

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

МАТІЙЦІВ Ярослав Олексійович

**Планування діяльності закладу охорони здоров'я в умовах
викликів та загроз воєнного стану / Planning the activity of a
health care institution in the conditions of challenges and
threats of martial law**

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

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЗОЗм - 22
Я.О. Матійців

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Ж.Л. Крисько

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

«___» _____ 20___ р.

Завідувач кафедри

_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	6
1.1. Сутність планування та його місце в системі управління організацією	6
1.2. Особливості планування діяльності закладу охорони здоров'я.....	13
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	20
2.1. Організаційна характеристика КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради.....	20
2.2. Планування ресурсів людського капіталу медичної організації.....	26
2.3. Планування фінансових ресурсів медичного закладу.....	32
Висновки до розділу 2	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ ВОЄННОГО СТАНУ	40
3.1. Рекомендації щодо планування діяльності закладу охорони здоров'я в умовах викликів та загроз воєнного стану	40
3.2. Імплементация механізму стратегічного планування в практику управління медичною організацією	46
Висновки до розділу 3	54
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59

ВСТУП

Актуальність проблеми. Медзаклади відіграють надзвичайно важливу роль у забезпеченні охорони здоров'я та наданні меддопомоги. Щоб забезпечити якісну та ефективну меддопомогу, планування є важливою складовою діяльності таких закладів. При цьому, планування діяльності є стратегічним інструментом, який дозволяє адаптуватися до змін в навколишньому середовищі, оптимізувати ресурси та забезпечувати високий рівень медобслуговування для спільноти.

Планування дозволяє розподіляти обмежені ресурси (фінанси, персонал, обладнання) ефективно, що особливо важливо в умовах обмежених бюджетів у медсфері. Через планування можна визначити ефективні стратегії використання бюджету для поліпшення якості медпослуг, забезпечуючи високий стандарт лікування й догляду. Планування дозволяє уникати витрат на непродуктивні напрямки та забезпечувати стійкість фінансів закладу.

Медсфера постійно змінюється через наукові відкриття, технологічні інновації та демографічні зрушення. Планування дозволяє адаптувати діяльність закладу до цих змін та забезпечити актуальність надання послуг. Крім того, адаптуватися до змін в потребах суспільства, демографічних тенденцій, а також швидкого розвитку медичних технологій.

Планування дозволяє створити механізми реагування на надзвичайні ситуації, такі як епідемії чи природні катастрофи, забезпечуючи організоване та координоване реагування з боку медустанов. Планування сприяє покращенню комунікації та співпраці між різними відділами та працівниками закладу охорони здоров'я.

Зауважимо, що планування діяльності медзакладу в умовах викликів та загроз воєнного стану, набуває особливого значення, оскільки ситуації воєнного конфлікту породжують унікальні виклики для системи охорони здоров'я. Планування в умовах воєнного стану повинно бути гнучким та здатним адаптуватися до швидко змінних обставин. Забезпечення високого

рівня підготовки, співпраці та координації може врятувати багато життів у таких надзвичайних ситуаціях.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Дослідженням планування діяльності організацій займалися учені: Газуда Л. М., Гарват О. А., Данько В. В., Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Іванова В. В., Кривокульська Н. М., Крисько Ж. Л., Куцик В. І., Лікарчук Н. В., Мельник А. Ф., Москаленко В. Ф., Надольний О. В., Орлов В. В., Росоха В. В., Свистович М. Б., Чаус В. М., Шкільняк М. М., Щербань О. Д.

Метою кваліфікаційної роботи є розгляд теоретичних положень щодо планування діяльності медзакладу і розроблення практичних рекомендацій спрямованих на його проведення в умовах викликів та загроз воєнного стану.

Відповідно до мети поставленні такі **завдання**:

- розкрити сутність планування та його місце в системі управління організацією;
- виявити особливості планування діяльності закладу охорони здоров'я;
- проаналізувати організаційну характеристику КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради;
- провести діагностику планування ресурсів людського капіталу медичної організації;
- дослідити систему планування фінансових ресурсів медичного закладу;
- сформулювати рекомендації щодо планування діяльності закладу охорони здоров'я в умовах викликів та загроз воєнного стану;
- розглянути імплементацію механізму стратегічного планування в практику управління медичною організацією.

Об'єктом дослідження є процеси планування діяльності медзакладу.

Предмет дослідження – відносини і процеси, що складаються в умовах планування діяльності медзакладу.

Методи дослідження. Основу кваліфікаційної роботи становлять сукупність загальнонаукових та спеціальних прийомів і методів дослідження. Так, застосування знайшли методи: логічний; системного аналізу;

узагальнення; статистичний; порівняння.

Практична значущість – вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення планування діяльності медзакладу в умовах викликів та загроз воєнного стану.

Апробація. Опубліковано 2 тези доповідей [22; 23].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність планування та його місце в системі управління організацією

Загальновідомо, що фундаментальним елементом ефективного функціонування організацій є управлінська діяльність, яка допомагає досягти стратегічних цілей, підвищити продуктивність, конкурентоспроможність та стійкість на ринку.

Управління є основною сферою діяльності для будь-якої організації зважаючи на те, що в умовах поділу праці лише оптимально скоординована робота дозволяє організації досягати визначених цілей.

Управління є процесом координації та контролю виконання завдань і ресурсів організації для досягнення визначених цілей. Управління включає прийняття рішень, організацію, мотивацію та контроль діяльності організації. Один із основних аспектів управління – це забезпечення виконання планів ефективно.

У контексті сучасного бізнесу і в умовах постійних змін, особливого значення набуває планування, так як є однією з найважливіших складових управління організацією і відіграє вирішальну роль у досягненні успіху та стійкого розвитку.

Планування є процесом визначення мети, цілей, завдань і стратегій організації. В рамках планування визначаються кроки, необхідні для досягнення цих цілей. Планування допомагає організації визначити, куди вона хоче піти і яким чином туди дістатися.

У табл. 1.1 представлені різні підходи науковців до визначення сутності дефініції «планування».

Таблиця 1.1

Підходи вчених до визначення сутності дефініції «планування»

Характеристика	Автор
орієнтований в майбутнє, постійний процес управління, який здійснюється в певних узгоджених межах, відповідальний за зміни в майбутньому, та стосується складання стратегічних й оперативних планів, а також планів на різних рівнях управління підприємства й обов'язково включає певні методи моніторингу та контролю	<u>Шим Джай К., Джоел Г. Сигел</u> [55]
розроблення і встановлення керівництвом системи кількісних і якісних показників його розвитку, в яких визначаються темпи, пропорції і тенденції розвитку як у поточному періоді, так і на перспективу	Орлов В. В. [29]
найбільш динамічна функція, тому вона повинна виконуватися професійно й постійно з метою забезпечення надійної основи здійснення інших видів управлінської діяльності (стратегічного управління)	<u>Лікарчук Н. В.</u> [20]
процеси вирішення комплексу задач, результати яких спрямовані на завчасне прийняття й оцінку взаємозалежної сукупності рішень для досягнення такого стану в майбутньому, який бажаний, але від якого не можна очікувати, що він настане сам по собі	<u>Мармаза О. І.</u> [21]
складова частина управління, розробка і практична реалізація планів, що визначають майбутній стан економічної системи, шляхів, способів і засобів його досягнення, що має, як правило, індикативний характер	<u>Гарват О. А.</u> [3]
не лише як сукупність процесів, проте й як сукупність планів, між якими існують специфічні зв'язки	<u>Чаус В. М.</u> [53]
визначення системи цілей функціонування і розвитку підприємства, шляхів і засобів їх досягнення	<u>Росоха В. В., Газуда Л. М.</u> [44], <u>Іванова В. В.</u> [14]

Примітка. Узагальнено.

На нашу думку, планування варто розглядати як процес визначення мети організації, формулювання стратегічних та оперативних завдань, а також розроблення дорожньої карти для їх досягнення. Воно є початковим етапом управління, на якому визначаються пріоритети, ресурси, терміни та способи досягнення цілей.

Зазначимо, що і управління, і планування є двома ключовими функціями для ефективного функціонування організації. Ці дві функції взаємопов'язані і доповнюють одна одну. Існує тісний зв'язок між управлінням організацією і плануванням (рис. 1.1). Їх успішне виконання важливо для досягнення цілей та успіху організації.

Насамперед, планування є початковим етапом управління. Коли організація встановлює цілі, завдання і стратегію, це є результатом

планування. Планування визначає, куди організація має йти і яким чином досягти цілей.

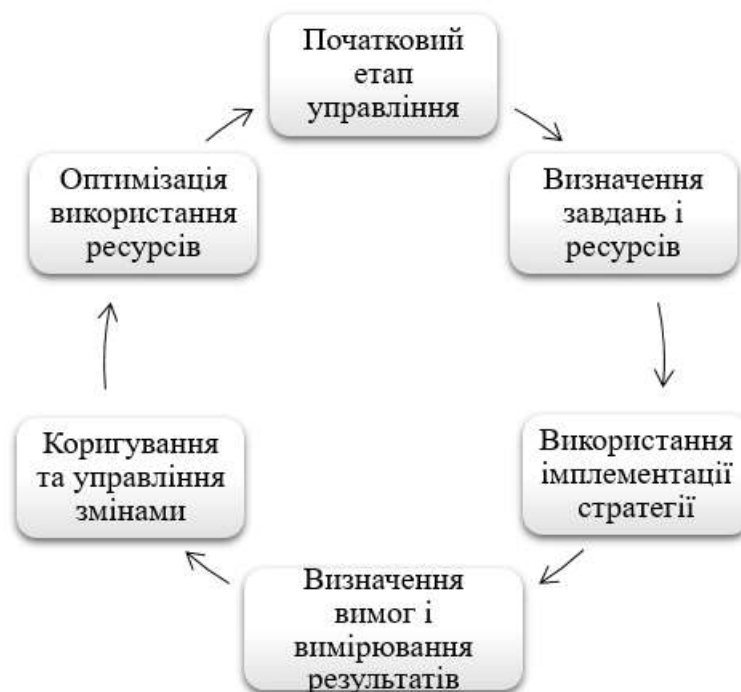


Рис. 1.1. Зв'язок між управлінням організацією і плануванням

Примітка. Побудовано автором.

Планування включає визначення завдань і ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей. Це включає визначення бюджетів, людських ресурсів, термінів та інших необхідних аспектів, які стають основою для подальшого управління.

Один з ключових аспектів планування – розробка стратегії, котра визначає як організація планує досягти цілей. Після розробки стратегії управління повинно забезпечити її імплементацію в практиці, розвиваючи дії та процеси.

Планування визначає конкретні цілі і вимоги до результатів, тобто надає напрямок управлінню, рамки та орієнтир для дій. У свою чергу управління використовує ці плани для прийняття рішень та визначення кроків, необхідних для досягнення цілей. Управління організацією включає стеження за виконанням таких вимог і вимірюванням результатів для забезпечення, що плани виконуються ефективно.

Планування може вимагати коригувань через зміну умов, потреб або стратегії. У процесі управління відслідковуються результати та вносяться корективи, якщо необхідно, для того, щоб виконання планів було максимально ефективним. Управління організацією включає процес коригування планів, щоб відповідати новим обставинам та досягати цілей організації.

Управління організацією включає також ефективне розподілення та використання ресурсів, включаючи фінанси, людські ресурси та матеріали, щоб максимізувати результати відповідно до планів.

Як бачимо, планування та управління є нерозривно пов'язаними процесами, що допомагають організації досягати цілей та адаптуватися до змін в навколишньому середовищі. Планування визначає цілі та стратегію, тобто надає напрямок, а управління забезпечує виконання цього напрямку через імплементацію планів та досягнення результатів. Обидва процеси необхідні для успішного функціонування організації і досягнення її цілей.

Вивчення наукової літератури дозволило виявити значну кількість класифікаційних ознак щодо виокремлення форм планування. Представимо їх на рис. 1.2.

Найбільш часто науковці виокремлюють такі форми планування як стратегічне, тактичне й оперативне. Зауважимо, що кожен із них відіграє важливу роль у керуванні організацією.

Перш за все, стратегічне планування визначає довгострокові цілі та напрямки розвитку організації. Це включає вибір ринків, розробку продуктів і послуг, ідентифікацію конкурентних переваг та визначення способів досягнення визначених цілей. Через стратегічне планування організація може адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та реагувати на ризики та можливості.

Тактичне планування, у свою чергу, визначає дії, які потрібно здійснити для досягнення стратегічних цілей. Воно концентрується на середньостроковому горизонті і включає розподіл ресурсів, задачі та відповідальність між відділами та групами робітників. Тактичне планування

допомагає забезпечити координацію та ефективне використання ресурсів.

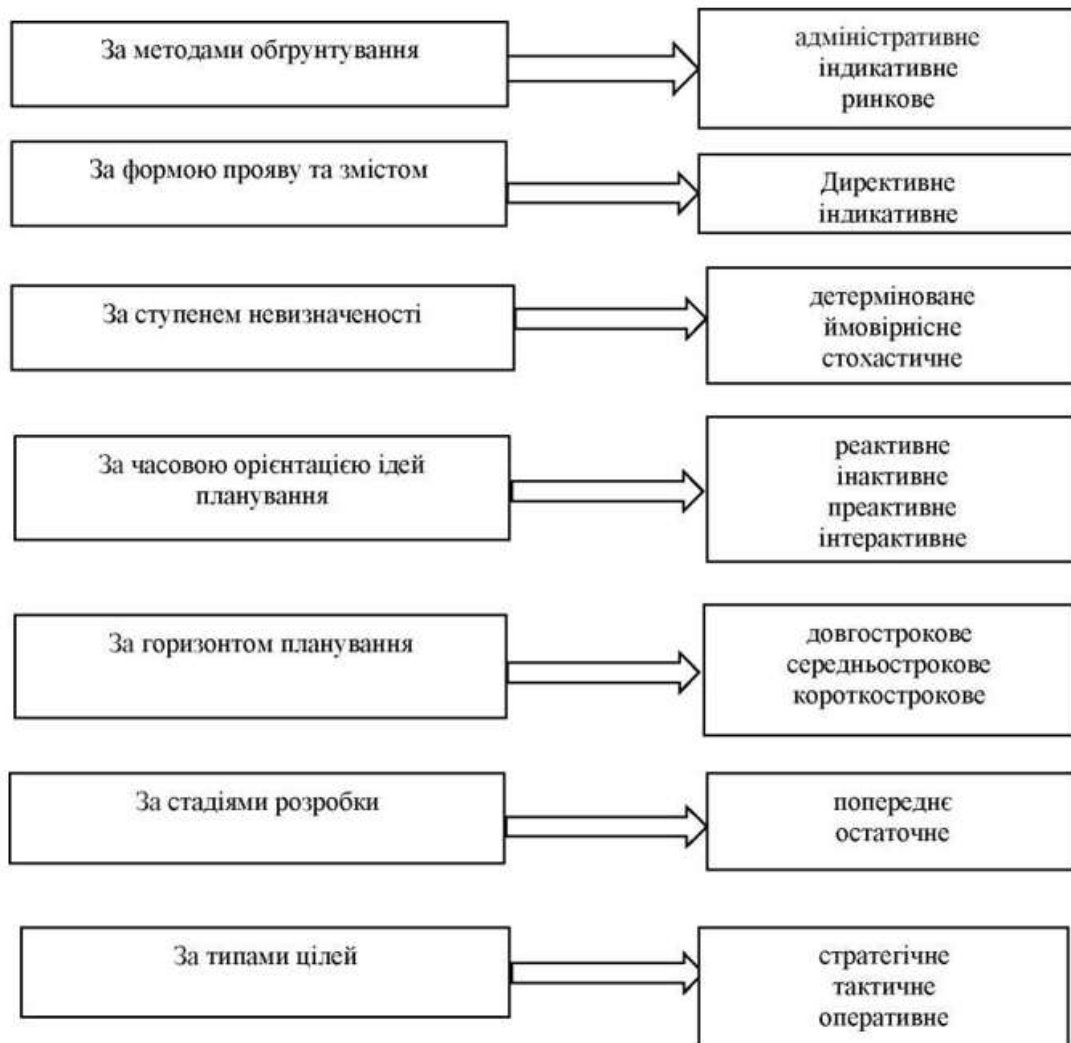


Рис. 1.2. Форми планування

Примітка. Наведено за [53].

Оперативне планування фокусується на короткострокових завданнях та діях, необхідних для досягнення тактичних цілей. Воно включає щоденне управління операціями, контроль за бюджетами та виробництвом. Оперативне планування дозволяє організації реагувати на зміни в реальному часі та забезпечити ефективний процес виробництва і обслуговування клієнтів.

Планування допомагає управлінцям приймати обґрунтовані рішення та ефективно використовувати ресурси, дозволяє визначити пріоритети та забезпечити послідовність дій, що сприяє уникненню хаотичного управління та зменшенню ризиків.

Отже, планування в системі управління організацією відіграє ключову роль у досягненні цілей та розвитку компанії. Воно допомагає організації адаптуватися до змін у навколишньому середовищі, управляти ресурсами та досягати конкурентних переваг. Без відповідного планування організація ризикує втратити свою ефективність та конкурентоспроможність. Тому планування є невід'ємною складовою управління організацією і має велике значення для її успішного функціонування.

Планування діяльності організації опирається на певні закономірності, котрі прийнято розглядати як принципи планування. Принципи планування допомагають організаціям раціонально використовувати ресурси, досягати цілей та ефективно адаптуватися до змін в оточуючому середовищі.

Вперше основні принципи планування визначив Анрі Файоль назвавши їх «загальними рисами ефективної програми дій: єдність, безперервність, гнучкість і точність. Значно пізніше Р. Акофф обґрунтував ще один ключовий принцип планування – принцип участі» [56].

Принципи планування в організації є фундаментальними рекомендаціями та основними принципами, котрі допомагають організації досягати своїх цілей та завдань більш ефективно та стратегічно. Вони є важливими для успішного управління і досягнення стратегічних та операційних цілей. На рис. 1.3 представлені основні принципи планування у сучасних умовах господарювання.

Планування починається з визначення чіткої мети та візії організації. Мета є тим, що організація намагається досягти у майбутньому, в той час як візія визначає бажаний стан організації в довгостроковій перспективі. Планування повинно ґрунтуватися на чітких і специфічних цілях організації, котрі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та часовими (критерій *SMART*). Вони служать вказівниками для розробки та оцінки планів. Важливо, щоб цілі були зрозумілими і спільними для всіх членів організації. Керівництво повинно забезпечити, щоб всі відділи і співробітники розуміли свою роль у досягненні цих цілей.

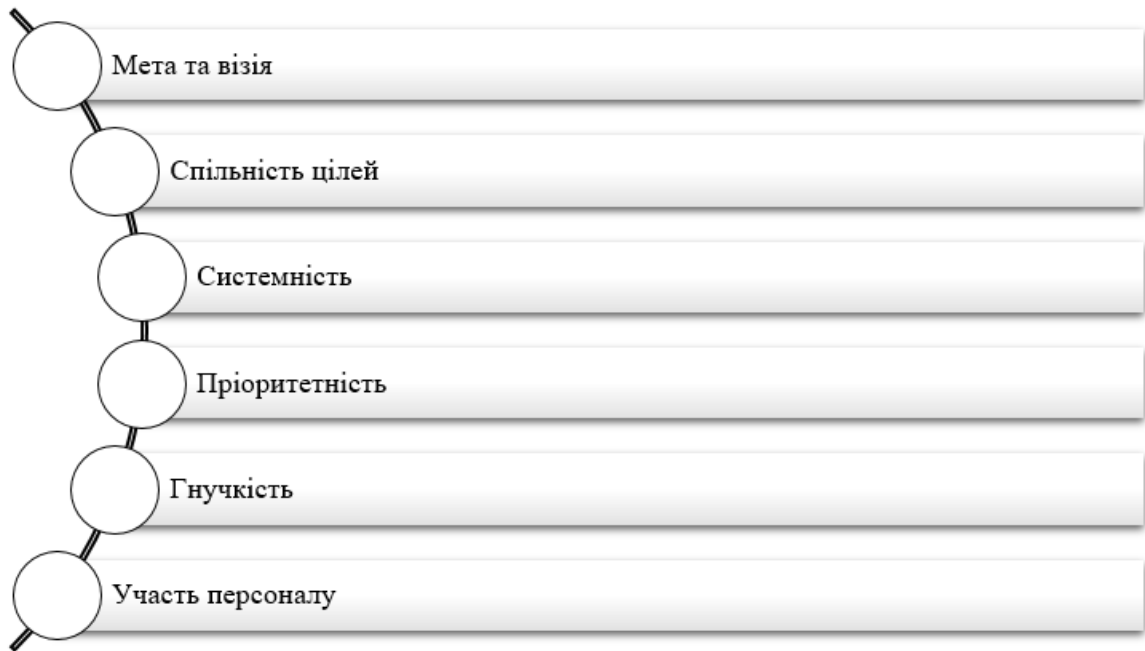


Рис. 1.3. Основні принципи планування у сучасних умовах господарювання
Примітка. Побудовано автором.

Планування повинно бути системним, тобто охоплювати всі аспекти діяльності організації. Важливо розглядати взаємозв'язки між різними частинами плану та оцінювати їх вплив на загальні цілі.

У плануванні важливо визначити пріоритети та вагомість різних завдань та дій, які цілі є найбільш важливими та терміновими для організації. Деякі завдання є більш важливими, ніж інші, і їх слід виділити для основного уваги та ресурсів. Тому варто надавати пріоритет цілям, які найбільше впливають на успіх організації.

Плани повинні бути гнучкими та здатними адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та умовах ринку, а також внутрішніх умов. Плани можуть змінюватися, якщо ситуація вимагає корекції стратегії, тому організація повинна бути готовою вносити корективи у плани при необхідності.

Планування може бути більш успішним, якщо в ньому беруть участь різні рівні та фахівці організації. Консультації зі співробітниками можуть

допомогти врахувати різноманітні погляди і досвід. Важливо залучити співробітників та спеціалістів до процесу планування. Вони можуть мати цінний внесок у формулювання цілей та стратегій, а також у розробці конкретних планів.

Отже, вищевказані принципи допомагають створити ефективні плани, які сприяють досягненню цілей організації та забезпечують її успішний розвиток.

Зауважимо, що плани повинні враховувати вимоги законодавства і стандартів, які стосуються діяльності організації.

Планування має супроводжуватися системою виконання та контролю, щоб переконатися, що реальна діяльність організації відповідає задекларованим цілям і стратегіям. Важливо забезпечити ефективну комунікацію планів всередині організації, щоб всі знали свої завдання та роль в досягненні цілей. Організація повинна регулярно оцінювати результати планів і аналізувати, чому певні цілі були досягнуті, а інші - ні. Це допоможе вдосконалити майбутнє планування. Планування повинно включати систему контролю, яка дозволить відстежувати виконання планів та реагувати на будь-які відхилення від них. Це допоможе забезпечити досягнення цілей. Ефективне планування базується на належному зборі та аналізі інформації про ринок, конкурентів, клієнтів та внутрішні процеси. Це допомагає приймати обґрунтовані рішення.

Плани мають мати конкретний часовий горизонт, визначений для короткострокових, середньострокових та довгострокових періодів. Це допомагає організації планувати дії на різних горизонтах.

1.2. Особливості планування діяльності закладу охорони здоров'я

Медзаклади є невід'ємною складовою медсистеми сучасного суспільства. Їх роль полягає в наданні якісної й доступної меддопомоги.

Однак, для досягнення цієї мети, планування в таких закладах є важливим і невід’ємним аспектом. Планування визначається як систематичний процес, що передбачає розробку стратегій та способів дій з метою досягнення поставлених цілей та завдань. У медзакладах планування є необхідним завданням для забезпечення ефективності та надійності мед допомоги, забезпечення пацієнтів та оптимізації ресурсів.

Планування в медзакладі – це процес передбачення, організації та контролю медпослуг та ресурсів з метою забезпечення якості та ефективності медобслуговування пацієнтів. Важливість планування в мед закладі важко переоцінити. Від цього процесу залежить не тільки якість надання допомоги, але й ефективність використання ресурсів та фінансова стійкість закладу. Планування дозволяє мед закладу реагувати на змінні умови, адаптуватися до нових викликів у медсфері та постійно покращувати якість послуг для пацієнтів. Відповідно до цього, ефективне планування стає основою для успіху медзакладів і сприяє поліпшенню загального стану здоров’я населення.

Планування діяльності медорганізації є важливою складовою успішного функціонування будь-якого медзакладу. На рис. 1.4 представлено переваги та недоліки процесу планування діяльності медорганізації.



Рис. 1.4. Переваги та недоліки процесу планування діяльності медорганізації

Як бачимо, планування допомагає медорганізації визначити ціль і завдання, розподілити ресурси і встановити чіткий порядок виконання завдань, що дозволяє підвищити ефективність надання медпослуг. Крім того, процес планування допомагає раціонально використовувати бюджет, розподіляючи кошти на пріоритетні напрями та проєкти, що важливі для організації. Дозволяє удосконалити процеси надання меддопомоги, забезпечуючи належний рівень якості та безпеки для пацієнтів. Планування дозволяє визначити ключові показники продуктивності та якості, що допомагає організації аналізувати свої досягнення та вдосконалювати свою діяльність. Планування допомагає медорганізації враховувати змінні зовнішні фактори та адаптувати свої стратегії, забезпечуючи стабільність та тривалий термін функціонування.

Зауважимо, що процес планування діяльності має низку недоліків, насамперед, процес планування є ресурсозатратним завданням, особливо якщо його виконується неякісно або без належного досвіду. Змінні умови, нові технології та вимоги можуть вимагати постійного перегляду і оновлення стратегії планування, що також є часозатратним процесом. Навіть найкраще сплановані дії не завжди можуть передбачити несподівані події або кризові ситуації, які вимагають негайних заходів. Недолік ресурсів або неадекватне планування може призвести до перевантаженості лікарень та персоналу, що може погіршити надання медичних послуг. Неправильне планування може призвести до помилок у розподілі ресурсів, що може негативно вплинути на фінансовий стан та репутацію медорганізації.

На нашу думку, планування діяльності медорганізації має багато переваг, але вимагає значної уваги, компетентності та постійного оновлення, щоб забезпечити успішне функціонування та надання високоякісних медпослуг.

Переваги та недоліки процесу планування діяльності медорганізації взаємопов'язані та можуть взаємно впливати один на одного. Так, підвищення ефективності в плануванні може сприяти оптимізації ресурсів та покращанню

процесів, але це також може вимагати більше часу і зусиль, що відображається на складності і часі планування.

Оптимізація бюджету дозволяє витратити кошти більш раціонально, але це вимагає постійного оновлення бюджету для врахування змінних факторів та потреб.

Підвищення якості надання послуг завдяки плануванню може бути компромісом між необхідністю постійного оновлення планів і здатністю організації підтримувати високу якість надання послуг.

Аналіз результатів дозволяє виявляти проблеми та досягнення, але це також може виявити ризик помилок і потребу в корекції стратегії.

Забезпечення довгострокової стабільності може допомогти запобігти перевантаженості під час кризових ситуацій, але навіть добре сплановані заходи не завжди здатні передбачити неочікувані події.

Усі ці фактори важливі при плануванні діяльності медорганізації, і їх раціональний баланс і урахування можливих взаємозв'язків допомагають досягти оптимальних результатів в роботі медзакладу.

Зазначимо, що планування передбачає розробку стратегічних та тактичних планів, розподіл ресурсів, управління персоналом, моніторинг та оцінку результатів надання медичних послуг.

Однією з важливих аспектів планування в медзакладі є розробка стратегічних планів. Стратегічне планування визначає спрямованість розвитку закладу, визначає його місію, цінності та довгострокові цілі, інвестування в необхідні ресурси та створення стратегічних партнерств з іншими медустановами та громадськими організаціями. Це допомагає закладу визначити свою роль у медсистемі, спрямувати свої ресурси та зусилля на досягнення ключових завдань, таких як покращення якості медпослуг, розвиток нових напрямів лікування, підвищення задоволеності пацієнтів та забезпечення фінансової стійкості. Це допомагає мед закладу забезпечити сталість та відповідність до потреб пацієнтів, розвивати власну ідентичність.

Окрім стратегічного планування, важливо також проводити оперативне

та тактичне планування в медзакладах, що включає розробку річних та квартальних планів, які допомагають управлінню ефективно використовувати наявні ресурси. Крім того, тактичне планування в мед закладах охоплює питання планування графіків роботи медперсоналу, закупівлю медобладнання та медикаментів, а також планування лікарських консультацій й операцій, управління фінансами. Такі процеси допомагають забезпечити оптимальне використання ресурсів та підвищити ефективність медичної діяльності.

Управління персоналом є ще однією важливою складовою планування в мед закладі. Ефективне розподілення кваліфікованого медперсоналу забезпечує якість мед допомоги та задоволеність пацієнтів. Планування робочого часу, тренінги та професійний розвиток сприяють підвищенню компетентності персоналу.

Моніторинг та оцінка результатів надання мед послуг також є важливим етапом планування. Збір та аналіз даних дозволяють визначити наскільки ефективно використовуються ресурси і як можна поліпшити надання медпослуг. Це також допомагає ідентифікувати потреби пацієнтів та адаптувати медичні програми відповідно до них.

Одним із важливих аспектів планування в медзакладах є також управління кризовими ситуаціями та ризиками. Здатність ефективно реагувати на непередбачені обставини, такі як епідемії, природні катастрофи чи технічні, є критично важливою для забезпечення безпеки пацієнтів та персоналу. Планування кризових ситуацій допомагає медзакладу готуватися до них, мінімізувати ризики та забезпечувати невідкладну допомогу в умовах надзвичайних обставин.

Важливість планування в медзакладі очевидна. Від нього залежить якість наданих медпослуг, безпека пацієнтів, оптимізація витрат та ефективність діяльності закладу. Правильно розроблений та втілений план дозволяє такому закладу досягати своїх цілей та завдань, підвищувати якість допомоги, сприяти загальному покращенню медсистеми.

Планування в охор. здоров'я є основою діяльності медзакладу і

здійснюється відповідно до його типу. Планування повинно ґрунтуватися на таких наукових принципах:

- 1) безперервності планування;
- 2) спрямованості на раціональне використання економічних ресурсів;
- 3) пріоритетності провідних ланок і їх реалізації;
- 4) взаємної координації;
- 5) розумного регулювання.

У практиці багатопрофільних медзакладів використовуються різні методи планування: нормативний метод, цільовий метод планування, метод планування з урахуванням техніко-економічних факторів.

Планування в охороні здоров'я базується на ретроспективній та поточній операційній інформації, накопиченій у базі даних економічного моніторингу організації охорони здоров'я. Ця інформація дозволяє оцінити фінансові, фізичні та людські ресурси медорганізації, коли вона починає розробляти плани.

Послідовність планування медзакладу повинна бути спрямована на фінансування надання певної кількості послуг. Відмінності у розвитку медзакладів визначаються відмінностями у фінансуванні системи обов'язкового медичного страхування. Ця різниця залежить від рівня попиту на мед допомогу: при оплаті послуг – явка чи кількість закінчених випадків, пролікованих у стаціонарі, у т.ч. фінансування на душу населення на основі чисельності населення та його характеристик з використанням клінічних і статистичних груп. Тому все більшого значення набуває планування фінансово-господарської діяльності закладу з метою забезпечення доступності меддопомоги, покращення оплати закінчених випадків за клініко-статистичної групи та забезпечення підвищення економічної ефективності діяльності закладу.

Отже, планування в медичному закладі є невід'ємною складовою його діяльності. Воно допомагає визначити місію та стратегію закладу, ефективно розподіляти ресурси, реагувати на кризові ситуації та забезпечувати найвищу

якість меддопомоги. Планування в медзакладах є ключовим елементом для забезпечення ефективного функціонування системи охорони здоров'я та задоволення потреб пацієнтів.

Висновки до розділу 1

Управління є основною сферою діяльності для будь-якої організації і включає прийняття рішень, організацію, мотивацію та контроль діяльності організації. Один із основних аспектів управління – це забезпечення виконання планів ефективно.

Планування та управління є нерозривно пов'язаними процесами, що допомагають організації досягати цілей та адаптуватися до змін в навколишньому середовищі, управляти ресурсами та досягати конкурентних переваг.

Планування визначається як систематичний процес, що передбачає розробку стратегій та способів дій з метою досягнення поставлених цілей та завдань. У медзакладах планування є необхідним завданням для забезпечення ефективності та надійності мед допомоги, забезпечення пацієнтів та оптимізації ресурсів. Від цього процесу залежить не тільки якість надання меддопомоги, але й ефективність використання ресурсів та фінансова стійкість закладу.

Планування дозволяє мед закладу реагувати на змінні умови, адаптуватися до нових викликів у медсфері та постійно покращувати якість послуг для пацієнтів. Відповідно до цього, ефективне планування стає основою для успіху медзакладів і сприяє поліпшенню загального стану здоров'я населення.

Планування в охороні здоров'я є основою діяльності медзакладу і здійснюється відповідно до його типу. Воно допомагає визначити місію та стратегію закладу, ефективно розподіляти ресурси, реагувати на кризові ситуації та забезпечувати найвищу якість меддопомоги.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Організаційна характеристика КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради

Важливим напрямом модернізації медсектору є створення та розвиток перспективних одиниць охорони здоров'я, таких як госпітальні округи. Зазначена у офіційних джерелах мета цих структур полягає в забезпеченні гарантованого доступу пацієнтів до високоякісної спеціалізованої меддопомоги за умов раціонального використання бюджетних коштів у галузі охорони здоров'я.

Об'єктом даного дослідження є комунальне некомерційне підприємство (КНП) «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради, котре згідно із постановою про госпітальні округи віднесено до 1-го з 6 опорних медзакладів у Тернопільській обл. Зазначимо, що медзаклад внесено до переліку опорних, бо він є єдиним багатопрофільним лікувальним закладом інтенсивного лікування 2-го рівня з центром у м. Кременець.

Як відомо, в Україні у 2014 році стартувала «реформа децентралізації, яка гарантувала передачу повноважень і фінансових ресурсів об'єднаним територіальним громадам» [49]. Кременецька громада є 2-гою за величиною територіальною громадою Тернопільськ. області, утворена у 2020 році згідно із Законом України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» з адміністративн. центром у м.Кременець. Населення громади складає 42,4 тис., що є також 2-гою за чисельністю у Терноп. області. До складу громади входять одне місто й сімнадцять сільських рад (сорок три села).

КНП «Кременецька опорна лікарня» є «комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає послуги вторинної/спеціалізованої

медичної допомоги в порядку та на умовах, встановлених законодавством України та статутом» [31].

Скорочено: КНП «Кременецька опорна лікарня». Місцезнаходження: вул.Горбача, м. Кременець Тернопільської обл., 147004.

КНП створено згідно рішення за №473 від 14.02.2019 р. Кременецьк. райради Терноп. області через злиття Кременецьк. районної комунальної лікарні й Кременецької район. комунальн. стоматполіклініки. Тому КНП – правонаступник майна, прав, обов'язків двох вищезокреслених закладів.

Починаючи із 01 січня 2020 р. засновник КНП – Кременецька міськрада (рішення від 24.12.2020 р. за №49).

Власник КНП – Кременецька міська територіальна громада в особі органу, до сфери управління якого входить – Кременецької міської ради. КНП підпорядковане, підзвітне, підконтрольне власнику.

Майно КНП є комунальною власністю Кременецьк. міської територіальн. громади, в особі Кременецьк. міськради. Майно закріплено за КНП на праві оперативного управління.

Кременецька опорна лікарня провадить медичну практику згідно із виданою ліцензією на провадження «господарської діяльності з медичної практики:

- 1) за лікарськими спеціальностями;
- 2) за видами медичної допомоги;
- 3) за місцями її провадження (реєстраційне посвідчення від 29.08.2019 № 01/2908-М)» [31].

Відповідно до статуту (нова редакція), котрий затверджено рішенням сесії Кременецьк. міськради за №3904 від 23.06.2022 р., основна мета діяльності Кременецької опорної лікарні – забезпечити медобслуговування населення «шляхом провадження медичної практики в порядку та обсязі, визначеному ліцензією відповідно до чинного законодавства України» [48]. Відповідно із поставленою метою Кременецька опорна лікарня забезпечує виконання видів робіт, що представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Види діяльності КНП «Кременецька опорна лікарня»

Примітка. Побудовано на основі [48].

Як бачимо, Кременецька опорна лікарня надає послуги вторинної (спеціалізованої) стаціонарної меддопомоги на безоплатній та платній основі.

Зауважимо, що відповідно до статуту досліджуваної медичної згідно із законодавством передбачено надання меддопомоги на безоплатній основі через «самозвернення», звернення згідно направлення (скерування) від сімейного лікаря, доставлення екстреною меддопомогою, без направлення у деяких випадках (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Структура надання безоплатної допомоги населенню

Примітка. Наведено за [32].

Структура Кременецької опорної лікарні подамо на рис. 2.3. Як бачимо, у лікарні функціонують різнопланові відділення, у т.ч. «акушерсько-гінекологічне, відділення інтервенційної кардіології реперфузійної терапії та рентгеноендоваскулярної хірургії, гемодіалізне, дитяче, клініко-діагностична лабораторія, приймально-діагностичне відділення невідкладної медичної допомоги, реанімаційне, рентгенологічне, хірургічне відділення з травматологічними та урологічними ліжками, діагностичне відділення» [31].

У Кременецькій лікарні функціонує біля 301 ліжка для лікування, поліклініка розрахована на 600 відвідувань щодня.

Щорічно обстежується і лікується у стаціонарних відділеннях близько 10,0 тис. пацієнтів, стаціонарно прооперовано 2,4 тис. хворих, амбулаторно

проводиться 2,8 тис. операцій, у пологовому відділенні народжується близько 0,6 тис. дітей, швидкою допомогою обслуговується 14000 викликів, у поліклініці проводиться 35000 відвідувань.

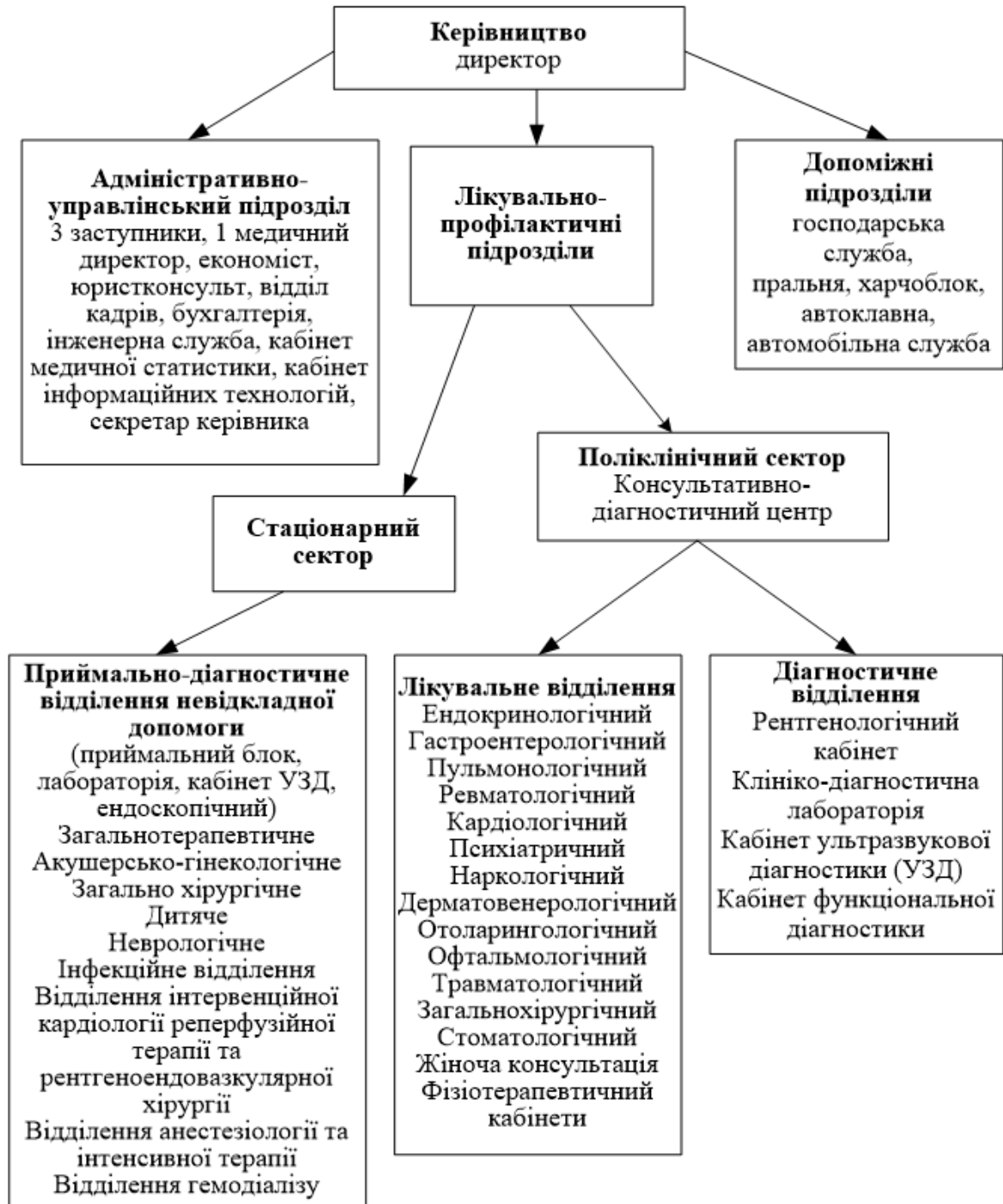
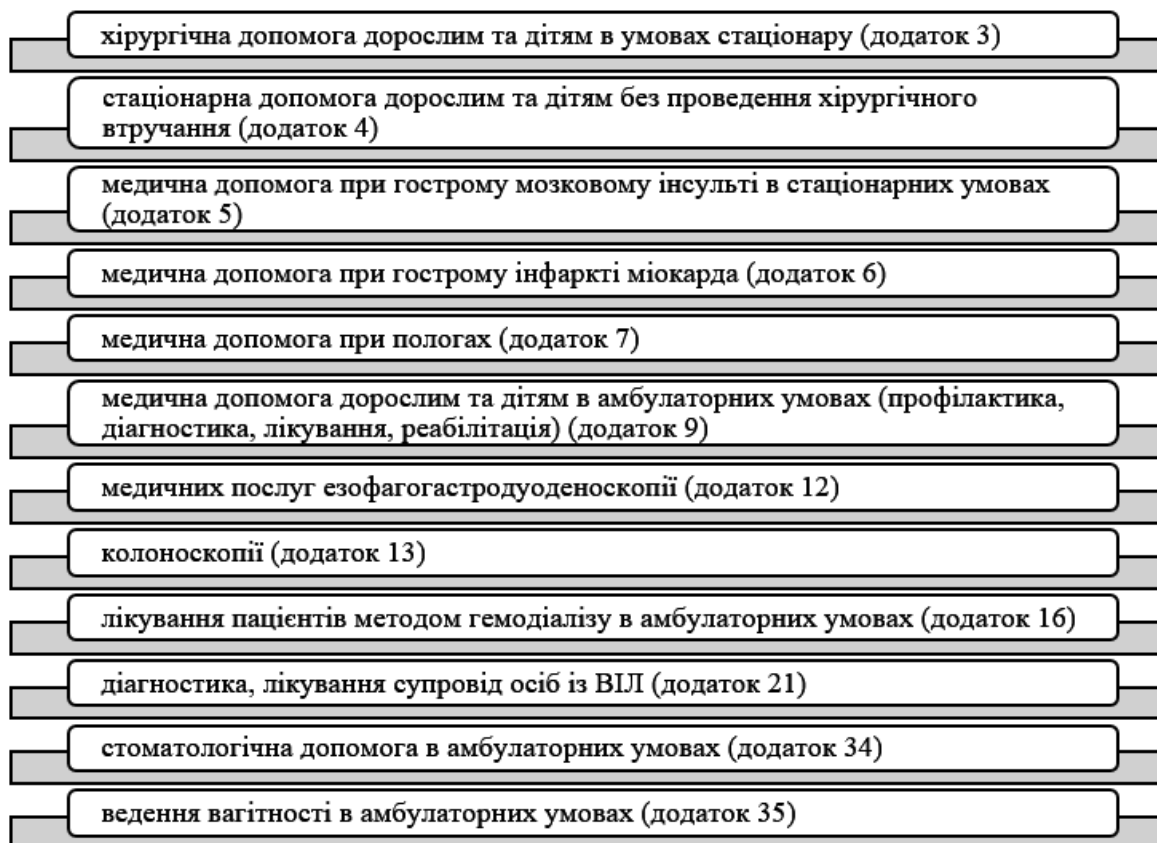


Рис. 2.3. Структура КНП «Кременецька опорна лікарня»

Примітка. Побудовано на основі [31].

Реформування вторинного рівня надання спеціалізованої меддопомоги включає діяльність і через Програму медгарантій. Зазначимо, що така програма є оновленою у 2022 році і включає тридцять п'ять пакетів медпослуг, котрі оплачує держава. Для можливості медорганізаціям забезпечувати населення низкою пакетів медпослуг необхідно укласти договір із НСЗУ. Ця служба здоров'я виступає як державний розпорядник бюджетних коштів.

Відповідно до нового механізму фінансування за програмою медгарантій досліджувана Кременецька опорна лікарня у 2022 році надавала 12 із 35 пакетів меддопомоги (30%) гарантованих державою безоплатних видів послуг (рис. 2.4). Це більше на 18% ніж у попередньому році.



2.4. Пакети медичних послуг за програмою медичних гарантій

КНП «Кременецька опорна лікарня»

Примітка. Побудовано за інформацією медорганізації

Отже, КНП «Кременецька опорна лікарня» надає послуги вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги, пропонуючи широкий спектр послуг, спрямованих на діагностику, лікування та реабілітацію пацієнтів.

2.2. Планування ресурсів людського капіталу медичної організації

Медорганізації стоять перед викликами постійних змін у сфері охор. здоров'я, що вимагає ефективного планування ресурсів людського капіталу. Людський капітал є ключовим активом у сфері медицини, оскільки від нього залежить якість та ефективність надання медпослуг.

Планування ресурсів людського капіталу передбачає стратегічний підхід до управління персоналом медорганізації. Воно охоплює ряд етапів, таких як аналіз потреб в кадрах, рекрутація, навчання та розвиток, оцінка та мотивація персоналу. Основні завдання цього процесу – забезпечення належного чисельного та якісного складу медперсоналу, адаптованого до потреб сучасної медичинської практики.

На першому етапі планування важливо визначити потреби медичної організації в кваліфікованому персоналі, зокрема, лікарів, медсестер, адміністративний персонал та інших фахівців. Здатність визначити реальні потреби, а також передбачити майбутні тенденції в галузі охор. здоров'я, є вирішальною для успішного планування.

Рекрутація грає важливу роль у формуванні команди медперсоналу. Вибір правильних фахівців із відповідними навичками та досвідом є ключовим для забезпечення високої якості медпослуг. При цьому слід враховувати не лише професійні кваліфікації, але і комунікативні навички, етику роботи та здатність пристосовуватися до змін у медичній сфері.

Навчання та розвиток персоналу є невід'ємною частиною планування ресурсів людського капіталу. Швидкі технологічні зміни у медицині вимагають постійного оновлення знань та навичок. Програми навчання повинні сприяти професійному зростанню та підтримувати персонал у вирішенні нових викликів.

Оцінка та мотивація персоналу є важливим елементом планування. Відправна точка – створення справедливої системи оцінки результативності, яка враховує якість медобслуговування та індивідуальні внески кожного

працівника. Заохочення та розвиток мотиваційних програм сприяють задоволенню персоналу роботою та збереженню високих стандартів обслуговування пацієнтів.

Кількість та структура медперсоналу у розрізі категорій у КНП «Кременецька опорна лікарня» подано в табл. 2.1 і на рис. 2.5.

Таблиця 2.1

Структура персоналу у розрізі категорій у КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради

Категорія персоналу	Кількість штатних працівників	Частка у загальній кількості персоналу, %
Лікарі	86	20,87
Спеціалісти з вищою немедичною освітою	4	0,97
Середній медичний персонал	169	41,02
Молодший медичний персонал	82	19,90
Інший персонал	71	17,24
Всього	412	100,00

Примітка. Сформовано на основі інформації медорганізації.

Як бачимо, станом на 31.12.2022 року у Кременецькій опорній лікарні працювало 412 осіб. Серед них частка:

- лікарів – 20,87%;
- медсестер – 41,02%;
- молодшого медперсоналу – 19,90%;
- спеціалістів із вищою немедичною освітою – 0,97%;
- іншого персоналу – 17,24%.

Зазначимо, що послуги вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги розробляються та надаються кваліфікованими медичними фахівцями з врахуванням специфіки потреб пацієнта. Спрямовані на спеціалізоване лікування, вони допомагають пацієнтам отримати ефективну та високоякісну медичну допомогу в конкретних областях медицини.

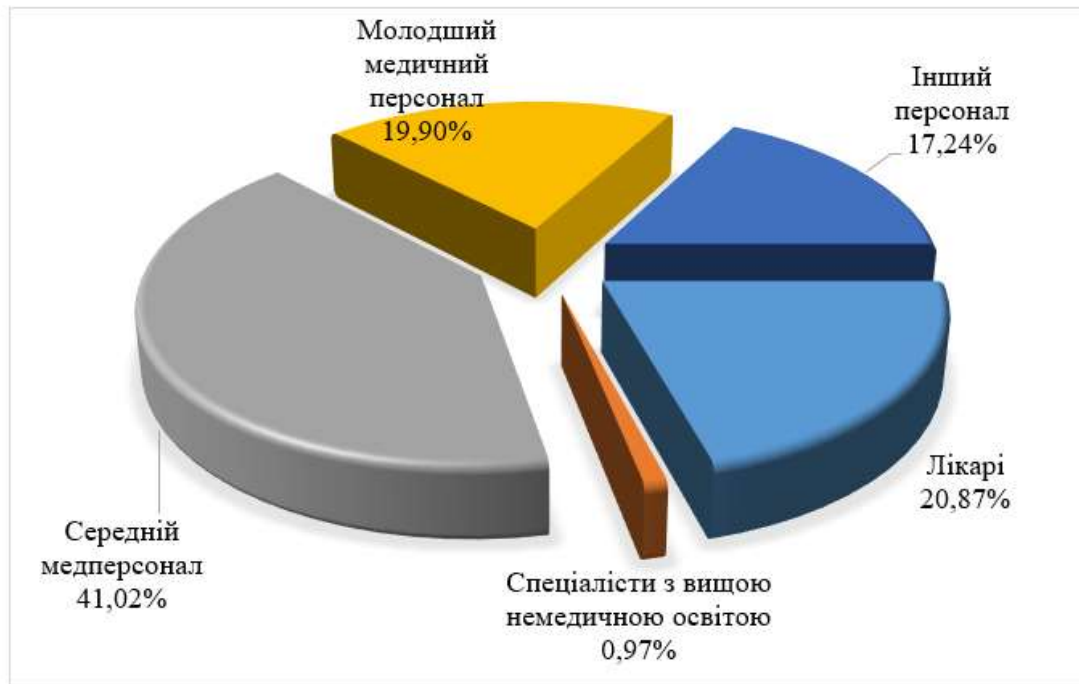


Рис. 2.5. Структура персоналу КНП «Кременецька опорна лікарня»

Кременецької міської ради

Примітка. Побудовано на основі інформації медорганізації.

Лікарі та інший медичний персонал, які працюють в сфері вторинної допомоги, зазвичай мають вищу спеціалізовану освіту та додаткові тренінги. Їхні глибокі знання в конкретній галузі дозволяють точно діагностувати та лікувати хвороби і порушення. Вторинна меддопомога спрямована на вирішення складніших та серйозніших захворювань. Наявність висококваліфікованого персоналу дозволяє швидко та ефективно реагувати на різні виклики та забезпечувати високий стандарт меддопомоги. Медзаклади вторинного рівня часто обладнані сучасними технологіями та устаткуванням, що дозволяє здійснювати більш точну діагностику та забезпечувати більше методів лікування. Наявність спеціалізованого персоналу дозволяє ефективно використовувати ці ресурси. Кваліфікований персонал в сфері вторинної меддопомоги допомагає розподіляти навантаження на систему охор. здоров'я, забезпечуючи тим самим більш ефективну роботу на різних рівнях медичної допомоги.

Укомплектованість кваліфікованим персоналом забезпечує швидший доступ пацієнтів до спеціалізованих послуг та консультацій. Це може впливати на рівень ефективності лікування та покращувати прогнози у хворих. Належна укомплектованість медперсоналом в сфері вторинної меддопомоги визначається необхідністю забезпечення високого рівня допомоги у випадках серйозних захворювань і травм.

Укомплектованість персоналом у Кременецькій опорній лікарні подані в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Укомплектованість персоналом КНП «Кременецька опорна лікарня»
Кременецької міської ради**

Категорія персоналу	Кількість посад, затверджена штатним розписом	Фактично зайнято посад	Відхилення	
			+/-	<i>К_{уп}</i>
Лікарі, усього	122,75	100,25	-22,50	0,817
Спеціалісти з вищою немедичною освітою	5,25	4,75	-0,50	0,905
Середній медперсонал	181,25	167,25	-14,00	0,923
Молодший медперсонал	86,25	80,00	-6,25	0,928
Інший персонал	81,50	75,50	-6,00	0,926
Усього посад	477,00	427,75	-49,25	0,897

Примітка. Сформовано на основі даних медорганізації.

Коефіц. укомплектованості працівниками у Кременецькій опорній лікарні склав 0,817, у т.ч. лікарями – 0,905, середнім медперсоналом – 0,923, молодшим медперсоналом – 0,928.

У Кременецькій опорній лікарні виявлена недоукомплектованість 49,25 штатних посад, зокрема, недоукомплектовано:

- 22,5 штатні посади лікарів;
- 14,00 шт. посади середнього медперсоналу;
- 6,25 шт. посади молодшого медперсоналу;
- 6,00 шт. посади інший персонал.

Зауважимо, що важливість укомплектованістю медперсоналом важко переоцінити. Тому забезпечується вона сумісництвом посад, що сприятиме зменшенню навантаження на медпрацівників, покращенню координації та співпраці в середині організації, зменшенню зайвих витрат. У табл. 2.3 представлено коеф. сумісництва персоналу у Кременецькій опорній лікарні.

Таблиця 2.3

Коефіцієнт сумісництва медичного персоналу	
КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради	
Показники	2022 рік
лікарі	
За штатним розписом	122,75
Фактично зайнято посад	100,25
Фізичних осіб	86
Коефіцієнт сумісництва	1,4273
середній медичний персонал	
За штатним розписом	181,25
Фактично зайнято посад	167,25
Фізичних осіб	169
Коефіцієнт сумісництва	1,0725
молодший медичний персонал	
За штатним розписом	86,25
Фактично зайнято посад	80,00
Фізичних осіб	82
Коефіцієнт сумісництва	1,0518
інший персонал	
За штатним розписом	81,50
Фактично зайнято посад	75,50
Фізичних осіб	71
Коефіцієнт сумісництва	1,1479
Усього медичний персонал	
За штатним розписом	477,00
Фактично зайнято посад	427,75
Фізичних осіб	412
Коефіцієнт сумісництва	1,1578

Примітка. Сформовано на основі даних медорганізації.

Як бачимо, коефіц. сумісництва станом на 31.12. 2022 р. склав у Кременецькій опорній лікарні 1,1578. Такий коефіцієнт вказує на суміщення посад. А це може знизити якість меддопомоги. У Кременецькій опорній лікарні 477,00 шт. посад обіймає 412 фізичних осіб, із них:

- 122,75 шт. посад – 86 лікарів;

- 181,25 шт. посад – 169 сер. медперсоналу;
- 86,25 шт. посад – 82 мол. медперсоналу;
- 81,50 шт. посад – 71 іншого персоналу.

Зауважимо, що важливою складовою при плануванні є розрахунок витрат на оплату праці за певними статтями (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Витрати на оплату праці у КНП «Кременецька опорна лікарня»
Кременецької міської ради на 2022 рік**

Найменування показника	Плановий рік	У тому числі за кварталами планового року			
		I	II	III	IV
Середня кількість штатних працівників (осіб), у т.ч.:	396	395	389	399	401
лікарі	82	82	79	84	84
фахівці з базовою та неповною вищою медичною освітою	156	155	154	158	158
молодший медперсонал	81	81	77	82	82
інший персонал	77	77	79	75	77
Фонд оплати праці штатних працівників (тис. грн), у т.ч.:	61119,2	15213,2	17206,0	14700,0	14000,0
лікарі	19165,5	4630,8	5334,7	4700,0	4500,0
фахівці з базовою та неповною вищою медичною освітою	24599,3	6271,8	7027,5	6000,0	5300,0
молодший медперсонал	8083,8	2025,6	2058,2	2000,0	2000,0
інший персонал	9270,6	2285,0	2785,6	2000,0	2200,0
Середньомісячні витрати на оплату праці одного штатного працівника (тис. грн), у т.ч.:	17,0	15,6	17,9	17,5	17,2
лікарі	21,4	19,5	22,9	21,6	21,4
фахівці з базовою та неповною вищою медичною освітою	17,3	15,9	18,1	17,7	17,5
молодший медперсонал	15,0	13,7	16,3	15,3	15,1
інший персонал	14,0	12,8	14,1	14,9	14,3
Заборгованість за заробітною платою (тис. грн)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Примітка: складено на основі інформації уточненого фінансового плану КНП.

Середня чисельність штатних працівників Кременецької опорної лікарні на плановий 2022 рік згідно уточненого фінансового плану передбачена у кількості 396 осіб. У структурі чисельності 20,71% займають лікарі, 39,39% – фахівці з базовою та неповною вищою медичною освітою, 20,45% – молодший медичний персонал, 19,44% – інший персонал. Фонд оплати праці заплановано у сумі 61119,2 тис. грн, у т.ч. лікарів – 31,36%, фахівці з базовою та неповною вищою медичною освітою – 40,25%, молодшого медперсоналу – 13,23%, іншого персоналу – 15,17%.

Отже, планування ресурсів людського капіталу є важливою складовою стратегічного управління медичними організаціями. Забезпечення належного складу та розвитку персоналу сприяє вдосконаленню якості медпослуг та відповіді на потреби змінного світу охорони здоров'я. Ретельне планування є кроком у майбутнє, де ефективно управління людським капіталом.

2.3. Планування фінансових ресурсів медичного закладу

Щоб забезпечити високий рівень меддопомоги та вдосконалити пацієнтське обслуговування невід'ємною частиною управління медзакладом стає планування фінансових ресурсів.

Однією з основних складових планування фінансових ресурсів є розробка бюджету. Бюджет медзакладу повинен враховувати всі аспекти його функціонування, включаючи зарплати медперсоналу, закупівлю обладнання, придбання медикаментів та інші необхідні витрати. Збалансований бюджет дозволяє ефективно використовувати ресурси, уникати дефіцитів та забезпечує сталість фінансової стабільності.

Ще однією важливою аспектом є вивчення потреб споживачів медпослуг. Аналіз попиту на медичні послуги дозволяє закладам адаптувати свою пропозицію до реальних потреб громади, забезпечуючи якісні та доступні послуги. Це також сприяє підвищенню ефективності використання

фінансових ресурсів, оскільки вони спрямовані на те, що дійсно важливо для пацієнтів.

Залучення інноваційних технологій та модернізація медичного обладнання є ще однією стратегічною точкою планування фінансів медичного закладу. Це дозволяє покращити якість медичних послуг, зменшити тривалість обстежень та лікування, що в свою чергу зменшує загальні витрати та підвищує конкурентоспроможність закладу.

Необхідно також враховувати ризики та встановлювати запасні фонди для подолання непередбачуваних обставин, таких як епідемії чи природні катастрофи. Гнучкість фінансових стратегій дозволяє ефективніше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та забезпечує стійкість медичного закладу.

Зауважимо, що важливим документом, який дозволяє спланувати результати від провадження діяльності, визначити обсяги доходних надходжень, а також витрат щоб забезпечити потреби діяльності та розвитку підприємства є фінансовий план Кременецької опорної лікарні.

Згідно інформації медорганізації у 2022 році були внесені змін до фінплану. Насамперед, це зумовлено тим, що адміністрація закладу підписала договір з НСЗУ на додаткові пакети медпослуг за програмою медгарантій. І це дозволило очікувати додатково надходжень на 3,0869 млн. грн більше, порівняно із проектом фінплану. Крім того, були скориговані витрати, які здійснюватиме заклад, зокрема, заробітна плата, нарахування на неї, купівля лікарських засобів, продуктів харчування, витратних матеріалів, оплата послуг. По друге, очікуються додаткові надходження компенсації за комунпослуги від орендарів. По-третє, прогнозуються збільшення у Кременецькій опорній лікарні від юридичних осіб та фізичних надходжень безоплатних активів у натуральному виразі, а також одержання централізованих поставань. У Кременецькій опорній лікарні планується одержати надходження з місцевого бюджету за цільовою «програмою виконання Постанови КМУ від 24.11.2021 р. №1243 Деякі питання здійснення централізованих закупівель кисневих станцій розвиток та фінансової

підтримки закладу» [5].

У табл. 2.5 представлено дохідну частину уточненого фінансового плану Кременецької опорної лікарні на 2022 рік.

Таблиця 2.5

Дохідна частини фінансового плану КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради на 2022 рік

(тис. грн)

Найменування показника	Плановий рік	У тому числі за кварталами планового року			
		I	II	III	IV
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), у т.ч.:	98694,3	24373,2	26635,7	24642,4	23043,0
Доходи надавача за програмою медичних гарантій від НСЗУ	97369,5	24041,5	26392,6	24342,4	22593,0
Доходи від надання платних медичних послуг	1324,8	331,7	243,1	300,0	450,0
Дохід з місцевого бюджету за програмою підтримки	6970,0	3961,9	1080,5	1353,5	574,1
Дохід з місцевого бюджету за цільовими програмами, у т.ч.:	715,4	0,0	715,4	0,0	0,0
Виконання постанови КМ «Деякі питання здійснення централізованої закупівель кисневих станцій»	715,4	0,0	715,4	0,0	0,0
Інші доходи, у т.ч.:	9317,4	716,0	7124,4	692,5	784,5
дохід від операційної оренди активів	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
дохід від компенсації за комунальні послуги від орендарів	1016,2	0,0	516,2	200,0	300,0
дохід від реалізації необоротних активів	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
плата за оренду майна	121,7	25,4	37,3	29,5	29,5
надходження від реалізації брухту	8,0	0,0	0,0	8,0	0,0
отримані % від залишку коштів на рахунку в банку	95,0	20,4	64,6	5,0	5,0
дохід від безоплатно одержаних активів	614,9	244,6	370,3	0,0	0,0
дохід від централізованої поставки	5690,5	0,0	5 690,5	0,0	0,0
дохід від нарахованої амортизації на безоплатно отримані необоротні активи	1771,1	425,6	445,5	450,0	450,0
Податок на додану вартість	367,7	119,0	68,7	80,0	100,0
Дохід минулого року	3 448,0	3 448,0	0,0	0,0	0,0

Примітка: складено на основі інформації уточненого фінансового плану КНП.

Дані показують, що упродовж 2022 року Кременецька опорна лікарня планує одержати доходи у сумі 116,064 млн. грн, зокрема:

- 1) «дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – 98694,3 тис. грн (доходи від надання медичних послуг по Програмі медичних гарантій – 97369,5 тис. грн; доходи від надання платних медичних послуг – 1324,8 тис. грн);
- 2) дохід з місцевого бюджету за програмою фінансової підтримки – 6970,0 тис. грн;
- 3) дохід з місцевого бюджету за цільовою програмою виконання Постанови КМУ від 24.11.2021р. №1243 Деякі питання здійснення централізованих закупівель кисневих станцій – 715,4 тис. грн;
- 4) інші доходи – 9317,4 тис. грн (дохід від компенсації за комунальні послуги від орендарів – 1016,2 тис. грн; плата за оренду майна – 121,7 тис. грн; надходження від реалізації брухту – 8,0 тис. грн; отримано % від залишку коштів на рахунку в банку – 95,0 тис. грн; дохід від безоплатно одержаних активів – 614,9 тис. грн; дохід від централізованих поставок – 5690,5 тис. грн; дохід від нарахованої амортизації (безоплатно отримані необоротні активи) – 1771,1 тис. грн);
- 5) податок на додану вартість – 367,7 тис. грн» [51].

Крім того, у розпорядженні Кременецької опорної лікарні залишився дохід минулого року – 3448,0 тис. грн.

У табл. 2.6 представлено витратну частину уточненого фінансового плану Кременецької опорної лікарні на 2022 рік. На 2022 рік прогнозовано витрат на суму 119,5128 млн. грн, зокрема витрати на оплату праці – 66,6192 млн. грн; нарахування на оплату праці – 14,4021 млн. грн; «предмети, матеріали, обладнання та інвентар – 5,1274 млн. грн; медикаменти та перев'язувальні матеріали – 19,85 млн. грн.; продукти харчування – 1,1129 млн. грн; оплата послуг (крім комунальних) – 2,2368 млн. грн; оплата комунальних послуг та енергоносіїв рядок – 6,8695 млн. грн; соціальне

забезпечення (виплата пільгової пенсії) – 109,5 тис. грн; інші поточні видатки (сплата податків, зборів) – 63,2 тис. грн; придбання основного капіталу – 863,4 тис. грн; інші видатки – 2158,8 тис. грн)» [51].

Таблиця 2.6

Витратна частини фінансового плану КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради на 2022 рік

(тис. грн)

Найменування показника	Плано- вий рік	У тому числі за кварталами планового року			
		I	II	III	IV
Заробітна плата	66619,2	15213,2	17206,0	17200,0	17000,0
Нарахування на оплату праці	14402,1	3247,4	3704,7	3750,0	3700,0
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	5127,4	1238,7	2140,8	947,9	800,0
Медикаменти та перев'язувальні матеріали	19850,0	4218,5	7161,3	4802,5	3667,7
Продукти харчування	1112,9	261,1	251,8	300,0	300,0
Оплата послуг (крім комунальних)	2336,8	416,0	920,8	500,0	500,0
Оплата комунальних послуг та енергоносіїв, у т.ч.:	6869,5	3932,5	1149,4	1237,1	550,5
оплата теплопостачання	2873,9	2437,9	423,6	12,4	0,0
оплата водопостачання та водовідведення	350,1	211,5	138,6	0,0	0,0
оплата електроенергії	2586,5	1068,4	587,2	380,4	550,5
оплата інших енергоносіїв	1 059,0	214,7	0,0	844,3	0,0
Соціальне забезпечення	109,5	29,4	26,7	26,7	26,7
Інші поточні видатки	63,2	9,0	8,9	30,0	15,3
Придбання основного капіталу	863,4	243,4	220,0	200,0	200,0
Інші видатки, у т.ч.	2158,8	544,6	514,2	540,0	560,0
амортизація(безоплатно отримані необоротні активи)	1 791,1	425,6	445,5	460,0	460,0
податок на додану вартість	367,7	119,0	68,7	80,0	100,0
Усього видатків	119512,8	29353,8	33304,6	29534,2	27320,2

Примітка: складено на основі інформації уточненого фінансового плану КНП.

Зазначимо, що важливим елементом планування діяльності медорганізації є аналізування структури видатків, яке дозволяє менеджменту організації ухвалювати рішення щодо бюджету, щодо ресурсного розподілу.

А це сприятиме підвищенню ефективності фінансового управління.

Насамперед, під час аналізування розглядається структура витатків за категоріями: заробітна плата, придбання медобладнання та медматеріалів, оренда й утримання приміщень, витрати на адміністрацію, операційні витрати.

Аналіз даних Кременецької опорної лікарні засвідчили (рис. 2.6), що основна частина загальних витрат медзакладу (67,79% від усіх витрат) складають витрати, що пов'язані із оплатою платою.

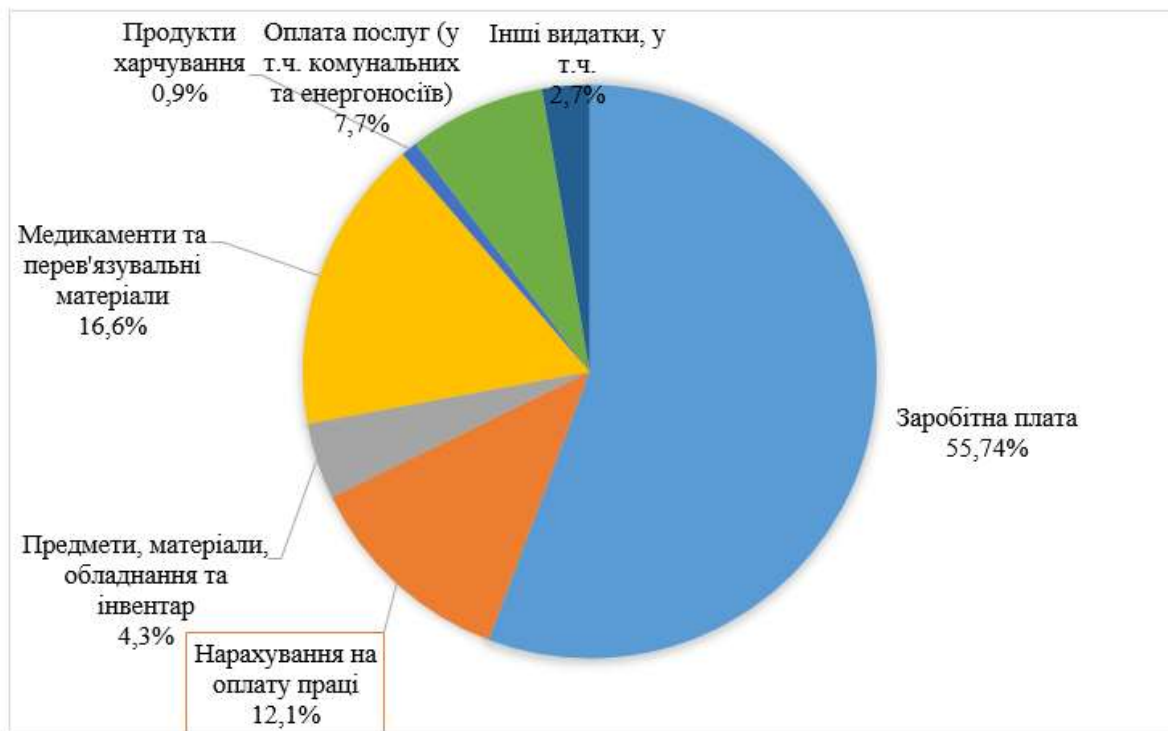


Рис. 2.6. Структура витрат КНП «Кременецька опорна лікарня»

Кременецької міської ради

Примітка. Побудовано на основі даних медзакладу.

Аналізування структури витатків допоможе визначити пріоритетні витатки, допоможе розподілити бюджет на майбутні періоди.

Важливим елементом планування діяльності медорганізації є врахування інвестиційної діяльності медзакладу та капітальних витатків (табл. 2.7). У Кременецькій опорній лікарні заплановано отримати доходи від інвестиційної діяльності у сумі 715,5 тис. грн. На капітальні інвестиції у 2022 році планується витрати кошти у сумі 863,4 тис. грн. При цьому заплановано

придбати (виготовити) основних засобів на суму 863,4 тис. грн.

Таблиця 2.7

Планування інвестиційної діяльності КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради на 2022 рік

Найменування показника	Плано- вий рік	У тому числі за кварталами планового року			
		I	II	III	IV
Доходи від інвестиційної діяльності, у т.ч.:	715,4	0,0	715,4	0,0	0,0
доходи з місцевого бюджету цільового фінансування по капітальних видатках	715,4	0,0	715,4	0,0	0,0
Капітальні інвестиції, у т.ч.:	863,4	243,4	220,0	200,0	200,0
капітальне будівництво	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
придбання (виготовлення) основних засобів	863,4	243,4	220,0	200,0	200,0

Примітка: складено на основі інформації уточненого фінансового плану КНП.

Отже, планування фінансових ресурсів медзакладу є складним та багатогранним завданням. Врахування всіх аспектів фінансового управління, вивчення потреб громади, використання інновацій та стратегічне управління ризиками допомагають створити стійкий та ефективний медичний заклад. Правильне планування допомагає не лише забезпечити фінансову стійкість, але й підняти якість та доступність медичних послуг, що, у свою чергу, сприяє покращенню загального стану здоров'я суспільства.

Висновки до розділу 2

КНП «Кременецька опорна лікарня» є «комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає послуги вторинної/спеціалізованої медичної допомоги в порядку та на умовах, встановлених законодавством України та статутом» [31]. У лікарні функціонують різнопланові відділення, функціонує біля 301 ліжка для лікування, поліклініка розрахована на 600 відвідувань щозміни.

Щорічно обстежується і лікується в стаціонарних відділеннях близько 10,0 тис. пацієнтів, стаціонарно прооперовано 2,4 тис. хворих, амбулаторно проводиться 2,8 тис. операцій, у пологовому відділенні народжується близько 0,6 тис. дітей, швидкою допомогою обслуговується 14000 викликів, у поліклініці проводиться 35000 відвідувань.

Відповідно до нового механізму фінансування за програмою медгарантій Кременецька опорна лікарня у 2022 році надавала 12 із 35 пакетів меддопомоги (30%) гарантованих державою безоплатних видів послуг

Важливою складовою стратегічного управління медичними організаціями є планування ресурсів людського капіталу. Забезпечення належного складу та розвитку персоналу сприяє вдосконаленню якості медичних послуг та відповіді на потреби змінного світу охорони здоров'я.

Планування фінансових ресурсів медичного закладу є складним та багатогранним завданням. Врахування всіх аспектів фінансового управління, вивчення потреб громади, використання інновацій та стратегічне управління ризиками допомагають створити стійкий та ефективний медичний заклад. Правильне планування допомагає не лише забезпечити фінансову стійкість, але й підняти якість та доступність медичних послуг, що, у свою чергу, сприяє покращенню загального стану здоров'я суспільства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Рекомендації щодо планування діяльності закладу охорони здоров'я в умовах викликів та загроз воєнного стану

У сучасному світі, де геополітичні конфлікти та загрози воєнного стану стають невід'ємною частиною реальності, медзаклади грають визначальну роль у забезпеченні найважливішого права людини – права на здоров'я. Виклики, пов'язані з воєнним станом, ставлять перед медичними установами надзвичайно важливі завдання, вимагаючи від них не лише професійності, а й високого рівня готовності до дії в найскладніших умовах.

Зауважимо, що планування діяльності медзакладу в умовах викликів та загроз воєнного стану, набуває особливого значення, оскільки ситуації воєнного конфлікту породжують унікальні виклики для системи охорони здоров'я.

Вже у «прес-релізі за підсумками перших 4-х тижнів з початку широкомасштабного військового вторгнення на територію України ВООЗ було наголошено на величезній загрозі для мільйонів людей через знищення частини інфраструктури охорони здоров'я та порушення поставки предметів медичного призначення, зростаючій незадоволеній потребі у допомозі особам із хронічними захворюваннями, у тому числі і невідкладній» [60].

ВООЗ висловило стурбованість «надзвичайною ситуацією у сфері охорони здоров'я в Україні, спровокованою військовою агресією росії проти України, що призводить до обмеження надання медичної допомоги, збоїв у роботі закладів та ланцюжків медичних поставок, а також підвищеного ризику смерті від неінфекційних захворювань» [59].

Воєнний стан є новою реальністю, котра диктує нові підходи до роботи медичної системи при наданні допомоги як Збройним Силам України, так і громадянам.

По-перше, однією з основних функцій медзакладів в умовах воєнного стану є забезпечення меддопомоги пораненим та хворим. Здатність оперативно та ефективно реагувати на великі потоки поранених, враховуючи різноманітні травми та захворювання, є ключовою для збереження життів та підтримання фізичного та психічного здоров'я населення. Медзаклади повинні мати не лише висококваліфікований персонал, але й належно обладнані лікувальні пункти та мобільні групи для оперативної надання допомоги на передовій.

По-друге, медичні заклади в умовах воєнного стану відіграють важливу роль у запобіганні епідемії та поширенні захворювань. Знищення інфраструктури, водопостачання та санітарних умов у зоні конфлікту може призвести до швидкого поширення інфекційних захворювань. Медзаклади зобов'язані забезпечувати контроль над епідемічною ситуацією, проводячи вакцинації, вести профілактичні заходи та надавати меддопомогу тим, хто постраждав від захворювань.

По-третє, особливу увагу слід звертати на психологічний аспект медичної діяльності в умовах війни. Стрес та психологічна травма можуть вплинути на велику кількість людей у зоні конфлікту. Медичні заклади повинні мати програми психологічної допомоги для поранених та тих, хто пережив травматичні події війни. Сприяти відновленню психічного здоров'я є важливим елементом загального зусилля зі збереження життя та якості життя населення.

Згідно інформації М-ва ОЗ, усі медичні заклади мають надавати меддопомогу всім, хто її потребує.

Отже, діяльність медзакладів в умовах викликів та загроз воєнного стану вимагає від їхнього персоналу не лише професійності, але й високого рівня готовності до надзвичайних ситуацій. Забезпечення медичної допомоги,

контроль за епідемічною ситуацією та психологічна підтримка – це лише частини важливих функцій, які медзаклади виконують в умовах воєнного конфлікту. Навички та знання, накопичені в таких умовах, можуть також виявитися корисними для підвищення ефективності медичної системи у звичайних умовах, зміцнюючи здатність суспільства виживати та відновлюватися після трагедій.

Щоб забезпечити готовність медзакладів надавати меддопомогу постраждалим внаслідок військової агресії М-во ох. здоров'я затвердило Тимчасові заходи у медзакладах (Наказ за №374 від 24.02.2022 р. із змінами від 20.03.2022 р.), згідно яких передбачається обов'язок медзакладу:

«1) забезпечити тимчасове припинення планових госпіталізацій пацієнтів, якщо: завантаження становить понад 70% ліжкового фонду терапевтичного профілю чи завантаження становить 50% ліжкового фонду хірургічного профілю чи відповідне рішення ухвалить структурні підрозділи з питань охорони здоров'я обласних, Київської міської воєнних адміністрацій, з урахуванням тактичної ситуації;

2) забезпечити проведення медико-соціальної експертизи дорослому і дитячому населенню за спрощеною процедурою та заочно;

3) підготувати додаткові хірургічні команди для допомоги постраждалим внаслідок військової агресії росії проти України;

4) вжити заходів щодо збільшення надання медичної допомоги із застосуванням телемедицини;

5) забезпечити прийом пацієнтів, що мають ознаки гострого респіраторного захворювання в окремих приміщеннях із дотриманням вимог інфекційного контролю;

6) забезпечити надання екстреної медичної допомоги в повному обсязі. Водночас не підлягають припиненню термінові та невідкладні планові госпіталізації та планові операції, що пов'язані: з наданням медичної допомоги через ускладнений перебіг вагітності та пологи вагітним, роділлям, породіллям, новонародженим хворим на онкологічні захворювання наданням

паліативної медичної допомоги в стаціонарних умовах іншими невідкладними та терміновими заходами з госпіталізації та плановими операціями, коли їх перенесення (відтермінування) несе серйозний ризик для життя і здоров'я» [41].

Управління ситуаціями екстреної необхідності є важливим компонентом будь-якої країни, оскільки загрози воєнного стану можуть швидко породжувати складні умови, в яких здоров'я і життя громадян перебувають під великим ризиком. Зокрема, планування діяльності медзакладів у таких умовах стає визначальним аспектом забезпечення готовності системи охорони здоров'я до дії в умовах кризових ситуацій.

Планування діяльності медзакладу в умовах викликів та загроз воєнного стану є складним завданням, яке вимагає систематичного та комплексного підходу. Ефективна реакція на екстрені ситуації вимагає відповідальності, координації та готовності взаємодії всіх ланок системи охорони здоров'я в умовах непередбачуваних викликів, забезпечуючи захист та допомогу громадянам в умовах надзвичайних ситуацій.

Однією з ключових аспектів ефективного планування є створення механізмів оперативного реагування на масштабні загрози. Забезпечення здатності швидко мобілізувати ресурси, перерозподілити персонал і забезпечити належний рівень медичного обслуговування є критично важливим у воєнний період. Такі механізми мають бути ретельно розробленими і періодично випробовуваними на практиці, щоб гарантувати їхню ефективність.

У разі загострення воєнного стану, важливо враховувати потреби різних верств населення, включаючи вразливі групи, такі як діти, літні люди і люди з інвалідністю. Система охорони здоров'я повинна мати чіткий план евакуації та захисту цих груп, а також забезпечити належний рівень медичної допомоги для них в умовах надзвичайних ситуацій.

Ще однією важливою складовою планування є забезпечення необхідного обладнання та лікарських запасів. Запаси медичних засобів та

обладнання повинні бути достатньою кількістю, щоб забезпечити високий ступінь самодостатності закладів охорони здоров'я в умовах обмежених ресурсів.

Також важливо розробляти плани співпраці з міжнародними гуманітарними організаціями та іншими країнами, оскільки в сучасних умовах конфліктів гуманітарна допомога може надходити шляхом міжнародної координації.

На рис. 3.1 представлені основні аспекти, які важливо враховувати в плануванні в умовах воєнного стану.



Рис. 3.1. Основні аспекти, які важливо враховувати в плануванні в умовах воєнного стану

Примітка. Побудовано автором.

Оскільки потреба у травматологічній допомозі може значно збільшитися через травми від військових дій, то варто передбачати розширення можливостей лікування поранених та організацію швидкої медичної допомоги.

В умовах воєнного стану може виникнути нестача лікарських препаратів, медичного обладнання та інших ресурсів, тому планування

повинно включати заходи для забезпечення необхідних медичних ресурсів. Зазначимо, що планування повинно враховувати можливість евакуації пацієнтів та медичного персоналу в безпечні області, а також заходи для їхнього захисту від воєнних загроз. В умовах війни інфекційні захворювання можуть швидше поширюватися, тому планування має включати заходи щодо інфекційного контролю та збереження гігієнічних стандартів. Воєнний конфлікт може призводити до психологічних травм, а значить планування повинно включати заходи для психологічної підтримки як для пацієнтів, так і для медичного персоналу. Забезпечення ефективної взаємодії з військовими службами та іншими гуманітарними організаціями є ключовим аспектом планування в умовах воєнного стану. Крім того, забезпечення безпеки медзакладів та інфраструктури важливо для надання неперервної меддопомоги.

На нашу думку, для ефективної організації роботи Кременецької опорної лікарні необхідно розробляти плани у напрямках, що представлені на рис. 3.2.

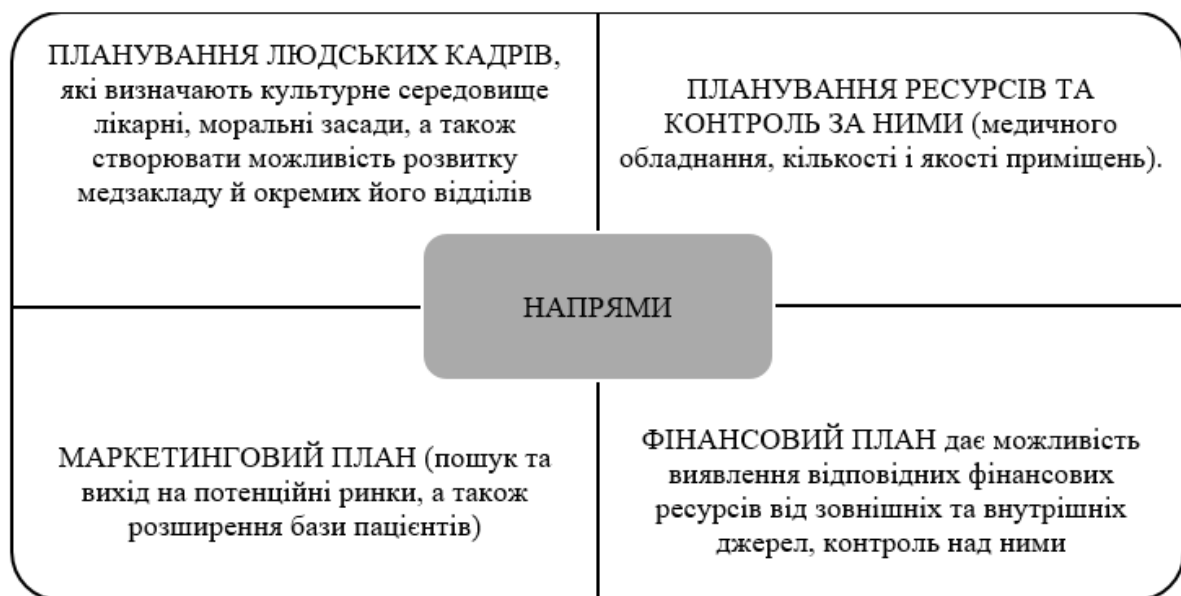


Рис. 3.2. Напрями планування КНП «Кременецька опорна лікарня»

Примітка. Побудовано автором.

Отже, планування в умовах воєнного стану повинно бути гнучким та

здатним адаптуватися до швидко змінних обставин. Забезпечення високого рівня підготовки, співпраці та координації може врятувати багато життів у таких надзвичайних ситуаціях.

Зауважимо, що нині КНП «Кременецька опорна лікарня» готова за потреби стати госпіталем для військових, адже має для цього усі необхідні ресурси.

3.2. Імплементация механізму стратегічного планування в практику управління медичною організацією

Після початку реформи медичного сектору України, медорганізації, котрі були у комунальній власності розпочали процес реорганізації через створення комунальних некомерційних підприємств. Зазначимо, що перетворившись з бюджетних закладів вони здобули низку переваг:

- «більшу свободу у розпорядженні активами та ресурсами, формуванні кадрового потенціалу, встановленні системи оплати праці, умов запровадження надбавок та заохочень, прийнятті рішень щодо структури та чисельності працівників;
- фінансування здійснюється не за постатейним кошторисом, а власним фінансовим планом, що дає більшу свободу та гнучкість рішень» [25].

Крім того, основна діяльність медорганізацій – це надати послуги, якість яких стає важливим атрибутом медорганізації. Нині пацієнт реалізовує право на вільний вибір лікаря і має можливість обрати медорганізацію орієнтуючись на рівень якості медпослуги, запропонованого сервісу. А це посприяло конкуренції й започаткуванню ринкової моделі у медсекторі.

Стара модель управління, для якої є характерним строга ієрархія, чітке виконання вказівок не узгоджується уже з вимогами щодо управління у нових умовах. Тому менеджменту медорганізацій варто використовувати нові методи планування щоб забезпечити ефективне функціонування організації та

конкурувати за пацієнта.

Практика засвідчує, що у медзакладах реалізуються поточні оперативні плани і зазвичай не формулюються стратегічні, що є важливою умовою виживання та конкуренції. Успіх медзакладу в отриманні додаткових джерел фінансування залежить від його успішної роботи на ринку медпослуг, надання послуг, які можуть зацікавити потенційних споживачів, максимального використання наявних умов і ресурсів. У забезпеченні цих умов величезна роль стратегічного планування та стратегічного управління медорганізаціями, що не тільки підвищує шанси вижити в конкуренції та кризах, а й збільшують шанси на позитивний розвиток.

Імплементация механізму стратегічного планування в практику управління медорганізацією має як свої переваги, так і недоліки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки імплементации стратегічного планування в медичній організації

Переваги	Недоліки
1. Довгострокова відмінність	1. Великий обсяг роботи
2. Узгодженість	2. Неспроможність передбачити всі аспекти
3. Оптимізація ресурсів	3. Відсутність гнучкості
4. Адаптивність	4. Вартість
5. Залучення <u>стейкхолдерів</u>	5. Ризик невдалої імплементации

Примітка. Сформовано автором.

Таб. 3.1 візуалізує порівняння переваг та недоліків імплементации стратегічного планування в медорганізації, допомагаючи легше розуміти важливі аспекти цього процесу.

Насамперед, стратегічне планування дозволяє медорганізації розглядати свою майбутню діяльність на довгострокову перспективу, що сприяє стабільності та впорядкуванню. Воно допомагає забезпечити узгодженість між різними підрозділами та спрямовує їх усіх на досягнення спільних цілей.

Стратегічне планування допомагає розподіляти ресурси більш

ефективно, запобігаючи їх недооснащенню чи надмірному використанню.

Імплементация стратегічного планування дозволяє медорганізації вчасно реагувати на зміни в середовищі та коригувати стратегію для досягнення мети. Цей процес сприяє залученню всіх стейкхолдерів, таких як пацієнти, співробітники та інші організації, в розробці та впровадженні стратегії, що сприяє підвищенню довіри та співпраці.

Але ж варто і звертати увагу на те, що стратегічне планування може бути дуже часо- та ресурсоємним процесом, що вимагає участі багатьох стейкхолдерів та аналізу великої кількості даних. Навіть найкраще розроблена стратегія не може передбачити всі можливі сценарії та виклики, які можуть виникнути у майбутньому. Зав'язування на стратегічному плану може призвести до втрати гнучкості в управлінні та адаптації до незапланованих подій. Розробка та імплементация стратегії може бути дорогим процесом, особливо для невеликих медорганізацій. Якщо стратегія не реалізується на практиці, це може призвести до втрати часу та ресурсів, а також втрати довіри стейкхолдерів.

Отже, стратегічне планування в медорганізації вважаються корисним інструментом для досягнення довгострокових цілей, але його імплементация повинна бути обдуманною та урахувати можливі недоліки.

Переваги та недоліки взаємопов'язані і є спільною частиною процесу стратегічного планування в медорганізації.

Довгострокова відмінність – це перевага стратегічного планування, оскільки це дозволяє медичній організації розглядати свою майбутню діяльність на довгострокову перспективу. Однак, розробка такого стратегічного плану може бути важливою та часо- та ресурсоємною задачею.

Узгодженість допомагає уникнути дублювання та конфліктів між різними підрозділами, приводячи їх до спільних цілей. Але незважаючи на всі зусилля, не можна передбачити всі можливі сценарії та виклики, що можуть виникнути в майбутньому.

Оптимізація ресурсів є важливою перевагою, але деякі стратегічні плани

можуть бути занадто закріпленими і не давати достатньо гнучкості для адаптації до незапланованих подій чи змін у середовищі.

Адаптивність важлива для забезпечення успішності стратегії в змінному середовищі, але адаптація може також вимагати додаткових ресурсів, збільшуючи загальну вартість планування та реалізації.

Залучення стейкхолдерів сприяє більшій довірі та співпраці, але також збільшує ризик, оскільки різні стейкхолдери можуть мати різні погляди та очікування. Якщо імплементація стратегії не вдається, це може вплинути на стейкхолдерів та призвести до втрати довіри.

Отже, важливо збалансувати ці переваги та недоліки, раціонально використовуючи стратегічне планування для досягнення мети медичної організації.

Аналіз офіційних сайтів прогресивних й успішних медорганізацій («показових з точки зору фінансових можливостей, рівня надання медичної допомоги, ефективності управління, зокрема, на прикладі Центрів передового досвіду, переможців проєкту *USAID* щодо підтримки реформування системи охорони здоров'я в Україні, даних сайту НСЗУ» [50]) засвідчив, що у більшості таких організацій розвиток забезпечений за рахунок стратегічного планування.

Результати стратегічного планування можуть виявитися різноманітними в залежності від конкретної ситуації та мети організації (рис. 3.3).

Однією із головних цілей стратегічного планування є розробка чіткої та конкретної стратегії для досягнення мети й завдань організації, що включає визначення місії, візії, цілей і конкретних кроків для досягнення успіху. Тим самим забезпечується чіткий напрям для всіх членів команди, що сприяє їх кращій орієнтації у спільних цілях.

Стратегічне планування допомагає визначити найважливіші аспекти діяльності організації та встановити пріоритети для ефективного використання ресурсів.

Оптимізація ресурсів – організації можуть здійснювати більш ефективне

використання своїх ресурсів, включаючи фінансові, людські та матеріальні ресурси.

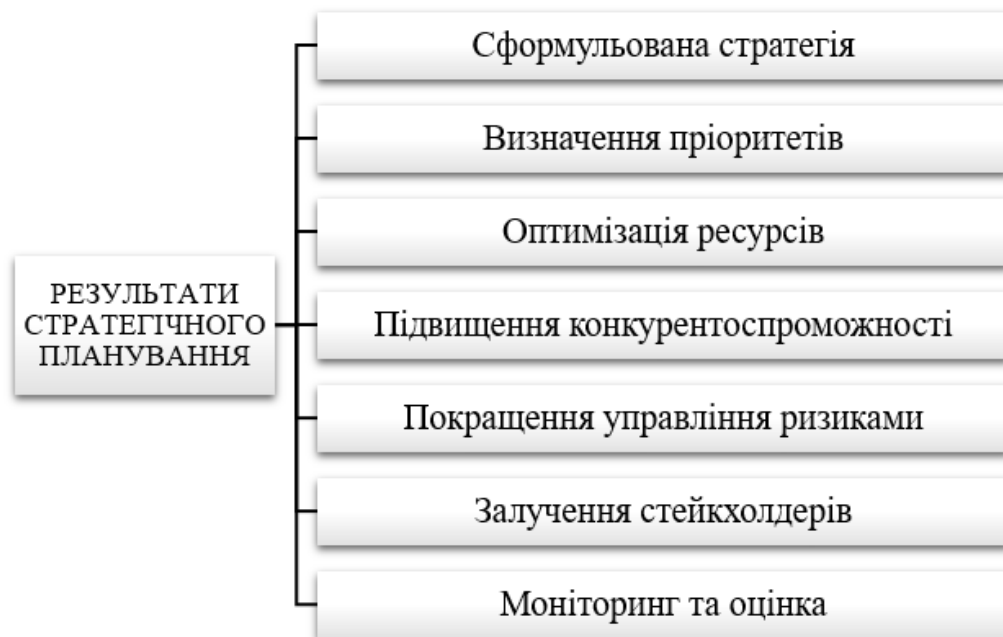


Рис. 3.3. Результати стратегічного планування

Примітка. Побудовано автором.

Стратегічне планування допомагає організаціям адаптуватися до змін в економічному, технологічному та регуляторному середовищі та змінювати свою стратегію для збереження чи підвищення конкурентоспроможності. Організація буде готовою до викликів та змін шляхом включення стратегічних ініціатив, спрямованих на адаптацію.

Аналіз ризиків та розробка стратегій для їх управління є важливою частиною стратегічного планування. Це допомагає зменшити невизначеність та забезпечити стійкість медорганізації у змінному середовищі.

Процес стратегічного планування включає взаємодію зі стейкхолдерами (зацікавленими сторонами), такими як пацієнти, медичний персонал, фінансові партнери та інші зацікавлені сторони, для врахування їхніх потреб та очікувань у стратегії організації.

Стратегічне планування включає системи моніторингу та оцінки, які дозволяють визначити, наскільки ефективно виконується стратегія та які

корективи можуть бути внесені в процес.

Таким чином, стратегічне планування спрямоване на досягнення довгострокових цілей організації та забезпечення її успішного розвитку в майбутньому.

Стратегія медичної організації має передбачати:

- 1) «обслуговування пацієнтів;
- 2) роботу підрозділів медорганізації;
- 3) взаємодію й комунікації медичних працівників;
- 4) вирішення конкретних ситуативних завдань;
- 5) атестацію медпрацівників;
- 6) міжсекторну співпраця;
- 7) аудит якості медпослуг» [49].

Алгоритм стратегічного планування для медичної організації представимо на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Алгоритм стратегічного планування для медичної організації

Примітка. Побудовано автором.

1. Аналіз зовнішнього середовища.

Проведення SWOT-аналізу – визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз для медичної організації.

Оцінка демографічних та економічних факторів – розуміння тенденцій

в населенні та економіці, які можуть вплинути на забезпечення медичних послуг.

2. Визначення місії, візії та цілей.

Формулювання місії передбачає пошук відповідей на запитання: Яка цільова група обслуговується? Які цінності та цілі переслідуються?

Розробка візії. Як медична організація хоче бачити себе в майбутньому?

Встановлення стратегічних цілей означає конкретизацію того, що має бути досягнуто для втілення місії та візії.

3. Аналіз внутрішнього середовища.

Оцінка ресурсів – аналіз наявних людських, фінансових та технічних ресурсів.

Оцінка внутрішніх процесів включає визначення ефективності внутрішніх операцій та систем.

4. Розробка стратегій.

Вибір стратегій розвитку через розробку конкретних дій та підходів для досягнення стратегічних цілей.

Формулювання планів дій, тобто розробка конкретних кроків для впровадження обраних стратегій.

5. Впровадження та контроль.

Впровадження стратегій – здійснення дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

Моніторинг та контроль – систематичний аналіз впровадження стратегій та коригування планів, якщо це необхідно.

6. Оцінка та реформування.

Оцінка результатів – аналіз результатів впровадження стратегій у контексті стратегічних цілей.

Реформування стратегій, тобто внесення змін до стратегій на основі отриманих даних та досвіду.

На рис. 3.5 представлено рекомендовану стратегію досліджуваної медичної організації.

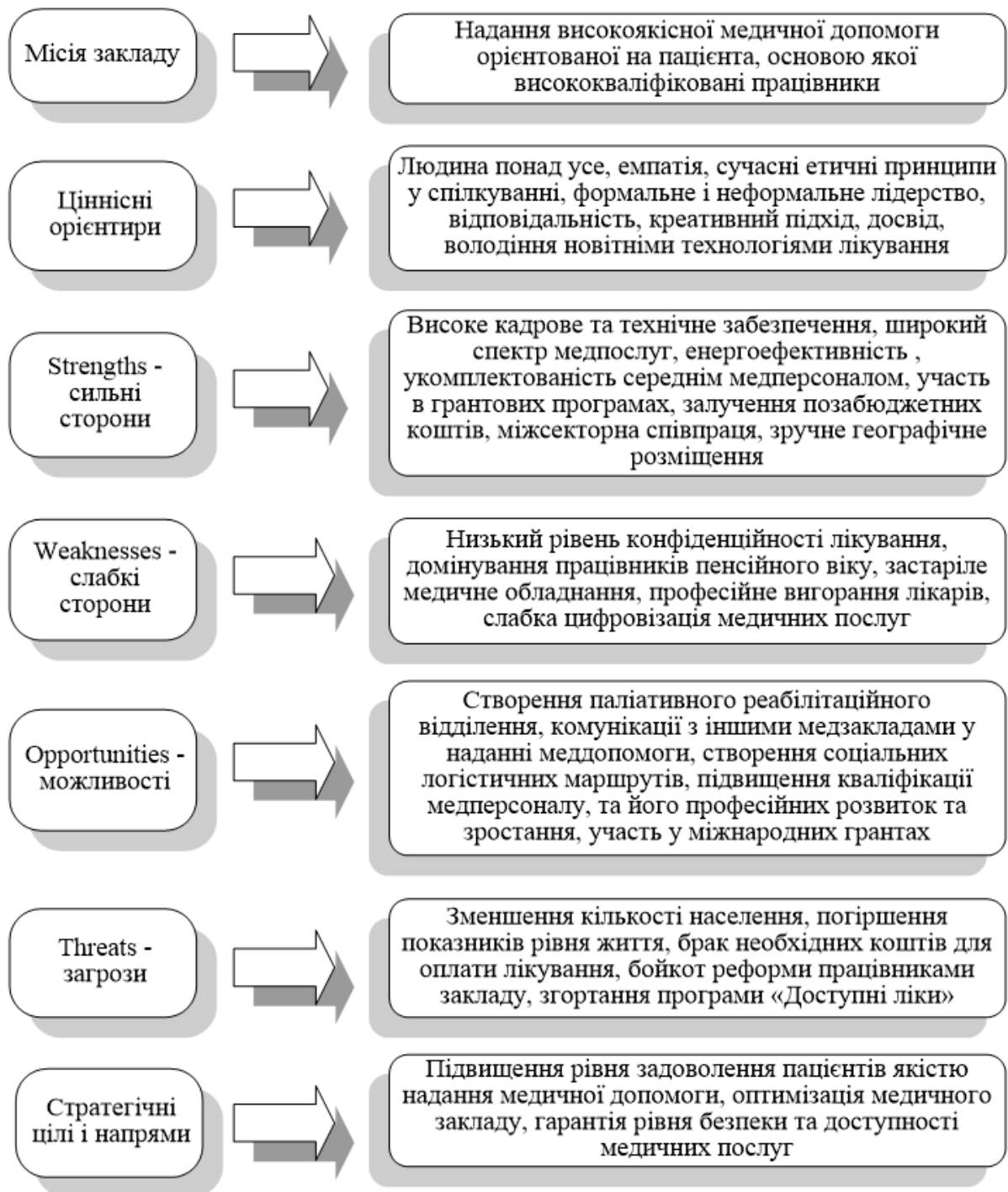


Рис. 3.5. Пропонована стратегія розвитку КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради

Зазначимо, що Кременецькій обласній лікарні було надано у процесі реалізації програми президента «Велике будівництво» сучасний КТ-апарат і рентген-апарат, що відповідають повністю вимогам НСЗУ. З 1 червня ці апарати введені в експлуатацію. Згідно даних, лікарі КТ і рентген-відділень

щодня приймають до 10 людей.

Крім того, у Кременецькій обласній лікарні оновили фізіотерапевтичне відділення. Пацієнти мають змогу скористатися послугами електросну, що так є необхідним для людей, котрі переїхали із територій, де ведуться активні бойові дії. Також є доступними процедури парафінотерапії, процедури кінезіотейпування.

Відділення неврології Кременецької обласної лікарні переїхало у центральну будівлю, а тому пацієнти матимуть можливість отримувати швидше консультацію у неврологів.

Отже, стратегічне планування є необхідним елементом управління медорганізацією, який дозволяє чітко визначити місію, визначити основні цілі та шляхи до подальшого розвитку й досягнення успіху. А це робить весь колектив спрямованим на досягнення спільної мети, що важливо для ефективного функціонування організації.

Висновки до розділу 3

Воєнний стан є новою реальністю, котра диктує нові підходи до роботи медичної системи при наданні допомоги як Збройним Силам України, так і громадянам.

Виклики, пов'язані з воєнним станом, ставлять перед медичними установами надзвичайно важливі завдання, вимагаючи від них не лише професійності, а й високого рівня готовності до дії в найскладніших умовах.

Планування діяльності медзакладу в умовах викликів та загроз воєнного стану, набуває особливого значення, оскільки ситуації воєнного конфлікту породжують унікальні виклики для системи охорони здоров'я.

Планування діяльності медзакладу в умовах викликів та загроз воєнного стану є складним завданням, яке вимагає систематичного та комплексного підходу.

Однією з ключових аспектів ефективного планування є створення механізмів оперативного реагування на масштабні загрози. Забезпечення здатності швидко мобілізувати ресурси, перерозподілити персонал і забезпечити належний рівень медобслуговування є критично важливим у воєнний період.

Стара модель управління, для якої є характерним строга ієрархія, чітке виконання вказівок не узгоджується уже з вимогами щодо управління у нових умовах. Тому менеджменту медорганізацій варто використовувати нові методи планування щоб забезпечити ефективне функціонування організації та конкурувати за пацієнта.

Стратегічне планування є необхідним елементом управління медорганізацією, який дозволяє чітко визначити місію, визначити основні цілі та шляхи до подальшого розвитку й досягнення успіху. А це робить весь колектив спрямованим на досягнення спільної мети, що важливо для ефективного функціонування організації.

ВИСНОВКИ

Управління є основною сферою діяльності для будь-якої організації і включає прийняття рішень, організацію, мотивацію та контроль діяльності організації. Один із основних аспектів управління – це забезпечення виконання планів ефективно.

Планування та управління є нерозривно пов'язаними процесами, що допомагають організації досягати цілей та адаптуватися до змін в навколишньому середовищі, управляти ресурсами та досягати конкурентних переваг.

Планування визначається як систематичний процес, що передбачає розробку стратегій та способів дій з метою досягнення поставлених цілей та завдань. У медичних закладах планування є необхідним завданням для забезпечення ефективності та надійності мед допомоги, забезпечення пацієнтів та оптимізації ресурсів. Від цього процесу залежить не тільки якість надання медичної допомоги, але й ефективність використання ресурсів та фінансова стійкість закладу.

Планування дозволяє мед закладу реагувати на змінні умови, адаптуватися до нових викликів у медсфері та постійно покращувати якість послуг для пацієнтів. Відповідно до цього, ефективне планування стає основою для успіху медичних закладів і сприяє поліпшенню загального стану здоров'я населення.

Планування в охороні здоров'я є основою діяльності медзакладу і здійснюється відповідно до його типу. Воно допомагає визначити місію та стратегію закладу, ефективно розподіляти ресурси, реагувати на кризові ситуації та забезпечувати найвищу якість медичної допомоги. Планування в медичних закладах є ключовим елементом для забезпечення ефективного функціонування системи охорони здоров'я та задоволення потреб пацієнтів.

КНП «Кременецька опорна лікарня» є «комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає послуги вторинної/спеціалізованої

медичної допомоги в порядку та на умовах, встановлених законодавством України та статутом» [31]. У лікарні функціонують різнопланові відділення, функціонує біля 301 ліжка для лікування, поліклініка розрахована на 600 відвідувань щозміни.

Щорічно обстежується і лікується в стаціонарних відділеннях близько 10,0 тис. пацієнтів, стаціонарно прооперовано 2,4 тис. хворих, амбулаторно проводиться 2,8 тис. операцій, у пологовому відділенні народжується близько 0,6 тис. дітей, швидкою допомогою обслуговується 14000 викликів, у поліклініці проводиться 35000 відвідувань.

Відповідно до нового механізму фінансування за програмою медгарантій Кременецька опорна лікарня у 2022 році надавала 12 із 35 пакетів меддопомоги (30%) гарантованих державою безоплатних видів послуг

Важливою складовою стратегічного управління медичними організаціями є планування ресурсів людського капіталу. Забезпечення належного складу та розвитку персоналу сприяє вдосконаленню якості медичних послуг та відповіді на потреби змінного світу охорони здоров'я.

Планування фінансових ресурсів медичного закладу є складним та багатогранним завданням. Врахування всіх аспектів фінансового управління, вивчення потреб громади, використання інновацій та стратегічне управління ризиками допомагають створити стійкий та ефективний медичний заклад. Правильне планування допомагає не лише забезпечити фінансову стійкість, але й підняти якість та доступність медичних послуг, що, у свою чергу, сприяє покращенню загального стану здоров'я суспільства.

Воєнний стан є новою реальністю, котра диктує нові підходи до роботи медичної системи при наданні допомоги як Збройним Силам України, так і громадянам.

Виклики, пов'язані з воєнним станом, ставлять перед медичними установами надзвичайно важливі завдання, вимагаючи від них не лише професійності, а й високого рівня готовності до дії в найскладніших умовах.

Планування діяльності медзакладу в умовах викликів та загроз воєнного

стану, набуває особливого значення, оскільки ситуації воєнного конфлікту породжують унікальні виклики для системи охорони здоров'я.

Планування діяльності медзакладу в умовах викликів та загроз воєнного стану є складним завданням, яке вимагає систематичного та комплексного підходу.

Однією з ключових аспектів ефективного планування є створення механізмів оперативного реагування на масштабні загрози. Забезпечення здатності швидко мобілізувати ресурси, перерозподілити персонал і забезпечити належний рівень медобслуговування є критично важливим у воєнний період.

Стара модель управління, для якої є характерним строга ієрархія, чітке виконання вказівок не узгоджується уже з вимогами щодо управління у нових умовах. Тому менеджменту медорганізацій варто використовувати нові методи планування щоб забезпечити ефективне функціонування організації та конкурувати за пацієнта.

Стратегічне планування є необхідним елементом управління медорганізацією, який дозволяє чітко визначити місію, визначити основні цілі та шляхи до подальшого розвитку й досягнення успіху. А це робить весь колектив спрямованим на досягнення спільної мети, що важливо для ефективного функціонування організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я. URL: http://pidruchniki.com/1781040937372/meditsina/menedzhment_u_galuzi_ohoroni_zdorovya
2. Безгінова Л. І., Забродська Л. Д., Яроцька О. Т. Моделі стратегічного управління підприємством. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. / відпов. ред. О. І. Черевко*. Харків: ХДУХТ, 2014. Вип. 2(20). С.300-308.
3. Гарват О. А. Аналіз і планування трудових показників: особливості методики. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 4. С. 60-69.
4. Данько В. В. Удосконалення системи управління закладами охорони здоров'я на інноваційних засадах. *Вчені записки університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69) №2. С.102-109.
5. Деякі питання здійснення централізованих закупівель кисневих станцій: Постанови КМУ від 24.11.2021 р. №1243 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1243-2021-п#Text>
6. Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2023 №174. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/174-2023-п#Text>
7. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Дзюбка М. Ю. Оцінювання ризику стратегій розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 428-434. URL: <http://economyandsociety.in.ua>
8. Дикань В. А, Зубенко В. О, Маковоз О. В, Шраменко О. В. Стратегічне управління: навчальний посібник. 2013. 272 с.
9. ДСТУ ISO 9001–2001. Системи управління якістю. Вимоги. К.: Держстандарт України. 23 с.
10. Економіка охорони здоров'я : підручник / В. Ф. Москаленко,

- О. П. Гульчій, В. В. Таран та ін. Вінниця: Нова Книга, 2010. 288 с.
11. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Надольний О. В. Планування в системі менеджменту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 1. С.39-43.
 12. Загальна декларація прав людини від 10.12.1948 № 995_015. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015
 13. Звіти КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради.
 14. Іванова В. В. Планування діяльності підприємства : навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 472 с.
 15. Корицький Г. Управління медичним закладом в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України*: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю [Тернопіль, 31 травня 2022 року]. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44954/1/ZBIRNIK_31_05_2022.pdf
 16. Крисько Ж. Л., Кривокульська Н. М. Аналіз практики управління охороною праці в медичній установі. *Економіка та суспільство*. Електронне наукове фахове видання. 2017. Випуск № 9. С. 479-483. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/82.pdf
 17. Крисько Ж. Л. Сучасні підходи до управління організаціями. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України*: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю [Тернопіль, 31 травня 2022 року]. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. С. 136-138. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44954/1/ZBIRNIK_31_05_2022.pdf
 18. Куцик В. І., Чаус В. М. Методи і методичні підходи до планування діяльності підприємства: співвідношення та розвиток у сучасних умовах. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2010. Вип. 11. С. 261-267.

- 19.Лехан В. М., Слабкий Г. О., Шевченко М. В. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я: український вимір. К. : Укр. Інститут стратегічних досліджень МОЗ України, 2019. 34 с.
- 20.Лікарчук Н. В. Сутність стратегії планування як функції управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2014. Вип. 1. С. 37-40.
- 21.Мармаза О. І. Основи теорії менеджменту. Х. : ТОВ «Планета-принт», 2015. 139 с.
- 22.Матійців Я. О., Кучмій Я. В. Планування діяльності в закладі охорони здоров'я. *Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти*: збірник матеріалів VI міжн. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 28-29 вересня 2023 року). Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 60-62. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16914>
- 23.Матійців Я., Кучмій Я. Імплементация механізму стратегічного планування в практику управління медичною організацією. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*: збірник матеріалів доповідей VIII Науково-практична конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю (м. Тернопіль, 26 жовтня 2023 року). Тернопіль: ЗУНУ, 2023.
- 24.Медичні заклади в умовах воєнного стану в Україні будуть фінансуватися безперебійно. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/medichni-zakladi-v-umovah-voyennogo-stanu-v-ukrayini-budut-finansuvatisya-bezperebijno-viktor-lyashko>
- 25.Мельник А., Богач Ю. Модернізація організаційного механізму функціонування закладів вторинного і третинного рівнів охорони здоров'я. *Вісник ТНЕУ*. 2020. № 4. С.82-114.
- 26.Мельник А., Радзивілюк Л. Імплементация стратегічного планування в практику управління сучасним медичним закладом: методологічні та прикладні аспекти. *Вісник економіки*. 2021. №3. С.66-83.
- 27.Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони

- здоров'я / кол. монографія за ред. д.е.н. М. М. Шкільняка, д.е.н. Т. Л. Желюк. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с.
28. Мошек Т. Є., Соломко А. С., Ковальчук М. М. Місія організації як фактор забезпечення її іміджу та конкурентного статусу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. №3. С.114-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2015_3_26.
29. Орлов В. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 12. С. 11-13.
30. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 № 2801-ХІІ. Дата оновлення: 01.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
31. Офіційний сайт КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської. URL: <https://kremenets.lic.org.ua>
32. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua>
33. Офіційний сайт Національної служби охорони здоров'я України. URL: <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>
34. Планування. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Планування>
35. Планування та контроль на підприємстві: навчальний посібник / О. Ф. Михайленко, Н. М. Євдокимова, Ю. М. Лозовик та ін.; за заг. ред. О. Ф. Михайленко. Київ, 2014. 459 с.
36. Попадюк О. І. Особливості планування як пріоритетної функції управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 5. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2012/25.pdf
37. Попович Т. М., Крисько Ж. Л. Гарантії держави у наданні якісних медичних послуг. *Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я* / кол. монографія за ред. Желюк Т. Л., Шкільняка М. М. Тернопіль, Крок. 2020. С.261-293.
38. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. Дата оновлення: 01.01.2023.

- URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>
39. Про деякі питання порядку проведення медико-соціальної експертизи на період дії воєнного стану на території України : Постанова КМУ від 08 березня 2022 р. № 225 URL: <https://bit.ly/3HUgi6E>.
40. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 р. № 1023-ХІІ. Дата оновлення: 19.11.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
41. Про Тимчасові заходи у закладах охорони здоров'я з метою забезпечення їх готовності для надання медичної допомоги постраждалим внаслідок військової агресії Російської Федерації проти України. Наказ від 24.02.2022 № 374 МОЗ. URL: : <https://www.medsprava.com.ua/news/5152-robota-zoz-v-umovah-vonnogo-stanu>
42. Пушмак Г. Маркетингові шляхи реформування медицини в Україні. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 3. С. 28-32.
43. Робота ЗОЗ в умовах воєнного стану. URL: <https://medplatforma.com.ua/news/5152-robota-zoz-v-umovah-vonnogo-stanu>
44. Росоха В. В., Газуда Л. М. Особливості планування в системі маркетингового менеджменту. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 223-233.
45. Савіна Г. Г., Скібіна Т. І. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5300>
46. Свистович М. Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. URL: <http://academy.gov.ua/18/PDF/06/pdf>.
47. Стандарт екстреної медичної допомоги «Медичне сортування при масовому надходженні постраждалих на ранньому госпітальному етапі» від 24.02.2022 № 368. URL: <https://www.medsprava.com.ua/news/5152->

[roboata-zoz-v-umovah-vonnogo-stanu](#)

48. Статут КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради (нова редакція). Кременець. 2022. 16 с.
49. 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
50. Стратегічне планування в охороні здоров'я на рівні госпітальних округів. Посібник для тренерів. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/606/Manual1.pdf>
51. Фінансовий план КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради (уточнений). Кременець. 2022. 5 с.
52. Фатенок-Ткачук А. О. Методичні основи аналізу зовнішнього середовища підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
53. Чаус В. М. Планування діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання: теоретичний підхід. *Вісник ЛКА: Збірник наукових праць*. Серія економічна. Вип. 32. Львів: ЛКА, 2010. С. 112-116.
54. Череп А. В., Сучков А. В. Стратегічне планування і управління: навч. посіб. К.: Кондор, 2011.
55. Шим Джай К. Сигел Основи комерційного бюджетування. Х.: Азбука, 496 с.
56. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf
57. 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.

- 58.Щербань О. Д. Види та методи фінансового планування на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 6. С. 530-534.
- 59.Regional Committee for Europe, special session. Special session of the Regional Committee for Europe: virtual session, 10-11 May 2022: WHA75: Health emergency in Ukraine and neighbouring countries, stemming from the Russian Federation's aggression. World Health Organization. Regional Office for Europe. URL: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/353946>
- 60.Ukraine: 28 days of war, 64 varied attacks on health care, and 18 million people affected 24 March 2022. URL: <https://www.euro.who.int/en/media-centre/sections/press-releases/2022/ukraine-28-days-of-war,-64-verid-edattacks-on-health-care,-and-18-million-people-affected>