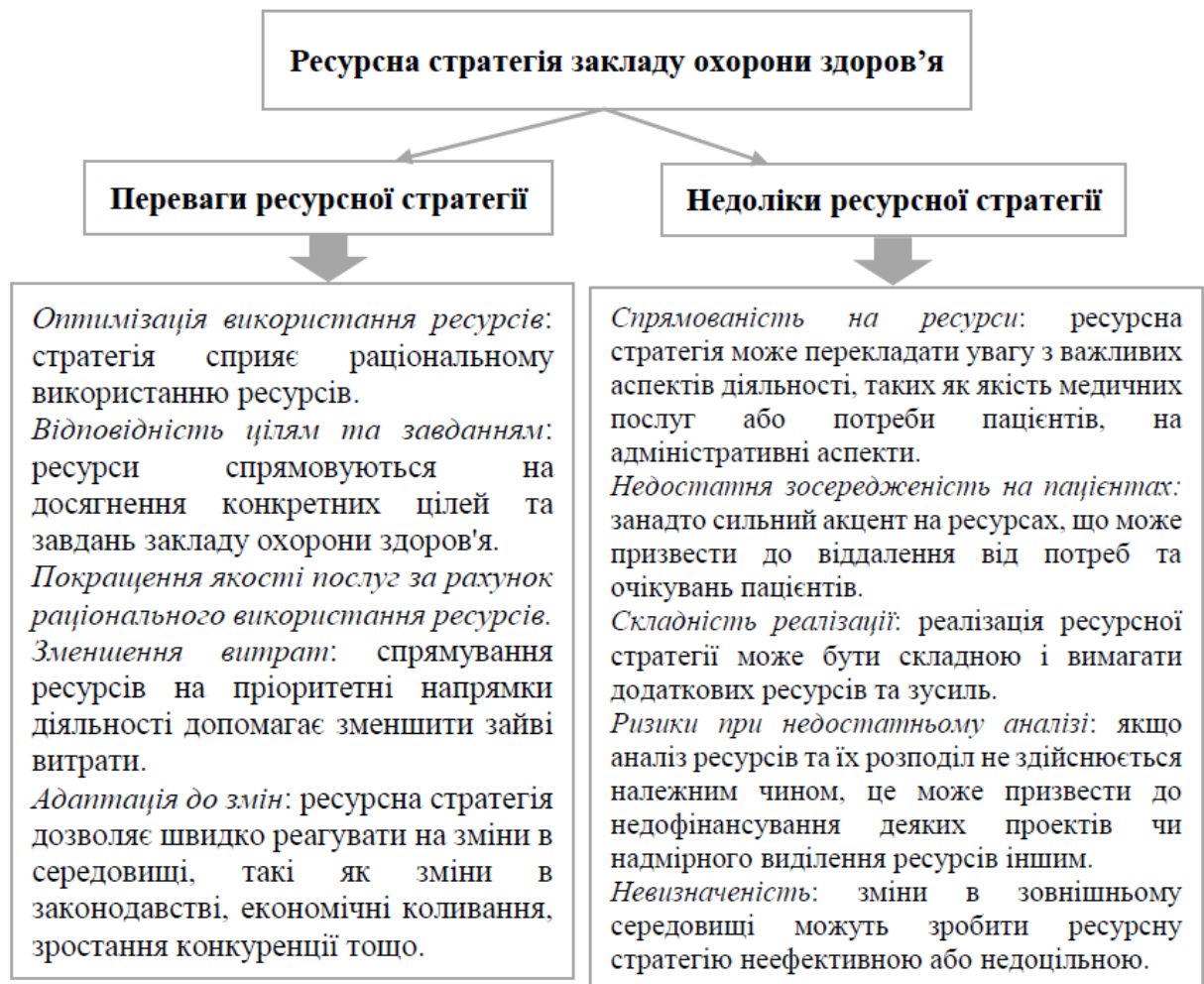


Рис. 3.3. Переваги та недоліки ресурсної стратегії закладу охорони здоров'я

Примітка. Складено автором.

До елементів ресурсної стратегії КНП «Підволочиська центральна лікарня», які потребують удосконалення віднесено: фінансове управління, управління людськими ресурсами, матеріально-технічне та інформаційне управління. Кожен з цих елементів ресурсної стратегії може бути покращений через детальний аналіз, розробку конкретних планів дій та систематичне впровадження покращень.

В сучасних умовах важливим питанням діяльності закладу охорони здоров'я є забезпечення оптимального використання фінансових ресурсів, тому до напрямів, які допоможуть КНП «Підволочиська центральна лікарня» оптимізувати свій бюджет та забезпечити фінансову стабільність, що дозволить надавати високоякісні медичні послуги та розвивати організацію слід віднести:

- проведення ретельного аналізу всіх витрат організації, включаючи заробітну плату, закупівлі, інфраструктуру;
- виявлення та ідентифікація основних джерел витрат та визначення їх впливу на фінансовий стан закладу;
- впровадження програми зменшення зайвих витрат та усунення неефективних процесів;
- оцінка та оптимізація фінансових процесів організації з метою зниження операційних витрат та збільшення продуктивності;
- визначення найбільш ефективних методів операційного обліку та фінансового управління;
- розгляд можливостей розширення фінансових потоків через гранти, спонсорську допомогу, партнерство та альтернативні фінансові джерела;
- укладення партнерських угод та угод про спонсорство з бізнес-структурами та місцевими громадами;
- розробка стратегії для збільшення фінансової стабільності через різноманітні джерела фінансування з метою розподілу ризиків та забезпечення сталості фінансового стану закладу;
- планування та диверсифікація фінансових ресурсів для забезпечення покриття основних витрат та забезпечення росту.

Для реалізації ресурсної стратегії КНП «Підволочиська центральна лікарня» ключовим етапом у покращенні фінансового стану та розвитку медичного закладу є залучення інвестицій, які можуть допомогти вдосконалити інфраструктуру, покращити якість надання медичних послуг, розвивати нові напрями діяльності та забезпечити сталу фінансову стабільність. З цією метою, до напрямів залучення інвестицій в діяльність досліджуваного закладу слід віднести:

- пошук можливостей для отримання грантів від державних установ, міжнародних фондів або програм соціальної підтримки;
- залучення приватних інвесторів або інвестиційних фондів, які зацікавлені у розвитку медичної галузі;

– використання краудфандингу, який полягає у залученні фінансування, при якому кошти збираються від великої кількості людей (часто від громадськості) через онлайн-платформи чи спеціальні веб-сайти. Цей метод фінансування надає можливість організаціям отримати кошти для реалізації конкретних проектів або потреб. Цей метод може відкрити можливості для співпраці з іншими організаціями, бізнесами та спонсорами, які можуть бути зацікавлені у покращенні медичних послуг та громадському здоров'ї;

- постійна робота над залученням фінансування від державних програм.

Залучення інвестицій може допомогти КНП «Підволочиська центральна лікарня» впровадити ресурсну стратегію, покращити медичні послуги, модернізувати устаткування та інфраструктуру, а також забезпечити більший доступ до якісної медичної допомоги для пацієнтів.

Наступним елементом ресурсної стратегії КНП «Підволочиська центральна лікарня», який потребує удосконалення є управління людськими ресурсами. Тому, до напрямів які варто використовувати у діяльності закладу охорони здоров'я слід віднести:

- розробити та впроваджувати програми навчання та підвищення кваліфікації для медичного персоналу з урахуванням сучасних медичних стандартів та технологій;

- створити прозорі критерії для кар'єрного росту, підтримку розвитку індивідуальних кар'єрних планів;

- розробити систему мотивації, яка включає фінансові стимули, систему преміювання, а також винагороди за досягнення цілей та якісні результати;

- проводити аудит робочого середовища та системи підтримки працівників для ідентифікації можливостей покращення, а також забезпечити психологічну підтримку працівників.

Визначені напрями спрямовані на забезпечення якості роботи медичного персоналу, їхнього постійного розвитку та мотивації з метою досягнення високих стандартів у наданні медичних послуг.

У процесі реалізації ресурсної стратегії наступним елементом, що

потребує удосконалення є матеріально-технічне управління, яке потребує оновлення інфраструктури та ефективного управління запасами. Тому, до напрямів які сприятимуть вирішенню даних завдань слід віднести:

- постійне оновлення та модернізація медичного обладнання за допомогою встановлення системи планового оновлення медичного обладнання з урахуванням технологічних змін та вимог медичних стандартів;

- забезпечення належного утримання та технічної підтримки шляхом створення системи регулярного технічного обслуговування та ремонту медичного обладнання;

- розроблення плану регулярного оновлення інфраструктури, включаючи реконструкцію та розширення приміщень;

- оптимізація запасів медичних матеріалів на основі визначення оптимальних рівнів запасів медичних матеріалів та лікарських засобів для забезпечення безперервного надання медичних послуг;

- удосконалення системи контролю та управління запасами за допомогою використання інформаційної системи для моніторингу запасів, автоматизації процесів замовлення, контролю та обліку медичних матеріалів.

Реалізація запропонованих напрямів сприятиме забезпеченню належного рівня технічного осучаснення медичного закладу, покращення доступності сучасних медичних послуг та зменшення витрат через ефективне управління матеріальними та технічними ресурсами.

Розвиток сучасних інформаційних технологій у сфері охорони здоров'я вимагає від медичних закладів впровадження електронної системи, яка створює інтегровану електронну медичну інфраструктуру, що забезпечує збереження та обмін медичною інформацією, включаючи історію хвороб, діагностику, тестування, призначення та інші медичні дані. Також вона забезпечує доступ до даних для медичного персоналу та користувачів, забезпечуючи безпеку, конфіденційність та надійність інформації. З метою ефективного використання інформаційних технологій необхідним є удосконалення інформаційного управління у КНП «Підволочиська центральна лікарня» шляхом реалізації

наступних напрямів:

- впроваджувати у діяльність закладу охорони здоров'я інтегрованих інформаційних систем, які забезпечать покращення обліку, аналізу даних та оптимізацію процесів всередині закладу, зокрема автоматизацію обліку пацієнтів, лікарських рецептів, аналіз медичних історій;

- розробити та використовувати мобільні додатки та онлайн-платформи для покращення взаємодії з пацієнтами, їхнього зручного запису на прийом, замовлення медикаментів онлайн, а також інших цифрових сервісів для поліпшення медичного обслуговування та управління даними;

- забезпечити реалізацію сучасних заходів кібербезпеки, включаючи шифрування даних, моніторинг загроз та ризиків, а також застосування заходів для запобігання несанкціонованому доступу до даних;

- розробити та впроваджувати правила та процедури для контролю доступу до конфіденційної інформації.

Дані напрями спрямовані на вдосконалення обробки та збереження медичних даних, забезпечення їхньої конфіденційності та надійності, а також на розширення можливостей взаємодії з пацієнтами та оптимізацію управління даними для підвищення якості медичних послуг закладу охорони здоров'я.

Окрім, визначених напрямів удосконалення елементів ресурсної стратегії, в практичній діяльності КНП «Підволочиська центральна лікарня» пропонуємо використовувати стратегічне партнерство, що у сучасних умовах сприятиме реалізації цілей та завдань ресурсної стратегії.

Стратегічне партнерство закладу охорони здоров'я передбачає співпрацю з іншими медичними установами, організаціями, органами публічної влади, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами для досягнення спільних цілей та обміну ресурсами, знаннями і досвідом. Стратегічне партнерство в медичному закладі дозволяє об'єднати ресурси та зусилля для покращення якості медичної допомоги, розширення доступності послуг та розвитку нових методів лікування. Це може включати спільні дослідження, обмін кращими практиками та технологіями, спільне використання

медичних знань і ресурсів для підвищення ефективності лікування. Такі партнерства також сприяють розширенню обсягу послуг, що надаються, зокрема шляхом спільної програми навчання та підвищення кваліфікації, обміну медичним персоналом та технічною підтримкою. Вони також дозволяють ефективніше реагувати на потреби суспільства та швидше впроваджувати інновації в медичну практику. Крім того, стратегічне партнерство допомагає зменшити витрати на закупівлю обладнання, медикаментів та послуг, адже об'єднання ресурсів може призвести до отримання кращих умов угод та вартісних пропозицій у виробників та постачальників.

З метою забезпечення відповідності використання ресурсів стратегічним цілям та завданням необхідним є проведення контролю та моніторингу, які повинні проводитися систематично та за результатами отриманих даних вносити корективи в ресурсну стратегію, що дасть можливість адаптувати стратегічні плани, реагувати на негативні тенденції та максимально використовувати можливості для покращення діяльності медичного закладу.

Таким чином, впровадження запропонованих напрямів у процесі розроблення та реалізації ресурсної стратегії КНП «Підволочиська центральна лікарня» дозволить ефективніше використовувати ресурси та покращити доступність та якість медичної допомоги. Окрім того, дозволить закладу впровадити ефективніше використання фінансових ресурсів, зменшити зайві витрати та забезпечити фінансову стабільність через розширення джерел фінансування; створити комфортні умови для працівників, забезпечити навчання та підвищення кваліфікації, а також впровадити системи мотивації та винагород; сприятиме покращенню технічної оснащеності та зменшенню витрат; сприятиме поліпшенню обліку та аналізу даних, а також забезпечить конфіденційність інформації. Усі ці напрями разом сприятимуть покращенню діяльності закладу охорони здоров'я, забезпечать підвищення ефективності та якості медичних послуг, а також зроблять його більш конкурентоспроможним на ринку медичних послуг.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано, що кожен медичний заклад має індивідуальні особливості та потреби, і тому вибір технологій та інструментів стратегічного менеджменту повинен бути адаптованим до їхнього спрямування. Використання методів стратегічного менеджменту у формуванні ресурсної стратегії закладу охорони здоров'я дозволяє розробити стратегію та визначити стратегічні цілі та завдання, які пов'язані з використанням ресурсів для покращення надання медичних послуг. Методи стратегічного менеджменту допомагають розробити чіткі плани дій та покращити планування ресурсів. Іншим аспектом є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації, який включає в себе оцінку поточних ресурсів та визначення можливостей для їх оптимізації. Методи стратегічного менеджменту дозволяють оцінити ризики та можливості, пов'язані з ресурсами, і прийняти обґрунтовані рішення щодо їх використання. Окрім того, сприяють розробці системи моніторингу та контролю ресурсної стратегії, що дозволяє постійно відстежувати виконання стратегічних цілей та вчасно коригувати плани відповідно до змін у середовищі. Цей процес забезпечує ефективне та стає використання ресурсів та підвищує якість медичних послуг, які надані закладу охорони здоров'я. На основі використання методів стратегічного менеджменту проведено дослідження впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність КНП «Підволочиська центральна лікарня», а також визначено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, які варто врахувати при розробленні ресурсної стратегії.

На основі виявлених факторів удосконалення потребують елементи ресурсної стратегії, серед яких фінансове управління, управління людськими ресурсами, матеріально-технічне управління та інформаційне управління. Посилення фінансової стійкості та оптимізація використання ресурсів сприятиме забезпеченню якості медичної допомоги. Планування бюджету та розширення джерел фінансування через гранти та партнерства створить можливість для розвитку медичного закладу. Забезпечення постійного навчання та кар'єрного

росту для медичного персоналу, а також створення привабливих умов праці, є важливими для підвищення рівня надання медичних послуг та задоволення працівників. Оновлення обладнання та інфраструктури, а також ефективне управління запасами у матеріально-технічному управлінні, допоможуть забезпечити належний рівень технічної оснащеності закладу та уникнення надмірних витрат. Цифровізація та забезпечення кібербезпеки даних в інформаційному управлінні сприятимуть вдосконаленню систем обліку, покращать взаємодію з пацієнтами та забезпечать безпеку конфіденційної інформації. Визначені напрями спрямовані на підвищення якості медичних послуг, забезпечення надійності та безпеки КНП «Підволочиська центральна лікарня», а також на забезпечення задоволення як працівників, так і пацієнтів через застосування сучасних підходів в управлінні ресурсами та технологіями.

ВИСНОВКИ

Дослідження особливостей формування та реалізації ресурсної стратегії закладу охорони здоров'я в сучасних умовах дало змогу отримати теоретичні та практичні висновки:

На основі проведеного дослідження визначено, що управління закладом охорони здоров'я включає в себе координацію роботи персоналу, фінансове управління, контроль якості надання медичних послуг, адміністративні заходи та комунікацію з зацікавленими сторонами, включаючи користувачів та регуляторів. Управління закладом охорони здоров'я здійснюється на основі принципів, які у сукупності сприяють досягненню мети та завдань медичного закладу. Окрім того, в процесі управління вплив мають фактори, які потрібно враховувати при розробленні стратегій. Управління закладом охорони здоров'я є основою для формування ресурсної стратегії, яка дозволяє оптимізувати використання ресурсів та досягти стратегічних цілей. Ефективне управління закладом охороною здоров'я вимагає систематичного підходу, використання сучасних методів та постійного моніторингу результатів для забезпечення якості та стабільності надання медичних послуг.

Визначено, що стратегію закладу охорони здоров'я слід визначити як цілеспрямований план або набір дій, спрямованих на досягнення конкретних цілей та вирішення проблем, пов'язаних із наданням послуг. Це систематичний підхід до управління закладом, що визначає напрямки розвитку, ресурси, процеси та стратегії для досягнення визначених цілей. Одним із видів стратегії є ресурсна стратегія, яка орієнтована на ефективне управління та використання різних ресурсів для досягнення стратегічних цілей закладу охорони здоров'я.

Ресурсна стратегія закладу охорони здоров'я є необхідною складовою для забезпечення якості медичних послуг та досягнення стратегічних цілей організації. Стратегія спрямована на ефективне та раціональне використовувати фінансових, людських, матеріальних та інших ресурсів з надання медичної допомоги та задоволення потреб. Ресурсна стратегія передбачає аналіз та планування, а також систематичний моніторинг та корегування для досягнення

успіху. Завдяки ресурсній стратегії заклади охорони здоров'я можуть оптимізувати витрати та раціонально використовувати наявні ресурси для підвищення якості медичних послуг. Стратегія сприяє впровадженню інновацій, залученню інвестицій та партнерських відносин для розвитку організації. Ресурсна стратегія є інструментом для забезпечення сталого розвитку закладів охорони здоров'я та відповідності їх діяльності сучасним вимогам та потребам суспільства. Враховуючи мету ресурсної стратегії основними завдання є ефективне використання ресурсів, досягнення стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності, адаптація до змін, оптимізація фінансових можливостей, покращення якості надання медичних послуг.

Розроблення ресурсної стратегії закладу охорони здоров'я включає декілька етапів, що потребують систематичного та комплексного підходу, до яких віднесено: 1) аналіз внутрішніх ресурсів: оцінка фінансових можливостей здійснюється на основі аналізу бюджету, витрат та можливостей залучення додаткових фінансових ресурсів; аналіз кадрових ресурсів; оцінка матеріально-технічних ресурсів; 2) зовнішній аналіз та середовища шляхом: оцінки конкурентного середовища; оцінки соціальних та економічних факторів; 3) визначення стратегічних цілей та пріоритетів на основі: формулювання місії та визначення стратегічних цілей; визначення пріоритетів та завдань для досягнення цих цілей; 4) створення та реалізація стратегічних ініціатив шляхом розроблення конкретних планів та ініціатив для досягнення стратегічних цілей; впровадження стратегій з метою забезпечення досягнення визначених цілей; 5) моніторинг та оцінка на основі: систематичного аналізу та оцінки ефективності впроваджених стратегій; внесення необхідних змін у стратегії на основі отриманих результатів та реагування на зміни у середовищі. Визначені етапи утворюють цикл розроблення та виконання ресурсної стратегії, який дозволяє закладу охорони здоров'я адаптуватися до змін та досягати своїх стратегічних цілей.

На основі проведеного аналізу формування та реалізації ресурсної стратегії на прикладі КНП «Підволочиська центральна лікарня» визначено, що її основу

становить організаційна структура закладу, яка відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної роботи персоналу, оптимізації процесів надання медичної допомоги та досягненні стратегічних цілей закладу. Організаційна структура КНП «Підволочиська центральна лікарня» відповідає стратегічним завданням та цілям, орієнтована на організацію відповідних відділень та підрозділів, наявність взаємодії та співпраці між окремими підрозділами для забезпечення ефективності надання послуг.

Визначено, що для реалізації ресурсної стратегії необхідним є фінансові ресурси, наявність яких дозволяє вдосконалити інфраструктуру, забезпечити необхідне медичне обладнання, залучити висококваліфікований медичний персонал. Крім того, фінансова стійкість сприяє реалізації стратегічних проєктів та ініціатив, таких як впровадження новітніх технологій, розширення спектру послуг або розвиток мережі медичних закладів. Однак необхідно враховувати, що діяльність медичного закладу потребує ефективного управління фінансами, раціонального використання ресурсів і постійного моніторингу фінансової стійкості. Відповідне фінансове забезпечення допомагає реалізовувати ресурсну стратегію та підвищувати якість медичних послуг, сприяючи покращенню стану охорони здоров'я в регіоні.

За результатами аналізу фінансового забезпечення КНП «Підволочиська центральна лікарня» визначено, що джерелами фінансування закладу є кошти за програмою медичних гарантій, за рахунок реалізованої продукції, а також надходжень з бюджету територіальної громади та операційної діяльності. Однак, дані фінансову надходження є недостатніми для впровадження інноваційних змін та осучаснення матеріально-технічної бази.

На основі проведеної оцінки кадрового забезпечення реалізації ресурсної стратегії у діяльності КНП «Підволочиська центральна лікарня» визначено, що правильний відбір, підготовка та підтримка медичного персоналу відіграють важливу роль у виконанні стратегічних завдань. Саме від ефективності роботи персоналу залежить якість медичних послуг, їх доступність та задоволення потреб пацієнтів. Компетентний медичний персонал, здатний впроваджувати

інновації та забезпечувати високий стандарт медичних послуг, визначає успішність реалізації стратегії закладу охорони здоров'я. Надання найкращої можливої медичної допомоги, професіоналізм та ефективність виконання завдань, які визначені стратегічними цілями, визначають успішність діяльності. Планування кадрових ресурсів, їх розвиток та утримання мають вирішальне значення для виконання стратегії закладу охорони здоров'я. Тому для успішної реалізації ресурсної стратегії необхідним є ретельний відбір та підготовка персоналу, збільшення їх мотивації та професійного зростання, а також відповідне керівництво та розвиток умов праці.

Обґрунтовано, що формування ресурсної стратегії в закладі охорони здоров'я ґрунтується на використанні методів стратегічного менеджменту, спрямованих на розробку та оптимізацію ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Першим кроком у цьому процесі є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони закладу, а також застосувати можливості та загрози, що впливають на діяльність. Аналіз надає важливу інформацію для формулювання стратегії цього розвитку та використання ресурсів у медичному закладі. В нашому дослідженні використано SWOT-аналіз та PEST-аналіз для визначення впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища КНП «Підволочиська центральна лікарня». Дані методи допомагають визначити конкурентні переваги, розробити стратегії для підвищення якості медичної допомоги, оптимізувати використання ресурсів та ефективніше конкурувати на ринку охорони здоров'я.

На основі проведеного дослідження використання методів стратегічного менеджменту отримано результати, за якими запропоновано напрями удосконалення елементів ресурсної стратегії КНП «Підволочиська центральна лікарня». Зважаючи на окремі елементи ресурсної стратегії в закладі охорони здоров'я, що включають фінансове управління, управління людськими ресурсами, матеріально-технічне управління та інформаційне управління до напрямів удосконалення віднесено: підвищення ефективності використання фінансових ресурсів шляхом детального аналізу та раціоналізації всіх витрат;

оцінка та перегляд фінансових процесів для зменшення зайвих витрат та підвищення ефективності; розгляд можливостей розширення фінансових потоків через гранти, спонсорську допомогу, партнерства та альтернативні фінансові джерела; розробка стратегії підвищення фінансової стабільності через різноманітні джерела фінансування; програми підвищення кваліфікації та навчання для забезпечення постійного розвитку персоналу; створення привабливих умов для праці та можливого кар'єрного росту; застосування системи мотивації та винагород, які стимулюють ефективність та підвищення задоволення персоналу; постійне оновлення та модернізація медичного обладнання та інфраструктури для підтримки сучасних медичних стандартів; оптимізація запасів медичних матеріалів та забезпечення необхідного рівня запасів для покриття потреб закладу; впровадження сучасних інформаційних систем для покращення обліку, аналізу даних та оптимізації процесів; захист інформації та медичних даних за допомогою сучасних технологій кібербезпеки.

Кожен із цих елементів є важливим для успішної діяльності закладу охорони здоров'я та потребує систематичного вдосконалення з метою забезпечення якості медичних послуг та ефективного управління ресурсами.

Таким чином, впровадження ресурсної стратегії у діяльність КНП «Підволочиська центральна лікарня» сприяє ефективному використанню фінансових ресурсів, підвищенню задоволеності персоналу та забезпечення стабільного функціонування, а також сприяти розвитку нових напрямків діяльності та зміцненню позицій КНП «Підволочиська центральна лікарня» на ринку медичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барна М. Ю., Рогачевський О. П. Теоретичні засади стратегічного управління у системі охорони здоров'я. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 6. Т. 3. С. 129-134.
2. Баценко Л. М., Дубовик С. Г. Вдосконалення управління та адміністрування медичним закладом. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2022. Випуск 51. С. 6-13.
3. Борщ В. І. Управління закладами охорони здоров'я: монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 392 с.
4. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. Випуск № 1 (69). С. 73-79. URL: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/26265/1/73-79.pdf>.
5. Бричко А. М. Інтернет технології у закладах охорони здоров'я. *Modern Economics*. 2021. № 29. С. 24-28. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V29\(2021\)-04](https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-04).
6. Бугро В. І., Дакал А. В. Стратегічне управління у сфері охорони здоров'я України. *Наукові перспективи*. 2022. № 3(21). С. 10-21.
7. Буняк Н. М., Ващук Т. П. Особливості стратегічного управління закладами охорони здоров'я. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2022. Випуск 2 (69). С. 67-71.
8. Вороненко Ю. В. Стратегічне управління в охороні здоров'я: теоретичні та практичні аспекти. *Науковий журнал МОЗ України*. 2014. № 1(5). С. 39-46.
9. Гуржий П.О. Концептуальні засади системи менеджменту в закладах охорони здоров'я. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2022. № 1(4) С. 30-37.
10. Дергачова В. В., Зимогляд А. С., Коржов Є. О. Управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2018. Вип. 12. URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24627/1/2018-12_2-15.pdf.

11. Дерезюк А., Яремина І., Головчанська-Пушкарь С., Байдюк І. Підвищення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я за допомогою swot-аналізу. *Доповіді Вінницького національного медичного університету*. 2023. № 27 (1). С. 160-165. URL: [https://doi.org/10.31393/reports-vnmedical-2023-27\(1\)](https://doi.org/10.31393/reports-vnmedical-2023-27(1)).
12. Економіка та фінансування охорони здоров'я: навч.-метод. посіб. / Укладачі: А.Г. Ахламов, Н.Л. Кусик. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2011. 134 с.
13. Електронна система охорони здоров'я в Україні. URL: <https://ehealth.gov.ua>.
14. Ефективне управління медичними закладами. Можливості МІС. URL: <https://euromd.com.ua>.
15. Спіфанова І. Ю, Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2020. №13. С. 33-39.
16. Журавель В.І., Дейкун Н.П. Практика менеджменту в здравоохрані і його методичний інструментарій. Чернігів: Деснянська правда. 2016. 120 с.
17. Забаштанський М., Драгунов Д., Зуб І. Фінансові інструменти стратегічного розвитку сфери здоров'я в умовах цифрової економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1 (25). С. 159-165. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/238643>.
18. Звірич В. В. Особливості формування управлінського персоналу в галузі охорони здоров'я в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Випуск 6. С. 47-51. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/320/280>.
19. Іванюк А., Канюра О. SWOT аналіз діяльності амбулаторних закладів охорони здоров'я кийівської області, які надають кардіологічну допомогу населенню. *Ukrainian scientific medical youth journal*. 2023. Issue 2 (139). С. 74-79.
20. Інформаційні технології у сфері охорони здоров'я : монографія / Л.Б. Ліщинська, С.А. Яремко, К.В. Копняк, І.О. Гулівата, Л.П. Гусак ; за заг. ред. Л.Б. Ліщинської. Вінниця: видавничоредакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 240 с.

21. Конєва І. І. Управління фінансовим забезпеченням діяльності медичних закладів України. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2023. Випуск 53. С. 91-102.

22. Кравчик Ю. Інструментарій забезпечення системного розвитку закладів охорони здоров'я в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6 Том 2. С. 345-350.

23. Кращі практики управління медичним закладом. Посібник / Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2021. 138 с.

24. Лукаш С.М., Маслак Н.Г., Згонник В.П., Пелипенко О.І. Удосконалення управління кадровою політикою медичного закладу в межах реформування системи охорони здоров'я України. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2021. Випуск 22. С. 12-18. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2021/22-2021/4.pdf>.

25. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я : навчальний посібник / В. І. Борщ, О. В. Рудінська, Н. Л. Кусик. Одеса : Олді+, 2022. 264 с.

26. Міщук А.А. Інструментальні стратегії маркетингу закладу охорони здоров'я. *Економіка і організація управління*. 2017. №2. С. 120-131

27. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с.

28. Муштай В.А., Бугаєнко В.О. Стратегічна значущість запровадження мотиваційного механізму в закладах охорони здоров'я. *International periodic scientific journal «Modern engineering and innovative technologies»*. 2021. Issue № 16. Part 4. P. 106-111. URL: <https://www.moderntechno.de/index.php/meit/issue/view/meit16-04/meit16-04>.

29. Назарко С. О. Ефективне управління медичним закладом в умовах реформування системи охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7574>.

30. Національна служба здоров'я України. Єдиний веб-портал органів

виконавчої влади України. URL: <https://nszu.gov.ua/ukladenidogovori/dogovori-zspecializovanimi-medichnimizakladami>.

31. Нетудихата К. Л., Погромський В. О., Михайлова Т. М. Кадрова діагностика як інструмент оцінки ефективності кадрового менеджменту закладу сфери охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9171>.

32. Положення «Про систему безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників». URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.

33. Посилкіна О.В., Гладкова О.В. Актуальні проблеми фінансового забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я в Україні в умовах їх реформування. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2021. Том 32 (71). № 2. С. 43-49. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/32_71_2/9.pdf.

34. Приймак Н. С., Шаповалова І. В. Ресурсні стратегії в системі забезпечення ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського*. Серія: Економічні науки. 2018. № 1. С. 39-49.

35. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017 №2168_VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.

36. Прокопець Л.В., Тодоріко І.М. Проблеми управління персоналом в закладах охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 267-272. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/47.pdf.

37. Радзішевська Є. Б., Висоцька О. В. Інформаційні технології в медицині. E-health / за ред. В. Г. Кнігавка. Харків : ХНМУ, 2019. 72 с.

38. Рогачевський О. П. Методи стратегічного управління у галузі охорони здоров'я. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 3. С. 67-75.

39. Рогачевський О. П. Планування в системі стратегічного управління соціально-економічними компонентами галузі охорони здоров'я. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. Серія «Економічні науки». 2020. № 3. С. 397-409.

40. Рогачевський О. П. Теоретико-методологічні засади забезпечення

стратегічного управління у системі охорони здоров'я в умовах глобальних викликів: монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 374 с.

41. Рогачевський О. П. Теоретичні аспекти стратегічного управління якістю медичних послуг. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 4. С. 282-291.

42. Роговий А., Ремньова Л. Концептуальні засади стратегічного управління сферою охорони здоров'я. *Науковий вісник Полісся*. 2022. № 2(25). С. 20-32.

43. Сабецька Т. І., Стефанишин Л. С. Технологія стратегічного управління діяльністю закладів сфери охорони здоров'я. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 1 (57). С. 56–62.

44. Сабецька Т. Аналіз кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1466>.

45. Сабецька Т., Сабецький В. Теоретичні засади стратегічного планування економічної безпеки підприємства. 2019. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream.pdf>.

46. Самойлик Ю. В., Погребняк Л. О. Стратегія управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах глобалізаційних змін. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 161–166. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.19-20.161.

47. Самофалов Д.О. Публічне управління й адміністрування медичних інформаційних систем як основного інструменту інформаційно-комунікаційних технологій в охороні здоров'я України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2021. Том 32 (71) № 3. URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/3_2021/11.pdf.

48. Сафонов Ю.М., Борщ В.І. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №8. С.62-69.

49. Семчук І. В., Кукель Г. С., Роледерс В. В. Впровадження нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах ринку. *Ефективна*

економіка. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7910>.

50. Скрипник О.А. Особливості управління медичним підприємством в сучасних умовах. *Державне будівництво*. 2022. № 2 (32). С.68–76. URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/22468/20699>.

51. Ставицький О. В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні. *Ефективна економіка*. 2011. № 8. 2011 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=646>.

52. Станасюк Н. С., Мінко А. В. Використання методу SWOT-аналізу як передумова запровадження стратегічного управління в закладах охорони здоров'я. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск # 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2535/2454>.

53. Статут КНП «Підволочиська центральна лікарня» Підволочиської селищної ради Тернопільського району Тернопільської області. 2021. 23 с.

54. Стефанишин Л. С. Теоретико-методичні основи застосування партисипативного управління закладом охорони здоров'я. *Держава та регіони*. 2019 р. № 3 (108). С. 160-166.

55. Стефанишин Л.С. Теоретико-методичні основи стратегічного управління закладом охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 30. С. 77-83.

56. Стратегічне планування в охороні здоров'я на рівні госпітального округу. Посібник для тренерів. 2020. 132 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/606/Manual1.pdf>.

57. Стратегічне планування в секторі охорони здоров'я в об'єднаних територіальних громадах. Програма «U-LEAD з Європою», 2019. 76 с.

58. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208с.

59. Філіпова Н. В., Михайловська О. В. Теоретичні засади стратегії фінансового забезпечення розвитку сфери охорони здоров'я. *Проблеми сучасних*

трансформацій. 2022. № 1 (4). URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-4-08-02>.

60. Фінансова звітність КНП «Підволочиська центральна лікарня» за 2020-2022 рр. 26 с.

61. Холодницька А. В., Лук'яшко М. І. Можливості використання компетентнісного підходу в управлінні медичними закладами в умовах реформування системи охорони здоров'я. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 1 (21). С. 108–114. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/220507>.

62. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

63. Шкільняк М., Желюк Т., Дудкіна О., Жуковська А., Попович Т. Управління закладами охорони здоров'я: виклики та перспективи: Аналітичні рекомендації за результатами круглого столу. *Вісник економіки*. 2021. № 4. С. 225-233.

64. Шутурмінський В.Г., Кусик Н.Л., Рудінська О.А. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навч. посіб. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.

65. Яремко І. Антикризове управління закладами сфери охорони здоров'я. *Молодий вчений*. 2021. № 11 (99). С. 272-277. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-11-99-61>.

66. Brui Oksana. Implementation of strategic management based on the balanced scorecard in a university library. *Library Management*. 2018. Vol. 39, Issue: 8/9. Pp. 530-540.

67. Fadel S., Neci H., Rouaski K., Challal M., Bouaicha H. The Balanced Scorecard (BSC) as a Multidimensional Performance Measurement System Tool: Case the Company of Algeria Post. *Financial Markets, Institutions and Risks*. 2021. № 5 (4). Pp. 87-105. URL: [https://doi.org/10.21272/fmir.5\(4\).87-105.2021](https://doi.org/10.21272/fmir.5(4).87-105.2021).