

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

КОСОВСЬКИЙ Олександр Сергійович

**Стратегічне планування розвитку закладу охорони
здоров'я / Strategic planning of the development of a health
care institution**

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

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЗОЗм - 21
О.С. Косовський

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Т.М. Попович

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

«___» _____ 20___ р.

Завідувач кафедри

_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ МЕДЗАКЛАДІВ.....	5
1.1. Сутність і роль стратегічного планування в діяльності медзакладів	5
1.2. Основні підходи та моделі стратегічного планування в ох. здоров'я .	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОХ. ЗДОРОВ'Я.....	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради	17
2.2. Аналітична оцінка потенціалу стратегічного розвитку медзакладу.....	25
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ В МЕДЗАКЛАДІ	33
3.1. Визначення стратегічних цілей та пріоритетів розвитку.....	33
3.2. Механізми та інструменти реалізації стратегії розвитку медзакладу ..	38
ВИСНОВКИ	43

ВСТУП

Актуальність проблеми. Пацієнти дедалі частіше вибирають заклади, які пропонують якісне обслуговування та сучасні умови лікування. Для забезпечення конкурентоспроможності медзакладам (МЗ) потрібна чітка стратегія, яка включає розвиток інфраструктури, підвищення кваліфікації персоналу та орієнтацію на пацієнта.

Суспільство стикається з демографічними змінами, старінням населення, зростанням кількості хронічних захворювань та потреб у спеціалізованих медпослугах. Стратегічне планування (СП) дозволяє адаптувати свою діяльність відповідно до цих змін.

Інновації в медгалузі, такі як цифрові медсистеми, телемедицина, мінімально інвазивні процедури, вимагають значних інвестицій та перебудови внутрішніх процесів. Стратег. планування допомагає забезпечити планомірне впровадження нових технологій.

У зв'язку з обмеженістю фінансування СП дозволяє медичним установам оптимізувати використання ресурсів, зокрема, людських, фінансових та матеріальних, зменшуючи витрати та підвищуючи ефективність надання послуг.

Стратег. планування орієнтоване на довгостроковий розвиток, що дозволяє МЗ уникати кризових ситуацій, підвищувати стійкість та зберігати безперервність надання послуг у складних умовах.

З урахуванням зростання стандартів якості медпослуг (МП) стратег. планування допомагає запроваджувати системи контролю якості та відповідати вимогам акредитації, що є критично важливим для позитивної репутації та визнання закладу на ринку.

Отже, стратег. планування є важливим інструментом, який допомагає МЗ адаптуватися до викликів сучасності, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати якісне медобслуговування пацієнтів.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Теоретико-

методологічні аспекти СП розвитку медзакладу розглядала низка вчених, зокрема, Вороненко Ю., Данько В., Кривокульська Н., Мельник А., Попович Т., Радзивілюк Л., Шкільняк М.

Мета роботи - дослідити теоретичні аспекти стратег. планування розвитку медзакладу.

Відповідно до мети поставленні такі **завдання**:

- розкрити сутність і роль стратег. планування в діяльності МЗ;
- визначити основні підходи та моделі стратег. планування в ох.здоров'я;
- дослідити організаційно-економічну характеристику КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня»;
- провести аналітична оцінка потенціалу стратегічного розвитку МЗ;
- визначити стратегічні цілі та пріоритети розвитку Терноп. обл. клінічної лікарні;
- окреслити механізми та інструменти реалізації стратегії розвитку МЗ.

Об'єктом дослідження є процес стратег. планування розвитку медзакладу.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти стратег. планування розвитку медзакладу.

Апробація. Тези [10; 11].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ МЕДЗАКЛАДІВ

1.1. Сутність і роль стратегічного планування в діяльності медзакладів

Для висвітлення питання стратег. планування в діяльності МЗ важливо розуміти термінологію, тому розглянемо сутність дефініції «стратегічне планування».

Таблиця 1.1

Сутність дефініції «стратегічне планування»

Тлумачення	Автор	Джерело
аналітичний результат, в якому використовуються економічні і технологічні змінні, сфокусоване на прийнятті оптимальних стратегічних рішень	<u>Ансофф І.</u>	[44]
управлінський процес досягнення і підтримки стійкого балансу цілей, можливостей і ресурсів організацій та нових ринкових можливостей	<u>Дикань В., Зубенко В., Маковоз О.</u>	[5]
процес розподілу ресурсів для досягнення фірмою поточних і перспективних цілей і завдань в умовах швидко мінливого і конкуруючого ділового оточення	<u>Дюбрин А., Р. Айреланд і Дж. Вільяме</u>	[45]
інструмент, що допомагає в прийнятті управлінських рішень і об'єднує чотири основних види управлінської діяльності: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація і організаційне стратегічне передбачення	<u>Лоранж П.</u>	[47]
набір дій і рішень, що приймаються керівниками, які приводять до розробки специфічних стратегій, призначених для допомоги організаціям досягти власних цілей, але поза увагою науковців залишаються аспекти впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на процес формування і вибору стратегічних цілей.	<u>Мескон М., М. Альберт, Ф. Хедуорі</u>	[48]
процес двостороннього зворотного зв'язку, в якому стратегії взаємодії з ринком і постачальниками взаємопов'язані через необхідність планування персоналу і виду організаційної структури компанії.	<u>Шендель Д., Хофер Ч.</u>	[51]
систематизовані, та більш-менш формалізовані зусилля всієї організації, які спрямовані на розробку стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проектів і програм	<u>Шершньова З.</u>	[39]

Примітка. Узагальнено.

Як бачимо, були запропоновані різні напрями дослідження поняття «стратегічне планування». При цьому стратег. планування пов'язане з визначенням довгострокових цілей і завдань, розподілом ресурсів і планом дій, які необхідно вжити для досягнення цілей. Так, «науковці У. Кінг й Д. Кліланд трактують стратегічне планування як процес визначення цілей організації (соціально-господарської структури) і їх змін, а також ресурсів, необхідних для їх досягнення, і політики, спрямованої на придбання і використання цих ресурсів» [46].

Д. Хан стверджує, що стратегічне «планування є планування досягнення цілей, в ході якого визначають в довгостроковому плані структуру і обсяги продуктово-асортиментної програми, а також структуру і обсяги потенціалу, необхідного для виробництва і реалізації продукції» [36].

Найбільш ефективним СП є за умови передбачення зміни зовнішніх і внутрішніх факторів середовищ та застосовує ситуаційний підхід для оцінки цих змін. Основні аспекти СП передбачають довгостроковий характер, що засновано на формулюванні довгострокових цілей і стратег. планів як основних результатів процесу планування, системність планування, забезпечення цілісності і комплексності елементів СП.

Зазначимо, що СП є ключовим інструментом управління в МЗ, що дозволяє ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі й забезпечувати стабільний розвиток організації.

Стратег. планування в МЗ можна окреслити як процес визначення довгострокових цілей установи, аналізу ресурсів та навколишнього середовища, а також формування планів для досягнення цих цілей.

Процес СП складається з етапів (рис. 1.1).

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ включає дослідження ринку, конкурентів, стану технологій, політико-правових факторів, соціальних тенденцій і внутрішніх ресурсів організації (людських, фінансових та матеріальних). Необхідно враховувати фактори макросередовища (економічні, соціальні, політичні, технологічні) та специфіку галузі

ох.здоров'я.

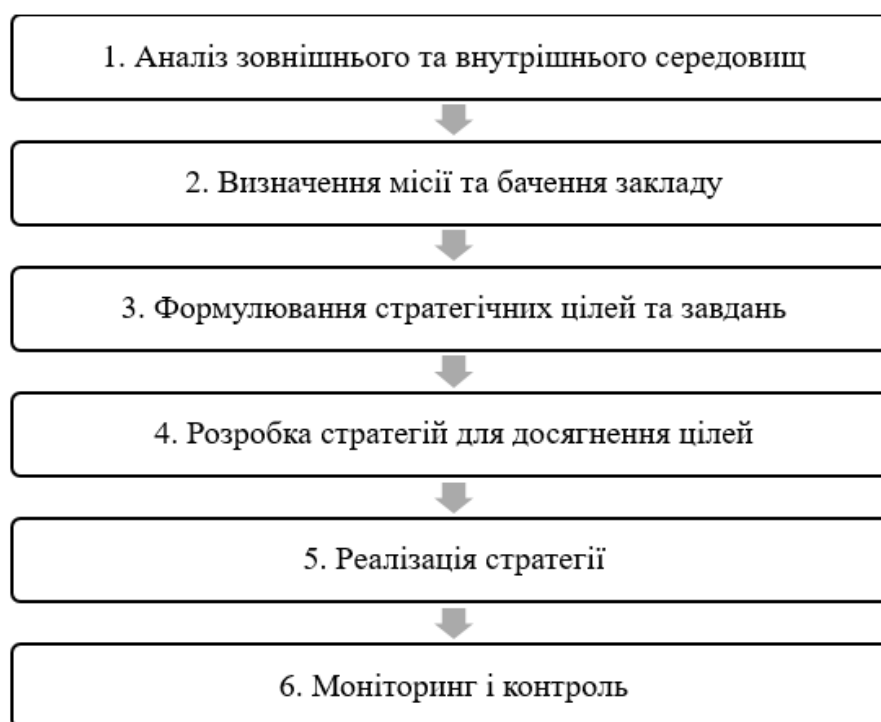


Рис. 1.1. Процес стратегічного планування

Примітка. Наведено за [38].

Місія визначає основну мету діяльності МЗ, а бачення – довгостроковий образ у майбутньому, до якого заклад прагне, тобто вказує на перспективний стан закладу в майбутньому.

На основі місії й бачення визначаються конкретні цілі, досягнення яких сприятиме довгостроковому розвитку МЗ. При цьому, цілі повинні бути досяжними, конкретними, реалістичними, прив'язані до часових рамок.

На етапі складання стратегій для досягнення цілей визначаються основні напрями діяльності, які необхідно розвивати для досягнення поставлених цілей. Для кожної стратегічної мети створюється план дій, що включає конкретні заходи, відповідальних осіб й ресурси.

Етап реалізації стратегії охоплює конкретні дії, які допоможуть МЗ втілити розроблені стратегії у життя.

Оцінка ефективності реалізації стратегії дозволяє своєчасно вносити корективи для досягнення запланованих результатів.

СП є незамінним елементом управління для МЗ, який дозволяє визначити їхню місію, пріоритети, ресурси та напрями розвитку. Він вимагає ретельного аналізу, вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів, а також готовності адаптуватися до нових умов.

Стратег. планування є життєво важливим для МЗ, оскільки дозволяє їм визначити і здійснити довгострокові пріоритети, сприяючи підвищенню якості послуг і задоволенню потреб пацієнтів.

Роль СП у діяльності медустанов представлено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Роль стратегічного планування у діяльності медичних установ

Примітка. Побудовано автором.

СП допомагає встановити стандарти якості, оптимізувати процеси обслуговування й запроваджувати нові методи лікування, що покращує загальну якість надання послуг. Чітко визначені цілі дозволяють МЗ сконцентрувати зусилля на вдосконаленні якості обслуговування пацієнтів, впровадженні сучасних технологій, розвитку персоналу та впровадженні нових методів діагностики та лікування.

Планування дозволяє більш ефективно розподіляти наявні ресурси (фінансові, людські, матеріальні), уникати дублювання функцій, знижує

витрати й запобігати надмірним витратам. МЗ, які мають чітке стратегічне бачення, здатні краще розподіляти свої ресурси, спрямовуючи їх на найважливіші завдання.

У процесі стратег. планування МЗ можуть підготуватися до потенційних ризиків і швидко реагувати на зміни у законодавстві, технологіях чи ринкових умовах.

Постійні зміни в системі ОЗ вимагають від медпідприємств швидкої адаптації. СП дає можливість передбачити потенційні ризики і вчасно на них реагувати.

Стратег. планування допомагає МЗ створити стратегії, які дозволять конкурувати з іншими закладами, залучаючи пацієнтів і забезпечуючи якісний рівень послуг.

Основною метою більшості МЗ є забезпечення високого рівня задоволеності пацієнтів. Стратег. планування дозволяє враховувати побажання і потреби пацієнтів та забезпечувати послуги, орієнтовані на їхні очікування.

Ефективно розроблене стратег. планування надає МЗ можливість досягати стабільного росту, забезпечуючи фінансову стійкість та реалізацію довгострокових цілей.

Реалізація стратег. планування сприяє підвищенню конкурентості медустанов, покращенню якості послуг, оптимізації використання ресурсів та забезпеченню задоволеності пацієнтів.

Стратегічне планування в медичних закладах МЗ ґрунтується на кількох ключових принципах, які допомагають ефективно спрямувати діяльність установи на досягнення довгострокових цілей (рис. 1.3).

В центрі уваги завжди має бути пацієнт і його потреби. Важливо забезпечити якість медпослуг, зручність доступу до них і задоволення очікувань пацієнтів, що вимагає постійного збору зворотного зв'язку, щоб врахувати потреби й побажання пацієнтів при формуванні стратегії.

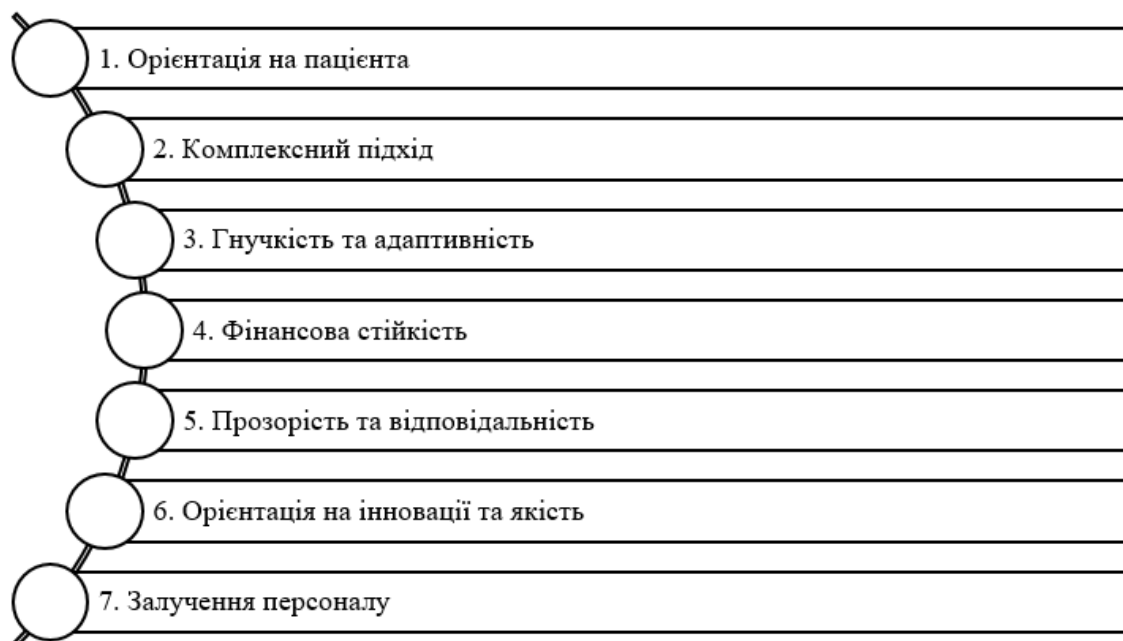


Рис. 1.3. Принципи стратегічного планування в медичних закладах

Примітка. Побудовано автором.

СП охоплює всі аспекти роботи медпідприємства: управління ресурсами, кадрову політику, фінансову стабільність, маркетинг та комунікації, а також безпосередню якість меддопомоги, що дозволяє збалансувати всі елементи для досягнення максимальної ефективності.

МЗ повинні швидко реагувати на зміни в законодавстві, медстандартах, технологіях, а також на зміну попиту на різні види послуг. Гнучкість у стратег. плануванні дозволяє адаптуватися до нових умов і залишатися конкурентними.

Стратегія має передбачати стабільні джерела фінансування та економічну ефективність. Важливо оптимізувати витрати, залучати інвестиції, гранти та фінансову підтримку для забезпечення довготривалого розвитку.

Відкрите управління і звітність щодо прийнятих рішень сприяють формуванню довіри пацієнтів та суспільства. Прозорість дозволяє уникнути конфліктів та забезпечити підтримку з боку громади.

Інновації у медобладнанні, методах діагностики й лікування допомагають покращити якість обслуговування. СП має включати розвиток

новітніх технологій й удосконалення якості послуг.

Важливо підтримувати професійний розвиток персоналу, створюючи умови для навчання та підвищення кваліфікації. Кадрові питання мають враховувати мотивацію працівників, що підвищує їх ефективність та якість обслуговування пацієнтів.

Стратегія повинна спиратися на детальний аналіз поточного стану МЗ та оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів. Використання даних і прогнозів допомагає приймати обґрунтовані рішення, розуміти ринок і розробляти відповідні дії.

Зауважимо, що дотримання вищевказаних принципів дозволяє МЗ не тільки підвищити якість обслуговування, а й забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

СП є одним із найважливіших інструментів управління, що дозволяє медпідприємствам ефективно орієнтуватися на досягнення довгострокових цілей, зокрема покращення якості надання послуг, оптимізації ресурсів та забезпечення стійкості діяльності в умовах нестабільного ринкового середовища. Ефективне СП допомагає зменшити ризики, підвищити якість обслуговування, зосередити увагу на потребах пацієнтів та забезпечити економічну ефективність.

У сучасному конкурентному середовищі стратегічне планування дозволяє медустановам не лише виживати, але й успішно розвиватися, орієнтуючись на задоволення потреб пацієнтів та досягнення суспільного блага.

1.2. Основні підходи та моделі стратегічного планування в ох. здоров'я

Стратег. планування є основою для розвитку будь-якої організації, зокрема МЗ, оскільки дозволяє ефективно розподіляти ресурси, враховувати

соціальні потреби й забезпечувати довгострокову якість надання послуг. У медсфері стратегічне планування також спрямоване на задоволення потреб населення у високоякісній та доступній мед. допомозі. В цьому контексті особливо важливими є підходи та моделі СП, які допомагають систематизувати процес визначення, досягнення та оцінки цілей медорганізацій.

Сучасна теорія управління пропонує кілька підходів до СП, які враховують специфіку медгалузі (рис. 1.4).

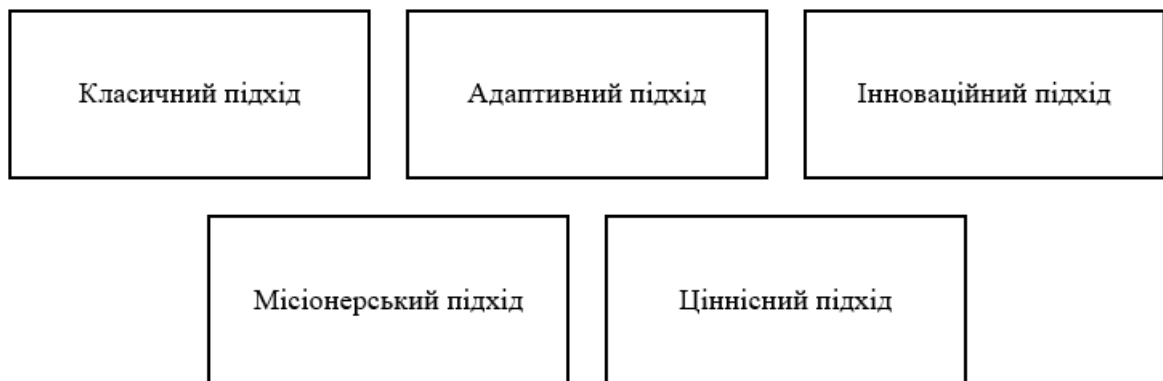


Рис. 1.4. Підходи до стратегічного планування, які враховують специфіку медичної галузі

Примітка. Побудовано на основі [2; 13].

Розглянемо їх.

Так, класичний підхід заснований на припущенні, що зовнішнє середовище є відносно стабільним і передбачуваним. Стратегії формуються на основі аналізу сильних та слабких сторін, можливостей і загроз (SWOT-аналізу), що дозволяє визначити довгострокові цілі й напрями розвитку МЗ.

Адаптивний підхід підходить для середовища з високою невизначеністю, яке є характерним для ОЗ, де зміни можуть бути викликані новими законами, технологіями чи соціальними потребами. Ключову роль відіграє гнучкість планування й швидке реагування на зміни, що дозволяє закладам оперативно адаптуватися до зовнішніх обставин.

Інноваційний підхід зорієнтований на активне впровадження новітніх

технологій і підходів до надання послуг. Даний підхід сприяє підвищенню конкурентності МЗ, що може бути досягнуто через інвестиції в інновації та підвищення рівня кваліфікації персоналу.

Місіонерський підхід підходить для організацій, орієнтованих на місію та соціальну відповідальність. При цьому, МЗ фокусуються на підвищенні якості обслуговування пацієнтів, збільшенні доступності послуг й виконанні зобов'язань перед суспільством.

Ціннісний підхід зорієнтований на забезпечення якості й ефективності послуг, виходячи з цінностей пацієнтів і персоналу МЗ, що дозволяє покращити взаємодію між закладом і пацієнтами, створюючи довірливі стосунки, що позитивно впливає на якість надання послуг.

Зауважимо, що фахівці для реалізації СП у сфері ОЗ пропонують до використання такі основні моделі:

1. Модель «*SWOT*» передбачає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність МЗ. Вона дозволяє визначити сильні й слабкі сторони, можливості і загрози, формуючи основу для подальшого планування.

2. Модель «Балансованої системи показників» (*BSC*) забезпечує комплексний підхід до оцінки діяльності МЗ шляхом вимірювання результатів у таких ключових аспектах: фінансовому, клієнтському, внутрішніх бізнес-процесів й навчання і розвитку персоналу. Дозволяє покращити якість управління за рахунок встановлення цілей і показників ефективності.

3. Модель *GAP*-аналізу визначає розриви між поточним і бажаним станом організації. Дозволяє МЗ формувати стратегічні цілі, а також планувати заходи для подолання прогалин у наданні послуг.

4. Конкурентна модель Портера застосовується для аналізу конкурентних переваг і визначення стратегій позиціонування МЗ на ринку. У контексті ОЗ модель допомагає визначити, як можна досягти кращої якості або доступності послуг для пацієнтів порівняно з конкурентами.

5. Модель *PEST*-аналізу допомагає оцінити вплив зовнішніх факторів, таких як політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти, на

діяльність МЗ. Дозволяє краще адаптувати стратегію до зовнішнього середовища і передбачати можливі ризики.

Зазначимо, що для кожного етапу СП рекомендовано використовувати свої методи реалізації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методи реалізації стратегічного планування

Етапи стратегічного планування	Методи реалізації
1. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ	<i>SWOT</i> -аналіз, <i>ABC</i> -аналіз, <i>PEST</i> -аналіз, порівняння, вимірювання
2. Визначення місії та стратегічного бачення	Методи екстраполяції та інтерполяції, асоціативний метод, експертних оцінок
3. Формулювання стратегічних цілей та завдань	Методи екстраполяції та інтерполяції та соціологічні методи.
4. Розробка стратегій для досягнення цілей	Методи експертної оцінки, дедукції, соціологічні методи, спостереження, експертних оцінок, мозкового штурму
5. Моніторинг і контроль	Факторний, розрахунково-конструктивний метод, аналіз і синтез, <i>SWOT</i> -аналіз

Примітка. Наведено за [34].

СП медичних послуг у світі має важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування систем ОЗ. Зарубіжний досвід свідчить про те, що чітке планування і добре розроблені стратегії сприяють забезпеченню якісного обслуговування, раціонального використання ресурсів й підвищенню доступності медпослуг. Розглянемо приклади стратег. планування медпослуг у країнах із високорозвиненими системами ОЗ.

У США стратег. планування в ОЗ включає координацію між державними органами, приватними лікарнями, страхувальними компаніями й іншими зацікавленими сторонами. Основна увага приділяється якості обслуговування, зниженню витрат, інноваціям. Модель *Medicare*, наприклад, підтримує стратегічні плани, спрямовані на підтримку старших громадян, пропонуючи медстрахування та допомогу. За рахунок комбінації приватних та державних інвестицій досягається гнучкість у фінансуванні та розширенні доступу до медичних послуг, що важливо для покращення здоров'я населення.

Національна система охорони здоров'я (*NHS*) у Великій Британії є

одним з найбільш відомих прикладів СП. *NHS* розробляє довгострокові плани з акцентом на безперервність і доступність медпослуг для всіх громадян. Одним із ключових елементів стратегії є впровадження електронних систем ОЗ, що підвищує ефективність обміну інформацією між лікарями і пацієнтами. Крім того, стратегія *NHS* орієнтована на профілактику захворювань й просування здорового способу життя, що дозволяє знижувати навантаження на систему ОЗ в довгостроковій перспективі.

У Канаді стратег. планування здійснюється на рівні провінцій. Кожна провінція розробляє свої власні стратегічні плани, адаптуючи їх до потреб населення та доступних ресурсів. Система ОЗ Канади забезпечує безкоштовний доступ до основних медпослуг завдяки державному фінансуванню. Провінції визначають стратегічні пріоритети, такі як розширення послуг первинної допомоги, скорочення черг на обслуговування, а також розвиток спеціалізованих клінік для надання якісних послуг.

Система ОЗ Німеччини відома своєю децентралізованою структурою, що базується на принципах соціального страхування. Розробка стратегічних планів здійснюється на різних рівнях, включаючи федеральний, земельний і регіональний. Це забезпечує ефективне управління ресурсами та високу доступність послуг. Стратегії ОЗ в Німеччині включають розвиток амбулаторного лікування, профілактичних програм і висококваліфікованого персоналу. Увага до профілактики дозволяє знижувати навантаження на лікарняну систему.

Японія приділяє особливу увагу технологічним інноваціям у СП медпослуг. Через старіння населення уряд активно впроваджує телемедицину та автоматизацію, щоб забезпечити доступність та ефективність обслуговування, зокрема в сільських районах. Впровадження телемедичних платформ дозволяє надавати консультації на відстані, що сприяє зниженню витрат на медобслуговування. Крім того, уряд розробляє програми для стимулювання здорового способу життя та профілактики захворювань серед літніх громадян.

Австралія у своїх стратегіях зосереджується на інтеграції медпослуг та профілактиці захворювань. Уряд стимулює розвиток сімейної медицини та послуг первинної допомоги для забезпечення ранньої діагностики та профілактики захворювань. Крім того, Австралія активно розвиває програми підтримки психічного здоров'я населення. Такий підхід дозволяє знижувати витрати на лікування хронічних захворювань та підвищувати загальний рівень здоров'я.

Досвід зарубіжних країн показує, що успішне СП в галузі ОЗ потребує комплексного підходу, який включає державну підтримку, партнерство з приватним сектором, інтеграцію інноваційних технологій та орієнтацію на профілактику захворювань. Орієнтація на профілактику, розвиток цифрових рішень, а також гнучкість у регулюванні дозволяють значно покращити доступність і якість послуг. Ці приклади можуть слугувати основою для розробки стратегічних планів медпослуг у країнах, які прагнуть покращити свої системи ОЗ, зокрема й України.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОХ. ЗДОРОВ'Я

2.1. Організаційно-економічна характеристика КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради

Об'єкт - комунальне «некомерційне підприємство Тернопільська обласна клінічна лікарня (ТОКЛ) Тернопільської обласної ради (ТОР). Це лікарняний заклад ОЗ - комунальне унітарне некомерційне підприємство, що надає послуги третинної / високоспеціалізованої медичної допомоги дорослому населенню Тернопільської області, а також іншим особам в порядку та умовах, встановлених законодавством України та статутом» [39].

Інформація про Терноп. клінічну облікарню представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради

Назва	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради
Скорочена назва	КНП «ТОКЛ» ТОР
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	02001311
Дата реєстрації	30.05.2000 р.
Уповноважені особи	Бліхар Василь Євгенович
Розмір статутного капіталу	0,00 грн
Організаційно-правова форма	Комунальне підприємство
Форма власності	Комунальна власність
Контактна інформація	46002. Україна, Тернопільська область, Тернопільський район, Тернопіль, вулиця Клінічна, будинок 4.

Примітка. Складено на основі [29].

Терноп. обл. клінічна лікарня - об'єкт спільної власності терит. громад

селищ, сіл, міст Терноп. обл-і в особі Терноп. облради.

Зазначимо, що Терноп. лікарня функціонує з 1958 р. У 2010 р. рішенням сесії Терноп. облради за № 777 проведено реорганізацію через створення комунального закладу ТОР «Тернопільська університетська лікарня». У 2018 р. Терноп. лікарню перетворено в комунальне некомерційне п-ство. А в 2021 р. лікарня стала Терноп. обл. клінічною і є правонаступником «усього майна, всіх прав, обов'язків і зобов'язань Тернопільської університетської лікарні, а також комунального некомерційного підприємства Тернопільська університетська лікарня Тернопільської обласної ради» [18].

Згідно статуту основна мета діяльності ТОКЛ передбачає забезпечити медобслуговування «дорослого населення Тернопільської області та інших осіб шляхом надання медичних послуг у порядку та обсязі, встановлених чинним законодавством України» [31].

У статуті, що затверджений рішенням ТОР № 337 від 10.10.2021 р., предмет діяльності клінічної лікарні сформовано згідно поставленій меті і подано на рис. 2.1.

Як бачимо, Терноп. обл. клінічна лікарня займається лікуванням широкого спектра захворювань, зокрема, кардіологічних, неврологічних, хірургічних, інфекційних, онкологічних. Вона забезпечує не тільки амбулаторне і стаціонарне лікування, але й має відділення для надання реанімаційної й інтенсивної терапії.

Крім надання медпослуг ТОКЛ активно займається науковою й навчальною діяльністю, працюючи у співпраці з медуніверситетами для підготовки медкадрів і впровадження новітніх методів лікування. Так, лікарня виступає як клінічна база для кафедр Терноп. нацон. медуніверситету ім. І. Я. Горбачевського Мін-ва ох. здоров'я Укр. відповідно до договору про спільну діяльність.



Рис. 2.1. Види діяльності КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня»

Примітка. Побудовано на основі [39].

Структура ТОКЛ представлено на рис. 2.2.

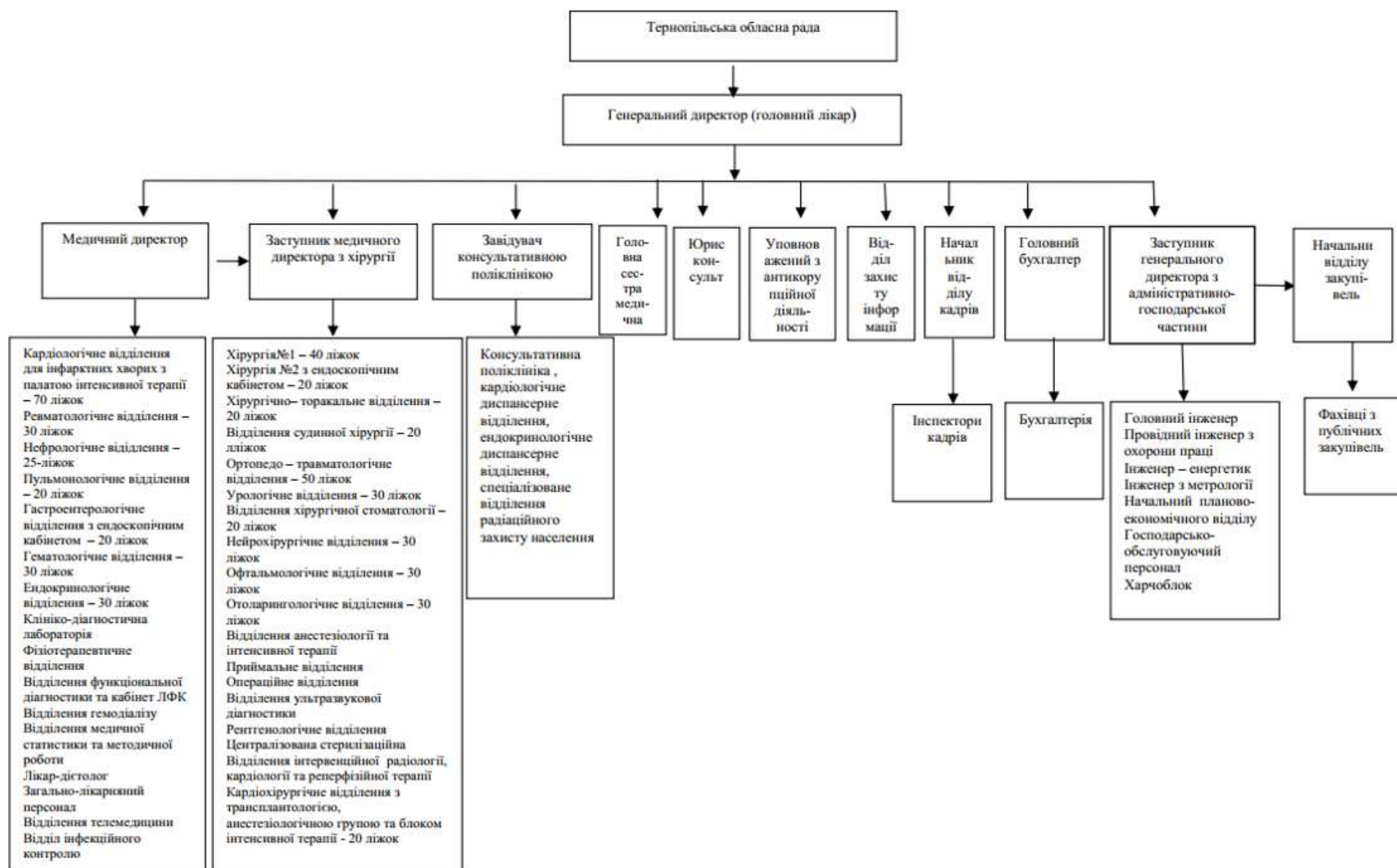


Рис. 2.2. Структура і підрозділи КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради

Примітка. Наведено за [18].

Зазначимо, що стаціонарно в Терноп. обл. клінічній лікарні щорічно лікується понад 20 тис. пацієнтів, виконується 5,5 тис. – 6,0 тис. оперативних втручань, консультативно-діагностичну допомогу отримують близько 75 тис. хворих (рис. 2.3). Крім того, починаючи із лютого 2022 р. і до жовтня 2024 р. проліковано понад 10 тис. поранених військовослужбовців.

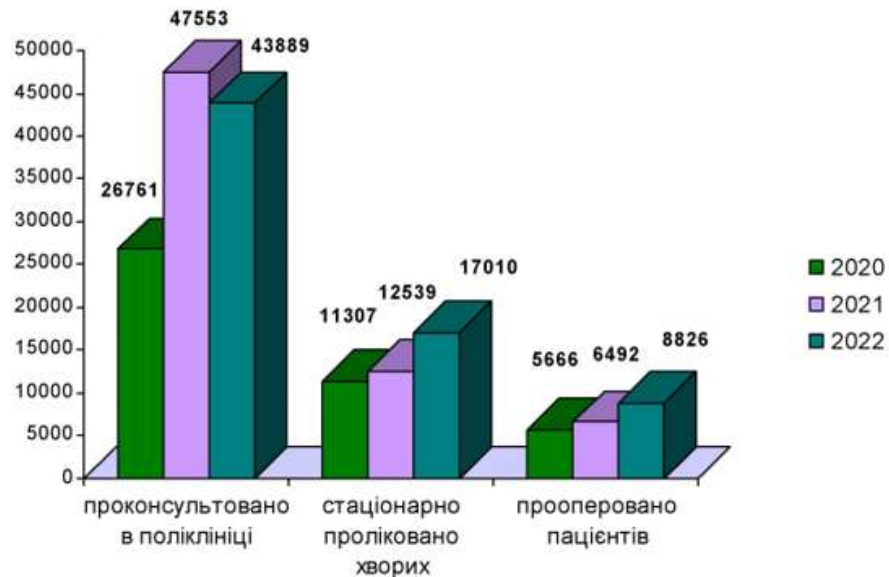


Рис. 2.3. Динаміка кількості пролікованих хворих КНП «ТОКЛ»

Примітка. Наведено за [8].

Показники тривалості лікування хворих представлені на рис. 2.4.

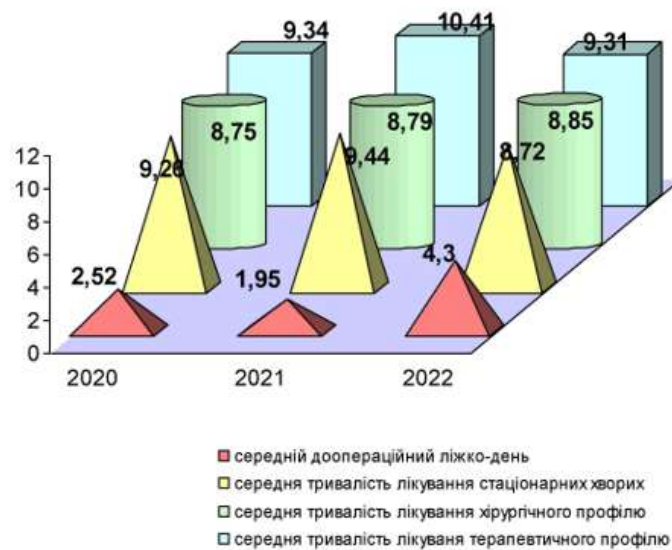


Рис. 2.4. Динаміка показників тривалості лікування пацієнтів та середнього доопераційного ліжко-дня в КНП «ТОКЛ»

Примітка. Наведено за [8].

Аналізування фінансової звітності показує, що фінансово-економічні показники Терноп. обл. клінічної лікарні знаходяться в задовільному стані.

У табл. 2.2 представлено результати фінансово-економічної діяльності ТОКЛ.

Таблиця 2.2

**Результати фінансово-економічної діяльності КНП «Тернопільська
обласна клінічна лікарня» ТОО**

(тис. грн)

Показники	Роки		Відхилення
	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
Чистий дохід від реалізації продукції	326729	218610	+108119
Інші операційні доходи	96432	72390	+24042
Інші фінансові доходи	47	306	-259
Інші доходи	14422	8870	+5552
Всього доходів	437630	300176	+137454
Операційні витрати	402545	311710	+90835
Фінансові витрати	-	3	-3
Інші витрати	189	202	-13
Всього витрат	402734	311915	+90819
Чистий фінансовий результат	34896	-11739	+46635

Примітка. Складено на основі [8].

Згідно табл. 2.2 дохід від реалізації послуг ТОКЛ склав 326,7 млн. грн. При цьому зростання відбулося на 108,1 млн. грн порівняно з попереднім через збільшення доходів від НСЗУ на 102,4 млн. грн.

Зауважимо, що у 2020 р. в Україні стартувала програма медгарантій як держпрограма, яка забезпечує безоплатне надання медпослуг українським громадянам. Її основою є принцип універсального медстрахування, де держава покриває витрати на допомогу через фінансування Національної служби здоров'я України (НСЗУ). Вона діє за принципом «гроші йдуть за пацієнтом», що означає, що фінансування отримують МЗ, які надають послуги за зверненням пацієнта, а не за адміністративним розподілом коштів. Кошти розподіляються відповідно до договорів з закладами, які беруть участь у

програмі.

Перелік мед послуги за програмою медгарантій, котрі надає Терноп. обл. клінічна лікарня представлені на рис. 2.5.

[Текст]	3. Хірургічні операції дорослим та дітям у стаціонарних умовах
	47. Хірургічні операції дорослим та дітям в умовах стаціонару одного дня
	4. Стаціонарна допомога дорослим та дітям без проведення хірургічних операцій
	31. Стаціонарна медична допомога пацієнтам з гострою респіраторною хворобою COVID-19, спричиненою коронавірусом SARS-CoV-2
	6. Медична допомога при гострому інфаркті міокарда
	9. Профілактика, діагностика, спостереження, лікування та реабілітація пацієнтів в амбулаторних умовах
	12. Езофагогастродуоденоскопія
	13. Колоноскопія
	14. Цистоскопія
	15. Бронхоскопія
	16. Лікування пацієнтів методом гемодіалізу в амбулаторних умовах
	37. Лікування пацієнтів методом перитонеального діалізу в амбулаторних умовах
	17. Хіміотерапевтичне лікування та супровід дорослих і дітей з онкологічними захворюваннями в амбулаторних та стаціонарних умовах
	38. Лікування та супровід дорослих і дітей з гематологічними та онкогематологічними захворюваннями в амбулаторних та стаціонарних умовах
	50. Забезпечення кадрового потенціалу системи охорони здоров'я шляхом організації надання медичної допомоги із залученням лікарів-інтернів

Рис. 2.5. Медичні послуги за програмою медичних гарантій, що надає
КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» ТОВ

Примітка. Побудовано на основі інформації медичного підприємства.

Терноп. обл. клінічна лікарня законтрактувала 15 пакетів НЗСУ на загальну суму 317208,1 тис. грн, що на 48 % більше порівняно з попереднім.

Згідно табл. 2.2 збільшення чист. д-ду від реалізації послуг ТОКЛ відбулося через зростання доходів від надання медпослуг – «проведення хірургічних операцій в стаціонарних умовах».

Інші операц. доходи ТОКЛ зросли через зростання:

- отриманої благод. допомоги на 81,5 % (12,4 млн. грн);
- отриманого фінансування й централіз. поставок на 15,6 % (8,6 млн. грн);
- здачі в оренду споруд на 29,6 % (0,7 млн. грн).

Операц. витрати ТОКЛ зросли через зростання зарплати співробітникам й збільшенням цін на товари та послуги.

Динаміку видатків ТОКЛ представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Структура витрат КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» ТОР

(%)

Показники	Роки		Відхилення
	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
Матеріальні витрати	44	47	-3
Витрати на оплату праці	42	41	+1
Відрахування на соціальні заходи	9	9	-
Амортизація	4	3	+1
Інші операційні витрати	-	1	-1

Примітка. Складено на основі [8].

Отже, ліквідність Терноп. обл. клінічній лікарні забезпечується за рахунок таких джерел доходів:

- надходження від НСЗУ по Програмі медгарантій;
- надходження з державного бюджету через централізовані поставки;
- надходження з місцевого бюджету через «комунальні послуги й місцеві програми підтримки»;
- надходження від наданих медпослуг по «трансплантації органів й інших анатомічних матеріалів»;
- надходження від благодійників;
- надходження від інших суб'єктів за договорами платних медпослуг;
- надходження від пацієнтів без електронного направлення.

2.2. Аналітична оцінка потенціалу стратегічного розвитку медзакладу

Стратег. планування в МЗ передбачає створення планів, які визначають напрями розвитку організації, зосереджуючись на досягненні конкретних довгострокових цілей. Процес включає глибокий аналіз середовищ (внутрішнього, зовнішнього), визначення місії, бачення й стратегічних цілей, а також складання конкретних заходів для їх досягнення. Це системний підхід, що інтегрує всі елементи МЗ для досягнення синергетичного ефекту та підвищення конкурентності.

Зазначимо, що важливим етапом у процесі СП є аналітична оцінка потенціалу стратег. розвитку, що дозволяє визначити основні напрями й можливості для розвитку. Вона передбачає розгляд й оцінювання факторів (внутрішніх, зовнішніх), що впливають на можливість досягнення стратегічних цілей.

Для забезпечення стійкого розвитку МЗ необхідно мати належні внутрішні ресурси, зокрема:

- 1) матеріально-технічну базу (рівень обладнання, стан будівель і приміщень, доступність сучасних технологій). Важливо оцінити ступінь зношеності обладнання, актуальність застосовуваних технологій та їх відповідність сучасним вимогам;
- 2) фінансові ресурси (фінансовий стан закладу, рівень рентабельності, доступність додаткового фінансування, ефективність розподілу бюджетних коштів);
- 3) кадровий потенціал (кількісний і якісний склад персоналу, рівень кваліфікації медпрацівників, їхня мотивація й задоволеність умовами праці);
- 4) оргструктура і управлінська компетенція (ефективність управління, наявність чіткої структури, відповідність управлінських практик стратегічним цілям МЗ).

Зазначимо, що потужним інструментом СП є *SWOT*-аналіз, що допомагає виявити сторони (сильні, слабкі), можливості й загрози. Тим самим він надає глибше розуміння факторів, що впливають на розвиток, і визначає ключові проблеми, які потребують вирішення для покращення діяльності.

Проведемо *SWOT*-аналіз для оцінки поточного стану та перспектив розвитку ТОКЛ.

Сильні сторони (*Strengths*) включають:

I. Висококваліфікований персонал, тобто наявність лікарів та медперсоналу з великим досвідом роботи й високою кваліфікацією.

Динаміку кількості працівників Терноп. обллікарні представимо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка чисельності працівників КНП «Тернопільська обласна
клінічна лікарня» ТОР**

Персонал	Роки		Темпи приросту	
	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	+, -	%
Лікарі	249	241	+8	+3,32
Молодші медичні спеціалісти	452	447	+5	+1,12
Молодший медичний персонал	284	276	+8	+2,90
Інший персонал	180	182	-2	-1,10
Провізор клінічний	-	1	-1	-100,00
Фармацевти	-	2	-2	-100,00
Разом	1165	1149	+16	+1,39

Примітка. Складено на основі [8].

Як бачимо, колектив ТОКЛ налічує 1,165 тис. працівників, що на 1,39 % більше ніж в попередньому (16 чоловік). Серед працівників ТОКЛ 249 лікарів, що на 3,32 % більше (8 чол.), 452 молодших медспеціалістів, що на 1,12 % більше (5 чол.), 284 молодшого медперсоналу, що на 2,90 % більше (8 чол.), 180 чоловік іншого персоналу, що на 1,10 % менше (2 чол.).

На рис. 2.6 представимо розподіл лікарів за рівнем кваліфікації.

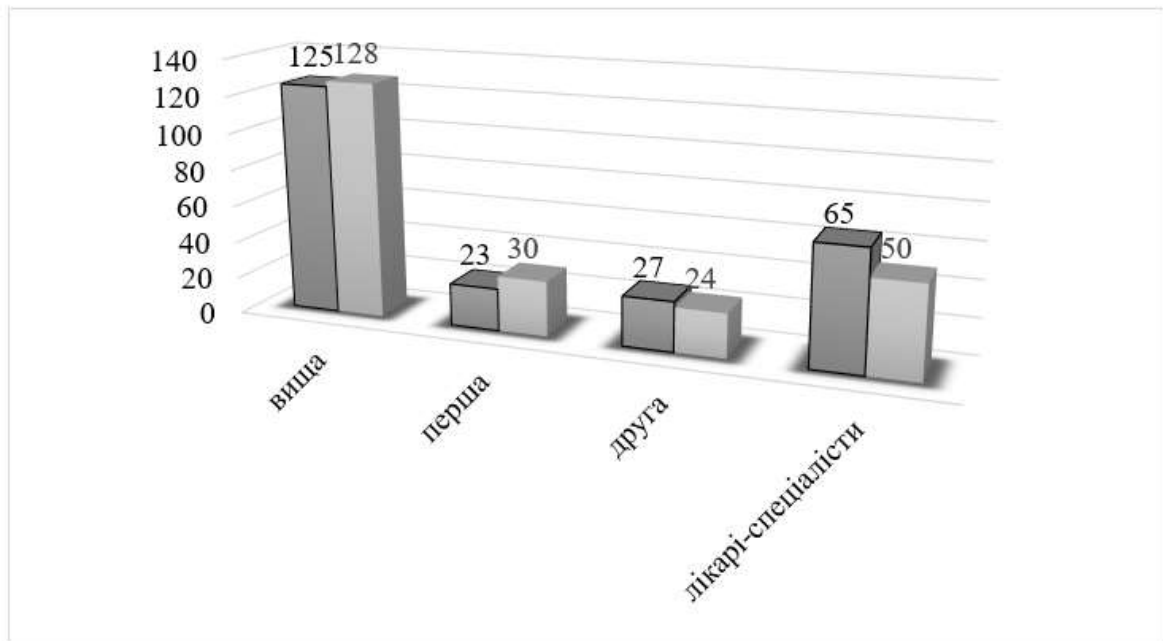


Рис. 2.6. Розподіл лікарів КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня»
ТОР за рівнем кваліфікації

Примітка. Побудовано на основі даних медзакладу.

Серед лікарів Терноп. обллікарні частка лікарів із вищою кваліф. категорією складає 10,73 % (125 чол.), частка із першою кваліф. категорією – 1,97 % (23 чол.), частка із другою кваліф. категорією – 2,32 % (23 чол.). Зауважимо, що 1 фахівець лікарні має наук. ступінь д-ра мед. наук, 31 – канд. наук, а чотирьом присвоєно Почесне звання «Заслужений лікар України».

На рис. 2.7 представимо розподіл молодших медичних спеціалістів за рівнем кваліфікації.

Як бачимо, в ТОКЛ частка молодших медспеціалістів із вищою кваліф. категорією складає 15,28 % (178 чол.), частка молодших медспеціалістів із 1-ою категорією – 4,72 % (55 чол.), частка молодших медспеціалістів із 2-ою категорією – 4,46 % (52 чол.).

Отже, робимо висновок про те, що в ТОКЛ працює висококваліфікований персонал з великим досвідом роботи й високою кваліфікацією.

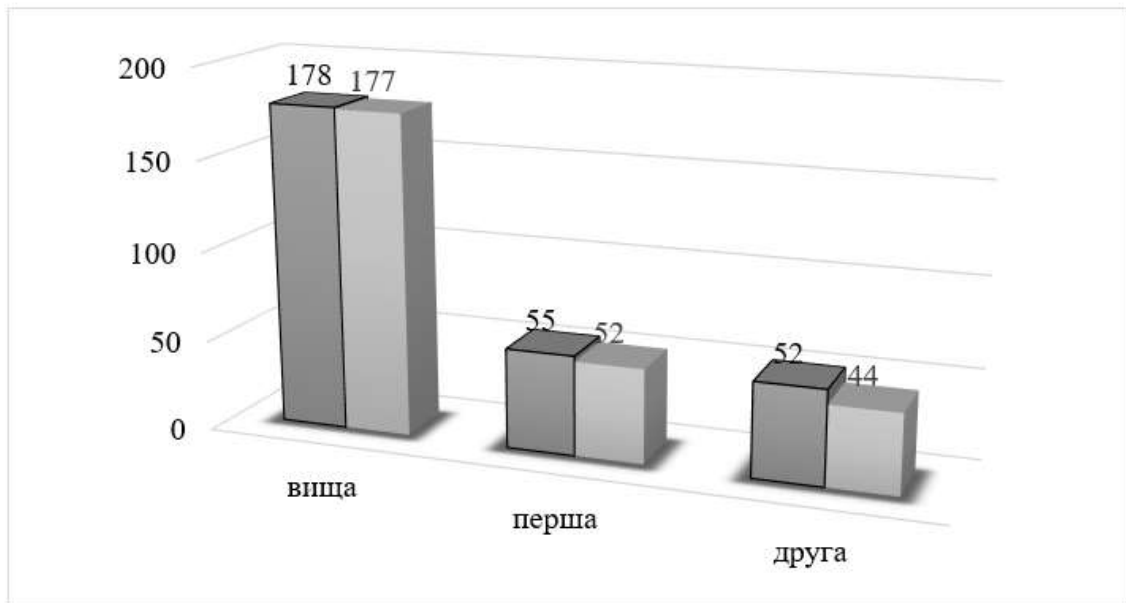


Рис. 2.7. Розподіл молодших медичних спеціалістів КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» ТОР за рівнем кваліфікації

Примітка. Побудовано на основі даних медзакладу.

II. Інноваційне обладнання, тобто використання сучасного медобладнання, що дозволяє проводити діагностику й лікування на високому рівні;

У ТОКЛ щоб скоротити середню тривалість перебування в стаціонарі при забезпеченні високої якості високоспеціалізованої меддопомоги проведені такі заходи:

1. Впроваджено усі діагностичні послуги, зокрема, рентгенологія, включаючи КТ, МРТ, ендоскопію, УЗД, лабораторні.
2. Надавати стаціонарну меддопомогу відповідно до гармонізованих локальних протоколів.
3. Реконструйовано будівлі й споруди, на базі яких будуть створені вузькоспеціалізовані центри ОЗ:
 - «політравми;
 - мікрохірургії ока;
 - кардіохірургічного з трансплантологією;
 - кардіологічного;

- інтервенційної радіології;
 - лабораторної діагностики» [18];
4. Придбано високотехнологічне обладнання.
 5. Закуплено лікарські засоби й вироби медпризначення згідно з державними переліками.
 6. Підготовка медперсоналу на базі вітчизняних і закордонних клінік.

У ТОКЛ у 2019 р. відкрито один із найбільших сучасних кардіологічних центрів на заході країни. За допомогою сучасного обладнання можна проводити «операції на відкритому серці, встановлювати коронарні стенти, ефективно встановлювати кардіостимулятори, використовувати різні види ангиографічних досліджень».

Крім того, оновлено ургентний операційний блок на 5 операційних залів: «операційна невідкладних станів, проктологічна операційна, операційна абдомінальної хірургії (операції на черевній порожнині), торакальна хірургія (операції на грудній клітці) та урологічна операційна» [18]. Усі операційні обладнанні «сучасним медичним обладнанням, функціональними столами, камерами відеоспостереженнями, професійними операційними лампами тощо. Наявні й усі стерилізаційні речі, необхідні для стерилізації медичних інструментів – автоклави, миючі машини. Дуже важливо, що все в одному місці» [18].

III. Широкий спектр послуг, коли заклад надає багатoproфільні послуги, що дозволяє пацієнтам отримувати комплексне обслуговування.

Зазначимо, що ТОКЛ крім безоплатного надання медпослуг за програмою медгарантій надає платні послуги, дозволені Постановою КМУ за № 1138, зокрема:

- лабораторні;
- діагностичні;
- консультативні;
- фізіотерапевтичні;
- стажування лікарів-інтернів;

- медобслуговування згідно договорів із суб'єктами госп-ння чи страховими орг-ями;
- медобслуговування іноземних громадян;
- клінічні випробовування лік.засобів;
- спеціалізовану консультативну допомогу;
- оренда приміщень.

Слабкі сторони (*Weaknesses*) включають:

- 1) недостатнє фінансування - брак коштів на оновлення обладнання, ремонт приміщень та розвиток інфраструктури;
- 2) недоліки у логістиці та управлінні ресурсами - неоптимальне використання ресурсів, що призводить до затримок у наданні послуг;
- 3) обмежена доступність для пацієнтів - висока вартість певних послуг або нестача необхідного обладнання обмежує доступність медпослуг.

Можливості (*Opportunities*):

інтеграція цифрових технологій - впровадження електронної медкартки та телемедицини, що покращує доступність і якість меддопомоги;

державні гранти та фінансування - залучення державних та міжнародних програм фінансування для модернізації обладнання та покращення інфраструктури;

розширення партнерств - співпраця з іншими МЗ та закордонними організаціями відкриває нові можливості для підвищення якості обслуговування.

Загрози (*Threats*):

зростання конкуренції - активний розвиток приватних клінік та медцентрів створює конкуренцію у залученні пацієнтів;

недостатня підтримка з боку держави - нестабільне фінансування з держбюджету може ускладнити модернізацію та функціонування закладу;

економічні фактори - інфляція та зростання вартості медтоварів і обладнання можуть призвести до збільшення витрат.

Узагальнення результатів SWOT-аналізу для ТОКЛ представимо у

табл. 2.5.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз для КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» ТОР

ВНУТРІШНІ СИЛЬНІ СТОРОНИ	ЗОВНІШНІ МОЖЛИВОСТІ
• повна компетентність у ключових питаннях; • лідер ринку; • своєчасне впровадження інновацій • низькі витрати на послуги • чітка концепція стратегічного розвитку • широкий асортимент надаваних послуг • добра репутація • високий рівень підготовки кадрів	• шляхи розширення асортименту послуг • зростання попиту на медичні послуги • можливості вертикальної інтеграції • поява нових технологій • швидке зростання ринку • партнерство з різними групами • розробка наставницьких програм
ВНУТРІШНІ СЛАБКІ СТОРОНИ	ЗОВНІШНІ ЗАГРОЗИ
• недостатня забезпеченість власними фінансовими ресурсами • проблемні місця в налагодженні процесів управління операційною діяльністю • навантаження на персонал • частково застаріле обладнання та устаткування • відсутня достатня інформаційно-технічна база для ведення електронної медико-статистичної інформації • недостатньо власних ресурсів для кардинальних змін у стратегії розвитку закладу	• обмеженість виходу на нові ринки • несприятливі зміни курсів валют • підвищення законодавчих вимог • зростання вимог щодо якості послуг • високий рівень безробіття населення • відкриття нових приватних центрів • конкуренція по зарплатні між ЗОЗ

На основі SWOT-аналізу визначимо ключові проблеми, які потребують вирішення для забезпечення сталого розвитку ТОКЛ:

1. Недостатнє фінансування для розвитку інфраструктури та модернізації обладнання. Потреба в оновленні медобладнання та покращенні матеріально-технічної бази є критичною для підвищення рівня обслуговування.

2. Проблеми з управлінням ресурсами та логістикою. Оптимізація управління ресурсами та впровадження нових технологій допоможе скоротити затримки у наданні послуг та підвищити ефективність роботи.

3. Зростаюча конкуренція з боку приватного сектору. Для подолання цієї загрози медзакладу необхідно запроваджувати нові медпослуги, підвищувати якість обслуговування та розширювати можливості доступу для населення.

4. Недостатня підтримка з боку держави. Розвиток закладу

ускладнюється нестабільним державним фінансуванням, що може зумовити необхідність залучення альтернативних джерел фінансування, таких як гранти та міжнародні програми.

Зауважимо, що у 2022 р. діяльність ТОКЛ проходила в складних фінансово-економічних і політичних умовах - війна між московією та Україною. Покращення економічного становища України після війни покладається на здійснення урядом комплексних структурних реформ, особливо впровадження комплексу адміністративних, економічних, фінансових, правових заходів.

SWOT-аналіз дозволив чітко визначити як сильні сторони, так і ключові проблеми, з якими стикається ТОКЛ. Вирішення цих проблем сприятиме підвищенню якості медпослуг, забезпечить стабільний розвиток і конкурентоспроможність закладу у довгостроковій перспективі.

Отже, результати оцінки потенціалу стратегічного розвитку дозволяють виявити напрями, які потребують особливої уваги, та розробити рекомендації для реалізації стратегічних ініціатив, що забезпечать стійке зростання МЗ в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ В МЕДЗАКЛАДІ

3.1. Визначення стратегічних цілей та пріоритетів розвитку

Для того, щоб залишатися конкурентоспроможним МЗ, здатним адаптуватися до змін в середовищі й задовольняти потреби населення в якісних послугах фахівці рекомендують реалізовувати стратегічні підходи до управління. Тому стратегічний розвиток лікарень стає одним із ключових чинників, які визначають ефективність надання медпослуг.

СП є інструментом управління, який забезпечує цілісний підхід до розвитку МЗ, спрямований на досягнення високого рівня якості медпослуг, підвищення ефективності діяльності та задоволення потреб пацієнтів.

Для Терноп. обллікарні стратег. планування відіграє важливу роль у визначенні пріоритетних напрямів розвитку, мобілізації ресурсів та адаптації до змінних умов у системі ОЗ.

Зауважимо, що СП розвитку ТОКЛ має врахувати завдання і вектори реформування ОЗ, збалансованого розвитку в рамках Стратегії України до 2030 року, економічні принципи децентралізації та стратегії розвитку територіальних громад. У загальному композиція СП показана на рис. 3.1. За кожним напрямом реалізуються задачі, що залежать від наявності фінанс. ресурсів, внутрішніх аудитів якості медпослуг, розробленні сучасних стандартів, протоколів лікування, використання приватних і державних моделей страхування, участі приватних інвестори в модернізацію та цифровізацію лікарень, розвиток цифрових технологій.

Ефективне СП дозволяє оптимізувати діяльність, підвищити якість послуг й забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

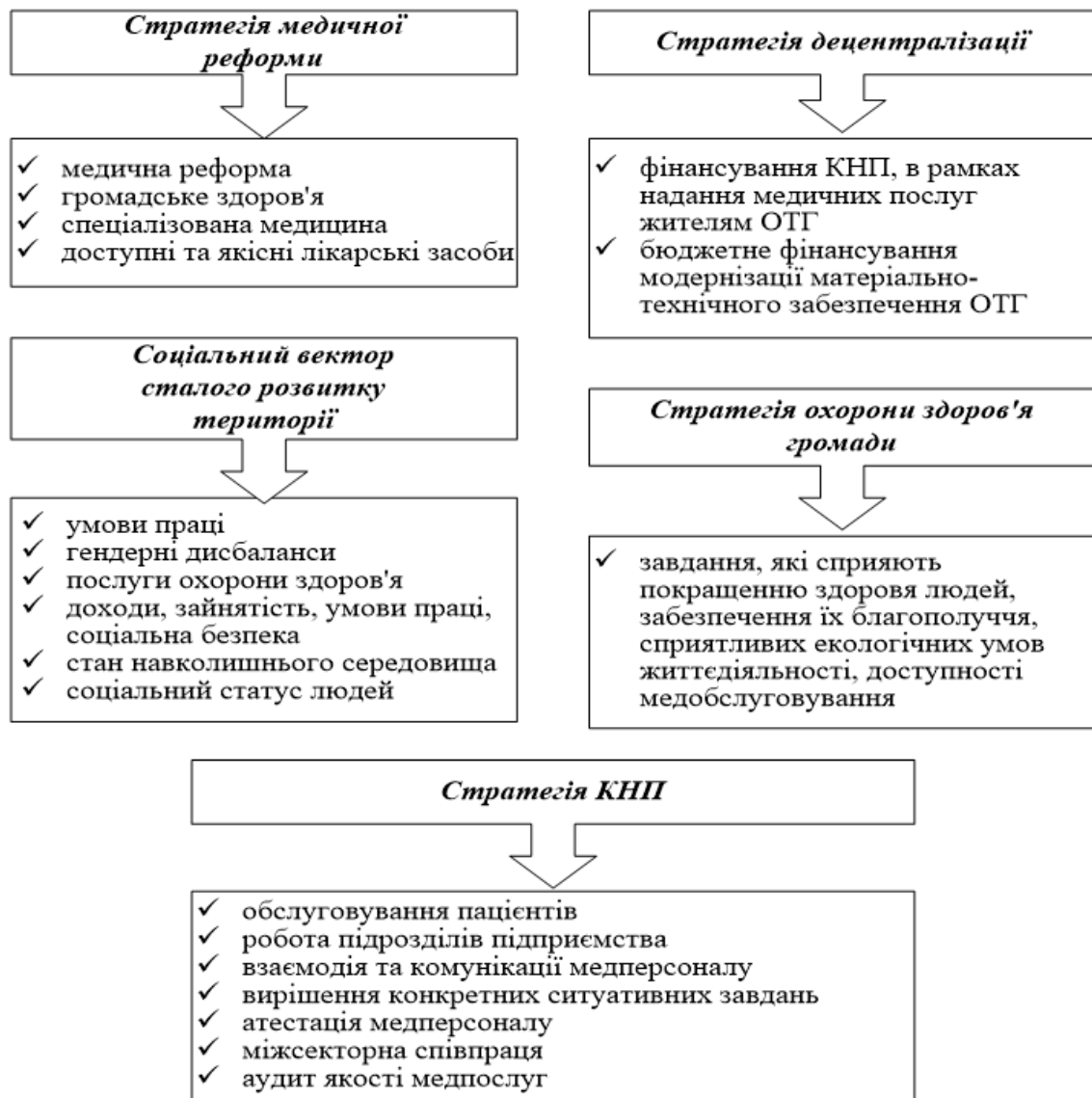


Рис. 3.1. Композиція стратегічного планування розвитку медзакладу

Примітка. Побудовано на основі [32; 33].

Терноп. обллікарня є важливим закладом в регіоні, що забезпечує надання високоякісних послуг. Однак зростання вимог пацієнтів до рівня обслуговування, обмеженість ресурсів й конкуренція з боку приватного сектора зумовлюють необхідність визначення стратегічних цілей та пріоритетів розвитку лікарні.

Стратегічні цілі розвитку Терноп. обл лікарні повинні базуватися на актуальних потребах системи ОЗ й специфічних особливостях регіону. Основні стратегічні цілі розвитку ТОКЛ представлені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Основні стратегічні цілі розвитку КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» ТОВ

Примітка. Побудовано автором.

Охарактеризуємо їх.

Покращення якості медпослуг передбачає забезпечення надання високоякісних послуг шляхом модернізації обладнання, впровадження сучасних технологій й підвищення кваліфікації персоналу.

Так, наприклад, сьогодні продовжуються роботи зі створення відділення трансплантології. На базі цієї лікарні розпочато перші в Терноп. області операції з «трансплантації серця та нирки, на базі офтальмологічного відділення впроваджено новітню технологію трансплантації рогівки, а в ортопедо-травматологічному відділенні впроваджені новітні технології щодо пересадки суглобів» [18]. У 2022 р. ТОКЛ отримало доходи від надання медпослуг методом трансплантації в сумі 7,8 млн. грн.

Розширення спектру медпослуг через включення нових напрямів діагностики і лікування для задоволення попиту на сучасні медпослуги.

Покращення фінансової стійкості передбачає упровадження ефективних методів фінансового управління і пошук додаткових джерел фінансування через державні гранти, партнерські програми, благодійні внески.

Розвиток інфраструктури та умов для пацієнтів задля забезпечення комфортного середовища під час лікування завдяки оптимізації процесів для зручності пацієнтів.

Посилення ролі профілактичної медицини проявляється через спрямування зусиль на популяризацію здорового способу життя і профілактичних заходів серед населення.

З огляду на встановлені цілі, визначаються основні підходи до реалізації стратегічного плану:

- інноваційний підхід (впровадження сучасних технологій, розвиток електронної медицини та автоматизацію процесів);
- клієнтоорієнтований підхід (покращення якості обслуговування пацієнтів, створення комфортних умов для перебування, підвищення рівня доступності послуг);
- підвищення кваліфікації та мотивація персоналу є запорукою високої якості МО.

Зазначимо, що стратегічні цілі дозволяють визначити ключові пріоритети розвитку Терноп. облікарні, які допоможуть ефективніше реалізувати поставлені завдання:

1. Модернізація обладнання (закупівля сучасного медобладнання для точнішої діагностики й ефективного лікування сприятиме підвищенню конкурентності лікарні).

2. Розвиток кадрового потенціалу (організація навч. програм, тренінгів й підвищення кваліфікації персоналу для підготовки висококваліфікованих спеціалістів, здатних надавати послуги найвищої якості).

3. Впровадження інноваційних технологій (використання телемедицини, електронного документообігу й інших цифрових рішень, які підвищують ефективність і доступність послуг).

4. Покращення взаємодії з громадськістю (запровадження каналів для зворотного зв'язку від пацієнтів, інформування населення про доступні послуги, підвищення прозорості діяльності лікарні).

5. Зміцнення фінансової основи (окрім бюджетних коштів, залучення інвестицій через державні гранти та співпрацю з міжнародними організаціями).

Для успішного виконання зазначених цілей і пріоритетів необхідно розробити конкретний план дій (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Заходи для реалізації стратегічних цілей розвитку

КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» ТОР

Примітка. Побудовано автором.

Складання детального плану розвитку із чітким визначенням термінів реалізації та відповідальних осіб.

Моніторинг та оцінка результатів кожного етапу впровадження заходів для своєчасного корегування стратегії.

Залучення експертів у сфері медицини, фінансів і управління для оцінки та вдосконалення стратегічного плану.

Формування партнерських зв'язків з державними і приватними організаціями з метою розширення фінансування та спільної реалізації проектів.

Таким чином, визначення стратегічних цілей та пріоритетів розвитку є необхідним кроком для забезпечення ефективної роботи Терноп. обллікарні, що дозволить підвищити якість надання послуг, оптимізувати використання ресурсів і покращити загальний рівень здоров'я населення.

3.2. Механізми та інструменти реалізації стратегії розвитку медзакладу

Розвиток СП в медичній галузі зустрічається з низкою викликів, серед яких:

- обмеженість фінансових ресурсів (бюджетні обмеження часто перешкоджають реалізації амбітних стратегічних планів, особливо в державних медустановах);
- швидка зміна зовнішніх умов (нормативно-правові зміни, технологічні інновації та економічні коливання вимагають від МЗ постійної адаптації);
- зростання конкуренції (приватний сектор ОЗ розвивається швидкими темпами, що змушує державні й неприбуткові установи вдосконалювати діяльність, щоб залишатися конкурентними).

Водночас перспективи розвитку СП включають впровадження новітніх інформаційних технологій для покращення обробки даних й аналізу інформації, що сприятиме підвищенню якості послуг та оптимізації управлінських процесів.

З точки зору сучасного менеджменту, основні підходи до стратегічного розвитку клінічних лікарень представлені на рис. 3.4.

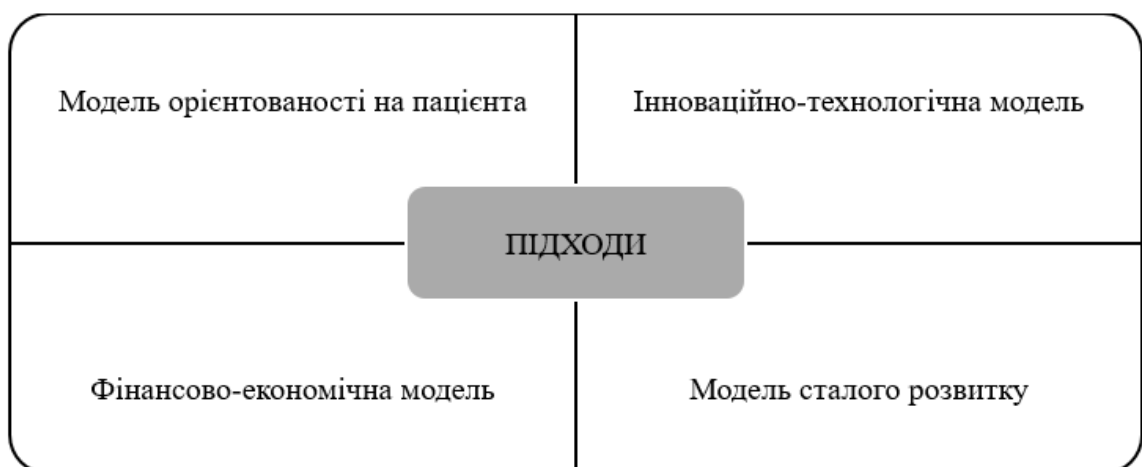


Рис. 3.4. Основні підходи до стратегічного розвитку клінічних лікарень

Примітка. Побудовано на основі [15].

Модель орієнтованості на пацієнта передбачає надання пріоритету потребам і очікуванням пацієнтів, що включає розвиток індивідуалізованих медпослуг, поліпшення умов перебування й впровадження новітніх технологій для підвищення якості обслуговування.

Інноваційно-технологічна модель спрямована на впровадження передових медтехнологій і цифрових рішень, зокрема, телемедицини, електронної медкартки, що покращує доступність й швидкість медпослуг.

Фінансово-економічна модель орієнтується на оптимізацію фінансових потоків, зниження витрат і пошук нових джерел фінансування, таких як партнерство з приватними компаніями та міжнародними фондами.

Модель сталого розвитку сприяє екологічній та соціальній відповідальності лікарні, що включає використання енергоефективних технологій, мінімізацію відходів і впровадження програм здоров'я для персоналу.

Зазначимо, що згідно до розпорядження Терноп. обл. військової адміністрації визначено медзаклади Тернопільщини, які віднесені до надкластерних, кластерних і загальних. Серед надкластерних є й досліджуваний медзаклад – Терноп. обласна клінічна лікарня.

У сучасних умовах стратегічний розвиток багатoproфільних лікарень залежить не тільки від створення якісної стратегії, але й від ефективної її реалізації. Механізми та інструменти реалізації стратегії дозволяють адаптувати лікарню до змін у зовнішньому й внутрішньому середовищах, підвищити якість надання послуг і забезпечити сталість функціонування закладу.

Основними механізмами реалізації стратегії розвитку багатoproфільної лікарні є організаційний, фінансовий, забезпечення якості, комунікаційний. Так, організаційний механізм передбачає структурування МЗ з метою покращення комунікації й управління і включає створення стратегічних відділів, що відповідають за реалізацію окремих аспектів стратегії, а також визначення відповідальних осіб на кожному рівні управління. Фінансовий

механізм через забезпечення фінансування, що включає розподіл коштів на розвиток інфраструктури, підвищення якості медпослуг, та інноваційні програми. Фінансовий механізм охоплює також залучення додаткових джерел фінансування, включаючи державно-приватне партнерство й грантові програми.

Механізм забезпечення якості - впровадження систем управління якістю й стандартів для надання послуг, що включає акредитацію, сертифікацію й систему внутрішнього контролю. Комунікаційний механізм спрямований на підтримку прозорих й ефективних комунікацій між медперсоналом, адміністрацією й пацієнтами. Доцільно створювати платформи для зворотного зв'язку, що сприяють підвищенню задоволеності пацієнтів.

Інструменти реалізації стратегії представимо на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Інструменти реалізації стратегії

Примітка. Побудовано автором.

Зазначимо, що інструменти цифровізації розглядають використання електронних систем управління даними, включаючи електронні медзаписи, автоматизовані системи обліку ресурсів, електронні черги. Моніторинг і оцінка результатів має на меті регулярне відстеження ефективності реалізації стратегії за допомогою системи ключ. показн. ефективності, які допомагають своєчасно виявляти недоліки і коригувати подальші дії. Навчання й підвищення кваліфікації медперсоналу включає впровадження програм

професійного розвитку з метою підвищення кваліфікації, розширення знань про сучасні методи лікування й інноваційні технології. Інструменти маркетингу дозволяють проводити маркетингові дослідження, визначати позиціонування лікарні на ринку медпослуг, розробка планів з підвищення лояльності пацієнтів, а також стратегій залучення нових клієнтів.

Таким чином, реалізація стратегії передбачає інтеграцію різних механізмів та інструментів, що дозволяє досягати стратегічних цілей більш ефективно. Наприклад, використання інструментів цифровізації в рамках фінансового механізму дозволяє знизити витрати, а комунікаційний механізм сприяє підвищенню якості надання послуг.

Як бачимо, ефективна реалізація стратегії розвитку багатoproфільної лікарні є можливою завдяки комплексному підходу, що включає взаємодію фінансових, організаційних, комунікаційних і контролюючих механізмів із використанням сучасних інструментів. Це дозволяє підвищити якість послуг, забезпечити стійке зростання й вдосконалити управлінські процеси.

У табл. 3.1 представлено покроковий алгоритм для досягнення стратегічних цілей Терноп. обллікарні.

Таблиця 3.1

Шляхи досягнення стратегічних цілей КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» ТОР

Стратегічний напрям	Ініціатива	Показник досяжності
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Забезпечення високого рівня безпеки та доступності послуг	Проведення незалежного аудиту та регулярної перевірки актуальності медичних протоколів	Проведення аудиту лікарні двічі на рік Проведення щорічних перевірок актуальності медичних протоколів Надання актуальної інформації по лікарні щодо ресурсного забезпечення
	Сприяння налагодженню співпраці	Надання актуальної інформації по лікарні щодо: рівня технічного оснащення; виду можливої кваліфікованої допомоги яку може надавати лікарня Зростання рівня задоволеності пацієнтів

Продовження табл. 3.1

1	2	3
	Тестування персоналу в рамках профілактики інфекційних <u>хвороб</u>	Проведення тестування персоналу двічі на рік Зменшення кількості інфекційних захворювань в лікарні
Підвищення рівня задоволення пацієнтів	Створення мотиваційної системи для медперсоналу (бонуси, надбавки тощо)	Підвищення показників ефективності праці персоналу (збільшення кількості обслугованих пацієнтів, покращений рівень надаваних послуг) Збільшення кількості лікарів
	Оптимізація процесу реєстрації пацієнтів в лікарні (розділення процесу на 2 частини: реєстрація пацієнтів та відповіді на телефонні дзвінки)	Пришвидшення процесу реєстрації пацієнтів Зростання рівня задоволеності пацієнтів послугами лікарні Зменшення кількості скарг від пацієнтів
	Покращення навігації в лікарні (облаштувати лікарню інформаційними вказівниками)	Встановлені вказівники для кожного відділення та важливих адміністративних зон (приймальня, реєстрація) Простіша орієнтація по лікарні для пацієнтів - зменшення кількості запитів до персоналу лікарні щодо місцезнаходження необхідного відділу
	Впровадження електронної реєстрації / черги	Пришвидшення процесу реєстрації пацієнтів Зменшення довжини черги Зменшення кількості скарг від пацієнтів
	Комп'ютеризація процесів відображених на папері	Пришвидшення процесу надання послуг Швидший та легший доступ до необхідної інформації Зменшення кількості втраченої інформації
	Проведення щорічного аудиту наявного обладнання та його стану	Проведення аудиту лікарні 1 раз на рік Краще розуміння поточного технічного стану лікарні (сильних та слабких сторін) та формування переліку закупки необхідної апаратури за пріоритетом Покращення рівня технічного оснащення

Для забезпечення ефективної реалізації стратегії розвитку необхідно запровадити систему моніторингу та контролю за досягненням встановлених цілей. Це може бути досягнуто через визначення ключових показників ефективності для кожного напрямку розвитку, регулярного перегляду результатів та коригування плану за необхідності, розробки механізмів адаптації до зовнішніх змін.

ВИСНОВКИ

Для того, щоб залишатися конкурентоспроможним МЗ, здатним адаптуватися до змін в середовищі й задовольняти потреби населення в якісних послугах фахівці рекомендують реалізовувати стратегічні підходи до управління.

СП є інструментом управління, який забезпечує цілісний підхід до розвитку медзакладу, спрямований на досягнення високого рівня якості медпослуг, підвищення ефективності діяльності та задоволення потреб пацієнтів.

Стратегічне планування в МЗ можна окреслити як процес визначення довгострокових цілей установи, аналізу ресурсів та навколишнього середовища, а також формування планів для досягнення цих цілей.

Стратег. планування є незамінним елементом управління для МЗ, який дозволяє визначити їхню місію, пріоритети, ресурси та напрями розвитку. Він вимагає ретельного аналізу, вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів, а також готовності адаптуватися до нових умов.

У сучасному конкурентному середовищі СП дозволяє медустановам не лише виживати, але й успішно розвиватися, орієнтуючись на задоволення потреб пацієнтів та досягнення суспільного блага.

Досвід зарубіжних країн показує, що успішне СП в галузі ох. здоров'я потребує комплексного підходу, який включає державну підтримку, партнерство з приватним сектором, інтеграцію інноваційних технологій та орієнтацію на профілактику захворювань.

Об'єктом дослідження є Терноп. клінічна облікарня, яка займається лікуванням широкого спектра захворювань. Вона забезпечує не тільки амбулаторне і стаціонарне лікування, але й має відділення для надання реанімаційної й інтенсивної терапії.

Стаціонарно в Терноп. обл. клінічній лікарні щорічно лікується понад 20 тис. пацієнтів, виконується 5,5 тис. – 6,0 тис. оперативних втручань,

консультативно-діагностичну допомогу отримують близько 75 тис. хворих. Законтрактувала 15 пакетів НЗСУ. Збільшення ЧД від реалізації послуг ТОКЛ відбулося через зростання доходів від надання медпослуг - проведення хірургічних операцій в стаціонарних умовах.

СП в медустановах передбачає створення планів, які визначають напрями розвитку організації, зосереджуючись на досягненні конкретних довгострокових цілей.

Важливим етапом у процесі СП є аналітична оцінка потенціалу стратегічного розвитку, що дозволяє визначити основні напрями й можливості для розвитку. Результати оцінки потенціалу стратегічного розвитку дозволяють виявити напрями, які потребують особливої уваги, та розробити рекомендації для реалізації стратегічних ініціатив, що забезпечать стійке зростання медичного закладу в довгостроковій перспективі.

Стратегічні цілі розвитку Терноп. обллікарні повинні базуватися на актуальних потребах системи ОЗ й специфічних особливостях регіону.

Розвиток СП в медичній галузі зустрічається з низкою викликів, серед яких:

- обмеженість фінансових ресурсів;
- швидка зміна зовнішніх умов;
- зростання конкуренції.

Водночас перспективи розвитку СП включають впровадження новітніх інформаційних технологій для покращення обробки даних й аналізу інформації, що сприятиме підвищенню якості послуг та оптимізації управлін. процесів.

У сучасних умовах стратегічний розвиток багатoproфільних лікарень залежить не тільки від створення якісної стратегії, але й від ефективної її реалізації. Механізми та інструменти реалізації стратегії дозволяють адаптувати лікарню до змін у середовищах, підвищити якість надання послуг і забезпечити сталість функціонування МЗ. Основними механізмами реалізації стратегії розвитку багатoproфільної лікарні є організаційний, фінансовий,

забезпечення якості, комунікаційний. Реалізація стратегії передбачає інтеграцію різних механізмів та інструментів, що дозволяє досягати стратегічних цілей більш ефективно.

Ефективна реалізація стратегії розвитку багатoproфільної лікарні є можливою завдяки комплексному підходу, що включає взаємодію фінансових, організаційних, комунікаційних і контролюючих механізмів із використанням сучасних інструментів. Це дозволяє підвищити якість послуг, забезпечити стійке зростання й вдосконалити управлінські процеси.