

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
«Західноукраїнський національний університет»
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ
ЗДОРОВ'Я

Спеціальність: «Менеджмент закладів охорони здоров'я»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконала здобувачка
Гр.МЗОЗсвзм-21
Раммаль Амель

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Крамарчук С. П.

Кваліфікаційну роботу допущено до
захисту «__» _____ 20__р.

Завідувач кафедри

підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	6
1.1. Сутність та значення стратегічного планування розвитку медичного закладу.....	6
1.2. Особливості стратегічного планування розвитку закладу охорони здоров'я.....	11
Висновки до розділу 1.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ У КНП «ЗАКАРПАТСЬКА ОБЛАСНА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ІМ. АНДРІЯ НОВАКА».....	19
2.1. Загальна характеристика діяльності КНП «Закарпатська обласна клінічна лікарня ім. Андрія Новака»	19
2.2. Дослідження стимулюючих та стримуючих чинників розвитку досліджуваного закладу.....	25
2.3. Аналіз практики управління розвитком КНП «Закарпатська обласна клінічна лікарня ім. Андрія Новака»	37
Висновки до розділу 2.....	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	44
3.1. Удосконалення стратегії закладу на засадах побудови дорожньої карти розвитку	44
3.2. Методика формування конкурентної стратегії розвитку для досліджуваного закладу охорони здоров'я	49
Висновки до розділу 3.....	56
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах постійного зростання складності завдань і вимог до надання медичних послуг, стратегічне планування розвитку закладу охорони здоров'я стає ключовим аспектом успішної діяльності медичних організацій. Такий план розвитку допомагає прояснити напрямки руху закладу, об'єднати управлінську команду навколо спільних цілей і визначити власну унікальну позицію.

Дослідженню особливостей стратегічного планування розвитку організацій приділяли увагу такі вчені як: Друкер П. Ф., Макьярелло Дж. А., Бутко М.П., Горященко Ю. Г., Грабовський В. А., Дикань В.Л., Крамарчук С. П., Шкільняк М. М., Кривокульська Н.М. Незважаючи на низку проведених досліджень та поданих рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного планування розвитку підприємств дані питання ще потребують досліджень, що і визначає актуальність нашої теми.

Мета дослідження. Метою даної кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних та методологічних положень та розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного планування розвитку закладу охорони здоров'я.

Відповідно до обраної мети роботи потрібно вирішити наступні завдання:

- дослідити сутність та значення стратегічного планування розвитку медичного закладу;
- охарактеризувати особливості стратегічного планування розвитку медичного закладу;
- охарактеризувати діяльність досліджуваного закладу;
- дослідити стимулюючі та стримуючі чинники розвитку досліджуваного закладу;
- проаналізувати практику управління розвитком КНП «Закарпатська обласна клінічна лікарня ім. Андрія Новака»;
- удосконалити стратегію закладу на засадах побудови дорожньої карти розвитку;

- запропонувати методику формування конкурентної стратегії розвитку для досліджуваного закладу охорони здоров'я.

Об'єкт дослідження: процес розвитку КНП «Закарпатська обласна клінічна лікарня ім. Андрія Новака».

Предмет дослідження: теоретичні та методичні засади стратегічного планування розвитку закладу охорони здоров'я.

Методи дослідження. При дослідженні теоретичних засад стратегічного планування розвитку закладу охорони здоров'я використовувалися такі загально наукові методи пізнання, як: аналіз, синтез, індукція, дедукція, абстрагування, конкретизація, метод аналогії. У ході оцінювання вітчизняної практики управління розвитком медичного закладу використано такі специфічні методи, як: анкетування, групування, вертикального й горизонтального аналізу, порівняння, метод статистичного аналізу. Для наочного зображення статистичного матеріалу, використано методи узагальнення та графічного зображення даних, табличний метод. Для розробки рекомендацій стосовно удосконалення стратегічного планування розвитку закладу охорони здоров'я використані методи аналізу та синтезу.

Інформаційною базою є: законодавчі та нормативні акти з питань управління персоналом медичного закладу, підручники та навчальні посібники, періодична економічна література, статистичні звіти та Інтернет ресурси.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що представлені напрямки удосконалення можуть бути використані в роботі закладів охорони здоров'я, у роботі науково-дослідних установ та навчальному процесі.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Сутність та значення стратегічного планування розвитку закладу охорони здоров'я» у збірнику тез доповідей VIII науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, 26 жовтня 2023 року) та «Особливості стратегічного

планування у медичних закладах» у Збірнику тез доповідей наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, 24 листопада 2023 року).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із: вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 69 сторінок, із них 60 сторінок основного тексту. Робота містить 15 таблиць та 11 рисунків, список використаних джерел містить 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність та значення стратегічного планування розвитку медичного закладу

Для медичної установи, яка функціонує в умовах швидко зростаючої динамічності та значної невизначеності зовнішнього середовища, одним із визначальних чинників, що має вплив на формування конкурентоздатності є ефективний розвиток. У цьому зв'язку управління розвитком – стає важливою умовою ефективного функціонування вітчизняних медичних закладів. Безумовно, важливе місце у окресленому процесі займає саме стратегічний розвиток медзакладу на перспективу, без якого ефективна функціонування в конкурентному середовищі неможливо.

Поняття «розвиток підприємства» розглядається в науковій літературі з 1950-х років. У той час розвиток розглядався як специфічна стратегія системних змін, спрямована на підвищення ефективності діяльності компанії за рахунок вдосконалення управління організаційними процесами та структурами. У 1960-х і 1970-х роках дослідження розвитку були спрямовані на покращення внутрішнього функціонування компанії шляхом покращення комунікації, уточнення організаційних ролей, створення команд тощо [2].

В теорії управління існує значна кількість підходів щодо трактування сутності розвитку організації. Відсутність єдиного підходу, а також наявність деяких протиріч між поданими різними авторами визначеннями зумовили потребу у здійсненні більш ґрунтовного аналізу цього поняття із метою утворення уніфікованого теоретичного підґрунтя як для практики ведення діяльності сучасних вітчизняних медичних установ, так і для подальшого дослідження нашого об'єкту.

Досліджені нами визначення поняття розвитку організації подано у

табл.1.1

Таблиця 1.1

**Дослідження визначень поняття розвитку організації
різними авторами**

Автори [джерело]	Визначення
Т.Б. Надтока, Г.А. Какуніна [45]	Процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід у новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, причому за напрямом він може бути як позитивним, так і негативним
Ю.А. Плугіна [49, с. 194]	Якісні перетворення в діяльності підприємства за рахунок змін кількісних і структурних характеристик техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних ресурсів на основі ефективно- го використання інтелектуально-кадрових ресурсів та інформаційних технологій
Р.О. Побережний [50, с. 91]	Спрямована зміна якісного стану організації, її структури, складу або властивостей, кількісних чи якісних змін елементів організації. При цьому розвитку організації притаманні ті ж властивості, що і «філософському розвитку», тобто циклічність і спіральність
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [39]	Довгострокова програма вдосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здібностей до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації
С.П. Дунда [18]	Сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок суперечності у внутрішньому середовищі та впливів факторів зовнішнього середовища

Примітка: складено автором на основі [18; 39; 45; 49; 50].

Дослідження наявних визначень поняття розвитку підприємства у науковій економічній літературі дозволило виокремити «два аспекти його трактування: у вузькому та широкому розумінні.

У вузькому розумінні розвиток підприємства розглядають як стан чи результат зміни діяльності (складу, властивостей) підприємства, переходу підприємства в інший кількісний та якісний стан під впливом факторів

внутрішнього і зовнішнього середовища.

У широкому розумінні розвиток підприємства трактується як незворотний, спрямований, закономірний процес, який є безперервною і послідовною зміною (сукупність змін) результатів чи станів підприємства в часі і просторі на кількісно та якісно інший за попередній під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища» [60, с. 9].

Отже, як випливає із аналізу наведених вище поглядів розвиток медичного закладу є сукупністю процесів, які сумарно зумовлюють збільшення його потенціалу. Очевидними формами прояву таких процесів являються кількісні та якісні зміни, адаптація щодо зовнішнього середовища закладу та внутрішня інтеграція організації. Результативним проявом розвитку для медичного закладу є реалізація кількісних і якісних змін, збільшення потенціалу закладу, забезпечення його спроможності протидіяти усім негативним впливам зовнішнього середовища та підвищення власної конкурентоздатності.

Визначення сутності поняття стратегічного планування теж викликає певні суперечки між авторами наукових праць. Хоча існують різні визначення, вважаємо, що заслуговують на увагу наступні. Згідно з тлумаченням Дж.А. Маккіарелло та П. Друкера «стратегічне планування – це безперервний процес прийняття поточних підприємницьких рішень (пов'язаних із високим ризиком) на систематичній основі і з максимальним розумінням їх імовірного майбутнього. Це процес систематичної організації зусиль, необхідних для втілення прийнятих рішень у життя. Це оцінка результатів цих рішень порівняно з вихідними очікуваннями шляхом організованого систематичного зворотного зв'язку»[17]

В свою чергу автори В. Дикань й В. Зубенко вважають, що «стратегічне планування – управлінський процес досягнення і підтримки стійкого балансу цілей, можливостей та ресурсів організацій та нових ринкових можливостей» [13]. Дослідники О. Карпіщенко та К. Ілляшенко зазначають, що «стратегічне планування – це особливий вид планової діяльності, що полягає в розробленні

стратегій, причому реалізація цих стратегій забезпечує ефективне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі та швидку адаптацію до умов, що змінюються» [13].

Отож як інтерпретують дані автори, стратегічне планування це постійний процес планомірної організації зусиль, необхідних для реалізації прийнятих рішень. Він оцінює результати цих рішень порівняно з початковими очікуваннями за допомогою структурованого та систематичного зворотного зв'язку.

Відмінності в визначенні сутності стратегічного планування у різних авторів можна пояснити різною змістовною акцентуацією, що залежить від рівня, на який вони спрямовуються: на макроекономічному й макроструктурному рівнях стратегічне планування часто зводиться до розробки стратегії, а на решті інших рівнів, як правило, розробляються саме стратегічні плани. Тому для усунення даних розбіжностей інтерпретувати сутність поняття стратегічного планування доцільно у системі ієрархічних рівнів управління.

Так, на макроекономічному рівні ми визначаємо вектори розвитку національної економіки в контексті тих соціальних показників, які відповідають за якість й тривалість життя, прогнозуємо інвестиції в розвиток охорони здоров'я. На галузевому ж рівні – визначаються пріоритети структурної модернізації даної галузі, здійснюється регулювання ринку медичних послуг. А от на рівні конкретного закладу – цей процес полягає у напрацювання механізмів, який підвищать стійкість та конкурентні позиції медичної установи на ринку.

Необхідно акцентувати, що в сучасних умовах постійного зростання складності завдань і вимог до надання медичних послуг, стратегічне планування розвитку закладу охорони здоров'я стає ключовим аспектом успішної діяльності медичних організацій. Такий план розвитку допомагає прояснити напрямок руху закладу, об'єднати управлінську команду навколо спільних цілей і визначити власну унікальну позицію.

Стратегічний план – це заздалегідь розроблена система заходів, яка забезпечує успішність, ефективність і стійкість установи навіть у надзвичайно складних умовах. Важливість стратегічного планування для розвитку закладів охорони здоров'я широко обговорюється поміж спеціалістами галузі. Дослідження показало, що експерти рекомендують його запровадження для забезпечення успіху медичної реформи та надання належної медичної допомоги пацієнтам.

Отже, стратегічне планування розвитку закладу охорони здоров'я є важливою складовою управління організацією охорони здоров'я. Саме воно визначає довгострокові цілі та спрямоване на досягнення їх. Ці цілі можуть стосуватися покращення якості медичних послуг, розвитку інфраструктури, забезпечення фінансової стійкості тощо.

В процесі стратегічного планування розвитку закладу охорони доцільно здійснювати аналіз внутрішніх ресурсів та обмежень установи, а також важливо враховувати зміни в соціальному, економічному та політичному середовищі, які можуть вплинути на функціонування закладу охорони здоров'я [53]. Важливо розуміти, що стратегія розвивається та змінюється з часом, і тому стратегічне планування повинно включати в себе механізми моніторингу та коригування стратегії на основі досягнутих результатів та змін у середовищі.

Значення стратегічного планування полягає в тому, що завдяки йому можна вирішувати наступні питання:

1. Стратегічне планування допомагає організації охорони здоров'я концентрувати зусилля на досягненні важливих цілей та завдань.
2. Завдяки стратегічному плануванню, ресурси, такі як фінанси, персонал і технічні засоби, використовуються більш ефективно.
4. Стратегічне планування дозволяє адаптуватися до змін в середовищі та забезпечувати стійкість організації.
5. Шляхом аналізу та постійного вдосконалення стратегії, організація може покращити якість медичних послуг, що надаються пацієнтам.

6. Ефективна стратегія розвитку може сприяти залученню фінансування від донорів чи інших джерел.

Загалом, стратегічне планування розвитку закладу охорони здоров'я є ключовим інструментом для досягнення цілей, забезпечення сталого функціонування та покращення надання медичних послуг пацієнтам.

1.2. Особливості стратегічного планування розвитку закладу охорони здоров'я

Стратегічний план організації – це власний артефакт, унікальний продукт, який не має законодавчо встановленого механізму формування, він є свого роду інтелектуальною власністю організації, і в його розробці беруть участь не лише менеджери, а й емоційно та ментально схильні до інноваційної діяльності та готові до змін інші члени команди.

Відправною точкою для стратегічного планування є формування команди, яка має характеризуватися єдиним баченням подальшого розвитку організації. Таке бачення визначає, як саме розвиватиметься організація. Команда, яка бере участь у розробці стратегічного плану, може включати не лише медичних працівників, а й представників громадських лідерів, які не займаються безпосередньо медичною діяльністю. Синергія та лідерство мають бути ключовими характеристиками даного процесу.

Для тих членів колективу, хто не готовий брати участь у створенні команди, доцільно налагоджувати спеціальні комунікаційні заходи здатні включати всіх у фундаментальний напрямок організації: бачення, місію та цінності. Залучення команди має вирішальне значення не лише для поточного планування, але й для інших аспектів діяльності організації охорони здоров'я. Зокрема, командна участь є одним із найефективніших способів боротьби з емоційним вигоранням, вважають у клініці Мейо.

Дослідження показало, що важливим етапом стратегічного планування діяльності закладу охорони здоров'я, що належить до спільної комунальної власності, є аналіз всіх зацікавлених сторін, а саме стейкхолдерів. За визначенням, стейкхолдер - це група, яка може впливати на діяльність організації або, навпаки, відчувати вплив діяльності організації, її продуктів або ж послуг[63].

В теорії управління наявні різні інструменти щодо аналізу стейкхолдерів, проте дослідження їх дієвості показало, що такий аналіз доцільно здійснювати за мірою впливу й зацікавленості (високий - низький).

Цей тип аналізу допомагає зрозуміти, які зацікавлені сторони мають який вплив на вашу організацію та як ваша організація відповідно впливає на них. Аналіз зацікавлених сторін допомагає створити карту зацікавлених сторін і розробити напрямки діалогу та інтегровані системи комунікації.

Дослідження показало, що стейкхолдерами закладу охорони здоров'я є його працівники; пацієнти; керівник громади; населення громади; громадські об'єднання; депутати; місцева влада; Національна служба здоров'я України; постачальники; пацієнтські організації; заклади охорони здоров'я, які співпрацюють як партнери; представники бізнесу; релігійні спільноти та благодійні організації.

Основним стейкхолдером, за даними здійсненого нами аналізу, є органи місцевого самоврядування, саме вони являються лідерами за впливом та інтересами. Велике значення має їх роль у процесі стратегічного планування та участь у різних етапах стратегічного управління роботою установи. Така участь органів місцевого самоврядування визначена низкою законодавчих актів.

Так, законодавчо регламентовано, що «Органи місцевого самоврядування в межах своєї компетенції можуть фінансувати місцеві програми розвитку та підтримки комунальних закладів охорони здоров'я, зокрема щодо оновлення матеріально-технічної бази, капітального ремонту, реконструкції, підвищення оплати праці медичних працівників та фахівців з реабілітації (програми "місцевих стимулів"), а також місцеві програми надання населенню медичних

послуг, місцеві програми громадського здоров'я та інші програми в охороні здоров'я» [22].

Наступною за важливістю зацікавленою стороною закладу охорони здоров'я є пацієнт. Пацієнти стають важливими учасниками трансформації медичного простору, оскільки вони вільні у виборі лікаря без прив'язки до місця проживання. У цей момент пацієнт стає дуже зацікавленою стороною. Ступінь їх впливу дещо менший, ніж у органів місцевого самоврядування, проте він досягається завдяки зворотному зв'язку із закладами та участі пацієнтів у спостережних та батьківських радах. При розробці стратегічних планів слід ретельно враховувати пацієнтів як зацікавлених сторін. Адже в умовах конкуренції медичні заклади мають максимально враховувати побажання певних верств населення.

Працівники закладу теж належать до зацікавлених сторін які слід аналізувати під час процесу стратегічного планування. На додаток до зосередженості на пацієнтах, заклади також повинні піклуватися про своїх працівників, що є новим принципом створення робочих місць у медичній галузі. Економічна ефективність закладів охорони здоров'я значною мірою залежить від роботи працівників, що робить їх важливими учасниками змін у медичній галузі. Чуйність на потреби працівників, мотивація, покращення умов праці, підвищення заробітної плати, зміна моделі людських стосунків – ось неповний перелік досить «якісних» нових запитів працівників охорони здоров'я.

Охарактеризовані нами групи стейкхолдерів є найбільш вагомими, але не єдиними. Загалом, кількість стейкхолдерів може змінюватись залежно від рівня економічного розвитку регіону, географічного розміщення медичного закладу, наявності чи відсутності інших надавачів медичних послуг та ін. При стратегічному плануванні доцільно аналізувати та оцінювати усі зацікавлені сторони, адже це дозволить ідентифікувати усі можливі ризики у процесі стратегічного управління закладом.

Дослідження показало, що узагальнена модель процесу стратегічного планування має вигляд замкнутого циклу (рис.1.1).

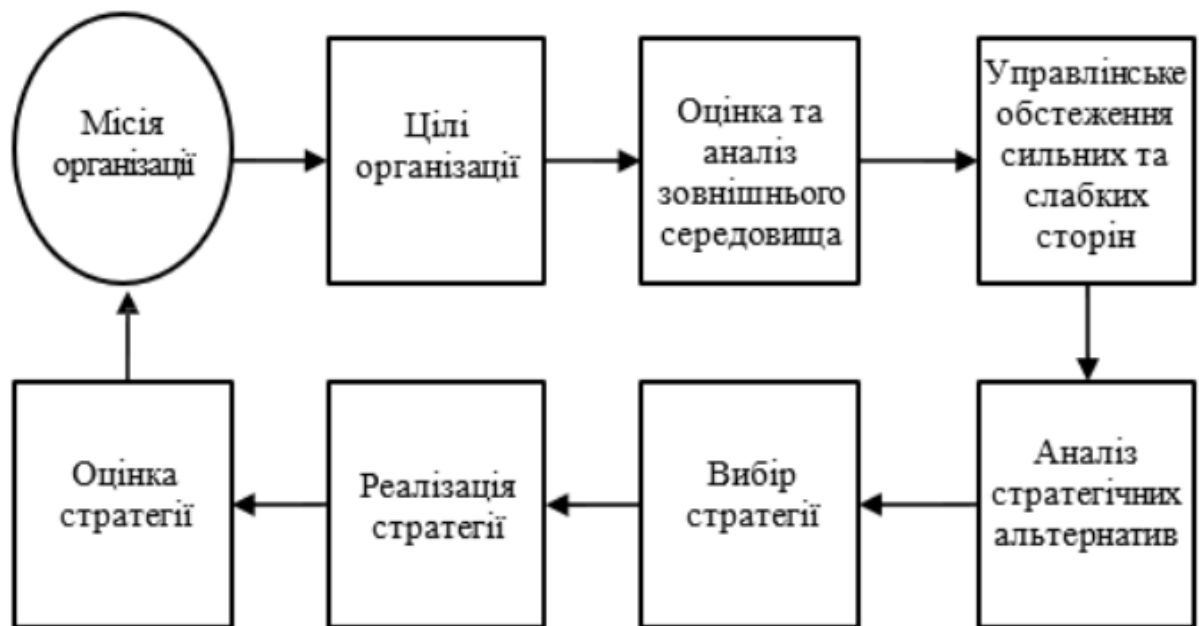


Рис. 1.1. Модель процесу стратегічного планування

Примітка: складено автором на основі [25].

Процес стратегічного планування розвитку закладу охорони здоров'я може включати кілька етапів, які допомагають визначити мету, цілі та напрями розвитку, а також розробити стратегії для їх досягнення. Нижче подано загальний огляд процесу стратегічного планування в галузі охорони здоров'я:

I. Аналіз зовнішнього середовища. Він включає оцінку тенденцій в галузі охорони здоров'я, тобто зміни в законодавстві, технологічній сфері, економіці, демографії та інших аспектах, які можуть впливати на заклад. Також на цьому етапі здійснюється аналіз конкурентного середовища, який передбачає визначення і оцінку конкурентів, ідентифікацію їхніх сильних та слабких сторін.

II. Визначення місії та візії. Здійснюється формулювання основної мети та значення закладу, а також здійснюється визначення кінцевого стану, який заклад прагне досягти у майбутньому.

III. Складання стратегічних цілей. Даний етап передбачає визначення конкретних та досяжних цілей, що впливають із місії та візії закладу, а також відбувається формулювання ключових результативних показників (KPI) для вимірювання успіху.

IV. Аналіз внутрішнього середовища. Тут здійснюється оцінка фінансових, людських, технічних та інших доступних для закладу ресурсів та визначення здатностей організації. А також на цьому етапі проходить визначення сильних та слабких сторін, на базі чого аналізуються внутрішні фактори, які можуть впливати на досягнення стратегічних цілей.

VI. Безпосередня розробка стратегій розвитку. Тобто, тут відбувається визначення стратегічних напрямків та вибір ключових областей розвитку, таких як розширення послуг, підвищення якості обслуговування, оптимізація процесів тощо. В межах даного етапу також відбувається формулювання конкретних ініціатив, тобто розробка конкретних проектів і програм для реалізації стратегій.

VII. Визначення відповідальних за реалізацію. Відбувається призначення команди або відділу, відповідального за впровадження стратегій, а також проходить створення планів дій та графіка виконання завдань.

VIII. Моніторинг та коригування. Тут відбувається розробка та впровадження системи для відстеження прогресу виконання стратегічних цілей та показників. Також на даному етапі проводиться аналіз результатів та в разі необхідності, коригуються стратегії розвитку закладу. Саме на цьому етапі доцільне залучення зацікавлених сторін, тобто співробітників, пацієнтів, інших медичних організацій. Це забезпечує широку підтримку та участь у процесі розвитку закладу різних зацікавлених сторін.

Цей процес є ітеративним і повинен адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі закладу охорони здоров'я. Він спрямований на досягнення високих стандартів медичного обслуговування та забезпечення стійкості та ефективності закладу.

Для підвищення ефективності процесів стратегічного планування розвитку медичного закладу використовують різні методи та інструменти аналізу, які досліджені нами і узагальнені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика моделей стратегічного аналізу для управління медичним закладом за багатокритеріальною ознакою

№ п/п	Назва моделей	Орієнтація моделі на середовище		Стратегічні напрямки розвитку										Рівні рішення завдань		
		зовнішнє	внутрішнє	конкурентний	інноваційний	ресурсний	виробничий	товарний	асортиментний	загальний	інвестиційний	комплексний	маркетинговий	первинний	ринковий	галузевий
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	Модель BCG	+	+						+							+
2	ABC - аналіз		+			+			+							+
3	Модель GE/McKinsey	+									+					+
4	Модель SPACE	+	+	+					+							+
5	SWOT – аналіз	+	+	+					+	+				+		
6	Модель Shell-DPM	+	+	+												+
7	Модель ADL/LC	+		+				+								+
8	Стратегічні групи	+		+												+
9	Модель п'яти сил М. Потера	+		+												+
10	Матриця Ансоффа	+	+	+												+
11	Концепція життєвого циклу	+	+					+						+		
12	Аналіз ланцюга цінностей	+	+	+				+								+
13	Діловий комплексний аналіз (PIMS)	+	+									+				+
14	Модель Hofer/Schendel	+		+												+
15	Матриця Абея	+			+											+
16	PEST-аналіз	+								+						+
17	Модель «Дерево цілей»		+	+										+		
18	Модель ризиків	+			+						+		+		+	
19	Модель МакДональд	+	+										+		+	

Примітка: складено автором з використанням [3, 23, 50, 53, 55, 60].

Наше дослідження показало, що використання окремого із охарактеризованих вище методів аналізу при стратегічному плануванні розвитку закладу, а тим більше – їх поєднання, дозволяє максимально

реалістично оцінити поточний стан внутрішнього й зовнішнього середовища установи, спроектувати її можливе майбутнє за різними сценаріями, побудувати добре структуроване дерево цілей й ціле реалізуючих систем. Важливим при цьому є вдало обирати та застосовувати методи для кожного окремого етапу стратегічного планування розвитку. Наприклад метод SMART є доцільним для застосування саме на етапі постановки цілей, він дозволяє закладу охорони здоров'я витримати правила конкретності, вимірності, досяжності, терміновості та актуальності.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи аналіз поданих в роботі визначень поняття стратегічного планування розвитку організації, ми зробили висновок, що стратегічний план – це заздалегідь розроблена система заходів, яка забезпечує успішність, ефективність і стійкість установи навіть у надзвичайно складних умовах.

Необхідно акцентувати, що в сучасних умовах постійного зростання складності завдань і вимог до надання медичних послуг, стратегічне планування розвитку закладу охорони здоров'я стає ключовим аспектом успішної діяльності медичних організацій. Такий план розвитку допомагає прояснити напрямок руху закладу, об'єднати управлінську команду навколо спільних цілей і визначити власну унікальну позицію.

Дослідження особливостей стратегічного планування розвитку закладу охорони здоров'я показало, що стратегічний план організації – це власний артефакт, унікальний продукт, який не має законодавчо встановленого механізму формування, він є свого роду інтелектуальною власністю організації, і в його розробці беруть участь не лише менеджери, а й емоційно та ментально схильні до інноваційної діяльності та готові до змін інші члени команди.

В процесі стратегічного планування розвитку закладу охорони доцільно здійснювати аналіз внутрішніх ресурсів та обмежень установи, а також важливо враховувати зміни в соціальному, економічному та політичному середовищі,

які можуть вплинути на функціонування закладу охорони здоров'я. Важливо розуміти, що стратегія розвивається та змінюється з часом, і тому стратегічне планування повинно включати в себе механізми моніторингу та коригування стратегії на основі досягнутих результатів та змін у середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ У КНП «ЗАКАРПАТСЬКА ОБЛАСНА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ІМ. АНДРІЯ НОВАКА»

2.1 Загальна характеристика діяльності КНП «Закарпатська обласна клінічна лікарня ім. Андрія Новака»

Комунальне некомерційне підприємство «Закарпатська обласна клінічна лікарня ім. Андрія Новака», на прикладі якого ми здійснювали наше дослідження, є лікарняним закладом, що надає послуги спеціалізованої мед допомоги будь-яким особам у порядку й на умовах, встановлених Статутом та законодавством України.

У табл. 2.1 нами подано основні інформаційні дані про досліджуваний заклад.

Таблиця 2.1

Основні інформаційні дані про досліджуваний заклад

№ п/п	Дані	Характеристика
1	2	3
1	Повна назва	КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО ЗАКАРПАТСЬКА ОБЛАСНА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ІМЕНІ АНДРІЯ НОВАКА ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ
2	Скорочена назва	КНП "ЗОКЛ ім. А.Новака" ЗОР
3	Код ЄДРПОУ	01992156
4	Дата заснування	21.11.2000
5	Стан	Зареєстровано
6	Організаційно-правова форма	Комунальне підприємство
	Органи управління	ЗАКАРПАТСЬКА ОБЛАСНА РАДА, ДИРЕКТОР
7	Види діяльності	86.10 Діяльність лікарняних закладів 86.22 Спеціалізована медична практика
8	Індекс:	88018
9	Поштова адреса:	Україна, Закарпатська область, місто Ужгород, вулиця Капушанська, будинок 22.

Примітка. Розроблено автором за даними КНП "ЗОКЛ ім. А.Новака" ЗОР та [48].

Основною метою роботи КНП "ЗОКЛ ім. А.Новака" ЗОР є надання високо кваліфікованої вузько спеціалізованої медичної допомоги III – IV рівня населенню Закарпатської області від м. Ужгорода до районів із закінченням реалізації мед програми на місцях.

У відповідності до заявленої мети предметом діяльності цієї лікарні є створення разом з Засновником умов, потрібних для забезпечення доступної, якісної медичної допомоги населенню регіону, для організації належного управління лікувальним й діагностичним процесом та для дійового використання майна й інших ресурсів закладу; надання пацієнтам у відповідності до законодавства як на безвідплатній, так і на платній основі послуг спеціалізованої вторинної стаціонарної медичної допомоги, в тому числі і екстреної (тобто невідкладної), не обхідної для забезпечення належної діагностики, профілактики, лікування хворіб, отруєнь, травм, інших розладів здоров'я, медичного контролю за протіканням вагітності й ведення пологів та після пологового періоду тощо.

Досліджуваний заклад надає мед. послуги на підставі ліцензії на здійснення медичної практики. У випадку, коли для здійснення певних видів мед. діяльності потрібний спеціальний дозвіл, установа отримує його у порядку, регламентованому законодавством України.

Майно КНП "ЗОКЛ ім. А.Новака" ЗОР є комунальною власністю та закріплене за ним на праві безпосереднього оперативного управління. Загалом, майно закладу становлять як необоротні, так і оборотні активи, вартість яких відображується у самотійному балансі закладу. Загальна площа території лікарні складає 2,7 га., на якій розміщено 9 будівель загальною площею більше 19 тис. кв. м., серед яких 83,94% усієї площі лікарні – це медичні площі та 16,071% – немедичні (гаражі для автотранспорту, пральня, будівля каналізаційної насосної станції, харчоблок, тощо). Частина площі здається закладом в оренду (410,7 кв. м.)

Загальна структура КНП "ЗОКЛ ім. А.Новака" ЗОР нами подана на рис.2.1

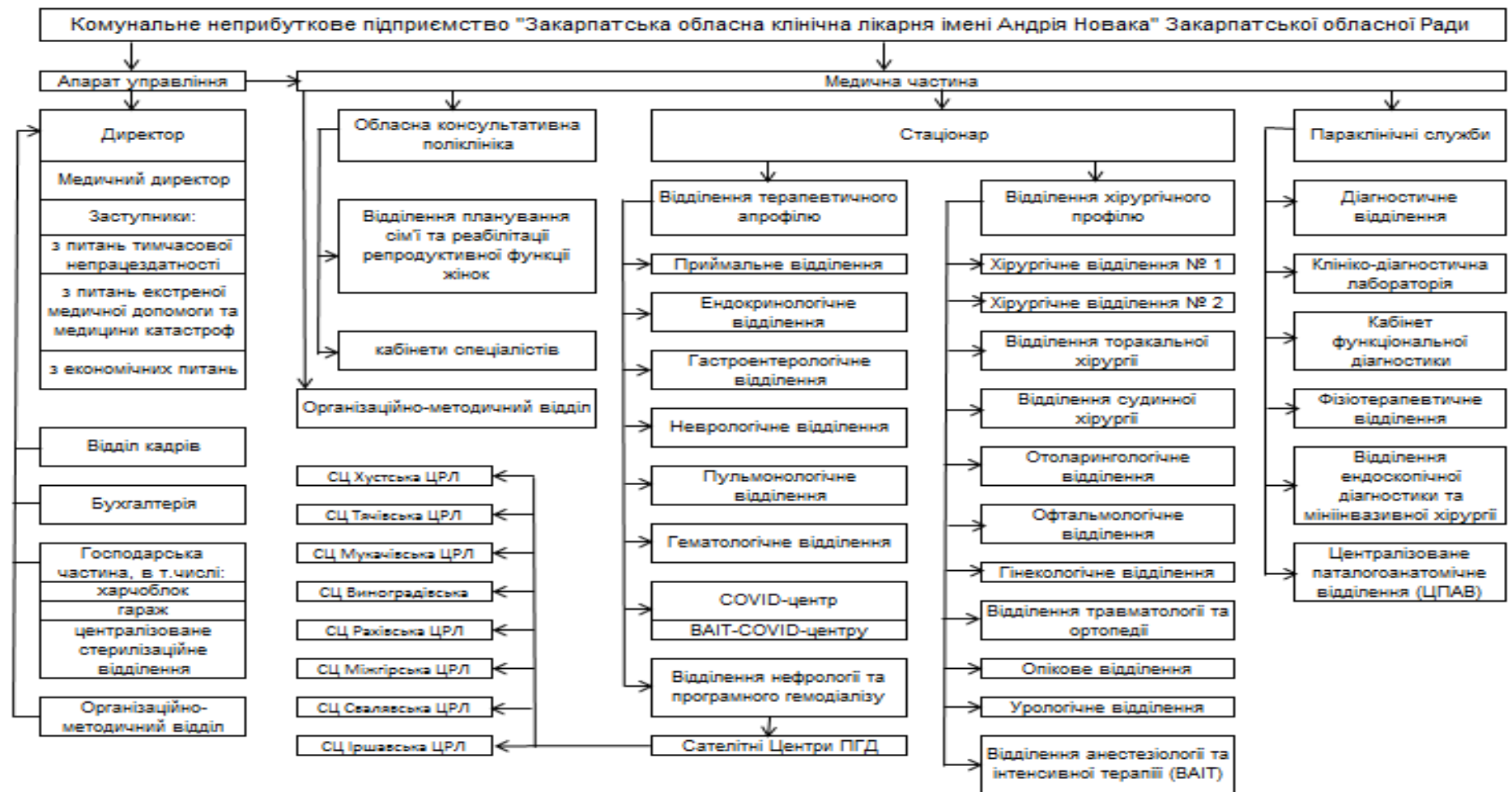


Рис. 2.1. Структура КНП «Закарпатська обласна клінічна лікарня ім. Андрія Новака»

Примітка. Складено автором за даними КНП "ЗОКЛ ім. А.Новака" ЗОР.

Структура КНП «Закарпатська обласна клінічна лікарня ім. Андрія Новака» складається з трьох основних підрозділів: управлінський, діагностично-лікувальний підрозділ та допоміжний.

До управлінського підрозділу відносяться: адміністрація; організаційно-методичний відділ; відділ кадрів; бухгалтерсько-економічний відділ. Адміністрація закладу представлена директором, мед. директором та заступниками директора з питань економіки, з тимчасової втрати працездатності, з питань екстреної медичної допомоги та медицини катастроф.

Допоміжний підрозділ складається із харчоблоку; гаража та відділу обслуговування і централізованого стерилізаційного відділу.

Діагностично-лікувальний підрозділ КНП "ЗОКЛ ім. А.Новака" ЗОР складається із:

- обласної консультативної поліклініки;
- стаціонару;
- параклінічних служб.

Консультативна поліклініка закладу розрахована на 250 прийомів на добу. Загальна кількість спеціалізованих прийомів даної поліклініки становить 38. Також, у складі поліклінічних підрозділів функціонує обласний центр планування сім'ї.

Основними завданнями діяльності обласної консультативної поліклініки є забезпечення консультування по встановленню, уточненню діагнозу, надання рекомендації щодо обсягу й методів лікування, визначення потреб в стаціонарній допомозі в відділеннях обласної лікарні або ж у інших медичних установах. Консультативний прийом ведуть штатно закріплені лікарі поліклініки, 97% з яких мають вищу категорію, а також працівники УжНУ (доценти, професори, к.м.н.).

Стаціонар даного закладу складається із 19 клінічних відділень і розрахований на 584 ліжок (з яких 324 ліжка – хірургічного профілю, 248 ліжок – терапевтичного профілю і 12 ліжок – відділення анестезіології та інтенсивної терапії).

Досліджено, що особливістю стаціонарної допомоги пацієнтам на базі ЗОКЛ являється вузька спеціалізація. Ряд вузько спеціалізованих ліжок є на разі єдиними в області, зокрема: ліжка для лікування розсіяного склерозу, гематологічні, імунологічні, проктологічні, профпатологічні ліжка, а також ліжка реконструктивної й відновлювальної хірургії, для лікування онкологічних захворювань ЛОР-органів, ліжка судинної і торакальної хірургії. Нещодавно на базі травматології та відділення ортопедії закладу створено обласний центр антирабочної допомоги.

Параклінічні служби КНП "ЗОКЛ ім. А.Новака" ЗОР складаються з:

- потужного діагностичного відділення з сателітними центрами КТ (комп'ютерної томографії) на базі Берегівської та Хустської ЦРЛ;
- відділення ендоскопічної діагностики й малоінвазивної хірургії;
- відділення функціональної діагностики;
- відділу клініко-діагностичної лабораторії;
- централізованого патолого-анатомічного;
- фізіотерапевтичного відділення.

Функціонують у комплексі параклінічних служб закладу ряд сателітних центрів програмного гемодіалізу на базі районних лікарень у Тячівському, Хустському, Свалявському, Виноградівському, Мукачівському, Іршавському, Міжгірському та Рахівському районах.

Ще у 2010 році на базі даного закладу було створено регіональний центр телемедицини.

Крім того, на даний час лікарня є клінічною базою кафедр медичного факультету УжНУ й факультету післядипломної освіти, де працює ряд докторів та кандидатів медичних наук, доцентів, професорів. На базі КНП "ЗОКЛ ім. А.Новака" ЗОР проходять практичну підготовку випускники медичних училищ й майбутні медичні сестри.

Основні функції структурних підрозділів КНП «Закарпатська обласна клінічна лікарня ім. Андрія Новака» нами подано на рис. 2.2.

Основні функції структурних підрозділів

1. Надання вузькоспеціалізованої консультативної допомоги в розрізі 37 спеціальностей.
2. Обстеження в умовах діагностичного центру з використанням комп'ютерної рентгенівської апаратури, ангіографії, мамографії, ультразвукового обстеження (доплерографія, ультразвукове сканування), ендоскопічної техніки (езофагогастроуденоскопія, бронхоскопія, ректороманоскопія, колоноскопія, лапароскопія), функціональних методів діагностики (електрокардіографія з комп'ютерною обробкою, ехокардіографія, велоергометрія, ехоенцефалографія, спірографія, інтракраніальна доплерографія, реовазографія, іридодіагностика).
3. Надання вузькоспеціалізованої висококваліфікованої стаціонарної допомоги.
4. Надання хірургічної допомоги, включаючи такі складні операції, як складні пластичні операції; операції на головному мозку при травмах, пухлинах, судинних ураженнях, вроджених вадах розвитку; на спинному мозку при патології хребта; спеціалізована допомога на базі офтальмологічного центру, включаючи складні операції з імплантацією штучного кришталіка та корегуючі операції при погіршенні зору; працює лабораторія контактної корекції зору; хірургічне лікування різноманітної ендокринної патології, реконструктивні операції на стравоході, шлунку, біліарній системі, підшлунковій залозі, товстій і прямій кишці; успішно проводяться ендоскопічні втручання; реконструктивні операції на артеріях та венах; мікрохірургічні втручання та різноманітні корегуючі операції з використанням сучасних технологій.
5. Надання медичної допомоги нефрологічного профілю, включаючи детоксикацію та програмний гемодіаліз (штучна нирка).
6. Співпраця з центральними районними лікарнями, районними спеціалістами, в тому числі надання організаційно-методичної допомоги лікувально-профілактичних закладів районів.
7. Вивчення, узагальнення та впровадження в практику досвіду роботи лікувально-профілактичних закладів України, впровадження досягнень науки в практику, використання нових та вдосконалених медичних технологій, досягнень сучасної діагностики та лікувальних методик.
8. Кожне з відділень служить навчальною базою для студентів медичного факультету, Ужгородського Національного університету оскільки обласна клінічна лікарня є основною базою для підготовки студентів медичного факультету УжНУ, лікарів-інтернів, перепідготовки середніх медпрацівників та лікарів медичних закладів Закарпаття.

Рис. 2.2. Основні функції структурних підрозділів КНП «Закарпатська обласна клінічна лікарня ім. Андрія Новака»

Примітка. Розроблено автором за даними досліджуваного закладу

Надання мед послуг у КНП "ЗОКЛ ім. А.Новака" ЗОР здійснюється відповідно до стандартизованого процесу «Медична практика закладу». Відповідальність за дотримання цієї методики покладено на медичного директора та на відповідального працівника по контролю якості.

Всього за 2022 рік в стаціонарі КНП "ЗОКЛ ім. А.Новака" ЗОР проліковано 11393 хворих, із них оперовано 4383 пацієнтів. До лікарів обласної поліклініки закладу у 2022 році зроблено 39727 відвідувань.

2.2. Дослідження стимулюючих та стримуючих чинників розвитку досліджуваного закладу

Рівень розвитку закладу охорони здоров'я основним чином залежить від стану зовнішнього та внутрішнього його середовища. Наше дослідження дозволило виокремити стимулюючі та стримуючі чинники розвитку медичного закладу. Результати подані на рис. 2.3.

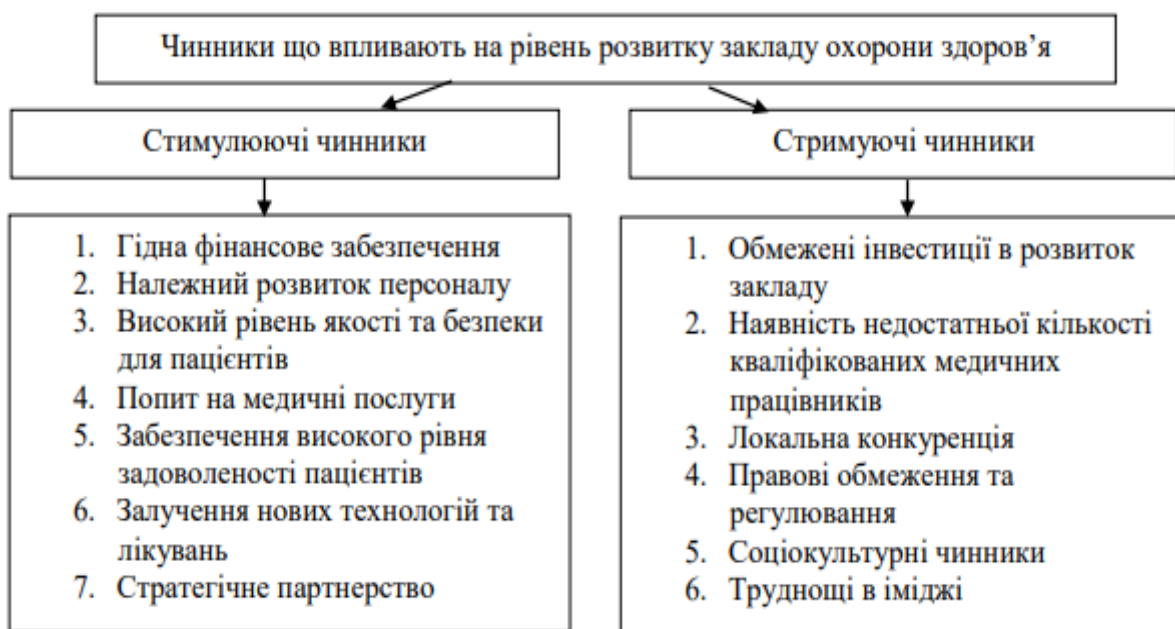


Рис. 2.3. Класифікація чинників, що впливають на рівень розвитку закладу охорони здоров'я

Примітка. Розроблено автором за даними дослідження

Отже, на підставі поданої класифікації проаналізуємо стан основних чинників впливу на розвиток досліджуваного нами закладу.

Розпочнемо наш аналіз із дослідження фінансового забезпечення КНП "ЗОКЛ ім. А.Новака" ЗОР.

Так, загальна вартість активів, що обліковуються на балансі КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР станом на 31.12.2022 року, складала 50838,0 тис. грн., із них основних засобів – 48621,0 тис. грн та оборотних –2217,0 тис. грн.

Найвищу питому вагу (96%) у загальній структурі активів займають основні засоби, в тому числі медобладнання. Оборотні ж активи в структурі балансу займають лише 4%.

КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР є одержувачем бюджетних коштів у межах затверджених бюджетних асигнувань, а також коштів НСЗУ за Програмою медичних гарантій. Дослідження показало, що даний заклад є неприбутковим, тобто із нульовим фінансовим результатом.

Загалом джерелами отримання коштів закладу є:

- бюджетні кошти;
- кошти, що надходять згідно Договору з НСЗУ «Про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій»;
- кошти за надання оплатних мед. послуг, які надаються у встановленому по законодавству порядку;
- кошти за оренду вільних приміщень.

В середньому 87 % від загального обсягу фінансування закладу складають видатки на заробітну плату з нарахуваннями. У 2020-2022 роках закладом за рахунок коштів НСЗУ було придбано обладнання довгострокового користування на наступні суми: у 2020 – 670 тис. грн.; у 2021 – 312 тис. грн.; у 2020 – 312 тис. грн.

Рівень оснащеності відрізняється в залежності від відділення, згідно таблиця оснащення та вимог Національної служби здоров'я України. Загалом, він є достатнім, проте, наше дослідження показало, що ряд структурних підрозділів КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР потребують до оснащення сучасною

медичною апаратурою й обладнанням, без чого впровадження високо технологічних методик діагностики та лікування є обмежене або й неможливе.

Дослідження рівня розвитку трудового потенціалу закладу показало, що у лікарні станом на 01.04.2023 рік працювало: лікарів – 186 осіб, + 28 осіб зовнішні сумісники; молодших медичних спеціалістів – 377 особи, + 9 осіб зовнішні сумісники; молодшого персоналу – 235 осіб; інших немедичних працівників – 117 осіб. Згідно затвердженого штатного розпису у закладі є 944,25 посад. В тому числі лікарів – 186,75 ставки, середнього медперсоналу – 373,0 ставки, молодшого медперсоналу – 239,25 ставки, спеціалістів – 47,5 ставки, інші – 97,75 ставки.

Аналіз структури персоналу у розрізі категорій у досліджуваному закладі нами подана у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Структура персоналу у розрізі категорій у досліджуваному закладі

Категорія персоналу	Кількість зайнятих посад в цілому по закладу	Питома вага у загальній кількості персоналу (%)
Лікарі	186,75	20,1
Середній медичний персонал	373,0	39,9
Молодший медичний персонал	239,25	24,8
Спеціалісти	47,5	5,1
Інший персонал	97,75	10,1
Всього	944,25	100

Примітка. Розраховано за даними КНП «Закарпатська обласна клінічна лікарня ім. Андрія Новака»

Як бачимо із структурного аналізу питома вага лікарів у загальній структурі складає 20,1%, середнього медичного персоналу – 39,9 %, молодшого медичного персоналу – 24,8 %, спеціалісти – 5,1 % та іншого персоналу – 10,1%. Більш наглядно нами подана дана структура на рис. 2.4.

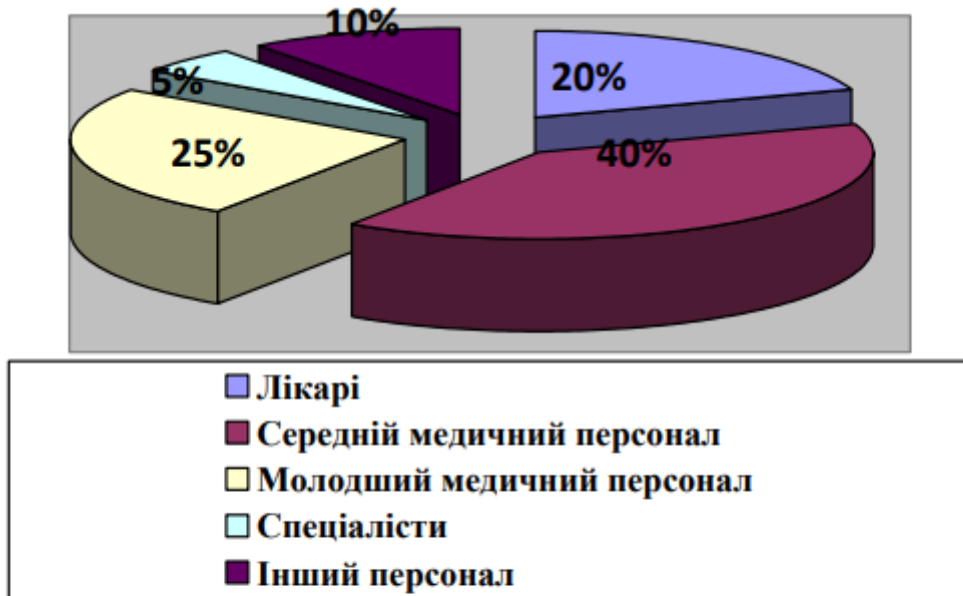


Рис. 2.4. Структура персоналу у розрізі категорій у досліджуваному закладі

Примітка. Складено автором за даними КНП «Закарпатська обласна клінічна лікарня ім. Андрія Новака»

Проведений нами аналіз кадрового забезпечення засвідчив, що у КНП «Закарпатська обласна клінічна лікарня ім. Андрія Новака» станом на 01.04.2023 року має місце недоукомплектованість: лікарями – 16,5 посад; середній медперсонал – 1,5 посад, молодший медперсонал – 1,25 посад.

У досліджуваному закладі постійно проводиться робота стосовно підвищення кваліфікації мед. спеціалістів шляхом атестації. У цьому зв'язку, лікарям й молодшим спеціалістам із медичною освітою обов'язковим є здійснення безперервного професійного розвитку, а саме: участь у науково-практичних конгресах, конференціях, симпозіумах, підвищення кваліфікації на циклах тематичного вдосконалення, проходження курсів стажування тощо

Рівень атестованості лікарів досліджуваного нами закладу подано на рис. 2.5.

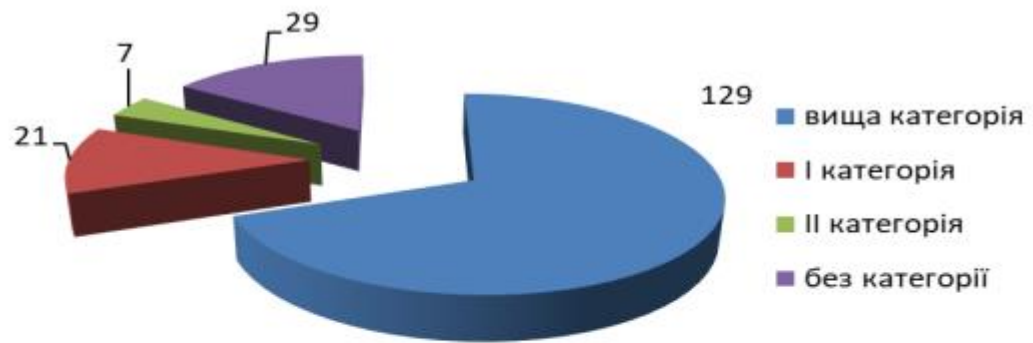


Рис. 2.5. Рівень атестованості лікарів КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР на 01.04.2023 року

Примітка. Розроблено автором за даними досліджуваного закладу.

Отже, здійснене нами дослідження атестованості лікарів КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР показав, що станом на 01.04.2023 року у закладі вищу категорію мають 129 лікарів, першу категорію – 21 лікар, другу категорію – 7 лікарів. Без категорії у закладі працює 29 лікарів. Загалом рівень атестованості лікарів становить 84,4 %. Решта лікарського персоналу неатестована із об'єктивних причин.

Дослідження атестованості та курсової підготовки середнього медичного персоналу станом на 01.04.2023 року нами подано на рис. 2.6.

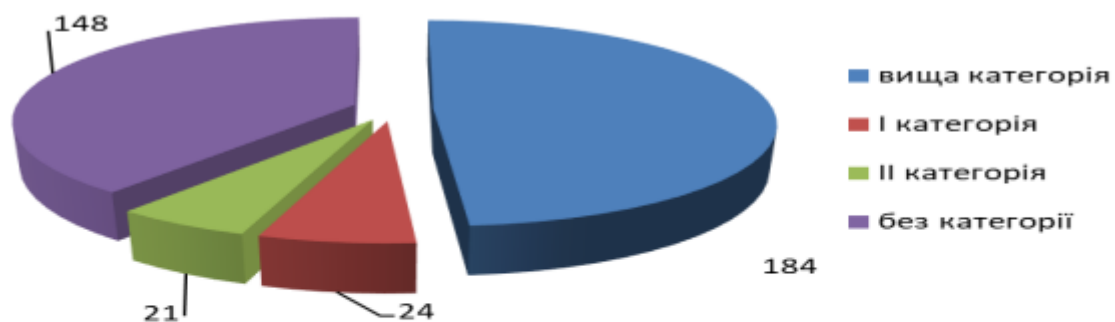


Рис. 2.6. Рівень атестованості та курсової підготовки середнього медичного персоналу станом на 01.04.2023 року

Примітка. Розроблено автором за даними досліджуваного закладу.

Результати поданого на рис.2.5 аналізу показали, що вищу категорію атестованості та курсової підготовки мають 184 особи середнього медичного персоналу, першу категорію – 24 особи; другу категорію – 21 медична сестра і 148 осіб середнього медичного персоналу на разі без категорії. Загалом рівень атестованості та курсової підготовки середнього медичного персоналу складає 60,7%.

Також, для нашого дослідження важливо дослідити кваліфікацію керівного персоналу лікарні. У структурі закладу є 37 підрозділів, для кожного з них згідно штатного розпису передбачено посаду керівника. Загалом дослідження показали, що кваліфікація заступників директора та керівників медичних підрозділів закладу відповідає займаним посадам.

Загалом, проведене дослідження щодо забезпеченості закладу кваліфікованим медичним персоналом показало відносно задовільний рівень, з нашої точки зору закладу необхідно посилити свою роботу у даному питанні. Проте, дані недоліки притаманні багатьом вітчизняним медичним закладам і мають об'єктивні причини, продиктовані викликами військового стану та економічною ситуацією в країні загалом.

Відповідальність за простежуваність медичних та інших послуг у КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР несуть заступники головного лікаря, відповідно до розподілу обов'язків, а в структурних підрозділах – їх керівники.

Основним показником роботи амбулаторно-поліклінічних установ є кількість відвідувань лікарів на прийомі. В поліклінічному підрозділі КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР – це відвідування лікарів на прийомі й консультативна допомога при виїздах спеціалістів в райони області, а також під час призову в обласному воєнкоматі. Динаміка відвідувань лікарів поліклініки КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР протягом 2020-2022 років нами подано на рис. 2.7.

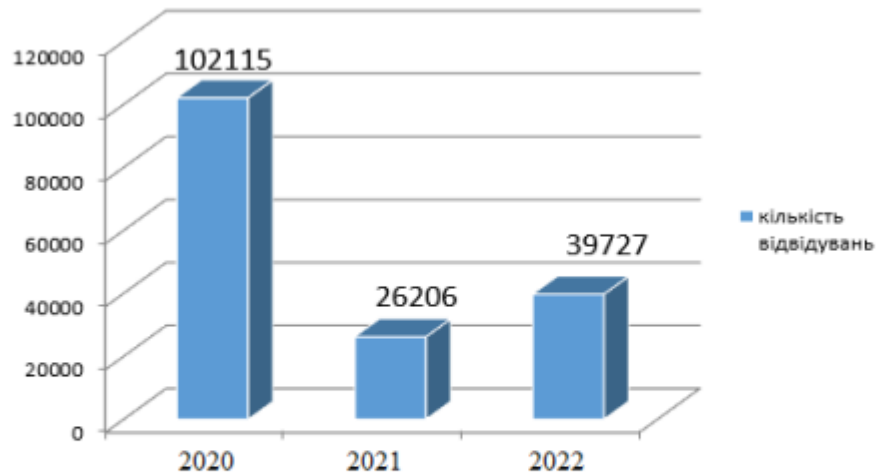


Рис. 2.7. Динаміка відвідувань лікарів поліклініки КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР протягом 2020-2022 років

Примітка. Розроблено автором за даними досліджуваного закладу.

До лікарів поліклініки КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР зроблено за 2022 рік 39727 відвідувань (за 2021 рік всього 26206 відвідувань, за 2020 рік 102115 відвідувань). Як і в попередні роки, біля 2/3 відвідувань склали мешканці сільської місцевості, 1/3 мешканці міст, і незначна частина приїжджі. Із загальної кількості відвідувань виконано дорослими 39278, дітьми – 449. За 2020 рік дорослими – 25842 відвідування, дітьми – 1766 відвідувань.

Основною причиною зростання відвідувань у 2020 році була організація карантинних заходів, нпрямлених на запобігання виникнення і поширення коронавірусної хвороби (COVID-19).

Протягом 2022 року стаціонарна медична допомога хворим надавалась на 572 ліжках – терапевтичного профілю, хірургічного профілю, пульмонологічних ковідних, реанімаційних чистих і ковідних. Динаміка пролікованих пацієнтів у стаціонарному підрозділі КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР за останні роки нами подана на рис. 2.8.

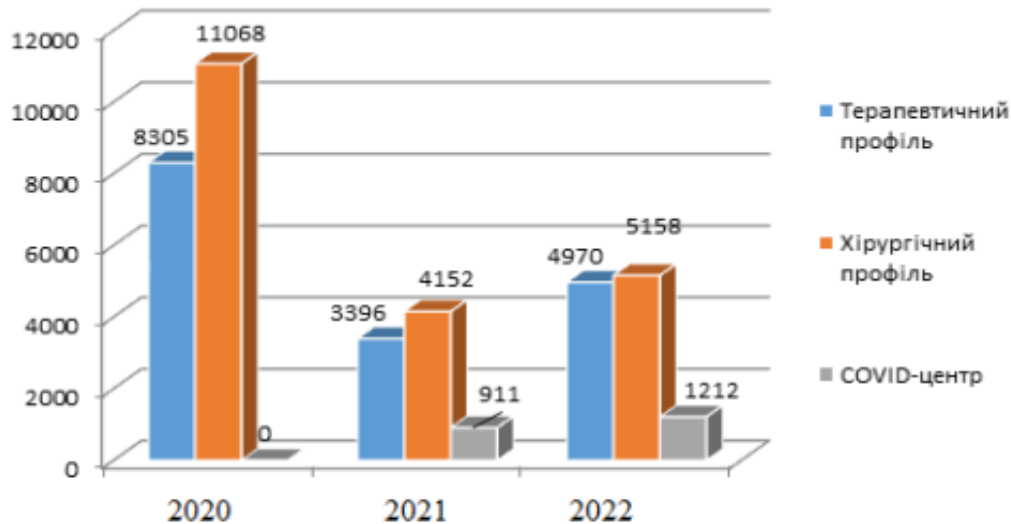


Рис. 2.8. Динаміка пролікованих пацієнтів у стаціонарному підрозділі КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР протягом 2020-2022 років

Примітка. Розроблено автором за даними досліджуваного закладу.

Як бачимо, у 2022 році має місце деяке збільшення загальної кількості пролікованих хворих, як у відділеннях хірургічного профілю, так і у відділеннях терапевтичного профілю, у порівнянні з 2021 роком. Однак у порівнянні з 2020 роком все-таки має місце суттєве зменшення, за рахунок хворих на COVID. В цілому оборот ліжка по лікарні дещо збільшився, також підвищились терміни лікування хворих.

Порівняльні дані показників інтенсивності використання ліжкового фонду за період 2020 – 2022 років подано нами у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників інтенсивності використання ліжкового фонду КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР за період 2020 – 2022 років

№пп	Показники інтенсивності використання ліжкового фонду	Роки		
		2020	2021	2022
1.	Число ліжок	584	584	554
2.	Робота ліжка (за планом)	340,0	334,79	333,52
3.	Робота ліжка (фактично)	308,35	124,61	172,56
4.	% виконання ліжкоднів	90,32	37,22	51,74
5.	Середнє перебування хворого на ліжку	8,89	9,28	8,85
6.	Оборот ліжка	34,58	13,58	20,0
7.	Летальність	0,83	2,73	2,26

Примітка. Розроблено автором за даними досліджуваного закладу.

Загалом, у структурі госпіталізованих хворих за останні два роки намічається тенденція до позитивних змін. Спостерігається збільшення кількості пролікованих хворих за всіма класами хвороб.

Дослідження задоволеності пацієнтів наданими медичними послугами також слугує процесу визначення рівня розвитку закладу. Варто зазначити, що оцінка задоволеності пацієнтів є важливим елементом управління медичним закладом, оскільки воно дозволяє отримати повну картину професіоналізму та якості послуг, а також врахувати потреби та побажання пацієнтів. Нижче нами подано загальний план для проведення такого дослідження (рис. 2.9)

Планування робіт з оцінки задоволеності пацієнтів здійснює представник керівництва з якості та завідувачі структурними підрозділами. На цьому етапі визначаються цільові показники та області задоволеності, які будуть оцінюватися (наприклад, доступність послуг, спілкування з медичним персоналом, якість діагностики та лікування). Далі відповідальний виконавець організовує обліковування та ідентифікацію всіх пацієнтів, на підставі електронної бази даних. Потім визначаються критерії оцінки задоволеності пацієнтів. До таких критеріїв доцільно відносити: терміни надання послуг; якість медичних послуг; оперативність й результативність реагування на запит пацієнтів; повнота виконання договірних умов; оформлення документації; дотримання законодавчих та нормативних вимог.

Джерелами інформації для оцінювання задоволеності пацієнтів є: скарги і рекламації споживачів; результати аналізу динаміки кількості споживачів; результати аналізу змін обсягу наданих медичних послуг; дані, отримані в результаті анкетування і запитів споживачів.

Оцінювання задоволеності споживачів медичних послуг доцільно здійснювати за допомогою бальної оцінки. Періодичність проведення оцінки задоволеності пацієнтів обрано один раз в рік.

Дальше, на основі електронної бази відповідальна особа розсилає підготовлені анкети із оцінки задоволеності пацієнтів тим споживачам

медичних послуг, які отримували медичні послуги за останній рік. Опитувальні анкети розсилаються поштою чи вручаються представнику пацієнта.

Відповідальний виконавець	Етап процесу	№ етапу	Використовувана документація
ПКЯ, завідуючі структурними підрозділами	Планування робіт з оцінки задоволеності	1	Довільна форма
Відповідальний виконавець медичного закладу	Визначення і ідентифікація замовників та споживачів	2	
ПКЯ, завідуючі структурними підрозділами	Визначення критеріїв оцінки задоволеності	3	Ф-01-М-09
Координаційна рада з якості, завідуючий інформаційно-аналітичним відділом	Визначення джерела інформації, методів і періодичності оцінки задоволеності	4	Ф-01-М-09
Спеціалісти медичного закладу	Анкетування	5	Ф-01-М-09
Спеціалісти медичного закладу	Робота зі скаргами та пропозиціями	6	М-05
ПКЯ, завідуючі структурними підрозділами	Аналіз змін кількості замовників і об'ємів медичних послуг	7	КР
ПКЯ, завідуючий інформаційно-аналітичним відділом	Узагальнення даних про задоволеність замовників	8	КР

ПКЯ – представник керівництва з якості.

Рис. 2.9. Алгоритм визначення задоволеності пацієнтів

Примітка. Складено автором даними КНП «Закарпатська обласна клінічна лікарня ім. Андрія Новака»

Важливо, зазначити, що підрахунок оцінки задоволеності пацієнтів здійснюється лише за умови отримання медичним закладом більше 80% (від кількості розісланих) заповнених анкет.

Скарги пацієнтів надходять у вигляді телефонних дзвінків, листів, факсів і реєструються відповідальними виконавцями у спеціальних журналах. ПКЯ аналізує скаргу або ж пропозицію на обґрунтованість. У випадку коли скарга не обґрунтована, то оперативно надається письмова відповідь. В іншому випадку координаційна рада з якості проводить дії у відповідності до документу М-05 «Коригувальні дії та дії щодо ризиків та можливостей».

Аналіз змін кількості пацієнтів і обсягів медичних послуг здійснюється керівником із якості один раз в квартал. Ці дані включаються в звіт про оцінку задоволеності пацієнтів, який передається ПКЯ для аналізу системи управління якістю і розроблення коригуючих заходів і дій стосовно ризиків.

Для покращення медичної допомоги хворим використовується Опитувальна анкета наведена у табл.2.4.

Таблиця 2.4

Опитувальна анкета

	Прізвище, ім'я – пацієнта (не обов'язково вказувати)		
1.	Чи рахуєте Ви задовільним перебування в КНП «Закарпатська обласна клінічна лікарня ім. Андрія Новака»	Так <input type="checkbox"/>	Ні <input type="checkbox"/>
2.	Чи зустрічали Ви випадки хабарництва?	Так <input type="checkbox"/>	Ні <input type="checkbox"/>
3.	Чи вважаєте Ви доцільним розповсюдження практики благодійних внесків КНП «Закарпатська обласна клінічна лікарня ім. Андрія Новака»?	Так <input type="checkbox"/>	Ні <input type="checkbox"/>
4.	Чи ознайомлені Ви з правилами та обов'язками пацієнта, правилами перебування в медичній установі?	Так <input type="checkbox"/>	Ні <input type="checkbox"/>
5.	Чи консультував Вас зав. відділенням КНП «Закарпатська обласна клінічна лікарня ім. Андрія Новака»	Так <input type="checkbox"/>	Ні <input type="checkbox"/>
6.	Чи задовольняє Вас відношення медичного персоналу: а) лікуючого лікаря б) медичних сестер в) молодшого медичного персоналу	Так <input type="checkbox"/> Так <input type="checkbox"/> Так <input type="checkbox"/>	Ні <input type="checkbox"/> Ні <input type="checkbox"/> Ні <input type="checkbox"/>
7.	Чи рахуєте Ви задовільною роботу лабораторії?	Так <input type="checkbox"/>	Ні <input type="checkbox"/>
8.	Ваші пропозиції щодо покращення роботи поліклінічного відділення КНП «Закарпатська обласна клінічна лікарня ім. Андрія Новака»: _____ _____ _____		

Примітка. Складено автором даними КНП «Закарпатська обласна клінічна лікарня ім. Андрія Новака»

Згідно наших досліджень у КНП «Закарпатська обласна клінічна лікарня ім. Андрія Новака» показники задоволеності споживачів відповідає оцінці вище середнього рівня.

Отож, здійснене нами дослідження стану основних чинників впливу на розвиток КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР показало, що даний заклад є неприбутковим, тобто із нульовим фінансовим результатом. Рівень оснащення закладу є достатнім, проте, ряд структурних підрозділів потребують дооснащення сучасною медичною апаратурою й обладнанням, без чого впровадження високотехнологічних методик діагностики та лікування є обмежене або й неможливе.

Проведений нами аналіз кадрового забезпечення засвідчив, що у закладі станом на 01.04.2023 року має місце недоукомплектованість: лікарями – 16,5 посад; середній медперсонал – 1,5 посад, молодший медперсонал – 1,25 посад. Дослідження щодо забезпеченості закладу кваліфікованим медичним персоналом показало відносно задовільний рівень, з нашої точки зору закладу необхідно посилити свою роботу у даному питанні. Варто відмітити, що у структурі госпіталізованих хворих за останні два роки намічається тенденція до позитивних змін.

Спостерігається збільшення кількості пролікованих хворих за всіма класами хвороб. Показники задоволеності пацієнтів отриманими послугами відповідає оцінці вище середнього рівня.

Виявлені недоліки у діяльності досліджуваного закладу притаманні багатьом вітчизняним медичним установам і мають об'єктивні причини, продиктовані викликами військового стану та економічною ситуацією в країні загалом.

2.3. Аналіз практики управління розвитком КНП «Закарпатська обласна клінічна лікарня ім. Андрія Новака»

Для аналізу та оцінки діючої практики управління розвитком КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР в сучасних умовах доцільно спочатку провести SWOT-аналіз даного закладу. Результати даного дослідження нами подані у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Потужний кадровий потенціал, високий рівень кваліфікації медичного персоналу	1. Оплата НСЗУ не завжди відповідає вартості наданих послуг (особливо параклінічних служб)
2. Розташування в центральній частині обласного центру з відповідною інтеграцією в транспортну та іншу інфраструктуру міста	2. Недостатнє фінансування закладу щодо витрат, які не покриваються ПМГ
3. Керівник ЗОЗ – якісний менеджер	3. Зношеність обладнання та ресурсу будівель, системи внутрішніх комунікацій, що потребує значних затрат на відновлення
4. Систематичне оновлення матеріально – технічної бази в ЗОЗ (модуль для телемедицини, дефібрилятор, автомобіль для швидкої медичної допомоги, лабораторне обладнання)	4. Низька мотивація лікарів старшого віку щодо набуття нових навичок та бажання навчатись
5. Вища кваліфікаційна категорія у керівників структурних підрозділів	5. Велика частка витрат на заробітну плату, комунальні послуги та непрофільні напрямки роботи.
6. Налагоджена система співпраці з медичними закладами на різних етапах надання медичної допомоги	6. Не високий рівень енергоефективності приміщень лікарні.
7. Впровадження програми безперервного розвитку для медичного персоналу ЗОЗ в країні та поза її межами (он-лайн консультації, стажування на робочому місці)	7. Відсутність житла у молодих спеціалістів
8. Заключені угод з НСЗУ за багатьма напрямками	
9. Впровадження система контролю якості та порядку оцінки якості медичної допомоги	
10. Наявність вільних приміщень для надання в оренду	

<i>Продовження табл. 2.5</i>	
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Надання великої кількості послуг за ПМГ (безоплатно для пацієнта) 2. Створення умов для впровадження нових видів послуг за ПМГ 3. Вдосконалення та систематизація роботи лікарів у рамках структурних підрозділів 4. Структурна реорганізація із врахуванням залучення закладу в систему госпітальних кластерів 5. Залучення до роботи спеціалістів, які сприятимуть розширенню спектру послуг 6. Залучення інвестицій, донорських коштів, партнерської допомоги 7. Позитивна громадська думка (позитивний імідж) з точки зору надання медичних послуг. 8. Можливість отримувати додаткові потоки пацієнтів через вдале географічне положення та достатню кількість персоналу і апаратури. 9. Організація обміну досвідом з іншими профільними лікувальними закладами. 10. Залучення кваліфікованого персоналу шляхом підвищення заробітної плати, за рахунок вивільнення коштів після укладання додаткових договорів з НСЗУ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження ресурсу кадрового потенціалу за деякими спеціальностями, особливо за тими, які передбачають мобілізацію 2. Недостатність забезпечення <ul style="list-style-type: none"> – засобами медичного призначення, – лікарськими засобами й іншими – товарами і послугами. 3. Недостатній рівень оплати праці, що може призводити до відтоку кваліфікованих кадрів 4. Невідповідність темпу зміни вимог НСЗУ та МОЗ до спроможності реагувати на місцях 5. Конкуренція між медичними закладами може привести до відтоку пацієнтів

Примітка. Розроблено автором за даними досліджуваного закладу.

Складена нами матриця SWOT-аналізу наочно показує, як доцільно скористатися можливостями, та що саме заважає це зробити найкращим чином, за рахунок чого можна згладити загрози та знизити небезпеки, і що потрібно зробити, аби досягти успішного розвитку закладу.

Більшість факторів які подані нами у складеному SWOT-аналізі детально проаналізовані нами в другому параграфі даного розділі, тому зупинемось, лише на деяких. Отож, аналіз внутрішнього середовища показав, що КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР має значний досвід організації надання медичних послуг, достатній досвід співпраці із надавачами первинної медико-санітарної допомоги, територіальними громадами, підприємствами, постачальниками медичних засобів та обладнання. Тому динаміка обсягу надання медичних послуг населенню, з нашої точки зору, має тенденцію до зростання.

В КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР прийнята й документально оформлена політика щодо якості, яка вміщує стратегічні цілі розвитку лікарні. Так, медичний директор і керівники усіх структурних підрозділів, визначають важливі для надання послуг компетентності персоналу (досвід, освіта, професійна підготовка, кваліфікація), його штатну кількість, а також потреби в підготовці, перепідготовці й підвищенні кваліфікації.

Також, у закладі наявні вільні приміщення для надання в оренду, що сприяє отриманню установою додаткових коштів.

На підставі здійсненого SWOT-аналізу закладом визначені стратегічні напрями та цілі розвитку, які подано нами у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Стратегічні напрями та цілі розвитку КНП
«ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР**

Стратегічні цілі 1	Завдання 2	Основні заходи 3
Стратегічна ціль 1: «Формування ефективної вмотивованої команди»	Завдання 1.1. Підвищити кваліфікацію та рівень мотивації працівників	– Організувати систематичне вивчення протоколів діагностики та лікування найбільш поширених захворювань, перевірку знань та практичних навичок – Встановити критерії оцінювання роботи всіх працівників з урахуванням вимог щодо медичної етики та орієнтації на задоволення потреб пацієнтів
	Завдання 1.2. Розширити співпрацю з іншими медичними закладами, обмін досвідом та спільне використання кадрового потенціалу	– Затвердити план проведення спільних заходів з організаціями-партнерами, які спрямовані на покращення іміджу медичного закладу, престижу медичної професії та системи охорони здоров'я в цілому

Продовження табл. 2.6

Стратегічні цілі	Завдання	Основні заходи
1	2	3
Стратегічна ціль 1: «Формування ефективної вмотивованої команди»	Завдання 1.2. Розширити співпрацю з іншими медичними закладами, обмін досвідом та спільне використання кадрового потенціалу	– Забезпечити проведення науково-практичних конференцій, симпозіумів, робочих семінарів і нарад та інших спільних заходів, які спрямовані на підвищення кваліфікації та обмін досвідом з питань управління, надання медичних і супутніх послуг, покращення роботи з пацієнтами, тощо
Стратегічна ціль 2: «Покращення якості медичного обслуговування населення»	Завдання 2.1. Покращення профілактичної роботи	– Знизити рівень запущених візуальних форм онкопатологій – Знизити рівень захворюваності на запущені форми туберкульозу
	Завдання 2.2. Підвищити комунікаційну та логістичну доступність медичного закладу	– Запровадити інноваційні методи комунікацій
Стратегічна ціль 3: «Покращення матеріально-технічної бази Підприємства, підвищення ефективності використання приміщень»	Завдання 3.1. Дооснащення закладу необхідним обладнанням та устаткуванням згідно Примірного таблицю матеріально-технічного оснащення	– Оснащення стаціонару та поліклініки обладнанням; – Забезпечення відділення реабілітації відповідною апаратурою; – Осучаснення інформаційних стендів, на яких буде представлено перелік інформації необхідний для пацієнтів
	Завдання 3.2. Дотримання санітарно-гігієнічних норм та оптимізація системи розміщення кабінетів	– Здійснити реконструкцію поліклінічного підрозділу
	Завдання 3.3. Підвищити енергоефективність, впровадити сучасні технології енергозбереження	– Розробити план заходів щодо підвищення енергоефективності об'єктів – Замінити лампи розжарювання на енергозберігаючі лампи

Примітка. Розроблено автором за даними досліджуваного закладу.

Поданий стратегічний план розвитку розроблено на 2023-2025 роки, тобто він розрахований на середньорічний період. Після реалізації окреслених стратегічних цілей КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР очікує наступних результатів:

- підвищення сервісу та комфорту пацієнт-орієнтованої моделі надання медичної допомоги;

- підвищення якості надання медичної допомоги;
- оптимізація використання кадрового потенціалу;
- оновлення та розширення матеріально-технічної бази;

Взаємозв'язок стратегічних цілей КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР та стратегічних цілей і пріоритетів розвитку, визначених стратегічними програмними документами у 2023 - 2025 роках нами подано у табл. 2.7.

Взаємозв'язок стратегічних цілей КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР та стратегічних цілей і пріоритетів розвитку, визначених стратегічними програмними документами у 2023 - 2025 роках

№	Стратегічні цілі суб'єкта господарювання	Стратегічні цілі та пріоритети розвитку, визначені стратегічними програмними документами, затвердженими актами Кабінету Міністрів України, законами України, на реалізацію яких спрямована діяльність суб'єкта господарювання	Назва нормативно-правового акта, стратегічного, програмного документа
1.	Формування ефективної Вмотивованої команди	Удосконалення діяльності закладів охорони здоров'я усіх форм власності для подальшого поліпшення надання медичної допомоги населенню, покращення стандартів професійної діяльності відповідно до потреб сфери охорони здоров'я	Постанова КМУ від 28.03.2018 № 302 «Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я». Наказ МОЗ України від 22.02.2019 № 446 «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів». Наказ МОЗ України від 23.11.2007 № 446 «Про атестацію молодших спеціалістів з медичною освітою».
2	Покращення якості Медичного обслуговування населення	Забезпечення населення комплексними та інтегрованими послугами зі всебічної, безперервної і орієнтованої на пацієнта медичної допомоги, спрямованої на задоволення потреб населення у відновленні та збереженні здоров'я, попередження розвитку захворювань, зменшення потреби у госпіталізації та покращення якості життя	Основи законодавства України про охорону здоров'я.
3	Покращення матеріально-технічної бази Підприємства, підвищення ефективності використання приміщень	Проведення капітальних та поточних ремонтів приміщень та будівель Центру. Оновлення матеріально-технічної бази	

Примітка. Розроблено автором за даними досліджуваного закладу.

Отже, загалом, можна констатувати, що у досліджуваному закладі здійснюється управління розвитком. Поданий SWOT-аналіз КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР був складений закладом і він базується на реальному стані установи, яку ми дослідили у другому параграфі даного розділу. Ми доповнили даний аналіз деякими пунктами, які не були ідентифіковані закладом раніше. Стратегічні напрями та цілі розвитку закладу вказують, що КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР працює над подоланням виявлених нами недоліків. В своїх пріоритетах заклад керується стратегічними програмними документами нашої країни, що чітко показано у останній таблиці. Проте ми вважаємо, що складений закладом стратегічний план не відображає шляхів вирішення вагомій частини виявлених нами проблем.

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи досліджено вітчизняну практику стратегічного планування розвитку КНП «Закарпатська обласна клінічна лікарня ім. Андрія Новака». Даний заклад є багатoproфільним лікарняним закладом, що надає послуги вторинної (спеціалізованої) стаціонарної та амбулаторної медичної допомоги. Основною метою діяльності закладу є забезпечення медичного обслуговування населення шляхом надання йому медичних послуг в порядку та обсязі, встановлених законодавством.

Здійснене нами дослідження стану основних чинників впливу на розвиток КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР показало, що даний заклад є неприбутковим, тобто із нульовим фінансовим результатом. Рівень оснащення закладу є достатнім, проте, ряд структурних під розділів потребують до оснащення сучасною медичною апаратурою, обладнанням, без чого впровадження високо технологічних методик діагностики є обмежене або й неможливе.

Проведений нами аналіз кадрового забезпечення засвідчив, що у закладі станом на 01.04.2023 року має місце недоукомплектованість: лікарями – 16,5

посад; середній медперсонал – 1,5 посад, молодший медперсонал – 1,25 посад. Дослідження щодо забезпеченості закладу кваліфікованим медичним персоналом показало відносно задовільний рівень, з нашої точки зору закладу необхідно посилити свою роботу у даному питанні. Варто відмітити, що у структурі госпіталізованих хворих за останні два роки намічається тенденція до позитивних змін. Спостерігається збільшення кількості пролікованих хворих за всіма класами хвороб. Показники задоволеності пацієнтів отриманими послугами відповідає оцінці – вище середнього рівня.

Виявлені недоліки у діяльності досліджуваного закладу притаманні багатьом вітчизняним медичним установам і мають об'єктивні причини, продиктовані викликами військового стану та економічною ситуацією в країні загалом.

У досліджуваному закладі здійснюється управління розвитком. Поданий SWOT-аналіз КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР був складений закладом і він базується на реальному стані установи, яку ми дослідили у другому параграфі даного розділу. Ми доповнили даний аналіз деякими пунктами, які не були ідентифіковані закладом раніше. Стратегічні напрями та цілі розвитку закладу вказують, що КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР працює над подоланням виявлених нами недоліків. В своїх пріоритетах заклад керується стратегічними програмними документами нашої країни. Проте ми вважаємо, що складений закладом стратегічний план не відображає шляхів вирішення вагомій частини виявлених нами проблем.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Удосконалення стратегії закладу на засадах побудови дорожньої карти розвитку

Адаптацію Європейського досвіду планування дій щодо зміцнення потенціалу та послуг громадського здоров'я доцільно здійснювати паралельно на національному і регіональному рівнях шляхом застосування дорожньої карти розвитку (ДКР) на базі результатів оцінки потенціалу.

Дорожня карта (також відома як план дій, стратегічний план або план розвитку) є стратегічним інструментом, який визначає конкретні кроки та завдання, необхідні для досягнення певної мети чи виконання стратегічних завдань. Це документ, який вказує на порядок виконання конкретних дій з урахуванням термінів, відповідальних осіб та ресурсів. Дорожня карта допомагає команді чітко розуміти, що потрібно робити, як це робити та коли це робити. Вона є інструментом, що сприяє організації та ефективному виконанню стратегічних завдань, а також контролю за їхнім прогресом [64].

У стратегічному управлінні саме дорожня карта розвитку стає ефективним інструментом для забезпечення безпосереднього переходу від загальної ідеї і можливих засобів досягнення цілей до конкретизованих кроків для їх реалізації.

Наочність інформації про ситуацію та можливості своєчасного коригування вигідно відрізняє дорожню карту розвитку від інших варіантів стратегічного планування, зокрема, наприклад – бізнес-планування. Так, дорожня карта, чітко передбачає варіативність еволюції об'єкту управління і допомагає розробляти різноманітні сценарії розвитку.

Застосування дорожньої карти розвитку для здійснення стратегічного управління розвитком закладу охорони здоров'я має численні переваги. Так,

дорожня карта дозволяє систематизувати стратегічні завдання медичного закладу та розбити їх на конкретні етапи. Це робить стратегію більш зрозумілою для всіх учасників процесу [54]. Застосування даної методики допомагає визначити конкретні цілі та завдання, які слід досягти, спрямовуючи увагу команди на ключові питання та пріоритети. Вказівка на відповідальних осіб для кожного завдання чітко визначає, хто відповідає за виконання конкретних дій. Встановлення термінів для кожного етапу допомагає уникнути затримок та визначити, коли очікувати результати.

Окрім того, застосування дорожньої карти розвитку сприяє раціональному розподілу ресурсів (людських, фінансових, технічних) для досягнення поставлених цілей. Вона надає можливість ефективного контролю та моніторингу прогресу. Це дозволяє вчасно реагувати на зміни та вносити корективи.

Дорожня карта також може стати потужним мотиваційним інструментом, оскільки вона надає команді конкретний план дій і відзначає успіхи. Дана методика дозволяє гнучко адаптувати стратегію до нових обставин та змін у середовищі.

Застосування дорожньої карти надає можливість взяти на увагу кращі практики та використовувати їх для досягнення мети. Створення дорожньої карти також може включати в себе участь ключових стейкхолдерів, що сприяє їхньому залученню та підтримці[63]..

Дослідження показало, що дорожня карта займає проміжне положення між стратегією й стратегічним планом. Із одного боку, це надає змогу конкретизувати стратегію розвитку об'єкту управління й представити її реалізацію в вигляді послідовності пов'язаних дій. Із іншого – це більш гнучкий інструмент, аніж стратегічний план, так як його можна адаптувати в любий момент в разі змін, або ж і після виконання заходів, представлених в дорожній карті.

Процес розробки дорожньої карти передбачає активне залучення експертної інформації про об'єкт управління, і це робить її оптимальним

інструментом експертного прогнозування. Варто відзначити, що використання експертної інформації й залучення експертів до безпосереднього процесу стратегічного управління дозволяє розглядати та проводити технічний аналіз розвитку організації для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Застосування методу дорожньої карти розвитку складається з трьох основних етапів: підготовки, розробки та впровадження. Етапи застосування дорожньої карти розвитку закладу подані нами в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Етапи застосування дорожньої карти розвитку закладу

№ пп	Етапи	Характеристика
1	2	3
1	Етап 1. Підготовка до побудови дорожньої карти розвитку закладу	<p>Обґрунтування необхідності розробки дорожньої карти розвитку закладу (опис ситуації та проблеми, яку необхідно вирішити).</p> <p>Визначення цілей. Визначення зацікавлених сторін, організацій або соціальних груп. Організуйте процес розробки та створіть ефективну систему дорожньої карти управління процесом розробки, оскільки він може бути складним і потребує об'єднаних зусиль великої кількості висококваліфікованих спеціалістів та експертів.</p> <p>Оцінка ресурсів, обсягу фінансування, часу, необхідного для впровадження дорожньої карти розвитку закладу.</p>
2	Етап 2. Розробка дорожньої карти розвитку закладу.	<p>Оцінка та уточнення інформаційних та методичних потреб для розробки дорожньої карти розвитку закладу охорони здоров'я. Визначення потреб у даних, які потрібно зібрати; у продуктах (звіти, аналітичні огляди, різноманітні інформаційні носії, стратегічна інформація); у пропонованих послугах (профілактичні, лабораторні, інформаційні тощо); в методах і технологіях аналітичного моделювання, зокрема інноваційних;</p> <p>Ресурси, необхідні для досягнення цілей. Визначення альтернативних варіантів досягнення стратегічних цілей, яких може бути декілька. Для кожної з альтернатив досягнення мети під час розробки дорожньої карти розвитку визначаються очікуваний час, необхідний для її реалізації, та її внесок у досягнення мети. Після зважування кількох стратегічних цілей та кількох альтернативних варіантів їх досягнення в дорожній карті розвитку визначаються так звані точки прийняття рішень, зокрема, чи слід розвивати альтернативний варіант.</p> <p>Розробка оцінок та рекомендацій щодо актуальності використання розглянутих альтернатив для досягнення мети. Тут використовуються такі критерії оцінки, як вартість, умови розробки та впровадження, продуктивність та інші показники, що характеризують функції системи.</p> <p>Визначення ресурсів, необхідних для здійснення кожної діяльності, запропонованої в дорожній карті розвитку (фінансових, матеріальних, людських, інтелектуальних, технологічних).</p>

Продовження табл. 3.1

1	2	3
1	Етап 2. Розробка дорожньої карти розвитку закладу.	Підготовка підсумкового звіту про розвиток дорожньої карти розвитку та його графічне представлення, що показує процес управління, діяльність, структуру взаємовідносин (медичні установи, громадські організації, відділи тощо) та послідовні кроки (включаючи витрати та ресурси), очікувані результати та відображають перешкоди та ризики (особливо відхилення від запланованих термінів).
2	Крок 3. Реалізація дорожньої карти розвитку закладу	Перевірка та затвердження дорожньої карти розвитку. При необхідності корекція фахівцями. Розробка та реалізація плану виконання дорожньої карти розвитку, що включає необхідні ресурси, терміни виконання планових завдань, виконавців. Майстерність впровадження ДКР, що дає можливість вводити коригувальну інформацію у разі істотних подій.

Примітка. Розроблено автором за даними дослідження [64, 63, 53].

При розробці дорожньої карти розвитку закладу охорони здоров'я важливо зосередитися на основних компонентах стратегічного планування розвитку системи охорони здоров'я на рівні галузі, таких як:

- інфраструктура й ресурси (державні установи, партнерство та міжнародні відносини);
- інформаційні (демографічні, екологічні, соціально-економічні, контрольні-дослідні, медико-статистичні тощо) та системні (нормативні, законодавчі, програмні джерела) дані.

Важливою також, у процесі розробки дорожньої карти розвитку закладу охорони здоров'я, є організація моніторингу виконання цільових програм у галузі охорони здоров'я й оцінка результатів у контексті досягнення ключових цілей сталого розвитку.

Супровідний документ за результатами розробки дорожньої карти розвитку має містити достатню кількість інформації для вибору найбільше доцільного і розумного рішення для досягнення мети формування регіональної системи охорони здоров'я.

Відзначимо, при розробці дорожньої карти розвитку слід дотримуватися тих же самих вимог, які застосовуються при формулюванні стратегічних цілей: доступність, конкретність, вимірюваність, визначеність у часі, послідовність.

На основі впровадження дорожньої карти відбудуться зміни стратегічних напрямків розвитку діяльності КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Пропоновані стратегічні напрями та цілі розвитку КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР на 2024-2026 роки

№ з/п	Найменування стратегічних цілей та завдань	Одиниця виміру	Плановий період (прогноз)		
			2024	2025	2026
1	2	3	4	5	6
1.	Стратегічний напрям: «Створення ефективної, прозорої відкритої та гнучкої системи управління»				
1.1.	Стратегічна ціль: «Удосконалення професійної підготовки кадрів з питань організації та управління»				
Основні завдання:					
1.1.1.	Забезпечити підготовку кадрів адміністративно-управлінського персоналу з урахуванням основ сучасного менеджменту.	особа	10	10	10
1.1.2.	Для підтримання системи безперервного професійного розвитку фахівців з питань організації та управління, забезпечити навчання.	особа	7	7	7
1.2.	Стратегічна ціль: «Підвищення кваліфікації медичних кадрів»				
Основні завдання:					
1.2.1.	Забезпечити проходження атестації лікарів та молодших спеціалістів з медичною освітою.				
1.2.2.	Забезпечити проведення науково-практичних конференцій, симпозіумів, робочих семінарів і нарад та інших спільних заходів, які спрямовані на підвищення кваліфікації та обмін досвідом з питань управління, надання медичних і супутніх послуг, покращення роботи з пацієнтами, тощо.	захід	4	4	4
2.	Стратегічний напрям: «Забезпечення організації та якості надання медичної допомоги»				
2.1.	Стратегічна ціль: «Покращення організації надання медичної допомоги»				
Основні завдання:					
2.1.1.	Створення відділення цілодобового амбулаторного прийому вузькоспеціалізованими фахівцями.	тис. грн	-	7000	-
2.2.	Стратегічна ціль: «Покращення якості надання медичної допомоги»				
Основні завдання:					
2.2.1.	Скорочення середнього терміну лікування хворих.	день	8,5	8,3	8,0
2.2.2.	Збільшити відсоток малоінвазивних втручань в хірургії	%	90	92	95
2.2.3.	Для систематичної організації навчання персоналу забезпечити проведення тренінгів, круглих столів, нарад	захід	4	5	7
3.	Стратегічний напрям «Покращення матеріально-технічної бази: підвищення ефективності використання приміщень»				
3.1.	Стратегічна ціль «Дооснащення закладу необхідним обладнанням та устаткуванням(згідно таблицю матеріально-технічного оснащення»				

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6
Основні завдання:					
3.1.1	Забезпечити відділення анестезіології та інтенсивної терапії апаратами штучного дихання та вентиляції легень	од.	2	-	-
3.1.2	Забезпечити клініко-діагностичну лабораторію меблями	тис. грн	1500	-	-
4.	Стратегічний напрям «Покращення фінансової спроможності»				
4.1.	Стратегічна ціль «Залучення додаткових коштів для розвитку лікарні»				
Основні завдання:					
4.2.	Укладання договорів зі страховими компаніями для подальшого розвитку медичної допомоги	Кількість договорів	3	2	-
4.3.	Впровадження додаткових платних послуг	тис. грн	250	250	250
4.4.	Укладання договорів з приватними клініками	Кількість договорів	-	2	-
4.5.	Збільшення доходів від здачі вільних приміщень в оренду	тис. грн	300	320	350

Примітка. Розроблено автором за даними дослідження

Заропоновані нами стратегічні напрями та цілі розвитку КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР на 2024-2026 роки дозволять закладу підвищити основні показники діяльності, а також збільшити обсяги власного фінансування, яке за нашим аналізом на разі є обмеженим.

3.1. Методика формування конкурентної стратегії розвитку для досліджуваного закладу охорони здоров'я

В рамках стратегічної цілі «Залучення додаткових коштів для розвитку лікарні» вважаємо за доцільне деталізувати її окремо, в рамках формування конкурентної стратегії розвитку досліджуваного закладу охорони здоров'я. Предметом конкурентної стратегії розвитку є, по-суті, вирішення питань стосовно того, які стратегічні простори доцільно освоїти установою, та яким способом це завдання можна виконати [30].

У світовій практиці налічується багато різних підходів до формування конкурентних стратегій розвитку організації. Проаналізувавши їх, ми вважаємо

за доцільне виокремити такі наступні етапи формування даного виду стратегії розвитку медичної установи: 1) формування цілей, 2) стратегічний аналіз та діагностика, 3) формування варіантів стратегій та 4) планування реалізації (рис. 3.1).



Рис.3.1. Етапи формування конкурентної стратегії розвитку медичного закладу

Примітка: складено автором на основі [19; 11; 16]

Ефективність конкретної конкурентної стратегії розвитку, зазвичай «безпосередньо залежить від якості інформації, на базі якої вона розробляється. Потрібно оцінювати найбільш вигідне стратегічне положення підприємства, привабливість сфери його бізнесу, здатність конкурувати на ринку. Бізнес підприємства є ключовим механізмом забезпечення інтересів суб'єктів цього підприємства. Тому оцінка бізнесу як непривабливого може спричинити за собою зміну інтересів. Вибираючи механізми забезпечення інтересів і парирування загроз необхідно також співвідносити їх з положенням підприємства» [16].

Отож, для вибору конкурентної стратегії розвитку КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР нами використано інструмент аналізу SPACE (англ. - strategic position and action evaluation – «оцінка стратегічного становища й дій») – це такий «комплексний метод аналізу позицій на ринку та вибору оптимального варіанта стратегії розвитку для підприємств середнього й малого бізнесу. Він дає змогу вибрати, класифікувати та проаналізувати найважливіші характеристики внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства та на цій основі рекомендувати варіант стратегії його розвитку»[16]. Так, у відповідності до обраної методики аналізу нами визначено стан закладу й його конкуренту позицію за такими наступними векторами:

- вектор 1 – фінансова сила закладу;
- вектор 2 – конкурентні переваги закладу;
- вектор 3 – привабливість галузі медичних послуг;
- вектор 4 – стабільність оточення досліджуваної установи.

Зважаючи на специфіку нашого досліджуваного закладу, критеріями було обрано, фінансовий стан установи, конкурентоздатність, а також її мета та сформульовані цілі. Оцінка обраних нами критеріїв проводилася шляхом виставлення балів експертами по 6-бальній оцінці (результати нами подано в табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Чинники, які визначають фінансову силу

Чинник	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка							Якісне визначення оцінки в 6 балів
		0	1	2	3	4	5	6	
Рентабельність інвестицій	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Стабільність отриманого прибутку	незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	збалансована
Ризикованість бізнесу	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Легкість виходу з ринку	легко	0	1	2	3	4	5	6	важко
Оборотність запасів	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока

Примітка: Розроблено автором самостійно.

Середньозважений показник фінансової сили розраховується як середньо арифметична величина шляхом поділу загальної суми факторів на їхню кількість:

$$(2 + 2 + 3 + 1 + 2) / 5 = 2$$

Стосовно оцінки конкурентних переваг КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР нами було вибрано такі критерії, як величина ринкової частки установи, якість медичних послуг, асортимент послуг, цінова політика й прихильності клієнтів (результати нами подано в табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Чинники, які визначають конкурентні переваги

Чинник	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка							Якісне визначення оцінки в 6 балів
		0	1	2	3	4	5	6	
Ринкова частка	мала	0	1	2	3	4	5	6	велика
Якість послуги	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Асортимент послуг	вужький	0	1	2	3	4	5	6	широкий
Прихильність клієнтів	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Цінова політика	мінімальна	0	1	2	3	4	5	6	максимальна

Примітка: Розроблено автором самостійно.

Підсумковий показник конкурентних переваг теж розрахуєм як

середньо арифметичну величину шляхом ділення загальної суми чинників на їх кількість, й віднімання від знайденого числа «шість» для відповідного відображення фактору по координатній площі:

$$((2 + 4 + 4 + 3 + 3) / 5) - 6 = -2,8$$

Для оцінки привабливості галузі КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР було вибрано такі критерії, як потенціал зростання галузі, фінансова стабільність, потенційний прибуток, використання ресурсів й капіталоємність (результати подано в табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Чинники, що визначають привабливість галузі

Чинник	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка							Якісне визначення оцінки в 6 балів
		0	1	2	3	4	5	6	
Потенціал росту	низький	0	1	2	3	4	5	6	високий
Потенційний прибуток	низький	0	1	2	3	4	5	6	високий
Фінансова стабільність	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Використання ресурсів	неефективне	0	1	2	3	4	5	6	ефективне
Капіталоємність	висока	0	1	2	3	4	5	6	низька

Примітка: Розроблено автором самостійно.

Показник привабливості галузі підприємства розраховується як середньоарифметична величина шляхом поділу суми факторів на їх кількість:

$$(5 + 5 + 4 + 4 + 2) / 5 = 4.$$

Щодо здійснення оцінювання стабільності оточення КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР було вибрано такі критерії, як інноваційні пропозиції ринку, варіація попиту, інфляція, рівень тиску конкурентів й бар'єри для проходження на ринок (результати подано в 3.6).

Таблиця 3.6

Чинники, що визначають стабільність оточення

Чинник	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка							Якісне визначення оцінки в 6 балів
		0	1	2	3	4	5	6	
Інновації ринку	багато	0	1	2	3	4	5	6	небагато
Варіація попиту	велика	0	1	2	3	4	5	6	мала
Інфляція	велика	0	1	2	3	4	5	6	мала
Тиск конкурентів	високий	0	1	2	3	4	5	6	низький
Бар'єри для входження на ринок	мало	0	1	2	3	4	5	6	багато

Примітка: Розроблено автором самостійно.

Показник стабільності оточення розраховуємо як середньо арифметичну величина із допомогою поділення підсумку чинників на кількість, від якої знову ж мінусуємо «6» для відповідного відображення:

$$((3 + 2 + 3 + 3 + 3) / 5) - 6 = -3,2$$

Тепер, на основі знайдених показників (координат) будуємо матрицю SPACE-аналізу. Отож, визначивши значення кожного чинника та обчисливши їхнє усереднене значення у середині кожної із груп, відкладаємо отримані значення на осях координат, які продемонстровано на рисунку 3.2.

В результаті отримаємо чотирикутник, у якому найвіддаленішою від центру координат є сторона у квандраті: «привабливість галузі – стабільність оточення». Отож можемо зробити висновок, що наш заклад знаходиться, на сьогодні, в конкурентному стратегічному становищі.

Це означає, що КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР отримує певні конкурентні переваги в досить не стабільному оточенні. Слабким чинником є обмежений фінансовий потенціал, тому важливо усунути загрози, які можуть вплинути на втрату фінансування. Вагомими механізмами, що забезпечують фінансову силу являється пошук фінансових ресурсів та завоювання нових ринків медичних послуг.

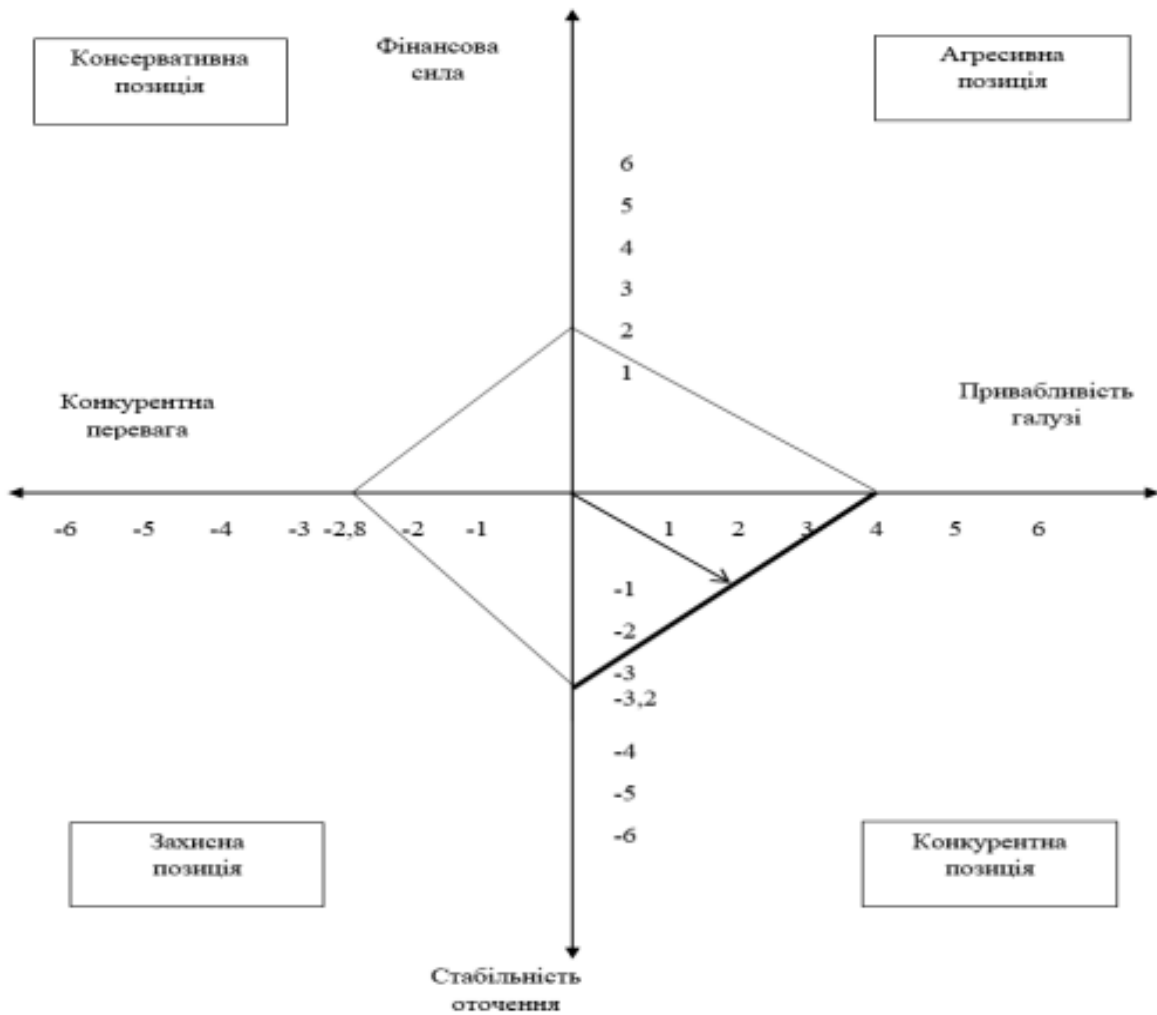


Рис. 3.2. Матриця SPACE вибору стратегії для КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака»

ЗОР

Примітка: Розроблено автором самостійно.

У цьому зв'язку, ми рекомендуємо використовувати КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР такі конкурентні стратегії розвитку:

- пошук додаткових джерел фінансових ресурсів;
- посилення маркетингових аспектів діяльності;
- інвестування в підвищення ефективності діяльності закладу;
- організацію заходів для збереження, а також і захисту власних конкурентних переваг.

Отже, підсумовуючи здійснений аналіз можемо констатувати що оптимальна конкурентна стратегія розвитку для КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР є такою: стратегія цінового лідерства, що ґрунтується на сприятливій

ринковій позиції й направлена на ріст ринкової частки, за рахунок орієнтації на пацієнта та на запровадження цінових акцій.

Висновки до розділу 3

Застосування дорожньої карти розвитку для здійснення стратегічного управління розвитком закладу охорони здоров'я має численні переваги. Так, дорожня карта дозволяє систематизувати стратегічні завдання медичного закладу та розбити їх на конкретні етапи. Це робить стратегію більш зрозумілою для всіх учасників процесу. Застосування даної методики допомагає визначити конкретні цілі та завдання, які слід досягти, спрямовуючи увагу команди на ключові питання та пріоритети. Вказівка на відповідальних осіб для кожного завдання чітко визначає, хто відповідає за виконання конкретних дій. Встановлення термінів для кожного етапу допомагає уникнути затримок та визначити, коли очікувати результати.

Окрім того, застосування дорожньої карти розвитку сприяє раціональному розподілу ресурсів (людських, фінансових, технічних) для досягнення поставлених цілей. Вона надає можливість ефективного контролю та моніторингу прогресу. Це дозволяє вчасно реагувати на зміни та вносити корективи. Заропоновані нами стратегічні напрями та цілі розвитку КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР на 2024-2026 роки, сформовані на засадах побудови дорожньої карти розвитку, дозволять закладу підвищити основні показники діяльності, а також збільшити обсяги власного фінансування, яке за нашим аналізом наразі є обмеженим.

Для вибору конкурентної стратегії розвитку КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР використано інструмент аналізу SPACE (тобто «оцінка стратегічного становища й дій»). Згідно проведеного аналізу, досліджуваний заклад знаходиться у конкурентному стратегічному становищі. Це означає, що КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР отримує певні конкурентні переваги в досить не

стабільному оточенні. Слабким чинником є обмежений фінансовий потенціал, тому важливо усунути загрози, які можуть вплинути на втрату фінансування. Засобами, що забезпечують фінансову силу являються пошук фінансових ресурсів та завоювання нових ринків медичних послуг. Таким чином, загальна конкурентна стратегія розвитку для КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР буде такою: стратегія цінового лідерства, що ґрунтується на сприятливій ринковій позиції й направлена на ріст ринкової частки, за рахунок орієнтації на пацієнта та на запровадження цінових акцій.

ВИСНОВКИ

З проведеного нами дослідження можемо зробити наступні узагальнення:

1. Підсумовуючи аналіз поданих в роботі визначень поняття стратегічного планування розвитку організації, ми зробили висновок, що стратегічний план – це заздалегідь розроблена система заходів, яка забезпечує успішність, ефективність і стійкість установи навіть у надзвичайно складних умовах. Необхідно акцентувати, що в сучасних умовах постійного зростання складності завдань і вимог до надання медичних послуг, стратегічне планування розвитку закладу охорони здоров'я стає ключовим аспектом успішної діяльності медичних організацій. Такий план розвитку допомагає прояснити напрямок руху закладу, об'єднати управлінську команду навколо спільних цілей і визначити власну унікальну позицію.

2. Дослідження особливостей стратегічного планування розвитку закладу охорони здоров'я показало, що стратегічний план організації – це власний артефакт, унікальний продукт, який не має законодавчо встановленого механізму формування, він є свого роду інтелектуальною власністю організації, і в його розробці беруть участь не лише менеджери, а й емоційно та ментально схильні до інноваційної діяльності та готові до змін інші члени команди. В процесі стратегічного планування розвитку закладу охорони доцільно здійснювати аналіз внутрішніх ресурсів та обмежень установи, а також важливо враховувати зміни в соціальному, економічному та політичному середовищі, які можуть вплинути на функціонування закладу охорони здоров'я. Важливо розуміти, що стратегія розвивається та змінюється з часом, і тому стратегічне планування повинно включати в себе механізми моніторингу та коригування стратегії на основі досягнутих результатів та змін у середовищі.

3. У другому розділі роботи досліджено вітчизняну практику стратегічного планування розвитку КНП «Закарпатська обласна клінічна лікарня ім. Андрія Новака». Даний заклад є багатопрофільним лікарняним закладом, що надає послуги вторинної (спеціалізованої) стаціонарної та

амбулаторної медичної допомоги. Основною метою діяльності закладу є забезпечення медичного обслуговування населення шляхом надання йому медичних послуг в порядку та обсязі, встановлених законодавством.

4. Здійснене нами дослідження стану основних чинників впливу на розвиток КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР показало, що даний заклад є неприбутковим, тобто із нульовим фінансовим результатом. Рівень оснащення закладу є достатнім. Проведений нами аналіз кадрового забезпечення засвідчив, що у закладі станом на 01.04.2023 року має місце недоукомплектованість: лікарями – 16,5 посад; середній медперсонал – 1,5 посад, молодший медперсонал – 1,25 посад. Дослідження щодо забезпеченості закладу кваліфікованим медичним персоналом показало відносно задовільний рівень, з нашої точки зору закладу необхідно посилити свою роботу у даному питанні. Варто відмітити, що у структурі госпіталізованих хворих за останні два роки намічається тенденція до позитивних змін. Спостерігається збільшення кількості пролікованих хворих за всіма класами хвороб. Показники задоволеності пацієнтів отриманими послугами відповідає оцінці – вище середнього рівня. Виявлені недоліки у діяльності досліджуваного закладу притаманні багатьом вітчизняним медичним установам і мають об'єктивні причини, продиктовані викликами військового стану та економічною ситуацією в країні загалом.

5. У досліджуваному закладі здійснюється управління розвитком. Поданий SWOT-аналіз КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР був складений закладом і він базується на реальному стані установи, яку ми дослідили у другому параграфі даного розділу. Ми доповнили даний аналіз деякими пунктами, які не були ідентифіковані закладом раніше. Стратегічні напрями та цілі розвитку закладу вказують, що КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР працює над подоланням виявлених нами недоліків. В своїх пріоритетах заклад керується стратегічними програмними документами нашої країни. Проте ми вважаємо, що складений закладом стратегічний план не відображає шляхів вирішення вагомої частини виявлених нами проблем.

6. Запропоноване нами застосування дорожньої карти розвитку для здійснення стратегічного управління розвитком закладу охорони здоров'я має численні переваги. Так, дорожня карта дозволяє систематизувати стратегічні завдання медичного закладу та розбити їх на конкретні етапи. Це робить стратегію більш зрозумілою для всіх учасників процесу. Застосування даної методики допомагає визначити конкретні цілі та завдання, які слід досягти, спрямовуючи увагу команди на ключові питання та пріоритети. Вказівка на відповідальних осіб для кожного завдання чітко визначає, хто відповідає за виконання конкретних дій. Встановлення термінів для кожного етапу допомагає уникнути затримок та визначити, коли очікувати результати. Окрім того, застосування дорожньої карти розвитку сприяє раціональному розподілу ресурсів (людських, фінансових, технічних) для досягнення поставлених цілей. Вона надає можливість ефективного контролю та моніторингу прогресу. Це дозволяє вчасно реагувати на зміни та вносити корективи. Запропоновані нами стратегічні напрями та цілі розвитку КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР на 2024-2026 роки, сформовані на засадах побудови дорожньої карти розвитку, дозволять закладу підвищити основні показники діяльності, а також збільшити обсяги власного фінансування, яке за нашим аналізом наразі є обмеженим.

7. Для вибору конкурентної стратегії розвитку КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР використано інструмент аналізу SPACE (тобто «оцінка стратегічного становища й дій»). Згідно проведеного аналізу, досліджуваний заклад знаходиться у конкурентному стратегічному становищі. Це означає, що КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР отримує певні конкурентні переваги в досить не стабільному оточенні. Слабким чинником є обмежений фінансовий потенціал, тому важливо усунути загрози, які можуть вплинути на втрату фінансування. Засобами, що забезпечують фінансову силу являються пошук фінансових ресурсів та завоювання нових ринків медичних послуг. Таким чином, загальна конкурентна стратегія розвитку для КНП «ЗОКЛ ім. А. Новака» ЗОР буде такою: стратегія цінового лідерства, що ґрунтується на сприятливій ринковій позиції й направлена на ріст ринкової частки, за рахунок

орієнтації на пацієнта та на запровадження цінових акцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко М. А. Основні тенденції сучасного реформування законодавства України у сфері охорони здоров'я. Актуальні питання фармацевтичної і медичної науки та практики. 2020. Т. 13, № 2. С. 278-287.
2. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. / Скібіцька Л.І., Матвеєв В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. К. : Центр учбової літератури, 2019. 583 с.
3. Безродна С. М. Управління якістю: навч. посіб. Для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2017. 174 с
4. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
5. Васюткіна Н. В. Формування системи управління сталим розвитком підприємства. *Економіка розвитку*. 2014. № 2. С. 93-98.
6. Вошко І. В. Формування та реалізація державної політики у сфері охорони здоров'я України: автореф. дис. ... к. держ.упр. : 25.00.02. Класичний приватний університет. 2021. 16 с.
7. Гаєвська Л. М., Марченко О. І. Підприємницька діяльність : підручник. Ірпінь : Університет ДФС України, 2019. 500 с
8. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент : підручн. для студ. вищ. навч. закл. Львів : Магнолія 2016, 2017. 352 с.
9. Горященко Ю. Г. Теоретико-методологічне забезпечення інноваційного розвитку підприємств : автореферат дис. ... д. е. н. : 08.00.04. Університет митної справи та фінансів. 2022. 16 с.
10. Горященко Ю.Г. Сутнісна характеристика та генеза поняття інноваційного розвитку підприємств. Актуальні аспекти розвитку суб'єктів підприємництва в умовах глобальної економіки : моногр. / за заг. ред. Т. Гринько. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2021. С. 97–104

11. Грабовський В. А. Системний підхід до управління закладами охорони здоров'я. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2014. № 3. С. 136-142.
12. Данько В. В. Удосконалення системи управління закладами охорони здоров'я на інноваційних засадах. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: *Економіка і управління*. 2019. № 2. Том 30 (69). С. 102-111.
13. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навчальний посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
14. Дідич Т.В., Степула М.М. Сучасні тенденції розвитку системи охорони здоров'я України. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: VII науково-практична конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю 21 жовтня 2022 року*. Тернопіль, ЗУНУ, 2022.
15. Дідич Т.В., Крамарчук С.П. Актуальні аспекти розвитку комунального некомерційного підприємства в умовах конкуренції. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України: Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю 31 травня 2022 року*. Тернопіль, ЗУНУ, 2022.
16. Дронова Т.С., Горященко Ю.Г. Стратегічне управління підприємствами на засадах сучасного маркетингу. *Економіка і фінанси*. 2017. № 11. С. 35–52
17. Друкер П.Ф, Макьярелло Дж.А. Менеджмент. Перекл. з англ. 2010. 704 с.
18. Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства» URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_32/Dunda.pdf. (дата звернення: 17.09.2022).
19. Дунська, А. Р. Управління організаційним розвитком підприємств: навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 187 с.

- 20.Ефективне управління медичними закладами. Можливості МІС. URL: <https://euromd.com.ua/post-8164-efektivne-upravlinnya-medichnimi-zakladami-mozhivosti-mis>. (дата звернення: 15.09.2022).
- 21.Жилінська Л. О. Управління розвитком машинобудівних підприємств на стратегічну перспективу : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Маріуполь, 2016. 436 с.
- 22.Закон України № 2168-VIII від 19 жовтня 2017 року «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2168-19>
- 23.Інноваційний розвиток підприємства. навч.посіб. / Микитюк П. П, Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
- 24.Інноваційний розвиток підприємства : навч.посіб./ Пугач А.М., Демчук Н.І., Довгаль О.В., Крючко Л.С.,Тягло Н.В. ФОП Швець В.М., 2018. 348с.
- 25.Карпіщенко О. І. Ілляшенко К. В. Карпіщенко О. О. Стратегічне планування: навч. посібник. Суми : Сумський державний університет, 2013. 446 с.
- 26.Картавцев Р.Л. Методико-соціальне обґрунтування моделі забезпечення закладів охорони здоров'я високовартісним обладнанням: дис..канд. мед. наук: 14.02.03. Ужгородський національний університет. Ужгород, 2019. 263 с.
- 27.Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: монографія. Донецьк: СПД Купріянов В.С. , 2011. 374 с.
- 28.Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 4(1). С. 98-107.
- 29.Крамарчук С. П., Лубкей Н. П. Вдосконалення процесу координації діяльності персоналу у структурних підрозділах медичної установи. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 58. С. 52–57

- 30.Крамарчук С. П Підвищення ефективності управління закладами охорони здоров'я на засадах бенчмаркінгу. *Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю 12-13 грудня 2018 року, м. Тернопіль. Кам'янець-Подільський, ТНЕУ. 2018. С.163–166.*
- 31.Крейдич І. М. Проблеми вартісно-орієнтованого управління розвитком підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2016. № 13. С. 208-212.*
- 32.Кривокульська Н.М., Крисько Ж.Л. Аналіз практики управління охороною праці в медичній установі. *Економіка та суспільство. 2017. №9. URL: <http://economyfndsociety.in.ua>. (дата звернення: 19.10.2022).*
- 33.Левковець О. М. Інноваційний консалтинг як технологія управління розвитком бізнес-організації. *Економічна теорія та право. 2018. № 4. С. 81-98.*
- 34.Ліштаба Л. В. Формування механізму компетентності менеджерів в системі охорони здоров'я : дис.. канд. екон. наук: 08.00.04 / Ліштаба Людмила Вікторівна, Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль, 2017. 250с.
- 35.Мамчин М. М. Управління системою охорони здоров'я України на сучасному етапі її реформування. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. 2019. Вип. 4. С. 104-111.*
- 36.Медяник Д. І. Особливості ефективності управління закладами охорони здоров'я. *Наукові записки. № 19. 2016. С. 23-29.*
- 37.Менеджмент персоналу: навчально-методичний посібник / Шкільняк М. М., Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвичний С. А., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль, 2021 .334 с.

38. Менеджмент : навч. посіб. / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с
39. Мескон М., Альберт М, Хедоурі Ф. Основи менеджменту: підручник. Переклад з англійської. 1997. URL: <https://infotour.in.ua/meskon.htm>. (дата звернення: 15.09.2022).
40. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за наук. редакцією М.М Шкільняка, Т.Л. Желюк. Тернопіль, Крок, 2020. 560с.
41. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. Аналітична записка за матеріалами науково-практичної конференції з міжнародною участю, Тернопіль–Кам'янець–Подільський, 12–13 грудня 2018 року. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/33636/1/pdf>
42. МОЗ України: Що було, є і буде. URL: https://moz.gov.ua/uploads/2/13773-transition_book_healthcare.pdf (дата звернення: 09.09.2022).
43. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с.
44. Мушинський А. А., Стрижак В. В. Проблеми фінансового забезпечення закладів охорони здоров'я. Актуальні проблеми фінансової системи України: матеріали XVII міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів і студентів (Тернопіль, 12 листопада 2020 року). Тернопіль: ТНЕУ, 2020.
45. Надтока Т. Б. Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем : монографія / Т. Б. Надтока, Г. А. Какуніна, О. В. Мартякова та ін. / за заг. ред. О. В. Мартякової. Донецьк : Вид-во ДонНТУ, 2011. 744 с.
46. Назарко С. О. Ефективне управління медичним закладом в умовах реформування системи охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. С. 56-63.

47. Основи підприємництва: Підручник / Біляк Т.О., Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., та ін. / під заг. ред. Н.В. Валінкевич. Житомир : ЖДТУ, 2019. 493 с.
48. Офіційний сайт Закарпатської обласної клінічної лікарні ім. Андрія Новака. URL: <https://zokl.itmed.org/>
49. Плугіна Ю. А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 193–196.
50. Побережний Р. О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування. *Вісник національного технічного університету «ХП»*. 2012. № 13. С. 90–100.
51. Раммаль А. Особливості стратегічного планування у медичних закладах
52. Раммаль А. Сутність та значення стратегічного планування розвитку закладу охорони здоров'я. Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: VIII науково-практична конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю 26 жовтня 2023 року. Тернопіль, ЗУНУ, 2023.
53. Сабецька Т.І., Стефанишин Л.С. Технологія стратегічного управління діяльністю закладів сфери охорони здоров'я. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. Випуск 1 (57). С. 56 – 62.
54. Сафонов Ю.В., Борщ В.М. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8(218). С. 62–69.
55. Соколова Ю.О. Розробка конкурентної стратегії підприємства малого бізнесу на засадах стратегічного аналізу. *Економічний простір: збірник наукових праць*. 2015. № 94. С.222–232.
56. Стефанишин Л. Теоретико-методичні основи стратегічного управління закладом охорони здоров'я URL: <http://www.marketinfr.od.ua/journals>.
57. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник. Київ : «К.І.С.», 2017. 932 с.

- 58.Церкована А. В. Реструктуризація як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2018. Т. 17, Вип. 2. С. 93-107.
- 59.Шандова Н. В. Управління стійким розвитком підприємств машинобудування: методологічні підходи : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2015. 40 с.
- 60.Швиданенко Г. О. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність: колективна монографія / Г. О. Швиданенко, К. С. Бойченко. К. : КНЕУ, 2015 . 231 с.
- 61.Шевченко Л. С. Стратегічний та інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.
- 62.Шкільняк М., Кривокульська Н. Діагностика середовища функціонування закладу охорони здоров'я як передумова проведення змін. Соціально-економічні проблеми і держава. 2018. Вип. 2 (19). С. 151–159.
- 63.Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
- 64.Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. № 1 (43), 2020. С. 214-226.
- 65.Яценко В.С. Стратегічне управління системою охорони здоров'я в контексті сучасних реформ в Україні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2019. № 25. С. 77–85.