

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Тема: Місія і стратегічне планування діяльності закладу охорони
здоров'я в умовах організаційних змін

Виконав студент групи МЗОЗм-21

Директор Андрій

Науковий керівник:

Д.ф. Маслей В.М.

Тернопіль -2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	6
1.1. Місія діяльності закладу охорони здоров'я в умовах організаційних змін, суть та значення стратегічного планування.....	6
1.2. Місія та стратегічне планування як сучасна концепція розвитку діяльності закладів охорони здоров'я в умовах організаційних змін.....	12
Висновки до першого розділу.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ПРИКЛАДІ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «МІСЬКА СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА» ЧЕРНІГІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ (КНП «МСП» ЧМР).....	20
2.1. Дослідження ринку стоматологічних послуг.....	20
2.2. Загальна характеристика та аналіз показників фінансово-господарської діяльності КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР.....	25
2.3. Стратегічний аналіз (SWOT-аналіз) КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР.....	40
Висновки до другого розділу.....	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН.....	42
3.1. Місія, візія, пріоритети та цінності КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР.....	42
3.2. Розробка стратегічного плану розвитку КНП «Міська стоматологічна	

поліклініка» ЧМР.....	45	
Висновки до третього розділу.....	51	
ВИСНОВКИ.....	55	
СПИСОК	ВИКОРИСТАНИХ	ДЖЕРЕЛ
.....	60	
ДОДАТКИ.....	65	

ВСТУП

Для конкурентного позиціонування закладу охорони здоров'я на ринку необхідно ним управляти не лише в поточному періоді, але й з далекоглядною перспективою. Заклади охорони здоров'я мають знаходитися в векторах розвитку сфери охорони здоров'я громади, регіону, країни і реалізувати проектні та програмні розробки в рамках стратегічних документів.

Також потрібно враховувати екзогенні виклики зумовлені інтеграційними процесами, потребою адаптації до новітніх медичних практик, включення України у глобальні ланцюги створення сучасного медичного обладнання, враховувати і бути адаптивним щодо глобальних пандемій, при наданні медичних послуг необхідно опиратися та ендогенні виклики, зумовлені потребами населення країни та її регіонами, рівнем життя та його тривалістю.

Більше того стратегічне планування розвитку медичного закладу має бути невід'ємним елементом стратегії розвитку територіальної громади. Стратегічне планування в закладі охорони здоров'я громади як раз дозволяє закумуляувати міжсекторні зусилля в забезпеченні хороших показників якості та тривалості життя.

Наукові та практичні аспекти формулювання місії та впровадження стратегічного планування на рівні закладів охорони здоров'я відображені в працях Т.Желюк, О. Крентовської, В. Лехан, М. Кравченко, А. Мельник, Н.Рингач, Т. Семигіної, М. Співака, М. Кухти, Д. Кирсанова, І.Парубчака, П. Шевчука і інших. Не применшуючи вагомості й значущості внеску названих вчених, зазначимо, що теоретичні й практичні аспекти формування і реалізації інструментарію стратегічного планування у сфері охорони здоров'я в умовах медичної реформи та децентралізації становлять особливий науковий інтерес і мають прикладне значення.

Актуальність, практичне та теоретичне значення дослідження проблем та перспектив стратегічного планування організації, яка здійснює медичну практику, стоматологічну практику та іншу діяльність з охорони здоров'я

людини, обумовили вибір теми та напрямок дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є оцінка діючого стану медичного закладу, розробка методичних рекомендацій, верифікація векторів його стратегічного планування та інструментів їх досягнення комунального некомерційного підприємства «Міська стоматологічна поліклініка» Чернігівської міської ради (КНП «МСП» ЧМР)

Реалізація мети дослідження зумовила об'єктивну необхідність виявлення і розв'язання наступних завдань:

- розкрити сутність місії діяльності закладу охорони здоров'я в умовах організаційних змін;
- розкрити сутність та значення стратегічного планування як сучасну концепцію розвитку закладу охорони здоров'я в умовах організаційних змін;
- Дослідити ринок стоматологічних послуг
- проаналізувати діяльність закладу охорони здоров'я на прикладі КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР;
- надати загальну характеристику та здійснити аналіз показників фінансово-господарської діяльності КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР;
- дослідити використання SWOT-аналізу для стратегічного планування в КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР;
- визначити місію, візію, пріоритети, цінності та напрями стратегічного планування діяльності закладу охорони здоров'я та їх реалізацію в умовах організаційних змін;
- розробити рекомендації щодо удосконалення стратегічного планування розвитку КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування функціональної діяльності закладу охорони здоров'я.

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні аспекти

стратегічного планування закладом охорони здоров'я.

З метою вирішення поставлених завдань використовувались наступні **методи дослідження**: системного підходу і системного аналізу – для проведення комплексного дослідження визначених предметів, процесів, а також визначення підходів до виявлення і аналізу проблем та розробки шляхів їх вирішення; медико-статистичний – для математико-статистичної обробки отриманих даних: підрахунку відносних і середніх величин; варіаційного аналізу; аналізу динамічних рядів; оцінки статистичних параметрів вибірових даних; SWOT-аналіз – для виявлення і аналізу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на фінансову спроможність підприємства; нормативний аналіз для виявлення підґрунтя для розробки стратегічних планів; методи стратегічного аналізу для інформаційно-аналітичного обґрунтування стратегії розвитку закладу охорони здоров'я.

Інформаційна база дослідження. До інформаційної бази дослідження належать: нормативно-правові і законодавчі акти України, наукові праці українських та зарубіжних вчених з даної теми, статті з періодичних видань, наукові посібники і підручники, фінансова та статистична звітність КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР.

Практичне значення одержаних результатів. Впровадження в діяльність сформованих в ході дослідження рекомендацій дасть можливість покращення фінансово-економічних показників КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР та управління в цілому.

Структура й обсяг роботи. Курсова робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг курсової роботи 64 сторінки. Робота містить 10 таблиць, 5 рисунків і 6 додатків. Список використаних джерел налічує 53 найменування на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Місія діяльності закладу охорони здоров'я в умовах організаційних змін, суть та значення стратегічного планування

Місія діяльності - це короткий, але важливий розділ в стратегічному документі організації, який формулює основні цілі та завдання організації. Місія визначає сутність існування підприємства, вказує на його цінності і спрямованість.

Основні елементи місії підприємства формулюють основну мету підприємства. Вона вказує на те, що підприємство прагне досягти в своїй діяльності і як воно прагне служити своїм клієнтам, співробітникам, інвесторам та іншим зацікавленим сторонам. Місія визначає ключові цінності, які підприємство вважає важливими. Це може бути висока якість продукції, відданість клієнтам, інновації тощо. Також може визначати групи споживачів чи клієнтів, для яких спрямовує свою діяльність. Наприклад, це може бути ринок для певної вікової групи, професійного сектору чи конкретної географічної області. Місія пояснює те, що робить підприємство унікальним або відмінним від конкурентів. Це може включати особливі технології, унікальний підхід до бізнесу чи інші фактори конкурентоспроможності. Якщо це важливо для підприємства, можна зазначити в місії зобов'язання щодо соціальної відповідальності. Це можуть бути зобов'язання щодо екологічної стійкості, етичного бізнесу чи участі у спільноті. Місія допомагає підприємству визначити, як воно бачить свої відносини з клієнтами, співробітниками, постачальниками, конкурентами та іншими зацікавленими сторонами. Місія слугує інструментом для створення внутрішньої єдності серед працівників. Вона може служити як важіль для об'єднання команди і надихання її до досягнення загальних цілей.

Проте, в умовах організаційних змін, місія діяльності підприємства, а саме

закладу охорони здоров'я може зазнати певних коректив через нові умови, вимоги та стратегічні напрямки. Однак основною метою будь-якого закладу охорони здоров'я залишається забезпечення найвищого рівня медичної допомоги та покращення стану здоров'я населення.

Наведемо деякі ключові аспекти місії діяльності закладу охорони здоров'я в умовах організаційних змін [50]:

1. Забезпечення якісної медичної допомоги:

- Спрямованість на досягнення високого рівня медичної та діагностичної точності.

- Вдосконалення методів лікування та впровадження новітніх технологій у медичну практику.

2. Підвищення доступності до охорони здоров'я:

- Розвиток мережі медичних закладів та створення нових пунктів надання медичної допомоги.

- Забезпечення широкого доступу до послуг для різних соціальних груп та регіонів.

3. Профілактика та освіта населення:

- Здійснення системної роботи з профілактики захворювань та підвищення медичної грамотності населення.

- Проведення освітніх заходів з попередження розповсюдження захворювань та підтримки здорового способу життя.

4. Ефективне управління ресурсами:

- Оптимізація процесів та ефективне використання фінансових та людських ресурсів.

- Здійснення постійного моніторингу та оцінка результативності діяльності закладу.

5. Адаптація до змін в організаційному середовищі:

- Гнучкість та швидкість реагування на зміни у вимогах законодавства, технологічних рішеннях та соціокультурних тенденціях.

- Розвиток стратегій управління змінами для підтримання

конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей.

Узагальнюючи, можемо стверджувати, що в умовах організаційних змін, місія закладу охорони здоров'я має бути насамперед орієнтованою на стабільність та вдосконалення, зберігаючи при цьому високий стандарт надання медичних послуг та відповідаючи потребам сучасного суспільства.

Як було вище зазначено, місія визначає напрямок стратегії організації. Вона слугує основою для прийняття рішень та розробки стратегій. З'ясуємо суть та значення стратегічного планування.

Основою стратегічного планування є чітке розуміння поняття стратегія. Це «поняття походить з давньогрецької мови: *stratos* - армія, *agos* - я управляю, саме це свідчить про те що стратегія була і залишається невід'ємною часткою світогляду людини. З часом тлумачення «стратегія» зумовило конкретизувати свою суть, а також розробляти певні правила. Але складність і неоднозначність так і не дозволила дати однозначне тлумачення. Саме розвиток теорії та практики стратегічного планування на підприємстві обумовлює постійне удосконалення визначень стратегії» [24, с. 61].

У процесі дослідження було виділено три основні підходи до формування стратегії, а саме: цільовий, спосіб дій, плановий документ (табл.1.1). Цільовий підхід дає можливість акцентувати увагу саме на формування необхідних стратегічних цілей підприємства.

Наступний підхід спосіб дій, а інколи його називають спосіб поведінки, має, на думку науковців, одну з важливіших складових, чітке формування поведінки організації, яка дасть можливість досягти поставлених цілей враховуючи вплив зовнішнього та внутрішнього середовища даної організації.

Як плановий документ стратегія визначає план дій фірми для досягнення ринкового успіху. В Таблиці 1.1 наведені основні підходи до суті поняття «стратегія».

Підходи до суті поняття «стратегія» [25, с. 59]

Визначення	Підхід
Стратегія є визначенням основних довгострокових цілей підприємства і адаптацією курсів дій і розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей.	Цільовий
Стратегія – набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються цілі розвитку підприємств.	Спосіб дій
Стратегія – спосіб дій, який обумовлює цілком визначену і відносно стійку лінію поведінки в досить тривалому інтервалі.	Спосіб дій
Стратегію краще всього розглядати «як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості і нової диспозиції на полі конкурентної боротьби.	Спосіб дій
Стратегія підприємства є встановленим набором напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення), що передивляється, для забезпечення стійкої відмінності і прибутковості.	Спосіб дій
Стратегія об'єднаний план, який зв'язує всі складові елементи фірми і різні аспекти її діяльності.	Плановий документ
Стратегія – план дій фірми для досягнення ринкового успіху і, якщо можливо, придбання конкурентної переваги над фірмами-суперниками.	Плановий документ

Таким чином, стратегією є сформований комплекс цілей і способів їх досягнення, які дадуть можливість забезпечити ефективне функціонування та розвиток підприємства за умови раціонального використання конкурентних переваг.

Отже, кожне підприємство повинно мати стратегію, яка включатиме в себе цілі і цілий комплекс дій, які повинні з часом переглядатись і удосконалюватись, завдяки чому підприємство буде відрізнятися від інших підприємств [26, с. 119].

Взагалі формування стратегії підприємства вже досліджено досить докладно, та доведено, що досягнення мети потребує вирішення наступних завдань [27, с. 326]:

- «необхідно обрати оптимальну лінії поведінки, виходячи з потреб ринку, асортименту продукції тощо;
- необхідно визначити засоби конкурентної боротьби, а саме цінова

конкуренція; конкуренція якості; новий сегмент ринку або удосконалення існуючого;

- формувати та підтримувати оптимальну структуру потенціалу медичного закладу;

- розробляти відповідні організаційно-технічні заходи розвитку, а саме: слідкувати за технічним переоснащенням, реконструкцією, у разі необхідності змінити систему управління;

- згідно обраної фінансової стратегії правильно визначати джерела та засоби формування фінансових ресурсів» [27, с. 326].

Саме від того, як будуть вирішені зазначені питання, може бути обрана загальна стратегія розвитку медичного закладу.

І.Ансофф, один з основоположників стратегічного планування визначає чотири базові компоненти корпоративної стратегії, а саме:

- необхідно визначати можливості ринку товару, послуги і його перспективи відносно можливостей диверсифікації;

- розробляти і деталізувати вектори росту, напряму, в якому має бути місце зміна можливостей;

- виділяти унікальні можливості як ринків товарів, послуг так і векторів росту, які І.Ансофф визначав конкурентною перевагою;

- бажання досягти синергетичний ефект в результаті об'єднання компетенцій підприємства [28, с. 68].

Стратегічне планування — це процес визначення мети та цілей організації на довгостроковий період та визначення шляхів досягнення цих цілей. Воно включає в себе аналіз поточного стану, визначення стратегічних напрямків та розробку дієвих планів для досягнення поставлених завдань [33].

Загалом, стратегічне планування є важливим інструментом для формулювання, виконання та вдосконалення стратегії організації, що дозволяє їй ефективно функціонувати в змінному середовищі та досягати своїх довгострокових цілей.

Узагальнимо суть і значення стратегічного планування наступним чином:

1. Визначення мети і напрямків:

Суть: Стратегічне планування допомагає організації визначити свою мету і стратегічні напрямки розвитку.

Значення: Це формулює основні цілі, що стають основою для всіх дій та рішень.

2. Адаптація до змін в оточенні:

Суть: Стратегічне планування дозволяє організації враховувати зміни в зовнішньому середовищі та адаптуватися до них.

Значення: Забезпечує гнучкість та реагування на нові виклики та можливості.

3. Максимізація ресурсів:

Суть: Стратегічне планування допомагає раціонально розподіляти ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Значення: Ефективне використання обмежених ресурсів сприяє зростанню ефективності та конкурентоспроможності.

4. Створення внутрішньої спрямованості:

Суть: Стратегічне планування допомагає залучити всіх учасників організації до спільної мети та напрямків розвитку.

Значення: Забезпечує єдність та спрямованість дій всієї команди на досягнення стратегічних цілей.

5. Покращення прийняття рішень:

Суть: Стратегічне планування надає основи для прийняття інформованих та обдуманих стратегічних рішень.

Значення: Допомагає зменшити невизначеність та ризики, пов'язані з прийняттям стратегічних рішень.

6. Вимірювання та оцінка результатів:

Суть: Стратегічне планування визначає ключові показники успішності та механізми оцінки результатів.

Значення: Забезпечує систематичний моніторинг та корекцію стратегії для досягнення найкращих результатів.

Таким чином, дослідивши сутність та значення стратегічного планування

підприємства, наступним етапом буде дослідити стратегічне планування як елемент сучасної концепції розвитку діяльності медичного закладу в умовах організаційних змін.

1.2. Місія та стратегічне планування як сучасна концепція розвитку діяльності закладів охорони здоров'я в умовах організаційних змін

Стратегічне управління розвитком підприємства не можливе без процесу стратегічного планування, яке є дуже важливим у діяльності будь якого суб'єкта господарювання. Більшість підприємств використовують стратегічне планування для того, щоб змінити свою повсякденну діяльність, вийти з безнадійних ситуацій, які можливо сформувались як зовні та і в середині підприємства. В ході дослідження були з'ясовані основні фактори, які спонукають до стратегічного планування в закладах охорони здоров'я, а саме:

- у разі необхідності змін умов функціонування медичного закладу;
- у разі необхідності об'єднання різних напрямків діяльності медичного закладу в умовах розвитку різних процесів;
- у разі яскраво виражених конкурентних переваг, а також необхідність в їх підтримки;
- розвиток зв'язків з іншими медичними закладами, які вже користуються системою стратегічного планування;
- у разі наявності висококваліфікованих менеджерів, які здатні вирішувати складні питання при застосуванні системи стратегічного планування.

Стратегічним плануванням в закладах охорони здоров'я визнається систематизоване та формалізоване зусилля усього медичного закладу, яке спрямоване на стратегічні розробки, або стратегічних планових документів, а також організацію, яка буде контролювати виконання таких стратегічних планів, проектів і програм тощо. Для того щоб ще це все запрацювало, як послідовний процес, медичний заклад повинен притримуватись деяких взаємопов'язаних етапів, а саме:

- «визначення місії медичного закладу;
- чітке формування (коригування) цілей;
- визначення стратегій медичного закладу та заходів щодо їх реалізації;
- передбачати послідовність дій у межах часу та закріплення їх у планах, проектах і програмах різного типу, що будуть інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій медичного закладу;
- організація щодо виконання планових завдань медичного закладу;
- обов'язковий облік, контроль та аналіз виконання» [29, с. 104] .

Тільки при встановленні певного порядку дій медичним закладом буде досягнуто ефективне конкурентоспроможне функціонування у довгостроковій перспективі. Стратегічне планування можливе, якщо воно відповідає основним принципам [30, с. 82]:

- «формування та реалізація цілей;
- різноманіття варіантів, альтернатив;
- глобальності, системності, комплектності, збалансованості;
- наступності, послідовності;
- процес безперервності;
- реалістичності, досяжності;
- гнучкості, динамічності, загальні реакції на ситуації
- ефективності і соціальної орієнтованості;
- кількісні та якісні визначеності» [30, с. 82].

Головними перевагами стратегічного планування на в закладах охорони здоров'я є [30, с. 40]:

- «взаємозв'язок майбутніх результатів з поточними рішеннями;
- досягнення цілей завдяки орієнтації на пошук альтернативних варіантів;
- при встановленні цілей і формулюванні стратегій чітке визначення загроз і можливостей, сильних та слабких сторін діяльності медичного закладу;
- підготовка до процесу формування стратегій у майбутньому[30, с. 40].

Нажаль існують і головні недоліки, які виникають в закладах охорони

здоров'я при застосуванні системи стратегічного планування [30, с. 84]:

- «дефіцит інформації, яка необхідна для прийняття стратегічних рішень, а також розробки стратегічних планів, тому можемо спостерігати дуже низький рівень обґрунтованості дій;
- відсутність чітко сформованих альтернативних планів;
- слабо сформована система поточного аналізу, контролю, а головне відсутнє коригування стратегічних планів;
- надмірне перебільшення значення цифрових показників;
- недосконала система мотивації, стимулювання працівників, які приймають участь у розробці, а головне виконанні стратегічного планування;
- недостатні рівні соціально-психологічного, організаційного, та фінансового забезпечень стратегічного планування» [30, с. 84].

Стратегія медичного закладу має кілька рівнів розподілу цілей і стратегічних функцій, кожному з яких обов'язково повинен відповідати стратегія певного рангу, тобто, стратегія медичного закладу повинна мати ієрархічну будову.

Ієрархія стратегій дасть можливість взаємозв'язку, ранжування, підпорядкованості різних стратегій, які формують чітку стратегію медичного закладу.

Взагалі функціональні стратегії необхідно розробляти для кожного виду діяльності, а саме: маркетингу, стратегії виробництва, фінансової стратегія, стратегії управління персоналом, стратегії науково-дослідних робіт, тощо. Саме функціональні стратегії доводять та конкретизують корпоративну і конкурентну стратегії, а також функціональні підрозділи безпосередньо впливають на формування конкурентної та корпоративної стратегій.

Також необхідно задіяти і операційні стратегії, вони є вужчими стратегіями, які розробляють для основних структурних підрозділів медичного закладу і вони займають найнижчий рівень стратегії цього закладу, з яким пов'язані стратегії, які займають найвищий рівень за ієрархією, а саме: конкурентні, корпоративна, функціональні.

Кожен з визначених вищих рівнів утворює загальне стратегічне

середовище, для контролю нижчого рівня. Наглядно ієрархію стратегій медичного закладу в системі стратегічного планування зобразимо на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Ієрархія стратегій медичного закладу в системі стратегічного планування

Стратегічне планування в медичному закладі являє собою процес, який проходить декілька етапів [31, с. 75].

На початку стратегічного планування медичного закладу здійснюється аналіз середовища, за результатами відбувається прогноз на майбутній розвиток, у процесі виявляються всі загрози і можливості, слабкі та сильні сторони, оцінюються загальна конкурентоспроможність та формується прогноз для внесення змін.

Наступним етапом необхідно визначити місію, мету і цілі медичного закладу.

Потім важливим етапом є здійснення стратегічного аналізу, яким буде передбачено порівняння мети і цілей медичного закладу з результатами проведеного аналізу середовища, завдяки чому будуть виявлені та усунені розбіжності, у разі їх наявності, а саме головне будуть сформовані альтернативні стратегії, мається на увазі декілька варіантів стратегічного розвитку медичного закладу.

Далі будуть моделюватись варіативні сценарії розвитку подій, а саме оптимістичні, песимістичні, одним словом найбільш вірогідні, а також буде досліджено вплив кожного на сформовані альтернативні стратегії та вибір найбільш вигідної, на думку експертів, стратегії з альтернативних.

Потім необхідно сформулювати кінцевий варіант стратегічного плану медичного закладу.

Нарешті, на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани медичного закладу.

Отже, на заключному етапі необхідно розробити оперативні плани та проекти, і саме на цьому процес стратегічного планування на підприємстві буде завершено. І тільки тоді розпочинається процес реалізації сформованого стратегічного плану медичного закладу. Ним передбачено не лише організацію реалізації стратегії, але і контроль за виконанням, обов'язково з зворотнім зв'язком, у разі виявлення помилок, недоробок у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів реалізації.

Для результативної реалізації стратегії необхідно залучати всі функціональні служби, керівники і спеціалісти всіх рівнів, а також власника та керівника, експертів і науковців з різних університетів та інституцій. Формувати стратегічні плани, або проекти можуть створені спеціальні тимчасові робочі групи, у які залучають кадри з усіх відділів медичного закладу [32, с. 79].

Практика успішних закладів показує, що розроблення стратегії, в основному, закінчується структуруванням обґрунтованих чітких планів, які внутрішньо мають багат шарову структуру.

Розробкою стратегічного плану займається менеджерський склад

підприємства. Очевидно з досвіду багатьох національних підприємств, в тому числі і медичного профілю, що недостатньо ретельне планування або взагалі його відсутність практично стовідсотково призводить до кризового стану. Це відбувається тому, що адміністрації закладів в основному зосереджені на вирішенні нагальних питань, не аналізуючи довготривалі наслідки для підприємства [32, с.84].

Незалежно від галузі вирішальним у виборі стратегії закладу є низка чинників такі, як мета та цілі закладу, розмір, особливості ринку та місце в ньому, огляд на конкурентні стратегії, сильні сторони, що роблять організацію конкурентноспроможною. При цьому важливими є не лише переваги на даний час, а й потенціальні можливості для розвитку. Вони в свою чергу залежать від особливостей наданих послуг, їх собівартість. Аналіз, що проводиться для визначення конкурентного статусу, відповідає за реалізацію таких цілей як вибір стратегії, управління можливостями та ресурсами, на яких підприємство має зосередитися, а також короткостроковому розподілу ресурсів між стратегічними зонами господарювання [32, с. 98]. Так як будь-яке підприємництво переживає циклічні зміни, на кожному етапі життєвого циклу вибір стратегії буде різнитися.

Пацієнти охорони здоров'я мають більше можливостей, ніж будь-коли раніше. З такою кількістю інформації, доступної в Інтернеті, ці пацієнти більше не відчують потреби відвідувати найближчу лікарню, медичну практику, найближчу до їхнього місцезнаходження. Очевидно, що просто надавати послуги якісно більше недостатньо. Працівникам треба знати очікування споживачів та способи найкращого задоволення цих очікувань [46].

Ось чому так важливо мати стратегічний план закладу охорони здоров'я, щоб охопити більше пацієнтів.

Загальні тенденції справедливі для всіх галузей, проте мають свої особливості, далі розглянемо, що впливає на успіх в плануванні медичної стратегії.

Маркетинг охорони здоров'я, навіть при задоволеності поточними обсягами пацієнтів, не може відбутися без запланованої стратегії. Потрібно аналізувати всі причини, через які пацієнт може вирішити змінити постачальника медичних

послуг: зміни у типі медичного страхування, переїзд, невдоволення часом очікування або лише один негативний досвід. Неможливо гарантувати, що обсяги пацієнтів не будуть падати.

Стратегічне планування у сфері охорони здоров'я — це стратегія для лікарів, лікарень, мереж охорони здоров'я, медичних працівників, осіб, які доглядають за ними, постачальників медичних послуг та керівників з маркетингу медичних послуг. Швидкі зміни на ринках галузі охорони здоров'я вимагають спритності та зосередженості. За результатами проведеного дослідження наведемо варіанти стратегічних кроків, що підвищують ефективність закладу.

Використовувати сталий бренд закладу охорони здоров'я. Для пацієнта люди в білих халатах тотожні, але має бути щось, що вирізняє заклад поміж інших. Що є унікальним у мережі охорони здоров'я, лікарні чи медичній практиці, як ставляться до пацієнтів, яка атмосфера закладу, чи є сучасне технологічне обладнання. По-перше, необхідно визначити, що робить заклад унікальним. З огляду на реформування медичної галузі - «гроші йдуть за пацієнтом» [46].

Присутність закладу на просторах інтернету. Вплив Інтернету на сферу корпоративного маркетингу закладу охорони здоров'я є очевидним [47]. Веб-сайт — це перше, що бачать пацієнти, і він має бути оптимізованим для роботи з користувачем. Пошукова оптимізація є потужним інструментом для виведення медичного закладу чи мережі лікарень на вершину пошукових систем через використання правильних оптимальних фраз і ключових слів.

Соціальні мережі є ключовим інструментом для маркетингових стратегій цифрового медичного обслуговування. Органічні соціальні медіа – це публікація фотографій, оновлень, подій тощо безпосередньо на Facebook, Instagram чи YouTube, і це дійсна стратегія для створення бренду та інформування пацієнтів про новинки.

Управління репутацією має бути частиною будь-якої стратегії охорони здоров'я. Це означає модернізацію процесів, обладнання та забезпечення найкращого обслуговування пацієнта на основі попередніх відгуків пацієнтів.

Висновки до першого розділу

Таким чином, при проведенні дослідження місії діяльності закладу охорони здоров'я в умовах організаційних змін, сутності, а також значення стратегічного планування. З'ясовано, що місія медичного закладу визначає сутність його існування, вказує на його цінності і спрямованість. Проте, в умовах організаційних змін, місія закладу охорони здоров'я може зазнати певних коректив через нові умови, вимоги та стратегічні напрямки.

Стратегічне планування передбачає сформований комплекс цілей і способів їх досягнення, які дадуть можливість забезпечити ефективне функціонування та розвиток підприємства за умови раціонального використання конкурентних переваг. Розкрита суть та значення стратегічного планування як елемента сучасної концепції розвитку діяльності медичного закладу в умовах організаційних змін.

Виділено три основні підходи до формування стратегії медичного закладу. Схематично представлена ієрархія стратегій медичного закладу в системі стратегічного планування та зазначені головні переваги і недоліки стратегічного планування в закладах охорони здоров'я. Описані етапи стратегічного планування в закладі охорони здоров'я.

Щоб детально розібратися в фінансово-господарській діяльності закладу охорони здоров'я та його стратегічного планування перейдемо до аналізу обраного медичного закладу.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ПРИКЛАДІ КНП «КЛІНІЧНА СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА»

2.1. Дослідження ринку стоматологічних послуг

Найбільш комерціалізованим і конкурентним ринком в сфері охорони здоров'я визнається ринок стоматологічних послуг. Якщо розглядати ринок стоматологічних послуг, як комплекс ознак, то він відповідає типу ринку монополістичної конкуренції. Ринок стоматологічних послуг пропонує велику різноманітність видів і підвидів, більше ніж чотириста.

В останні роки, в Україні, простежуються створення вертикально інтегрованих холдингів. Основним видом їх діяльності є продаж стоматологічних матеріалів, обладнання, а також надання стоматологічних послуг, та безумовно виробництво стоматологічної ортопедичної продукції. Досягнення розвитку ринку стоматологічних послуг можливе при узгодженні інтересів всіх учасників, а саме:

- приватні особи, бізнес-структури, органи місцевого самоврядування, держава, одним словом - інвестори;
- юридичні особи, різних форм власності, які саме забезпечують надання стоматологічних послуг;
- фізичні особи, лікарі-стоматологи, які безпосередньо надають стоматологічні послуги;
- фізичні особи, зубні техніки, допоміжний персонал, керівники медичних закладів, які забезпечують надання стоматологічних послуг;
- населення України, іноземці, які є споживачами стоматологічних послуг;
- виробники (постачальники) продукції стоматологічного призначення, а саме інструменти, витратні матеріали, обладнання, ортопедична продукція;

– заклади, які безпосередньо співпрацюють із ринком стоматологічним ринком, такі, як аптеки; підприємства транспорту, зв'язку, торгівлі, комунальних і побутових послуг; заклади розміщення та харчування; виробники сувенірів; культурно-розважальні та рекреаційні заклади; страхові компанії, банківські установи;

– заклади, які здійснюють підготовку фахівців стоматологічного профілю, а саме, навчальні заклади;

– органи, які мають право контролювати ринок стоматологічних послуг, а саме, Департамент охорони здоров'я міськради, Управління охорони здоров'я обласної держадміністрації, Міністерство охорони здоров'я України.

Будь-які суб'єкти господарювання намагаються максимізувати свої вигоди, але це стає можливим тільки у максимальному поєднанню "ціни – якості", наявності матеріально-технічної бази, а також взаємодії професійних та особистих якостей співробітників. Об'єднання всього цього дасть можливість позитивного, стабільного іміджу стоматологічного закладу, а це вже призведе до розширення клієнтів.

Але втриматися на такому рівні дуже важко, одним із факторів впливу є збіднення клієнтів, які не мають можливості сплатити за послуги, результатом чого є різке скорочення фінансування, а якщо таке відбувається часто, то існування закладу підпадає під сумнів, а співробітники змушені будуть звільнитись. Тільки при командній роботі ситуацію можливо тримати під контролем. Треба зазначити, що кожен з співробітників, незалежно від посади має свої власні пріоритети, а саме зберегти можливості отримати доходи.

Саме тому, слід постійно вдосконалюватись, проходити перепідготовку та підвищення кваліфікації, тому що стоматологічні послуги удосконалюються постійно.

Види та контингент споживачів є дуже неоднорідним на ринку стоматологічних послуг. Кожен бажає отримати якісні стоматологічні

послуги за доступну ціну, але є такі, які бажають отримати такі послуги безоплатно. Але потрібно розуміти, що у такому випадку слід не розраховувати на високу якість послуг.

Якщо розглядати конкуренцію на ринку стоматологічних послуг, то можна впевнено стверджувати, що вона є і дуже висока. За останні роки спостерігається різке зниження спроможності, саме це і є фактором конкурентної боротьби, яка постійно загострюється. Як показує практика клієнт не завжди має можливість оцінити гідну якість стоматологічних послуг.

Тому дуже важливим є саме вибір конкретного стоматологічного закладу, а також персонального лікаря. А як ми розуміємо, що такий вибір залежить, по-перше, від ціни послуг, по-друге, від умов, у яких будуть надані послуги, навіть коректність в розмові з персоналом, наявність черги, комфорт в усіх напрямках, по-третє – емоційний взаємозв'язок із лікарем.

Слід зауважити, що клієнти не достатньо володіють знаннями та навичками, які б давали їм можливість визначити яке саме стоматологічне втручання потрібно. Це означає, що попит з боку конкретного клієнта обмежений, тому майже завжди причина звернень до стоматологічної поліклініки є вже тоді, коли з'являються больові відчуття.

Що стосується профілактичних заходів та заходів естетичної стоматології, то вони чомусь не дуже популярні. Щоб все ж таки відбулось формування попиту на всі наявні процедури, треба саме лікарям-стоматологам розробляти маркетингові комунікації.

Не всі стоматологічні заклади довго затримуються на ринку. На зміну одним приходять другі. Зрозуміло, що для законної діяльності стоматолога мають ліцензії на медичну практику.

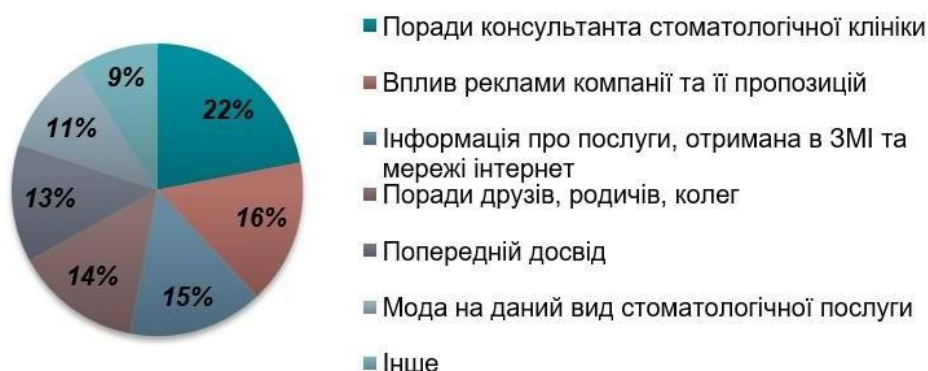
Кожне підприємство мріє бути успішним, тому постійно переглядає фактори успіху, а саме змінні, які при перегляді дозволять вплинути на конкурентоспроможність закладу на ринку. Також завдяки досліджуваним показникам з'явиться можливість визначати рівень фінансового зростання

підприємства. І на далі стратегію розвитку закладу треба буде розробляти з урахуванням досліджених змінних. У практиці частіше виділяється 3-4 показника з яких один іноді два є найважливішими.

До зазначених показників віднесемо: стратегію; якість товарів, якість наданої послуги, після аналізу саме таких показників клієнт робить вибір на користь того чи іншого закладу; також вплинуть на вибір ресурси, які виділяють заклад від інших; не треба забувати про професіоналізм та досвід роботи лікарів; вагомі конкурентні переваги.

На рис. 2.1. зобразимо вплив рішення споживачів при виборі тієї чи іншої послуги стоматологічного закладу.

Вплив на рішення споживачів при виборі тієї чи іншої послуги стоматологічної клініки, %



Джерело: за даними операторів ринку, оцінка Pro-Consulting

Рис. 2.1. Вплив рішення споживачів при виборі тієї чи іншої послуги стоматологічного закладу

Як бачимо, поради консультанта стоматологічного закладу частіше складає найбільший %, 22%; вплив реклами – 16%; інформація про послуги в ЗМІ та інтернеті – 15%; поради друзів – 14%; попередній досвід – 13%; даний вид стоматологічних послуг – 11%; інше складає приблизно – 9%.



Рис. 2.2. Обсяг ринку стоматологічних послуг

Аналізуючи обсяг ринку стоматологічних послуг за 2015-2022рр, можемо зазначити, що він знизився у 2016 р. (рис. 2.2). Цьому сприяло різке подорожчання матеріалів у 2015 р., відбулась інфляція та девальвація гривні. Поки запаси матеріалів були, то заклади ще мали можливість притримати ціни, але коли вони закінчилися, стоматології вже закували їх набагато дорожче тому і вартість послуг підвищилась. Звісно це і вплинуло на прибуток стоматологічних закладів. Поступово у 2016 р. клієнти почали звикати нового рівня цін. Тому вже у в 2017 р. ситуація покращилась, з'явився попит та став відновлюватись обсяг ринку стоматологічних послуг, перевищивши дані 2015 р. на 3,8%. За результатами 2017 року було зроблено прогноз, щодо обсягу ринку послуг на 2018-2023 рр. Прогнозне поступове зростання обсягу ринку стоматологічних послуг планувалося завдяки підвищенню цін на стоматологічні послуги. Також на оптимістичний прогноз вплинув і розвиток сектору процедур, які мали досить високу вартість. Підвищення цін на стоматологічні послуги коливалося від 5% до 5,3% кожного наступного року.

Проте, військові дії, які розпочалися на початку 2022 року на території України внесли свої корективи в заплановані показники обсягу ринку стоматологічних послуг. Відбулося стрімке падіння обсягу надання

стоматологічних послуг в результаті закриття стоматологічних поліклінік та приватних кабінетів, відбулося обмеження надання стоматологічних послуг через подачу електроенергії за графіком та ін., або припинялося взагалі через блекаут.

За попередніми результатами 2023 року можна стверджувати, що ринок стоматологічних послуг повільно продовжує відновлення своїх обсягів, особливо на західних територіях України.

Отже, дослідивши ринок стоматологічних послуг можемо зазначити, що кожен вид діяльності має свої чинники, які визначатимуть у майбутньому успіх. Якщо контролювати їх і вчасно корегувати свої дії, то і результат буде позитивним. Якщо ж не звертати увагу на вплив чинників, то обрана стратегія розвитку закладу не зможе бути реалізованою. Як зазначалося вже, що конкуренція у сфері стоматологічних послуг грає дуже важливу роль, і контролювати весь процес та ключові моменти потрібно завжди.

2.2. Загальна характеристика та аналіз показників фінансово-господарської діяльності КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР

Медичний заклад був заснований, як Чернігівська міська стоматологічна поліклініка, 1 серпня 1950 року. Наказом Чернігівського обласного відділу охорони здоров'я від 04.12.1980 року № 93 в м. Чернігові знову відкрита міська стоматологічна поліклініка для дорослих. У 2018 році Рішенням Чернігівської міської ради Міська стоматологічна поліклініка Чернігівської міської ради перетворена у комунальне некомерційне підприємство «Чернігівський міський стоматологічний центр» Чернігівської міської ради. У 2021 році КНП «Чернігівський міський стоматологічний центр» ЧМР був реорганізований шляхом приєднання до КНП «Дитяча стоматологічна поліклініка» ЧМР (Додаток Г). 27 лютого 2022 року на вулиці Кирпоноса, 20-А ракетним ударом була пошкоджена будівля дитячої стоматологічної поліклініки: вибиті вікна, розбитий дах, зруйновані зовнішні та внутрішні комунікації, знищене обладнання, меблі,

техніка... Весь персонал переїхав до будівлі по проспекту Перемоги, 154.

Рішенням виконавчого комітету Чернігівської міської ради від 18.08.2022 року змінено:

1. Назву підприємства з КНП «Дитяча стоматологічна поліклініка» ЧМР на комунальне некомерційне підприємство «Міська стоматологічна поліклініка» Чернігівської міської ради (КНП «МСП» ЧМР).
2. Адресу підприємства: з вул. Кирпоноса, 20-А на проспект Перемоги, 154.

Некомерційність закладу не виключає прибутків, та полягає в тому, що грошові кошти отримані в результаті діяльності мають бути спрямовані на виконання статутних завдань [17].

Підприємство вищої акредитаційної категорії, розраховане на 576 відвідувань у зміну.

У своїй структурі має:

- два терапевтичні відділення, де приймають лікарі-стоматологи- (терапевти, хірурги);
- дитяче відділення, де приймають лікарі-стоматологи- (дитячі, хірурги);
- ортопедичне відділення, де приймають лікарі-стоматологи- (ортопеди, ортодонти).

КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР є базовим закладом: з підготовки лікарів-інтернів, для проходження виробничої та переддипломної практики студентами ВНЗ та учнями медичних коледжів України.

КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР надає спеціалізовану медичну стоматологічну допомогу дорослому та дитячому населенню м. Чернігова та всім бажаючим за зверненням.

У 2019 році заклад отримав Сертифікат № UA.MO.046.CUYA.023-19 на систему управління якістю послуг у сфері охорони здоров'я, що відповідає вимогам ДСТУ ISO9001:2015 (Додаток А).

У тому ж 2019 році підприємство підтвердило й отримало акредитаційний сертифікат на вищу категорію (Додаток Б).

КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР надає стоматологічну

допомогу по всім основним спеціальностям:

- терапевтичній стоматології;
- хірургічній стоматології;
- ортопедичній стоматології.

У 2020 році підприємство отримало сертифікат на систему управління якістю (Додаток В).

Лікарські робочі місця, а також адміністрація обладнані сучасними пристроями електронного зв'язку – ноутбуки, тощо. Відділення мають доступ до інтернет-мережі.

КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР виконує функції організаційно-методичного центру стоматологічної служби міста Чернігів.

Працює два стоматологічних відділення, де проводиться лікування пацієнтів з хворобами твердих тканин зубів, пародонту та слизової оболонки порожнини рота. Широко застосовуються фізіотерапевтичні методи лікування, рентгенодіагностика.

В хірургічних кабінетах використовуються інноваційні технології та у повному обсязі надається хірургічна стоматологічна допомога.

Для обслуговування ветеранів війни в поліклініці виділений кабінет на першому поверсі, де прийом веде один лікар.

В зв'язку з негативним сальдо міграції, переважанням смертності над народжуваністю, так званим «старінням нації», населення Чернігівського району поступово зменшується. Аналізуючи наявні тенденції, і зокрема пов'язані з військовими діями, економічний стан та статистичні дані, можна сказати, що кількість населення, що обслуговується в КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР буде поступово зменшуватися. Проте за рахунок старіння нації, низької народжуваності, збільшення частки пільгової категорії людей потреби в стоматологічній допомозі надалі будуть зростати.

План стратегії розвитку в медичній сфері в територіальній громаді можна будувати як безпосередньо компонент цілісного плану з розвитку всієї громади, як план розвитку медичної галузі в секторі загалом, або ж конкретно стратегію

розвитку КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР на території громади. В будь-якому випадку територіальні та економічні особливості беруть до уваги при написанні стратегії [25].

Управління ресурсами зазвичай є основною метою стратегії медичного закладу [26]. Матеріально-технічне забезпечення поліклініки включає в себе 2 відділення. Стоматологічне відділення на 17 робочих місць, які укомплектовані стоматологічними установками, кріслами, столиками, опромінювачами бактерицидними, портативними бормашинами, стерильним боксом, апаратом стоматологічним ЕндоЕст, диском демінералізаційним, компресором медичним, скалером ультразвуковим та полімеризатором. Обладнання є сучасним та достатнім для надання якісної медичної допомоги. Хірургічний кабінет розрахований на 4 робочих місця та має освітлювачі (4-х та 6-ти рефлекторні), столики, бактерицидні опромінювачі, стерильні бокси, крісла пацієнта, набори хірургічні, портативну бормашину, стоматологічні установки, фізіодиспенсер, операційний стіл та операційну лампу. Ортопедичне відділення має 7 обладнаних робочих місць, що також включають в себе стоматологічні установки, крісла, столики, стерильний бокс, скалер, фотополімеризатор, тощо. В 2023 році закуплено таке медичне обладнання: установка для лиття, камери для зберігання стерильних інструментів та аквадистилятор та 2 рецикулятори.

Розподіл завдань і робіт між виконавцями, встановлення визначення відповідальних за їх виконання, здійснюється за допомогою таких документів як: Статут КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР (Додаток Д), положення про структурні підрозділи підприємства, посадові інструкції працівників, плани роботи.

КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР складається з ієрархії співробітників, що забезпечують її функціонування.

Загальна кількість посад лікарів по штату – 46,25, з яких фізично зайняті 45,75 до яких входять лікарі різних спеціалізацій, таких як стоматологи-терапевти, стоматологи-хірурги, стоматологи-ортопеди, лікарі-стоматологи без спеціалізації, а також 3 лікарі з організації і управління охорони здоров'я.

Також, з 50 затверджених посад середнього медичного персоналу, зайнято 39,25 ставок, до яких входять медичні техніки, медичні сестри, рентгенлаборанти, та медичний статистик. Молодший медичний персонал укомплектований повністю, на 19,25 посад, займаними є 19. Детальніше склад медичного персоналу поліклініки розглянуто на Рис. 2.3, Рис. 2.34

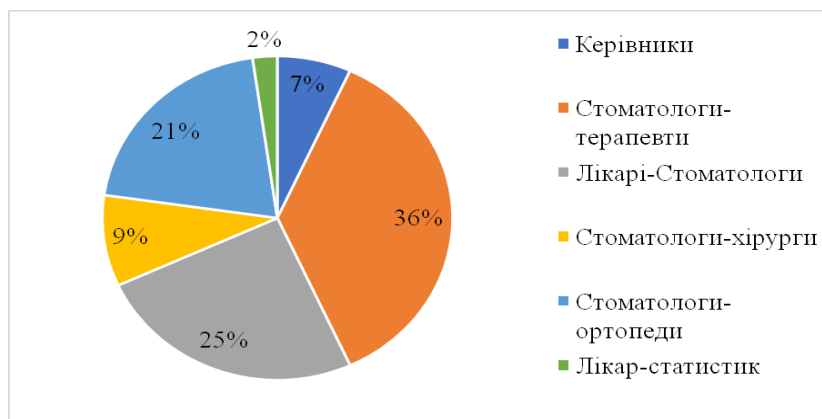


Рис. 2.3 Лікарський штат

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої документації КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР

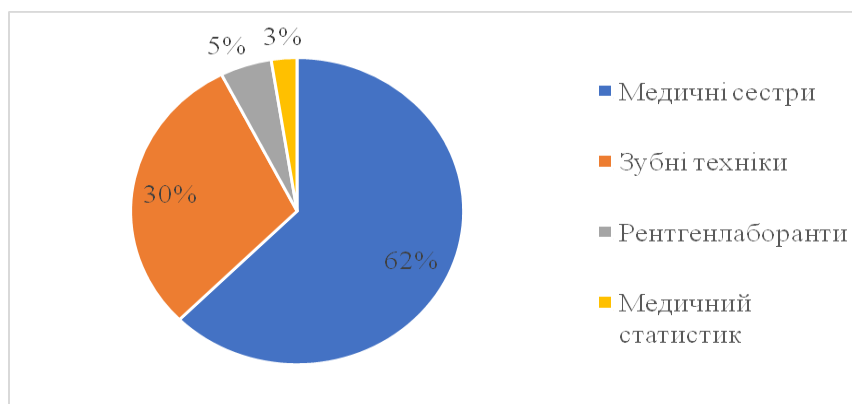


Рис. 2.4 Молодший медичний персонал

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої документації КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР

Окрім медичного персоналу в поліклініці працює інший персонал. Склад немедичного штату поліклініки такий: заступник директора з економічних питань, головний бухгалтер, провідний бухгалтер, бухгалтер, провідний економіст, касир (3 працівника), інженер з охорони праці, завідувача господарством, інспектор з кадрів, секретар-друкарка, водій, прибиральник

службових приміщень (5 осіб), робітник з комплексного обслуговування та ремонту будинків, сторож (2 працівника), електрик, фахівець з питань цивільного захисту, гардеробник, полірувальник, ливарник, провідний інженер-енергетик, юрисконсульт та медичні реєстратори (6 осіб).

Завдяки сумлінній праці колективу виконуються статутні завдання з надання стоматологічної допомоги.

Проаналізуємо показники стоматологічної діяльності КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР.

Перехід від безкоштовного лікування до введення платних послуг та реорганізації у некомунальне комерційне підприємство мало ряд наслідків для закладу. Багато показників мають сталу тенденцію до погіршення, чому є ряд причин. Надаючи платні послуги організація стикається з ринком конкуренції, через те, що платні послуги часто мають незначну розбіжність з приватними стоматологіями. Пацієнти мають вибір, і, задля того, щоб підтримувати показники на колишньому рівні необхідно підвищувати якість, матеріально-технічне забезпечення та сервіс, що забезпечить конкурентоспроможність. Пільгові категорії населення - інваліди війни, учасники антитерористичної операції, учасники війни, учасники бойових дій, члени сімей загиблих на війні, пенсіонери, інваліди, мають тенденцію до зростання потреби в лікуванні через військові дії на території України, тобто через поступове збільшення кількості населення з названих категорій. Вони як і раніше безкоштовно отримують першу допомогу, санування, пільгове протезування [44]. Також завдяки підписанню договорів з НСЗУ (Програма медичних гарантій: перелік безоплатних медичних послуг поліклініки) допомога пацієнтам з гострим болем надається безкоштовно.

Порівнюючи показники останніх років ми бачимо тенденції до зниження всіх показників, таких як загальна кількість прийнятих хворих, кількість відвідувань за день, та кількість відвідувань на дому (Табл.2.1).

Таблиця 2.1

Загальні показники виконання лікарської функції в КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР

Показник	2020	2021	2022
Кількість прийнятих всього	61156	53974	33397
З них профогляди	5435	3471	-
Прийнято в день	13,2	11,7	7,6
Відвідувань на дому	582	421	220

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої документації КНП "Міська стоматологічна поліклініка" ЧМР

Аналізуючи показники діяльності закладу, очевидною є тенденція зниження більшості показників, окрім кількості осіб, які отримали зубні протези на 1 посаду лікаря-протезиста, яка показує приріст та пов'язана з програмою безкоштовного протезування для пільгових груп населення (Табл. 2.2).

Тривожним показником зниження загального стоматологічного здоров'я громади є падіння співвідношення вилікуваних зубів до видалених. Це свідчить про звертання за допомогою на пізніх стадіях ускладнення карієсу. Це підтверджує тенденція зниження показнику накладення пломб при неускладнених формах карієсу. Багато років іде поступове зменшення числа відвідувань, що відображається у зниженні таких показників, як кількість відвідувань, пломб, УОП, санованих на день. В зв'язку з реформуванням системи охорони здоров'я лікарі надають послуги як на госпрозрахунковій основі так і безкоштовно. Низька матеріальна спроможність населення показника та введення карантинних заходів по коронавірусній інфекції впливають на дані показники. На погіршення кількості санованих на день вплинуло також збільшення занедбаних хворих на санацію яких потрібно набагато більше часу, що також може бути пов'язано з пандемією. Через

введення ставки НСЗУ та відокремлення прийому пацієнтів з гострим болем показник вилікуваних ускладнених форм карієсу у 2020 знизився майже вдвічі, тепер лікування розподілено на 2 відвідування [45].

Таблиця 2.2

Показники діяльності КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР у порівнянні за 3 роки

Найменування показників	2020	2021	2022
Співвідношення вилікуваних зубів до видалених	4,5	3,6	1,9
Співвідношення пломб, накладених з приводу неускладненого карієсу до ускладненого	6,4	5,7	4,3
Кількість відвідувань на день	13,2	11,7	7,6
Кількість пломб на день	9,7	8,0	3,6
Кількість УОП на день	34,6	31,0	18,0
Кількість санованих на день	3,3	2,6	1,0
Питома вага санованих до первинних	57,7	54,3	32,6
Питома вага вилікуваних ускладнених форм карієсу в одне відвідування	31,0	28,2	15,4
Кількість осіб, які отримали зубні протези на 1 зайняту посаду стоматолога-ортопеда	226,9	247,1	247,9
Кількість зубних протезів виготовлених на одну зайняту посаду з/ техніка	455,2	444,8	390,5
Питома вага косметичних протезів в загальній кількості незнімних протезів	25,1	24,4	22,7

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої документації КНП "Міська стоматологічна поліклініка" ЧМР

Проаналізуємо фінансовий стан КНП "Міська стоматологічна поліклініка" ЧМР. Фінансовий стан – це ознака конкурентоспроможності (платоспроможності, здатність сплачувати кредити), використання фінансових активів, а також капіталу, несення відповідальності перед країною та суб'єктами господарювання [46].

В економічному аналізі існують різні підходи, які мають на меті розрахунок і оцінку як абсолютних, так і відносних показників, до яких входить горизонтальний, вертикальний та аналіз тренду, що в свою чергу належать до

статистичних методів, факторний аналіз та розрахунок коефіцієнтів (як різновид економіко-математичного моделювання).

Вертикальний аналіз представляє собою данні про господарсько - економічну діяльність підприємства чи установи у відносних показниках до питомої ваги кожної статті балансу у і оцінка зміни показників в динаміці табл. 2.3-2.4. Через це вертикальний аналіз іншими словами структурний аналіз.

Відносні показники зменшують інфляційний вплив, таким чином це дозволяє з великою об'єктивністю оцінювати зміни, що відбуваються.

Дані отримані шляхом вертикального аналізу допомагають відобразити структурні зміни, які мають місце серед активів та пасивів, а також відображають різноманітні зміни показників звітності, динамічні елементи доходів закладу, та загалом рентабельність послуг. Отже вертикальний аналіз проводиться як на проміжній звітності закладу, так і на підсумковій. Алгоритм виконання вертикального аналізу включає в себе бухгалтерські розрахунки частки статей балансу (суми активів/ суми пасивів), а при аналізі фінансових результатів – розраховуються частки через показники виручки. Далі протягом звітного періоду проводять моніторинг величин часток та їх змін. Також вертикальний аналіз дає змогу порівняти звіти організації одного типу, для оцінки конкурентноспроможності на ринку.

Таблиця 2.3

Горизонтально-вертикальний аналіз Активу балансу КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР

Актив	код рядка	На початок періоду	На кінець періоду	Зміна			Питома вага, %		Зміна у питомій вазі, %
				Абсолютна	Відносна, %	У % до зміни балансу	На початок періоду	На кінець періоду	
І. Необоротні активи									
Незавершені капітальні інвестиції	1005	134,7	0	-134,7	0	-5,1673	3,44783	0	-3,4478
Основні засоби :	1010	2778,1	3551	772,9	127,821	29,6494	71,1093	75,4248	4,31546

первісна вартість	1011	5698,1	6811,6	1113,5	119,542	42,7152	145,851	144,681	-1,1694
знос	1012	2920	3260,6	340,6	111,664	13,0658	74,7415	69,2566	-5,4849
Усього за розділом I	1095	2912,8	3551	638,2	121,91	24,4821	74,5572	75,4248	0,86763
II. Оборотні активи									
Запаси :	1100	933,4	986,7	53,3	105,71	2,04465	23,8917	20,9579	-2,9337
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4,5	13,8	9,3	306,667	0,35676	0,11518	0,29312	0,17793
Гроші та їх еквіваленти	1165	56,1	156,5	100,4	278,966	3,85147	1,43596	3,32413	1,88817
Усього за розділом II	1195	994	1157	163	116,398	6,25288	25,4428	24,5752	-0,8676
Баланс	1300	3906,8	4708	801,2	120,508	30,735	100	100	0

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої документації КНП "Міська стоматологічна поліклініка" ЧМР

Баланс – це документ, що складається зі структури активів закладу, відображає їх джерела, та дозволяє порівняти різноманітні абсолютні величини. Отже очевидним стає, які частки його оборотних, а також необоротних активів можна покрити за допомогою довгострокових зобов'язань та власних ресурсів, а які за допомогою короткострокових зобов'язань.

Таблиця 2.4

Горизонтально-вертикальний аналіз Пасиву балансу КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР

Пасив	код рядка	На початок періоду	На кінець періоду	Зміна			Питома вага, %		Зміна у питомій вазі, %
				Абсолютна	Відносна, %	у % до зміни балансу	На початок періоду	На кінець періоду	
Пасив									
I. Власний капітал									
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3046,3	3046,3	0	100	0	77,9743	64,7048	-13,27
Додатковий капітал	1410	164,1	154,1	-10	93,9062	-0,3836	4,20037	3,27315	-0,9272
Нерозподілений прибуток (непокритий	1420	292	216,3	-75,7	74,0753	-2,9039	7,47415	4,59431	-2,8798

збиток)									
Усього за розділом I	1495	3502,4	3416,7	-85,7	97,5531	-3,2876	89,6488	72,5722	-17,077
III. Поточні зобов'язання									
Поточна кредиторська заборгованість за:									
розрахунками з бюджетом	1620	0,9	2,7	1,8	300	0,06905	0,02304	0,05735	0,03431
розрахунками з оплати праці	1630	3,6	11,1	7,5	308,333	0,28771	0,09215	0,23577	0,14362
Доходи майбутніх періодів	1665	398,5	1276,1	877,6	320,226	33,6658	10,2002	27,1049	16,9048
Інші поточні зобов'язання	1690	1,4	1,4	0	100	0	0,03583	0,02974	-0,0061
Усього за розділом III	1695	404,4	1291,3	886,9	319,313	34,0226	10,3512	27,4278	17,0766
Баланс	1900	3906,8	4708	801,2	120,508	30,735	100	100	0

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої документації КНП "Міська стоматологічна поліклініка" ЧМР

Кожна компанія прагне до фінансового благополуччя, що включає наступні балансові пропорції:

- більш ліквідні активи (грошові кошти, а також короткострокові вклади) мають покривати термінові зобов'язання (наприклад заборгованості за кредитами) або ж перевищувати їх;

- активи, що реалізуються швидко (дебіторські заборгованості або ж депозити) мають покриватися через короткострокові пасиви (позики на менш ніж річний термін та кредити);

- активи, що реалізуються повільно (запаси) мають покриватися через довгострокові пасиви (термін погашення таких кредитів, позик більше одного року);

- активи, складні в реалізації (будівлі, техніка, земля) зазвичай покриваються постійними пасивами.

Загальна вартість майна КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР по підсумку балансу в 2022 р. склала 120,5 % у порівнянні з 2021 р., необоротні активи зросли на 27,8 %, на противагу оборотні активи у той самий час

зменшилися на 4,33%. Отримані результати свідчать про те, що є невиконання запланованих обсягів роботи з одного боку, як наслідок зменшення необоротних активів, це в свою чергу призводить до спаду ліквідності та платоспроможності компанії, також зменшення оборотних активів свідчить про те, що КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР зараз задіює більшість своїх ресурсів у діяльності активів, тому на разі не має вільних активів, що не задіяні в діяльності. Це свідчить, що ресурси та оборотні активів використовуються ефективно, найсприятливішим для КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР буде той стан, за якого використання необоротних активів та оборотних є збалансованим.

Можна зробити висновок що ліквідність падає оскільки необоротні активи зростають оборотні падають, проте в цілому динаміка позитивна оскільки активи протягом аналізованого року зросли на 20 %.

Також проведено горизонтальний аналіз пасиву балансу у 2021–2022 рр. (табл. 2.4). З даних таблиці 2.4, очевидно, що довгострокових зобов'язань не має як на кінець 2021 так і на кінець 2022 років. Отже підприємство має гарні показники ліквідності та незалежності оскільки немає коротко та довгострокових кредитів.

Поточні зобов'язання збільшилися більш ніж в 3 рази з оплати праці та розрахунків з бюджетом за даний період, їх збільшення скоріш за все пов'язане з паданням прибутку протягом 2022 року на 26 %.

Щодо власного капіталу із 2021 по 2022 р. в абсолютному вираженні, він не змінився. Це є наслідком того, що підприємство здійснює капітальні інвестиції, залучаючи нерозподілені прибутки, що свою чергу позитивно впливає на незалежність та платоспроможність підприємства. Але виникає проблема покращення матеріальної бази вона такою політикою лише підтримується на рівні.

Проведено вертикальний аналіз, та на відміну від горизонтального (враховує лише абсолютні показники), вертикальний аналіз насамперед аналізує відносні показники. Вертикальний аналіз у своєму алгоритмі має відношення загальної суми балансу (100%) та статей фінансової звітності, відсотки від цілого.

Вертикальний аналіз показує питому вагу кожної статті в загальному підсумку балансу.

Основні характеристики вертикального аналізу:

- вертикальний аналіз закладу показує основні тенденції та тренди в діяльності установи;
- вертикальний аналіз показує більш достовірну динаміку стосовно інфляції, що може суттєво спотворити картину;
- відносні показники роблять можливим аналіз підприємств одного виду діяльності, та порівняти їх показники.

Проводячи аналіз, варто в першу чергу звертати увагу на елементи з максимальною питомою вагою, адже саме ці елементи вказують на основні проблеми установи. Дані вертикального аналізу активу балансу представлено в табл. 2.3-2.4.

Аналіз даних табл. 2.3-2.4 має подібні тенденції та показує, що необоротні та оборотні активи в 2022 р. незначно вищі за показники з 2021 р., а саме на 24% та 6 % відповідно. Питому вагу серед необоротних активів становить основні засоби 29%, які збільшились за досліджуваний період. Серед оборотних активів збільшився найбільше показник «Інша поточна дебіторська заборгованість», що не є негативним знаком, адже він свідчить про те, що підприємству заборгували дебітори. Решта статей активу балансу стабільна, має незначні коливання. І оскільки при цьому аналізі максимальну питому вагу зазвичай становлять елементи, які вказують на проблеми підприємства, то у цьому разі всі складники є досить збалансованими.

Підсумовуючи, горизонтальний аналіз активу балансу свідчить про зростання основних його даних. В результаті, фінансові показники установи зростають, що загалом не змінює фінансовий стан. У 2021 році прибуток після оподаткування склав 292 тис. грн а у 2022 вже 1508 тис. грн.

Горизонтальний аналіз пасиву балансу утвердився в тренді до збільшення основних статей. Зменшення власного капіталу може зменшити ліквідність та платоспроможність компанії, а в іншому установа стабільна. Вертикальний аналіз

активу та пасиву балансу досліджуваної організації у цілому вказав на незначні коливання питомої ваги основних показників, що свідчить про те, що такі коливання спричинені не внутрішніми чинниками компанії, а зумовлені інфляційними процесами в країні, які мають негативний вплив на фінансову політику компанії у цілому [42].

2.3. Стратегічний аналіз (SWOT-аналіз) КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР

З 60-х років двадцятого сторіччя і зараз поняття SWOT-аналізу широко використовується у стратегічному плануванні. Ця методологія полягає у розділенні всіх характеристик установи на 4 категорії для візуального та детального розуміння нинішнього стану установи. До цих категорій входять дві пари антагоністів - переваги та недоліки, а також можливості та загрози [52].

SWOT-аналіз допомагає визначити стратегічні позиції та визначити напрямки для подальшого розвитку. Після виконання SWOT-аналізу можна розробити стратегічний план дій для розвитку закладу охорони здоров'я.

Як відомо з фінансового аналізу закладу установа є фінансово стабільною, але останніми роками орієнтованою на підтримання колишнього рівня. Відсутні інвестиції в реновації та модернізації. Зважаючи на те, що стоматологія – це технічна галузь, в якій на рівень якості прямо впливає обладнання та техніка. А так як галузь стрімко розвивається, без інвестицій в технічний прогрес неможливо залишатися в ринку стоматологічних послуг на конкурентоспроможній позиції. Переваги перед приватними закладами поліклініці надає наявність фізіотерапевтичного лікування, що є досить унікальним у лікуванні хвороб пародонту, а також якісна діагностика, що включає в себе рентген-діагностику та міждисциплінарне консультування. Заклад також все ще користується попитом у пацієнтів через свою історію та репутацію. Проте низька вмотивованість та

недостатнє матеріально-технічне забезпечення погіршують показники закладу.

За результатами дослідження нами був проведений SWOT-аналіз КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР. Детальний SWOT-аналіз досліджуваного медичного закладу наведений в таблицях 2,5 та 2,6.

Таблиця 2.5

Сильні та слабкі сторони КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР

сильні сторони:	слабкі сторони:
<ul style="list-style-type: none"> • надання всебічної багатопрофільної стоматологічної допомоги населенню • пізнаваність серед жителів завдяки давній історії закладу • привабливі ціни на стоматологічні послуги в порівнянні з ринковими • єдиний заклад у територіальній громаді якому надається первинна та пільгова безкоштовна стоматологічна допомога • стоматологічні крісла та установки після реновацій, дозволяють якісно надавати стоматологічну допомогу • забезпечення спеціалізованої хірургічної допомоги, надання невідкладної допомоги на високому рівні • якісна діагностики, завдяки рентгенологічному обстеженню і міждисциплінарного консультування • ефективне лікування захворювань пародонту через використання фізіотерапевтичного лікування • безболісне лікування завдяки сучасним видам анестезії • безпечність завдяки дотримання правил асептики, антисептики, та їх постійний контроль. 	<ul style="list-style-type: none"> • низький рівень заробітних плат, більшість співробітників отримує заробітну плату в розмірі прожиткового мінімуму • недостатня вмотивованість працівників до професійного розвитку та навчання • недостатнє залучення лікарів до різноманітних підвищень кваліфікації • недостатнє матеріальне забезпечення, що в свою чергу впливає на якість лікування • відсутність маркетингової стратегії • збільшення кількості пацієнтів з занедбаними стоматологічними захворюваннями, зменшення ранньої діагностики, та виключення профілактичних оглядів • відсутність диспансерного нагляду хворих з хронічними захворюваннями, який раніше забезпечував моніторинг та стійку ремісію • відсутність представництва в соціальних мережах, портфоліо • високі витрати на комунальні послуги внаслідок низької енергоефективності • низька вмотивованість пацієнтів до лікування, зменшення звертання при значній втраті жувальної ефективності

Можливості та загрози КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР

можливості:	загрози:
<ul style="list-style-type: none"> • розширення спектру наданих послуг за рахунок відбілювання, вінірів, нейлонових протезів • ефективне залучення інструментів маркетингу, та соціальних мереж для збільшення потоку пацієнтів • поліклініка має можливості стати базою для проведення стоматологічних курсів, як джерело підвищення освіти внутрішніх кадрів, так і залучення додаткових коштів через навчання лікарів суміжних установ • надання додаткових послуг • створення комфортних умов через використання електронних технологій через інтернет • запис на прийом • підтримка зв'язку з пацієнтами, що вже відвідували поліклініку, через електронні листи з нагадуванням про необхідність візиту або ж телефонні дзвінки. • велика площа будівлі дає можливість для подальшого розширення як кількості робочих місць, так і встановленню принципово нового обладнання 	<ul style="list-style-type: none"> • військові дії на території України урахуваючи кордон Чернігівської області з північно-східним ворогом та Білорусією; • загальноукраїнська економічна криза та ризики на рівні держави, що обмежує фінансові можливості пацієнтів до оплати послуг, так і можливості виплати гідних зарплат медичним працівникам • демографічна криза, зниження населення, міграція до більш розвинених країн • стрімке удорожчання комунальних послуг • відсутність страхування персоналу від професійних захворювань такі юридичних проблем, незахищеність лікарів • можливий ризик не підписання нового договору на фінансування Helsi, що не дасть змогу надання невідкладної стоматологічної допомоги населенню через зниження відвідувань • страх перешкоджає своєчасному лікуванню

Очевидно, так як міститься майже однакова кількість пунктів як серед переваг так і недоліків, що свідчить про те, що медичний заклад є полем для діяльності та гарним базисом для стратегічного планування та розвитку, зміст якого буде представлено в Розділі 3 кваліфікаційної роботи.

Висновки до другого розділу

В другому розділі роботи проведено дослідження ринку стоматологічних послуг, який є найбільш комерціалізованим і конкурентним ринком в сфері охорони здоров'я.

Здійснений аналіз діяльності закладу охорони здоров'я на прикладі КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР. За результатами лікарської діяльності КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР спостерігається зниження більшості показників, включаючи кількість відвідувань, пломб, протезів на день, кількість первинних пацієнтів, чому сприяла загальна демографічна криза, відсутність маркетингової стратегії, а також потреба в підвищенні якості роботи поліклініки та реновації.

Проаналізовано горизонтальний та вертикальний аналіз активу балансу. Зроблено висновки про зростання основних його даних і, як результат, зростання фінансових показників установи, що у цілому не впливає на її фінансовий стан. Горизонтальний аналіз пасиву балансу показав тенденцію до збільшення основних статей балансу, і лише зменшення суми власного капіталу може негативно вплинути на ліквідність та платоспроможність досліджуваного закладу охорони здоров'я. Тобто заклад є фінансово стабільним, здатним до подальшого розвитку. Це є гарним базисом для реалізації стратегічного плану. З іншого боку з фінансової звітності видно, що останніми роками не було достатнього інвестування в модернізацію та матеріально-технічну базу, заклад дотримується політики підтримання стабільного рівня, проте потребує вкладень в нове обладнання та інфраструктуру.

Проведено SWOT-аналіз, який дозволив оцінити конкурентні переваги стоматології, проаналізовано сильні та слабкі характеристики закладу, серед яких наявні і унікальні переваги з одного боку, та низька мотивація і недостатня матеріально-технічна база з іншого боку, що свідчить про те, що медичний заклад є полем для діяльності та гарним базисом для стратегічного планування та розвитку.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

3.1. Місія, візія, пріоритети та цінності КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР

Вочевидь необхідними є зміни організації у закладах медичної сфери, що обумовлено пристосуванням управлінських органів, а також медичних установ до умов, що постійно змінюються, (як зовнішніх, так і внутрішніх). Суспільні потреби також мінливі, тому для їх задоволення підбираються шляхи та способи втілення. Як наслідок стрибкоподібного розвитку медичних технологій, а також підвищення попиту, на медичну, а зокрема і стоматологічну допомогу, заклади охорони здоров'я знаходяться під тиском, змушені постійно коригувати свою діяльність. Зміни стосуються кожного рівня організації охорони здоров'я та безпосередньо вносять зміни в надання медичних послуг.

Планування запровадження змін в організації стоматологічної допомоги є ключовим моментом для поліпшення діяльності поліклініки спрямованої на ефективне лікування та стоматологічну допомогу населення на новому рівні.

Пропонуємо в умовах організаційних змін та для подальшого стратегічного розвитку закладу охорони здоров'я місію сформулювати так: Діяльність КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР – спрямована на збереження стоматологічного здоров'я населення м. Чернігів, підвищення рівня якості життя пацієнтів через якісні обстеження, профілактику та лікування стоматологічних захворювань та відновлення функції зубо-щелепного апарату через протезування. Надання невідкладної кваліфікованої допомоги пацієнтам з гострим болем. Все лікування засноване на засадах доказової медицини, протоколах лікування, що включають застосування нових методик. Ми працюємо над підвищенням медичної грамотності, займаємося санітарно-просвітницькою діяльністю

населення, та розвиваємо з повагою відносини між пацієнтом та лікарем на основі довіри. Ціль – здорова посмішка кожного пацієнта.

Наші цінності:

- Якість – забезпечення якісного заміщення твердих тканин зубів та зубних років природньо та довговічно.

- Безпека – в лікуванні покладені принципи асептики та антисептики, що сприяє унеможливленню передачі інфекційних хвороб.

- Індивідуальний підхід – психологічна робота з пацієнтами є невід’ємною частиною стоматологічного прийому, бо він часто супроводжується страхом та тривогою. Чуйне ставлення та розуміння знімає емоційні бар’єри пацієнтів.

- Професіоналізм – наші спеціалісти своєчасно підвищують рівень своєї кваліфікації, освоюють нові методики, щоб рухатися в ногу з часом.

- Відповідальність – що включає в себе пунктуальність та точність в виконанні роботи, врахування побажань пацієнтів, гарантована якість послуг.

- Доступність – адаптованість для надання стоматологічних послуг пацієнтам з особливими потребами;

- Цілісність – колективна самоідентифікація кожного учасника команди, що сумлінно працює на варті стоматологічного благополуччя наших пацієнтів.

Візія закладу охорони здоров'я — це чітке уявлення та опис того, яким чином заклад бачить свою майбутню роль та внесок у сферу охорони здоров'я. Вона визначає основні цілі та цінності закладу, орієнтовані на поліпшення здоров'я та якість життя пацієнтів. Візія є своєрідним "напрямком майбутнього", який надихає та об'єднує співробітників та пацієнтів.

Нижче пропонуємо приклад візії для закладу охорони здоров'я КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР.

«Стати лідером у наданні інноваційної, ефективної та емпатичної медичної допомоги, підвищенню якості життя наших пацієнтів. Ми прагнемо до постійного вдосконалення стандартів надання медичних послуг, активно впроваджуємо передові технології та розвиваємо команду фахівців, яка дбає про здоров'я та

благополуччя кожного пацієнта. Наша відданість інноваціям, професіоналізму та людяності робить наш заклад невід'ємною частиною здоров'я та спільноти, якою ми обслуговуємо. Ми забезпечуємо кваліфіковану, якісну стоматологічну допомогу населенню Чернігівської міської територіальної громади. Наша діяльність включає в себе основні види такі, як терапевтичне, хірургічне лікування стоматологічних захворювань, протезування зубів, та надання допомоги пацієнтам з гострим болем. Завдяки нашим спеціалістам проводиться санітарно-просвітницька робота з населенням, та навчання по догляду за порожниною рота. З одного боку за рахунок бюджетного фінансування проводиться допомога пільговим категоріям населення та протезування. З іншого боку, за рахунок розширення спектру платних послуг, що виходять за рамки первинної стоматологічної допомоги, та естетичної реабілітації (реставрації, художнє протезування)».

Ця візія виражає прагнення бути передовими в галузі, акцентуючи на якісній медичній допомозі, інноваціях та людському підході. Вона мотивує персонал до досягнення високих стандартів та створення сприятливого середовища для пацієнтів.

Забезпечення комфорту під час лікування у поліклініці - зручна зона очікування для пацієнтів, сучасні ергономічні стоматологічні крісла, безболісне лікування завдяки сучасним методам знеболення.

Пріоритети стратегії: задля пристосування до реформування системи фінансування та ефективного надання якісного стоматологічного обслуговування КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР обирає такі основні напрями стратегічного розвитку:

- розширення спектру стоматологічних послуг;
- надання супутніх послуг;
- створення бренду медичного закладу;
- впровадження інструментів маркетингу;
- розширення інтернет-діяльності;
- покращення якості послуг;

- розвиток через впровадження нових технологій;
- робота з персоналом через освітні заходи;
- модернізація та оптимізація інфраструктури закладу.

Показові ознаки стратегічного розвитку:

- Ефективне надання первинної допомоги стоматологічним хворим (що повністю відшкодовується НСЗУ);
 - Покриття частини комунальних платежів за рахунок супутніх послуг;
 - За рахунок застосування маркетингових інструментів та активної інтернет присутності підвищення кількості пацієнтів, а також зростання таких показників як кількість відвідувань, кількість пломб, та кількість виданих протезів на день;
 - Модернізація матеріально-технічної бази та загальне покращення інфраструктури закладу з акцентом на комфорті пацієнта, за рахунок збільшення надходжень за госпрозрахункові послуги;
 - Якісне надання медичних послуг (кількість скарг, що мають обґрунтування не більше 1%);
 - Проведення на базі КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР освітніх заходів з ортопедичної стоматології та ендодонтії з запрошенням лекторів для працівників колективу та лікарів-стоматологів м. Чернігів та області.

Також для забезпечення успішної реалізації стратегічного плану розвитку медичного закладу необхідно затвердили систему управління ризиками, що в майбутньому буде запобігати кризовому стану та виявить фактори, що можуть економічно негативно вплинути на заклад.

3.2. Розробка стратегічного плану розвитку КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР

Для КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР на основі аналізу поточних показників, фінансового стану та SWOT-аналізу [52] визначено 8 основних стратегічних пріоритетів, які можуть стати базою для розробки

стратегічного плану даного медичного закладу:

1. Розширення спектру стоматологічних послуг шляхом купівлі придбання введення в експлуатування нового стоматологічного обладнання для виходу на новий якісний рівень стоматологічних послуг відповідно до стандартів західної стоматології та сучасних протоколів. В першу чергу – започаткувати відбілювання та естетичні реставрації, придбати лампи для відбілювання, високо естетичні композити для реставрацій, ендодонтичні мотори.

2. Надання супутніх послуг шляхом купівлі та використання немедичного обладнання такого як кавові автомати, ксерокси та організація аптечного пункту, що спеціалізується на препаратах стоматологічного спрямування, які найчастіше призначаються у закладі задля комфорту та залучення додаткових коштів.

3. Створення бренду медичного закладу через розробку логотипу, який застосовується на інтернет-просторах, в соціальних мережах та як елемент одягу персоналу, для сприйняття закладу як єдине ціле та створення необхідної атмосфери.

4. Впровадження інструментів маркетингу таких як система кеш-беку, накопичувальні дисконтні картки, система інтернет сповіщень для пацієнтів про необхідність візиту, особливо для пацієнтів, що мають хронічні захворювання слизової оболонки порожнини рота.

5. Розширення інтернет-діяльності, що включає в себе створення профілів в найвідоміших соцмережах, таких як Instagram, Facebook, Tik-Tok, введення в щоденний протокол лікування лікарів всіх спеціалізацій фотопротокол для контролю якості медичних послуг та створення безкоштовного контенту в соціальні мережі.

6. Розвиток через впровадження нових технологій в тому числі і за рахунок затвердження взаємовигідних проектів з соціально-орієнтованим бізнесом (комп'ютерної томографії, ендодонтичного мікроскопу, системи комп'ютерного моделювання ортопедичних конструкцій високої точності CAD CAM), або ж за кошти від грантів.

7. Робота з персоналом через освітні заходи – це безперервний

професійний розвиток спеціалістів шляхом організації лекційно-практичних курсів на базі КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР з запрошенням лекторів центрів Фенестра, Dent up та інших стоматологічних освітніх закладів та заохочення лікарів до участі в заходах. Фінансування циклів буде забезпечуватися продажами участі для сторонніх лікарів.

8. Модернізація та оптимізація інфраструктури закладу з переважанням змін у бік комфорту пацієнта за рахунок коштів госпрозрахункових послуг, коштів Чернігівської територіальної громади, коштів від надання супутніх послуг або грантових проектів.

Задля вдалої реалізації наведених стратегічних пріоритетів необхідно враховувати зовнішні та внутрішні фактори. Для досягнення успіху необхідно аналізувати підводні камені. Наприклад, ситуація на ринку послуг, зовнішньо- та внутрішньо - економічні зміни в країні, реформи на рівні місцевого самоврядування, демографічні фактори, пов'язані з військовими діями на території України та багато іншого що може вплинути на хід реалізації стратегії.

Щоб реалізація стратегічного плану просувалася вдало потрібно заздалегідь оцінити можливі ризики. Ризики – це будь-які фактори, що можуть негативно вплинути на розвиток установи аж до банкрутства. Тобто після написання стратегічних пріоритетних напрямів необхідно приблизно оцінити наявні ризики, спробувати спрогнозувати зміни на ринку, оцінити втрати та розуміти яким може бути менеджмент у даному випадку [51].

У таблицях 3.1 та 3.2 наведений план управління ризиками для КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР.

Менеджмент екстернальних (зовнішніх) ризиків
для КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР

Можливі ризики	Визначення	Менеджмент ризику	Потенційні втрати
Реформи політики, загальноекономічні зрушення	Ризик збиткування у фінансах через труднощі стратегічного плану стосовно ресурсів	Перерозподіл фінансування, пошук нових джерел інвестицій	Кадрові втрати кваліфікованих спеціалістів, негативна динаміка об'єму надаваних послуг, та погіршення якості
Локальні зміни на рівні органів місцевого самоврядування	Нестача коштів на медичні програми територіальної громади	Пошук грантових програм або співпраця з місцевими соціально-орієнтованими бізнесами	Негативна динаміка об'єму надаваних послуг, та погіршення якості
Обмеження стоматологічної допомоги через пандемію коронавірусу	Нестача коштів через різке зниження надання госпрозрахункових послуг	Реорганізація відділень під надання допомоги пацієнтам з гострим болем, пошук нових джерел інвестицій	Тимчасова негативна динаміка об'єму послуг, можливі кадрові втрати

Таблиця 3.2

Менеджмент інтервальних (внутрішніх) ризиків
для КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР

Можливі ризики	Визначення	Менеджмент ризику	Потенційні втрати
Дефіцит матеріальних та нематеріальних ресурсів	Організаційні зміни способів надання стоматологічних послуг	Необхідні ефективні рішення менеджменту закладу	Погіршення якості, зменшення потоку пацієнтів
Реноваційні	Нераціональне користування новим обладнанням та технологіями	Детальний план до закупівлі, раціональний підхід	Позитивні зміни розтягнуті в часі, віддалених результатів необхідно чекати тривалий час
Матеріально-технічні (неполадки з комунікаціями, поломки обладнання)	Потреба в ремонтних роботах, нетривале зменшення обсягів наданих послуг	Профілактичне технічне обслуговування обладнання, користування обладнанням виключно за інструкціями, своєчасна перевірка стану технічного обладнання	Нетривале зменшення обсягів а також якості наданих послуг
Недостатня зацікавленість трудових кадрів, недостатні кваліфікаційні рівні спеціалістів	Медичні співробітники мають низьку мотивацію	Менеджмент персоналу – різноманітні стимули за високі показники	Погіршення якості наданих послуг

Задля управління ризиками різного походження внесемо ряд пропозицій, а саме:

- Пошук нових джерел фінансування через написання грантових проектів (Соціальні ініціативи Монсанта, короткочасні ініціативи громадських організацій);

- Менеджмент з управління людськими ресурсами, проведення тренінгів, навчань для співробітників (участь у програмі «Запрошення експерта із Служби старших експертів»);

- Застосування нових технологій (участь у «Програмі Фонду відкритих технологій»);

- Співпраця з закладами охорони здоров'я Чернігівської територіальної громади;

- Детальне планування закупівель обладнання та матеріалів (участь у проекті «безкоштовного супроводу Business Community School») [32].

Для стратегічного планування в умовах організаційних змін, вивчення задоволеності споживачів послугами КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР може бути використана пропонована нами методика діагностики потреб споживачів медичних послуг в досліджуваному закладі охорони здоров'я. Ця методика цілеорієнтована на адекватне виявлення першочергових потреб споживачів медичних послуг для розробки стратегічного плану в умовах організаційних змін.

З метою апробації методики діагностики потреб споживачів медичних послуг для розробки стратегічного плану КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР були здійснені опитування її пацієнтів та їх родичів щодо їх задоволеності медичними послугами в ній.

Усім учасникам опитування було запропоновано відповісти на ряд запитань щодо окремих характеристик (складових) медичної послуги та якості надання послуг. У дослідженні було застосовано соціологічний та медико-статистичний методи.

Отже, результати відповідей респондентів щодо важливості для них окремих характеристик (складових) медичної послуги, отриманої у лікарні, показали, що менше, на їх думку, якість надання лікарнею медичних послуг залежить від:

- дотримання прав пацієнта, повага до нього (це зазначили 36,6% опитаних);

- санітарно-гігієнічних умов (вказали 46,7% респондентів);

- «розумного» часу очікування на лікування чи послугу (вважають 34,4% опитаних).

Поряд із цим, як засвідчили результати відповідей респондентів, найбільш важливими для них характеристиками (складовими) медичної

послуги, отриманої у лікарні, є:

- результат лікування і проведені діагностичні заходи (вказали 90,1% респондентів);
 - рівень кваліфікації медичних кадрів (на це вказали 88,8% опитаних);
 - матеріально-технічне забезпечення надання послуг (вказали 67,2% опитаних);
 - своєчасність проведених процедур, на що вказали 68,3% респондентів;
 - безпечність процедур, на чому акцентувало 89% опитаних осіб;
 - ставлення до пацієнта з боку лікарів і медсестр, на що вказали 78,0% респондентів;
 - рекомендації лікаря при виписці (так вважають 52% опитаних осіб);
 - участь у процесі прийняття рішень щодо лікування (прийняття родичам пацієнта остаточного рішення), що вказали 57,6% опитаних.
- Причому, участь у процесі прийняття рішень щодо лікування, перш за все, повинна ґрунтуватися на тому, що лікар зобов'язаний дати в достатній формі інформацію про стан здоров'я пацієнта, мету проведення запланованих обстежень і лікувальних рекомендацій, прогноз можливого розвитку захворювання, зокрема, наявність ризику для життя і здоров'я.

Результати відповідей респондентів щодо важливості для них окремих характеристик (складових) медичної послуги, отриманої у КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР наведені в табл. 3.3

Таблиця 3.3

Результати відповідей респондентів щодо важливості для них окремих характеристик (складових) медичної послуги, отриманої у КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР

№ з/п	Характеристики медичної послуги			
	Більш важливі	% опитаних	Менш важливі	% опитаних
1	результат лікування і проведені діагностичні заходи	90,1	дотримання прав пацієнта, повага до нього	36,6
2	рівень кваліфікації медичних кадрів	88,8		

3	матеріально-технічне забезпечення надання послуг	67,2	дотримання санітарно-гігієнічних умов	46,7
4	своєчасність проведених процедур	68,3	«розумний» час очікування на процедуру чи послугу	34,4
5	безпечність проведених процедур	89,0		
6	ставлення до пацієнта з боку лікарів і медсестер	78,0		
7	рекомендації лікаря	52,0		
8	участь у процесі прийняття рішень щодо отримання медичної послуги (лікування)	57,6		

Примітка. Сформовано автором самостійно за результатами проведеного опитування родичів споживачів медичних послуг, отриманих у КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР

Отже, можемо констатувати, що значна частина найбільш важливих характеристик медичної послуги, які є важливими для споживачів медичних послуг (ставлення до пацієнта з боку лікарів і медсестер, участь у процесі прийняття рішень щодо лікування, що в підсумку впливає на результат лікування), або:

- супроводжує процес внутрішньої комунікативної взаємодії з споживачами медичних послуг (наприклад, ставлення до пацієнта з боку лікарів і медсестер, участь у процесі прийняття рішень щодо лікування);
- є результатом такої взаємодії (приміром, рекомендації лікаря, результат лікування).

Це свідчить про доцільність акцентування уваги керівництва КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР на внутріорганізаційних змінах.

Водночас, як виявило неформальне спілкування в процесі проведеного опитування, переважна більшість респондентів (96%) вважають потрібними зміни в системі охорони здоров'я, загалом. До доцільних змін в системі охорони здоров'я опитувані віднесли:

- покращення фінансування галузі;
- забезпечення медичних установ лікарськими засобами, причому, високоякісними, безпечними і за доступними цінами;

- вдосконалення матеріально-технічного забезпечення сфери охорони здоров'я;
- посилення соціального захисту працівників системи охорони здоров'я.

Разом з тим, реалізація постійного моніторингу рівня задоволеності пацієнтів якістю медичної допомоги з боку усіх суб'єктів її надання вимагає «запровадження на державному рівні системи оцінки якості надання медичних послуг кінцевому споживачу та ефективного зворотного зв'язку задля розроблення науково та економічно обґрунтованих механізмів реформування національної системи охорони здоров'я при стратегічному плануванні».

Висновки до третього розділу

Проектно-рекомендаційний розділ був присвячений удосконаленню напрямів стратегічного планування діяльності закладу охорони здоров'я та їх реалізації в умовах організаційних змін. Визначимо тезисно основні положення далі.

Так, було проведено обґрунтування необхідності проведення змін у формулюванні місії, візії, пріоритетів та цінностей КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР, які дадуть чітке уявлення та опис того, яким чином медичний заклад бачить свою майбутню роль та внесок у сферу охорони здоров'я.

На основі аналізу поточних показників, фінансового стану та SWOT-аналізу визначені та запропоновані 8 основних стратегічних пріоритетів, які можуть стати базою для розробки стратегічного плану даного медичного закладу в умовах організаційних змін.

Для реалізації стратегічного плану оцінені можливі ризики. Наведений план управління ризиками для КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР. Представлений менеджмент екстернальних (зовнішніх) та інтернальних

(внутрішніх) ризиків для КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР. Внесено ряд пропозицій задля управління ризиками різного походження.

Для стратегічного планування в умовах організаційних змін, вивчення задоволеності споживачів послугами КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР була запропонована методика діагностики потреб споживачів медичних послуг та окремих характеристик (складових) медичної послуги в досліджуваному закладі охорони здоров'я. Ця методика цілеорієнтована на адекватне виявлення першочергових потреб споживачів медичних послуг для розробки стратегічного плану в умовах організаційних змін.

ВИСНОВКИ

Дослідження для написання кваліфікаційної роботи проводилися по темі «Місія і стратегічне планування діяльності закладу охорони здоров'я в умовах організаційних змін».

Теоретичний розділ кваліфікаційної роботи був присвячений дослідженню наступних питань:

- визначені особливості місії діяльності закладу охорони здоров'я в умовах організаційних змін, як сучасної концепції розвитку діяльності та її вплив на розвиток медичного закладу. А саме було з'ясовано, що місія медичного закладу визначає сутність його існування, вказує на його цінності і спрямованість. Тому, важливою складовою для розвитку закладу охорони здоров'я в умовах організаційних змін є чітке формулювання місії. Проте, в умовах організаційних змін, місія медичного закладу може зазнати певних коректив через нові умови, вимоги та стратегічні напрямки.

- наведені основні підходи до суті поняття «стратегія», дослідженню та визначенню сутності та значення стратегічного планування в умовах організаційних змін, узагальнено знання в галузі складання стратегій розвитку підприємств. Стратегічне планування — це процес визначення мети та цілей організації на довгостроковий період та визначення шляхів досягнення цих цілей. Воно включає в себе аналіз поточного стану, визначення стратегічних напрямків та розробку дієвих планів для досягнення поставлених завдань.

- наведені ключові аспекти місії діяльності закладу охорони здоров'я в умовах організаційних змін:

- виділено три основні підходи до формування стратегії, а саме: цільовий, спосіб дій, плановий документ. Цільовий підхід дає можливість акцентувати увагу саме на формування необхідних стратегічних цілей підприємства. Спосіб дій, а інколи його називають спосіб поведінки, має чітке формування поведінки організації, яка дасть можливість досягти поставлених цілей враховуючи вплив зовнішнього та внутрішнього середовища даної організації. Як плановий

документ стратегія визначає план дій фірми для досягнення ринкового успіху.

- узагальнена суть і значення стратегічного планування наступним чином: визначення мети і напрямків, адаптація до змін в оточенні, максимізація ресурсів, створення внутрішньої спрямованості, покращення прийняття рішень, вимірювання та оцінка результатів.

- виділено три основні підходи до формування стратегії медичного закладу. Схематично представлена ієрархія стратегій медичного закладу в системі стратегічного планування та зазначені головні переваги і недоліки стратегічного планування в закладах охорони здоров'я.

- описані етапи стратегічного планування в закладі охорони здоров'я, а саме: визначення місії медичного закладу; чітке формування (коригування) цілей; визначення стратегій медичного закладу та заходів щодо їх реалізації; передбачати послідовність дій у межах часу та закріплення їх у планах, проектах і програмах різного типу, що будуть інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій медичного закладу; організація щодо виконання планових завдань медичного закладу; обов'язковий облік, контроль та аналіз виконання.

- визначені головні переваги та недоліки які виникають в закладах охорони здоров'я при застосуванні системи стратегічного планування.

В аналітичному розділі курсової роботи проведено дослідження ринку стоматологічних послуг в Україні, який є найбільш комерціалізованим і конкурентним ринком в сфері охорони здоров'я.

Аналітичний розділ кваліфікаційної роботи дозволив розкрити сутність діяльності як самої КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР, так і виявити всі процеси при здійсненні стратегічного планування. Здійснений аналіз діяльності закладу охорони здоров'я на прикладі КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР. За результатами лікарської діяльності КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР спостерігається зниження більшості показників, включаючи кількість відвідувань, пломб, протезів на день, кількість первинних пацієнтів, чому сприяла загальна демографічна криза, відсутність маркетингової стратегії, а також потреба в підвищенні якості роботи поліклініки та реновації.

Проаналізовано горизонтальний та вертикальний аналіз активу балансу. Зроблено висновки про зростання основних його даних і, як результат, зростання фінансових показників установи, що у цілому не впливає на її фінансовий стан. Горизонтальний аналіз пасиву балансу показав тенденцію до збільшення основних статей балансу, і лише зменшення суми власного капіталу може негативно вплинути на ліквідність та платоспроможність досліджуваного закладу охорони здоров'я. Тобто заклад є фінансово стабільним, здатним до подальшого розвитку. Це є гарним базисом для реалізації стратегічного плану. З іншого боку з фінансової звітності видно, що останніми роками не було достатнього інвестування в модернізацію та матеріально-технічну базу, заклад дотримується політики підтримання стабільного рівня, проте потребує вкладень в нове обладнання та інфраструктуру.

Здійснено SWOT-аналіз, який дозволив оцінити конкурентні переваги стоматології, проаналізовано сильні та слабкі характеристики закладу, серед яких наявні і унікальні переваги з одного боку, та низька мотивація і недостатня матеріально-технічна база з іншого боку, що свідчить про те, що медичний заклад є полем для діяльності та гарним базисом для стратегічного планування та розвитку.

Проектно-рекомендаційний розділ кваліфікаційної роботи був присвячений удосконаленню напрямів стратегічного планування діяльності закладу охорони здоров'я та їх реалізації в умовах організаційних змін. Визначимо тезисно основні положення далі.

Так, було проведено обґрунтування необхідності проведення змін у формулюванні місії, візії, пріоритетів та цінностей КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР, які дадуть чітке уявлення та опис того, яким чином медичний заклад бачить свою майбутню роль та внесок у сферу охорони здоров'я.

Сформульовано місію діяльності КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР, як сприяння збереженню стоматологічного здоров'я населення Чернігівської територіальної громади. До цінностей закладу віднесено такі

характеристики, як якість, безпека, індивідуальний підхід, професіоналізм, відповідальність, доступність, цілісність у наданні стоматологічної допомоги.

Запропоновано такі стратегічні напрями, як розширення спектру стоматологічних послуг, надання супутніх послуг, створення бренду медичного закладу, впровадження інструментів маркетингу, розширення інтернет-діяльності, покращення якості послуг, розвиток через впровадження нових технологій, розробка бренду закладу, робота з персоналом через освітні заходи, модернізація та оптимізація інфраструктури закладу.

Узагальнено знання в галузі складання стратегій розвитку підприємств та складено прикладний план розвитку на прикладі КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР. На основі аналізу поточних показників, фінансового стану та SWOT-аналізу визначені та запропоновані 8 основних стратегічних пріоритетів, які можуть стати базою для розробки стратегічного плану даного медичного закладу в умовах організаційних змін.

Визначено зовнішні та внутрішні ризики при запровадженні стратегії, такі як реформування галузі, економічні кризи, вплив пандемії, а також зменшення фінансування та рівні органів місцевого самоврядування.

Наведений план управління ризиками для КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР. Представлений менеджмент екстернальних (зовнішніх) та інтернальних (внутрішніх) ризиків для КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР. Для реалізації стратегічного плану оцінені можливі ризики. Внесено ряд пропозицій задля управління ризиками різного походження, такі як участь у грантових програмах (Соціальні ініціативи Монсанто, короткочасні ініціативи громадських організацій, безкоштовного супроводу Business Community School, тощо), з метою залучення додаткового фінансування, застосування нових технологій, та організація навчань для працівників.

Для стратегічного планування в умовах організаційних змін, вивчення задоволеності споживачів послугами КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР була запропонована методика діагностики потреб споживачів медичних послуг та окремих характеристик (складових) медичної послуги в

досліджуваному закладі охорони здоров'я. Ця методика цілеорієнтована на адекватне виявлення першочергових потреб споживачів медичних послуг для розробки стратегічного плану в умовах організаційних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національна служба охорони здоров'я. URL: <https://nszu.gov.ua>
2. Про затвердження Концепції управління якістю медичної допомоги у галузі охорони здоров'я в Україні на період до 2025 року, наказ МОЗ України 01.08.2011 р. № 454. URL: http://www.moz.gov.ua/ua/portal/dn_20110801_454.html.
3. Про затвердження індикаторів якості медичної допомоги. Наказ МОЗ України від 02.11.2011р. № 743. URL: http://moz.gov.ua/ua/portal/dn_20111102_743.html.
4. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015 – 2020 років URL: <https://moz.gov.ua/uploads/0/691-strategiya.pdf>
5. Про затвердження переліків закладів охорони здоров'я, лікарських, провізорських посад та посад молодших спеціалістів з фармацевтичною освітою у закладах охорони здоров'я, наказ МОЗ України від 28.10.2002 р. № 385. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0892-02>.
6. Реєстр галузевих нововведень : МОЗ України URL: old.moz.gov.ua
7. Державна стратегія реалізації державної політики забезпечення населення лікарськими засобами до 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
8. Державне управління охороною здоров'я в Україні: кол. моногр. / [кол. авт. ; упоряд. проф. Я.Ф.Радиш; передм. Т.Д.Бахтеєвої; за заг. ред. проф. М.М.Білінської, проф. Я.Ф.Радиша]. К. : НАДУ, 2013. 424 с.
9. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку: навч. посіб. К.: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 244 с.
10. Стратегічне планування. Навчальний посібник/ О.Берданова, В.Вакуленко, В.Тертичка. Л.: ЗУКЦ, 2008. 138 с.
11. Стратегічне планування в секторі охорони здоров'я в об'єднаних територіальних громадах. URL:https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/495/strategic_planning_for_web_new2.pdf
12. Адміністративний менеджмент: навч. посіб./ А. Ф. Мельник, Г. Л.

- Монастирський, Т. М. Попович та ін.. Тернопіль: ТАЙП, 2016. 115 с.
13. Баєва О.В. Менеджмент закладів охорони здоров'я. URL: https://pidru4niki.com/1781040937372/meditsina/menedzhment_u_galuzi_ohoroni_zdorovya
 14. Вороненко Ю.В. Стратегічне управління в охороні здоров'я: теоретичні та практичні аспекти. URL: file:///C:/Users/Dell/Downloads/njmoz_2014_1_8.pdf
 15. Державна політика у сфері охорони здоров'я : кол. моногр.: у 2 ч. [кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф.Радиш; передм. та заг. ред. проф. М.М.Білінської, проф. Я.Ф.Радиша]. К. : НАДУ, 2013. Ч. 1. 396 с.
 16. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні. URL: <https://uoz.cn.ua/strategiya.pdf>
 17. Методичні рекомендації з питань перетворення закладів охорони здоров'я з бюджетних установ у комунальні некомерційні підприємства оновлена версія [Електронний ресурс] // Міністерство охорони здоров'я України. 2018. Режим доступу до ресурсу: http://healthreform.in.ua/wp-content/uploads/2018/02/MOZ_Metod-Recomendations-2018-UA_FINAL.pdf.
 18. Стратегічне планування в секторі охорони здоров'я в об'єднаних територіальних громадах. [Електронний ресурс]. 2022. Режим доступу до ресурсу: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/495/strategic_planning_for_web_new2.pdf.
 19. Проект (неофіційний текст) Національна стратегія побудови нової системи охорони здоров'я в Україні на період 2015 - 2025. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/NT1138>
 20. Желюк Т.Л. Фінансові аспекти функціонування ринку медичних послуг та закупівлі ліків. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2018. Вип. 23 С.108-112.
 21. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за ред. Желюк Т.Л., Шкільняка М.М. Тернопіль, Крок. 2020. 560с

22. Семенов А.Г., Шарко А.І. Стратегічне планування розвитку кадрового потенціалу підприємства. URL: [file:///C:/Users/HomeOffice/Downloads/58%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HomeOffice/Downloads/58%20(1).pdf)
23. Сабецька Т. І. Технологія стратегічного управління діяльністю закладів сфери охорони здоров'я / Т. І. Сабецька, Л. С. Стефанишин. // Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2020. №1. С. 56–62.
24. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підручник / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
25. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: [навч. посібник] / О.М. Скібіцький. К. : Центр навчальної літератури, 2010 . 568 с.
26. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч.посіб./ З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. К. : КНЕУ, 2004 . 384 с.
27. Гуменник В.І. Менеджмент організацій : навч. посіб. / В.І. Гуменник, Ю.С. Копчак, О.С. Кондур. К. : Знання, 2012 . 503 с.
28. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підручник / М.Г. Саєнко. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
29. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : [монографія] / В.А. Павлова. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2006. 276с.
30. Манів З.О. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-ге вид., стер./ З.О. Манів, І.М. Луцький К.: Знання, 2006. 580 с.
31. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. К.: ЦУЛ, 2003. 532 с.
32. Тесленок І. М. Алгоритм розробки стратегії розвитку малих підприємств [Електронний ресурс] / І. М. Тесленок, К. А. Воровська – Режим доступу до ресурсу:http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/3716/1/Teslenok_Evaluation.pdf.
33. Створюємо стратегію [Електронний ресурс] Режим доступу до ресурсу:

<https://kheg.com.ua/stvoryuyemo-strategiyu/?fbclid=IwAR0W9JsaJ18nBK8Q2eCjaMqgwX5NYtPdLZ9GjBI75IcdFzLbHelhaEq86IU>.

34. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». 2016. 390 с.
35. Гребешкова О.М. Реляційні моделі поведінки підприємства у конкурентному середовищі / О.М. Гребешкова // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип. Економіка підприємства: теорія і практика: у 2-х ч. Ч. І. К.: КНЕУ, 2016. С. 31-39.
36. Божкова В. В. Методичні підходи до вибору стратегій просування інновацій на ринок [Електронний ресурс] / В. В. Божкова, О. М. Дериколенко. 2016. Режим доступу до ресурсу: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2010_1_34_41.pdf.
37. Мельник Ю. М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг / Ю.М.Мельник // Економіка харчової промисловості. 2016. Т. 7, № 4. С. 67–72.
38. Костюк Г. В. Управління стратегією розвитку підприємства / Г. В. Костюк, О. В. Голуб. // Електронний журнал «Ефективна економіка». 2018. №12.
39. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл., Київ. : Центр учбової літератури, 2012. 383 с.
40. Наливайченко С.П., Шагурова Ю.С. Життєвий цикл організації та його роль у розвитку підприємства. 2017. № 214. С. 51-54.
41. Довгань Л.Є. Стратегічне управління. Навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. К.: Центр учбової літератури, 2019. 440с.
42. Довбня С. Б. Методичні особливості комплексної оцінки фінансового стану та економічних результатів підприємства / С. Б. Довбня // Ефективна економіка. 2022. № 3. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3863>
43. Гранти [Електронний ресурс] Режим доступу до ресурсу: <https://zrda.org/grants/>.

44. Програма медичних гарантій-2022 <https://dn.gov.ua/news/programa-medichnih-garantij-2022-shcho-vklyucheno-do-pereliku-bezoplatnih-medichnih-poslug>
45. КНП «Міська стоматологічна поліклініка» ЧМР
<http://www.zub.ch.ua/index.php/category/featured/>
46. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с.
47. Шляхи підвищення управлінської культури керівників закладів охорони здоров'я /В.Лисак, І.Голованова, А.Фошина, В.Глебов. Управління закладом охорони здоров'я. 2015. № 11. С.76–80.
48. 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.
49. Шкільняк М. М., Желюк Т. Л., Васіна А. Ю., Дудкіна О. П., Попович Т. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. Аналітична записка. URL : <http://library.tneu.edu.ua/images/stories/>
50. Шпаченко, М. Стратегічне планування діяльності закладу охорони здоров'я в умовах організаційних змін. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. II Всеукр. наук.-практ. к онф. з міжнар. участю [Тернопіль, 28 трав. 2021 р.] / редкол. : Р. Р. Августин, А. Ю. Васіна, Т. Л. Желюк [та ін.]; відп. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. Ч. 1. С. 402- 404.
51. Шпаченко М. Ризики та обмеження стратегічного планування діяльності закладу охорони здоров'я. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні. Матеріали наукової Інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу. Тернопіль. ЗУНУ. 25.11.2021.
52. SWOT-аналіз та способи його квантифікації. URL: https://stud.com.ua/152410/menedzhment/swot_analiz_sposobi_yogo_kvantifikatsi
53. Shelly D. Final hospital planning and layout [Electronic resource] D. Shelly. URL :

<http://www.slideshare.net/iamsinghsandeepfinal-hospital-planning-andlayout>. ppt.
28. Søren Rud Kristensen Who to pay for performance? The choice of organisational level for hospital performance incentives Søren Rud Kristensen, Mickael Bech, Jørgen T. Lauridsen The European Journal of Health Economics. 2016. № 17 (4). P. 435–442.

ДОДАТКИ

Додаток А



Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України

СИСТЕМА СЕРТИФІКАЦІЇ ОРГАНУ З СЕРТИФІКАЦІЇ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ
ДП «ЧЕРНІГІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

Державне підприємство «Чернігівський науково-виробничий центр стандартизації,
метрології та сертифікації» (ДП «Чернігівстандартметрологія»)

СЕРТИФІКАТ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ



80063
DSTU EN ISO/IEC 17021-1

Зареєстрований у Реєстрі систем менеджменту
органу з сертифікації систем управління
ДП «Чернігівстандартметрологія»
« 11 » грудня 2020 року
№ 80063.СУЯ.132-20
Дійсний до « 10 » грудня 2023 року

ПІДТВЕРДЖУЄ, ЩО СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ
комунального некомерційного підприємства
«Чернігівський міський стоматологічний центр» Чернігівської міської ради,
код ЄДРПОУ 05519468,

юридична адреса та адреса надання послуг:
14035, м. Чернігів, проспект Перемоги, 154,

відповідає вимогам

**ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) «Системи управління якістю. Вимоги»,
СФЕРА СЕРТИФІКАЦІЇ:**

послуги в сфері охорони здоров'я (стоматологічні послуги) (86.10, 86.23),
згідно з чинними в Україні нормативними документами.


Контроль відповідності сертифікованої системи управління якістю вимогам
зазначеного стандарту здійснюється шляхом наглядового аудиту,
періодичність і процедури якого регламентуються програмою та ліцензійною угодою.

Сертифікат виданий органом з сертифікації систем управління Державного підприємства «Чернігівський
науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» (ДП «Чернігівстандартметрологія»)
14005, м. Чернігів, вул. П'ятницька, 110-А, тел.: (0462) 727-039

Атестат про акредитацію № 80063, зареєстрований в реєстрі НААУ від 10.03.2020 р.,
на підставі результатів перевірки та оцінки системи управління якістю.

Цей сертифікат зобов'язує КНП «ЧМСЦ» ЧМР підтримувати стан системи управління якістю
у відповідності з вищезазначеним стандартом.

Керівник органу з
сертифікації систем управління

 В.М. Бакуменко



Чинність сертифіката можна перевірити в Реєстрі систем менеджменту ОССУ ДП «Чернігівстандартметрологія» за тел. (04622) 5-68-04

Додаток Б



Додаток В



ОРГАН З ОЦІНКИ ВІДПОВІДНОСТІ
 ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО
 «ДЕРЖАВНИЙ МЕДИЦИНСКИЙ ЦЕНТР СЕРТИФІКАЦІЇ»
 МІНІСТЕРСТВА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ



Сертифікат
 на систему управління
 якістю



ISO 9001:2015

№ Q12 804 418 С1

Система управління якістю Державне підприємство «Державний медичний центр сертифікації МОЗ України» за стандартом ISO 9001:2015

Відомий як: **Відділ стоматологічної поліклініки Чернігівської міської ради**

Місць знаходження: Проспект Перемоги, 134, місто Чернігів, 14033, Україна

Стандарт на який вимога: **ДСТУ ISO 9001:2015**
 Система управління якістю. Вимоги
ISO 9001:2015. IDT
 Quality management systems - requirements

Сфера діяльності: **ІНСТИТУТ У СФЕРІ ПІСЛЯОПЕРАЦІЙНОЇ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Сертифікат виданий Органом з оцінки відповідності Державне підприємство «Державний медичний центр сертифікації» - МОЗ України, національним стандартом України ДСТУ ISO 9001:2015, місто Київ, Україна. Актом «Української НА НАТ» від 28 лютого 2017 року № КС0044.

Розмір: № 411-410

Дієвий з: 11.12.2017

Дієвий до: 11.12.2020

Заступник директора



А. Чеснак

Дата видачі: 11.12.2017

Цей сертифікат є дійсним за умови виконання організацією вимог стандарту.
 Повідомлення про зміну системи управління якістю організації в будь-який момент часу повинно бути повідомлено в центральний офіс організації за адресою: www.amcc.gov.ua та за телефоном: +380(42)296.10.11

Додаток Г



УКРАЇНА
ЧЕРНІГІВСЬКА МІСЬКА РАДА
РОЗПОРЯДЖЕННЯ

24 червня 2021 року

м. Чернігів

№ 95 -р

Про затвердження комісії
з реорганізації юридичної особи
комунальне некомерційне
підприємство «Чернігівський
міський стоматологічний центр»
Чернігівської міської ради

Керуючись пунктом 20 частини 4 статті 42 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», рішенням Чернігівської міської ради від 24 червня 2021 року № 9/VIII-12 «Про реорганізацію комунального некомерційного підприємства «Чернігівський міський стоматологічний центр» Чернігівської міської ради:

1. Для здійснення дій з реорганізації юридичної особи – комунальне некомерційне підприємство «Чернігівський міський стоматологічний центр» Чернігівської міської ради, затвердити комісію з реорганізації (далі – Комісія) у складі:

Трохименко Людмила Костянтинівна	– медичний директор комунального некомерційного підприємства «Чернігівський міський стоматологічний центр» Чернігівської міської ради (реєстраційний номер облікової картки платника податків 2525002822, 17.02.1969 року народження), голова Комісії.
Зайцева Наталія Василівна	– заступник генерального директора з економічних питань комунального некомерційного підприємства «Чернігівський міський стоматологічний центр» Чернігівської міської ради (реєстраційний номер платника податків 2325513709, 02.09.1963 року народження), заступник голови Комісії.
Члени комісії:	
Шилова Олена Олександрівна	– головний бухгалтер комунального некомерційного підприємства «Чернігівський міський стоматологічний центр» Чернігівської міської ради (реєстраційний

номер облікової картки платника податків 2695410869, 18.10.1973 року народження);

Чебойда Юрій Олексійович – завдувач господарством комунального некомерційного підприємства «Чернігівський міський стоматологічний центр» Чернігівської міської ради (реєстраційний номер облікової картки платника податків 2542806950, 14.08.1969 року народження);

Заглядська Людмила Миколаївна – бухгалтер комунального некомерційного підприємства «Чернігівський міський стоматологічний центр» Чернігівської міської ради (реєстраційний номер облікової картки платника податків 3473510968, 06.02.1995 року народження);

Галка Алла Олексіївна – головний бухгалтер комунального некомерційного підприємства «Дитяча стоматологічна поліклініка» Чернігівської міської ради (реєстраційний номер облікової картки платника податків 2726003140, 20.08.1974 року народження);

Гавриленко Оксана Валеріївна – головний бухгалтер управління охорони здоров'я Чернігівської міської ради (реєстраційний номер облікової картки платника податків 2953519621, 11.11.1980 року народження);

Позднякова Марина Анатоліївна – головний спеціаліст відділу обліку відчуження та управління майном фонду комунального майна Чернігівської міської ради (реєстраційний номер облікової картки платника податків 3121015062, 13.06.1985 року народження).

2. Комісії, після закінчення строку для пред'явлення заяв і претензій кредиторами, скласти передавальний акт та подати на затвердження виконавчому комітету Чернігівської міської ради.

3. Контроль за виконанням цього розпорядження покласти на секретаря міської ради Ломако О. А.

Міський голова

В. АТРОШЕНКО



Відділ ФОРМАЦІОНІ
Головний спеціаліст загального відділу
Чернігівської міської ради

С. А. Тарас