

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

ЯКИМЧУК Ірина Володимирівна

**Стратегічне планування розвитку закладу
охорони здоров'я. / Strategic planning for the
development of a healthcare institution**

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

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЗОЗзм-21
І. В. Якимчук

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, І. О. Демків

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"__" _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **Р. Р. Августин**

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	5
1.1. Сутність, принципи та роль стратегічного планування у діяльності медичних установ.....	5
1.2. Моделі, підходи та інструменти стратегічного планування в охороні здоров'я.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика закладу охорони здоров'я та особливості його функціонування.....	23
2.2. Оцінювання стратегічного потенціалу та конкурентних переваг закладу охорони здоров'я.....	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ЗАХОДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	46
3.1. Формування стратегічних цілей і пріоритетів розвитку закладу охорони здоров'я.....	46
3.2. Розроблення стратегічних заходів закладу охорони здоров'я та механізмів їх реалізації.....	51
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

ВСТУП

Сучасні заклади охорони здоров'я функціонують в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, зростання вимог до якості медичних послуг, ресурсних обмежень та посилення конкуренції як у державному, так і в приватному секторах. Додаткові виклики створюють трансформації системи фінансування охорони здоров'я, впровадження нових стандартів менеджменту, цифровізація медичних процесів та необхідність адаптації до змін, спричинених воєнним станом.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що без чітко розробленої стратегії розвитку заклади охорони здоров'я не можуть забезпечити належну якість медичної допомоги, ефективно управляти ресурсами, залучати фінансування, удосконалювати інфраструктуру та впроваджувати інноваційні підходи до організації медичного обслуговування. Стратегічне планування дозволяє визначити пріоритети діяльності, сформуванню бачення майбутнього, оптимізувати управлінські рішення та забезпечити збалансованість короткострокових і довгострокових цілей.

В українській науковій думці питання формування ефективних команд та стратегічного розвитку персоналу в умовах дистанційної та гібридної роботи досліджували такі вчені, як Бурлаков О. С., Волянська-Савчук Л. В., Гуцуляк Н. П., Данилевич Н. М., Жавела К. А., Мельниченко В. І., Павлова В. В., Радько А. О., Сич Т. В., Шкільняк М. М. Дослідники акцентують увагу на трансформації HR-процесів під впливом цифровізації, розвитку компетентнісних моделей, застосуванні дистанційних інструментів комунікації, а також важливості стратегічного підходу до управління персоналом у мінливому середовищі.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад і практичних підходів до стратегічного планування розвитку закладу охорони здоров'я та формування рекомендацій щодо підвищення його ефективності.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- розкрити теоретичну сутність стратегічного планування та особливості його застосування у сфері охорони здоров'я;
- проаналізувати ключові чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на стратегічний розвиток медичного закладу;
- дослідити сучасні моделі та інструменти стратегічного планування, адаптовані до закладів охорони здоров'я.
- оцінити стратегічний потенціал і наявний стан розвитку конкретного закладу охорони здоров'я (за матеріалами дослідження);
- розробити стратегічні напрями, цілі та заходи щодо підвищення ефективності функціонування медичної установи в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного розвитку закладу охорони здоров'я.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні підходи до формування і реалізації стратегічного плану розвитку медичного закладу.

У роботі використано комплекс **методів дослідження**, серед яких: аналіз і синтез для вивчення теоретичних положень; порівняльний аналіз – для дослідження моделей стратегічного планування; методи SWOT-, PEST- та фінансово-економічного аналізу – для оцінювання внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища; прогнозування та стратегічного моделювання – для розроблення стратегічних напрямів розвитку.

Практичне значення роботи полягає у можливості безпосереднього використання отриманих результатів у процесі управління закладом охорони здоров'я. Запропоновані теоретико-методичні підходи та рекомендації можуть бути застосовані керівництвом медичних установ для удосконалення процесу стратегічного планування, підвищення ефективності управлінських рішень і забезпечення стійкого розвитку організації.

Результати дослідження були апробовані на кафедральній науково-практичній конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність, принципи та роль стратегічного планування у діяльності медичних установ

Стратегічне планування є фундаментальною складовою системи управління закладами охорони здоров'я, оскільки воно забезпечує довгостроковий розвиток медичних установ, підвищення їх конкурентоспроможності та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Сутність стратегічного планування полягає в обґрунтованому визначенні перспективних напрямів діяльності закладу, формуванні стратегічних цілей, визначенні ресурсів, необхідних для їх досягнення, та розробленні механізмів реалізації задумів у середньо- та довгостроковій перспективі. Це не лише метод прогнозування майбутнього, а й інструмент забезпечення цілісності управлінських рішень, орієнтир для розвитку матеріально-технічної бази, кадрового потенціалу, якості медичних послуг та фінансової стійкості організації [31, с. 162].

Принципи стратегічного планування у сфері охорони здоров'я формують методологічну основу діяльності керівництва медичних установ. До ключових принципів належать: системність, що передбачає комплексний підхід до формування стратегії з урахуванням усіх елементів медичної системи; науковість, яка забезпечує опору на сучасні управлінські підходи, статистику та доказову медицину; гнучкість та адаптивність, необхідні для реагування на швидкі зміни у демографічних умовах, законодавстві, фінансуванні та епідеміологічній ситуації; орієнтація на пацієнта, що ставить у центр системи потреби й очікування населення; ефективність та результативність, які зобов'язують установу оптимально використовувати ресурси та досягати запланованих результатів; пріоритет якості, що визначає напрямок на

відповідність стандартам медичної допомоги та безпеки пацієнтів. Дотримання зазначених принципів дозволяє забезпечити логічність, реалістичність і послідовність стратегічного розвитку підприємства охорони здоров'я.

Таблиця 1.1

Принципи стратегічного планування у діяльності закладу охорони здоров'я [36, с. 60]

Принцип	Зміст принципу та його практичне значення
Системність	Передбачає розгляд закладу охорони здоров'я як цілісної соціально-економічної та клінічної системи. Забезпечує узгодженість усіх елементів організації, їхню взаємодію та інтегроване формування стратегічних рішень.
Науковість	Базується на використанні сучасних методів менеджменту, статистики, доказової медицини, прогнозування й аналізу даних. Гарантує обґрунтованість стратегічних рішень та мінімізацію суб'єктивних помилок.
Гнучкість і адаптивність	Забезпечує здатність закладу швидко реагувати на зміни у демографічній ситуації, законодавстві, фінансуванні, епідеміологічних ризиках та технологічних тенденціях. Дозволяє оперативно коригувати стратегію.
Орієнтація на пацієнта	Передбачає пріоритетність потреб і очікувань пацієнтів. Регламентує створення безпечних, комфортних умов лікування, доступність медичних послуг і підвищення їх якості.
Ефективність та результативність	Спрямований на досягнення максимального результату за оптимального використання ресурсів. Передбачає оцінювання показників ефективності, впровадження механізмів контролю та підвищення продуктивності діяльності.
Пріоритет якості	Орієнтований на відповідність сучасним стандартам медичної допомоги, безпеки пацієнтів, клінічним протоколам, акредитаційним вимогам. Забезпечує постійне вдосконалення процесів.
Комплексність	Забезпечує охоплення всіх аспектів діяльності — клінічних, управлінських, фінансових, інфраструктурних, кадрових. Дозволяє уникнути фрагментарності у формуванні стратегії.
Передбачуваність та проактивність	Ґрунтується на прогнозуванні довгострокових тенденцій, ранньому виявленні ризиків і визначенні альтернатив розвитку. Сприяє випереджальному прийняттю управлінських рішень.
Безперервність	Стратегічне планування не є разовим актом, а триває постійно, забезпечуючи наступність, систематичний аналіз та актуалізацію стратегічних документів.

Роль стратегічного планування у діяльності медичних установ є особливо ваговою в умовах реформування системи охорони здоров'я, зростання конкуренції між закладами та підвищення вимог до прозорості й ефективності їх роботи. Завдяки стратегічному плануванню керівництво може прогнозувати

потреби в ресурсах, своєчасно реагувати на зміни в політиці фінансування НСЗУ, підвищувати якість послуг, упроваджувати інноваційні технології, зміцнювати кадровий потенціал і створювати безпечні умови для пацієнтів. Стратегія також сприяє формуванню позитивного іміджу закладу, розширенню партнерств, підвищенню рівня довіри населення та забезпеченню сталого функціонування організації, незважаючи на зовнішні виклики.

Стратегічне планування у сфері охорони здоров'я постає як безперервний, інтегрований і багаторівневий процес прийняття систематичних управлінських рішень, спрямованих на формування довгострокової траєкторії розвитку медичного закладу. Воно базується на проактивному прогнозуванні впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на майбутній стан організації, системному впровадженні управлінських заходів та організації ефективного зворотного зв'язку, що забезпечує корекцію дій відповідно до динаміки зміни середовища. Стратегічне планування, таким чином, забезпечує не лише адаптаційний, а й випереджальний розвиток закладу охорони здоров'я.

План медичного закладу – це комплексно розроблена система управлінських, організаційних та клінічних заходів, що охоплює стратегічні та операційні цілі, зміст і технологію медичної діяльності, збалансовану модель використання ресурсів, оптимальну послідовність дій, часові горизонти реалізації та очікувані результативні показники. Такий план формує основу для підвищення ефективності медичного сервісу, посилення фінансової стійкості та забезпечення відповідності діяльності закладу сучасним стандартам охорони здоров'я.

Планування в системі охорони здоров'я виступає ключовою управлінською функцією, що охоплює визначення стратегічних і тактичних цілей розвитку, вибір методів і напрямів забезпечення їх досягнення, розрахунок потреби в ресурсах, формування структури витрат та прогнозування очікуваних результатів. Особливість цієї функції полягає у необхідності врахування багатовимірних чинників: медико-соціальних потреб населення, нормативно-

правових регуляцій, технологічних інновацій, трансформацій моделі фінансування, змін епідеміологічної ситуації та зростаючих вимог до якості й безпеки медичної допомоги.

Відтак, стратегічне планування у закладі охорони здоров'я – це цілеспрямований і методично виважений процес підготовки, формування та ухвалення управлінських рішень щодо майбутнього розвитку медичної установи. Він передбачає порівняльний аналіз альтернативних варіантів стратегічних дій, їх оцінювання з урахуванням прогнозованих умов функціонування, визначення оптимальних засобів реалізації та механізмів моніторингу результативності. Такий підхід забезпечує довгострокову стійкість, конкурентоспроможність і здатність закладу гнучко реагувати на системні виклики галузі [3, с. 68].

Особливістю стратегічного управління в закладах охорони здоров'я є необхідність застосування системного, інтегративного та міждисциплінарного підходу до формування й ухвалення стратегічних рішень. Сутність такого підходу полягає у розгляді медичної установи як складної соціально-економічної, клінічної та організаційно-технологічної системи, у якій усі структурні елементи – кадрові, фінансові, інфраструктурні, інформаційні й інтелектуальні – перебувають у постійній взаємодії. Врахування системоутворюючої ролі стратегічних рішень є критично важливим для забезпечення внутрішньої збалансованості організації та формування єдиної траєкторії розвитку на основі узгоджених пріоритетів, цінностей і критеріїв ефективності. У цих умовах стратегічне управління передбачає не лише вибір бажаної моделі майбутнього, але й ідентифікацію оптимальних механізмів координації дій персоналу щодо реалізації обраного стратегічного курсу.

Процес вибору стратегії розвитку повинен бути детермінований місією, стратегічними цілями та ціннісними орієнтирами медичного закладу, а також здійснюватися з урахуванням складності його структуризації, ступеня диверсифікованості діяльності, конкурентної позиції на ринку, рівня ризиків і

властивостей зовнішнього та внутрішнього середовища. У контексті сучасних трансформацій галузі до стратегічних пріоритетів закладів охорони здоров'я зазвичай відносять: формування висококваліфікованого кадрового потенціалу; наявність сучасного високотехнологічного медичного обладнання; впровадження цифрових інструментів та інформаційно-комунікаційних систем; забезпечення розвиненої й доступної інфраструктури; створення безпечних, комфортних та орієнтованих на пацієнта умов надання медичної допомоги; формування позитивної репутації та іміджу на ринку медичних послуг; забезпечення стабільного та конкурентоспроможного позиціонування.

При розробленні стратегічного плану діяльності заклад охорони здоров'я має розв'язати низку ключових управлінських завдань, серед яких:

- забезпечення необхідного обсягу медичних послуг для задоволення потреб населення на основі прогнозування демографічної та епідеміологічної ситуації;

- реалізація потенціалу установи шляхом оптимізації використання наявних ресурсів та формування внутрішніх резервів розвитку;

- визначення напрямів мінімізації витрат і водночас підвищення якості медичних послуг;

- прискорене впровадження досягнень науки, технологій та передових практик у діагностиці, лікуванні, організації медичного сервісу, включно із цифровими платформами й телемедичними рішеннями;

- забезпечення конкурентної позиції закладу на ринку шляхом формування привабливих ціннісних пропозицій, унікальних компетенцій і високої результативності клінічних процесів;

- реалізація соціальної відповідальності, дотримання екологічних вимог, турбота про безпеку пацієнтів та працівників, формування довіри населення.

Система стратегічного планування включає низку взаємопов'язаних елементів, кожен із яких забезпечує логіку та послідовність реалізації стратегії (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Основні елементи стратегічного планування та їх зміст у діяльності
закладу охорони здоров'я [17, с. 93]**

Елемент стратегічного планування	Зміст та характеристика
1. Результати (цілі та завдання)	Визначення стратегічних і тактичних цілей, показників бажаного стану закладу, орієнтирів розвитку, критеріїв ефективності та очікуваних результатів діяльності.
2. Засоби (політика та способи дій)	Формування управлінської політики, інструментів реалізації цілей, підходів до організації роботи, вибір стратегічних альтернатив і механізмів досягнення визначених результатів.
3. Ресурси	Ідентифікація та оцінка матеріальних, фінансових, кадрових, інформаційних та інтелектуальних ресурсів; визначення їх достатності, способів залучення, структурування та ефективного використання.
4. Впровадження (реалізація стратегії)	Розроблення процедур прийняття рішень, визначення відповідальних осіб, планування етапів реалізації, організація операційних заходів, формування умов для практичного втілення стратегії.
5. Контроль і корекція	Створення системи моніторингу, індикаторів ризиків і відхилень, впровадження механізмів попередження та усунення слабких місць; забезпечення безперервного зворотного зв'язку та адаптивності стратегії.
6. Стратегічні пріоритети закладу	Кадровий потенціал; сучасні медичні технології; цифрові системи; інфраструктура; безпека та комфорт пацієнтів; репутація; конкурентна позиція на ринку медичних послуг.
7. Стратегічні завдання	Забезпечення необхідного обсягу медичних послуг; підвищення їх якості; оптимізація витрат; упровадження інновацій; забезпечення конкурентоспроможності; реалізація соціальної відповідальності; управління ризиками.
8. Особливості прийняття стратегічних рішень	Системний підхід, міждисциплінарність, проактивність, врахування зовнішнього та внутрішнього середовища, аналіз ризиків, співставлення альтернатив, вибір механізмів координації персоналу.

Стратегічний план закладу охорони здоров'я є комплексним документом, який визначає довгострокові орієнтири, механізми розвитку та інструменти досягнення цілей організації. Він інтегрує ключові управлінські рішення та встановлює системну основу для впровадження змін, підвищення якості медичних послуг та зміцнення конкурентоспроможності закладу. До основних складових стратегічного плану належать такі елементи:

Місія відображає фундаментальний сенс існування та призначення закладу охорони здоров'я. Вона визначає, для кого, з якою метою та яким чином медична

установа здійснює свою діяльність. Чітко сформульована місія забезпечує єдність управлінських рішень, формує стратегічний фокус і спрямовує організацію на задоволення потреб пацієнтів та громади.

Візія описує бажаний стан закладу в майбутньому – зазвичай у межах 3–5 років. Вона формулює стратегічну амбіцію, тобто яким заклад прагне стати за умов успішної реалізації місії. Візія охоплює як внутрішні зміни (розвиток інфраструктури, технологій, персоналу), так і зовнішні (позиціонування на ринку, рівень довіри пацієнтів, партнерства).

Стратегія є узагальненою моделлю дій, що забезпечує реалізацію візії. Вона враховує сильні та слабкі сторони закладу, можливості та загрози зовнішнього середовища, визначає пріоритетні напрями розвитку, політики, механізми та інструменти управління. Стратегія формує рамку, в межах якої ухвалюються всі ключові управлінські рішення.

Стратегічні цілі визначають конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі результати, яких заклад повинен досягнути. Стратегічні цілі: еталізують зміст стратегії, слугують основою для контролю та оцінювання досягнутих результатів, структурують пріоритетні напрями діяльності (якість медичних послуг, фінансова стабільність, технологічна модернізація, кадровий розвиток тощо).

Організаційна структура стратегічного плану відображає співвідношення структурних підрозділів, функцій і посад, необхідних для реалізації стратегії. Вона забезпечує: чіткий розподіл відповідальності; визначення ключових управлінських ролей; ефективну комунікацію та координацію підрозділів; ідповідність структури стратегічним цілям і моделям управління.

Стратегічний план на 3–5 років включає: перелік стратегічних ініціатив, графік їх реалізації, індикатори успіху, відповідальних виконавців.

Операційний (річний) план деталізує виконання кожної стратегічної ініціативи, визначає конкретні заходи, строки та ресурси для їх реалізації.

Бюджет є фінансовим відображенням стратегічного та операційного планів. Він включає: бюджет розвитку, який фінансує стратегічні зміни (модернізацію, обладнання, навчання персоналу, цифровізацію); бюджет операційних витрат, що забезпечує поточну діяльність закладу (зарплати, витратні матеріали, комунальні послуги тощо). Разом вони формують річний бюджет організації, який дозволяє оцінити фінансові можливості реалізації стратегії та забезпечити стабільність функціонування.

1.2. Моделі, підходи та інструменти стратегічного планування в охороні здоров'я

Стратегічне планування у сфері охорони здоров'я базується на застосуванні сучасних управлінських підходів, моделей аналізу та інструментів прогнозування, які дозволяють медичним установам формувати цілісний, обґрунтований і результативний стратегічний курс. Оскільки галузь охорони здоров'я функціонує в умовах високої динамічності, регуляторних обмежень та значного соціального впливу, ефективність стратегічного планування значною мірою залежить від правильного вибору методології, інструментарію та моделей розвитку.

Переважає більшість закладів охорони здоров'я функціонують у межах чітко визначеного профілю, тому ключове значення для стратегічного планування мають управлінські рішення, спрямовані на розвиток саме недиверсифікованих організацій. У сучасних умовах основним критерієм ефективності стратегічних рішень виступає їх здатність забезпечувати формування, розвиток і збереження конкурентних переваг медичного закладу в межах його спеціалізації (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні компоненти стратегії для закладів охорони здоров'я [21].

Важливим інструментом підвищення стратегічної ефективності виступає впровадження інформаційно-комунікаційних систем у всі функціональні підсистеми управління. Використання таких систем дозволяє обробляти значні обсяги даних про результати операційної діяльності закладу, що забезпечує оперативний доступ до ключової інформації та підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Інформаційно-комунікаційні технології сприяють автоматизації клінічних та адміністративних процесів, підтримують лікувально-діагностичну діяльність персоналу, посилюють контроль за фінансовою та господарською діяльністю, формують підґрунтя для бізнес-планування та оптимізації лікувального процесу.

Запровадження медичних інформаційних систем у діяльність закладів охорони здоров'я дозволяє: автоматизувати облік витрат, управління ресурсами та планування діяльності лікувально-профілактичного закладу; упровадити

електронний документообіг, сучасну систему медичної статистики та цифрові інструменти для підтримки управлінських і клінічних рішень.



Рис. 1.2. Етапи стратегічного планування закладу охорони здоров'я [37].

Під час формування стратегії розвитку закладу охорони здоров'я першочергового значення набуває здійснення всебічного аналізу його економічного стану. На цьому початковому етапі відбувається всебічне опрацювання даних про діяльність установи, включно з інформацією, отриманою за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та медичних інформаційних систем. Таке дослідження охоплює аналіз структури витрат і видатків, формування ключових фінансово-економічних показників, оцінювання ефективності використання матеріальних і трудових ресурсів, а також визначення тенденцій розвитку організації. Саме цей етап забезпечує базис для подальших рішень, дозволяючи керівництву закладу сформулювати

об'єктивне уявлення про сильні й слабкі сторони установи, наявні проблеми та потенційні можливості її модернізації.

Другий етап стратегічного планування спрямований на визначення основних цілей майбутнього розвитку закладу охорони здоров'я. Цілі встановлюються з урахуванням поточних викликів медичної галузі, інноваційних тенденцій та можливостей внутрішнього середовища. До ключових орієнтирів зазвичай належать: упровадження нових напрямів діяльності, інтеграція сучасних медичних інформаційних систем, підвищення якості медичної допомоги, збільшення обсягів та доступності послуг, зміцнення конкурентних позицій, а також оптимізація використання матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних і інтелектуальних ресурсів. Формування таких цілей дозволяє визначити стратегічну траєкторію руху закладу та окреслити ключові результати, яких необхідно досягти у середньостроковій перспективі.

Важливим компонентом стратегічного планування є прогнозування зовнішніх умов, у яких функціонуватиме медичний заклад. Застосування сучасних медичних інформаційних систем значно розширює можливості такого прогнозування, оскільки дозволяє структурувати, агрегувати й аналізувати великі масиви даних. На основі опрацьованої інформації формуються різні сценарії розвитку, що враховують зміни у фінансовому забезпеченні, демографічній ситуації, попиті на медичні послуги, технологічному просторі та нормативно-правовому середовищі. Такий сценарний підхід забезпечує гнучкість стратегічних рішень та адаптивність закладу до майбутніх трансформацій галузі.

Наступний етап передбачає оцінювання внутрішніх економічних можливостей закладу охорони здоров'я. На основі попередніх досліджень здійснюється аналіз фінансової стійкості, визначення наявних та потенційних резервів розвитку, оцінка кадрового потенціалу, виявлення вузьких місць у ресурсному забезпеченні, а також вивчення ефективності використання

трудо­вих, ма­те­рі­аль­них, фінан­со­вих та ін­фор­ма­цій­них ре­сурсів. Та­кий ана­ліз за­без­пе­чує під­грун­тя для фор­му­ван­ня ре­алі­стич­них стра­те­гіч­них ці­лей та ви­зна­чен­ня мо­ж­ли­вих на­пря­мів оп­ти­мі­за­ції ді­яль­но­сті.

Пі­сля оцін­ки ре­сурс­но­го по­тен­ці­алу зді­я­нює­ться ви­бір шля­хів до­сяг­нен­ня по­ста­в­ле­них ці­лей. На цьо­му ета­пі ви­зна­ча­ю­ться клю­чо­ві на­пря­ми стра­те­гіч­но­го роз­ви­тку, ін­стру­мен­ти їх ре­алі­за­ції та не­об­хід­ні ін­фор­ма­цій­ні іні­ці­а­ти­ви. Викорис­тан­ня ме­ди­ч­них ін­фор­ма­цій­них си­стем у про­це­сі ух­ва­лен­ня рі­шень за­без­пе­чує під­ви­щен­ня то­ч­но­сті пла­ну­ван­ня, про­зо­рі­сть про­це­сів та уз­год­же­ність ді­й між струк­тур­ни­ми пі­дроз­ді­ла­ми. Стра­те­гіч­ні на­пря­ми мо­ж­уть сто­су­ва­ти­ся ор­га­ні­за­цій­ної ре­ор­га­ні­за­ції, мо­дер­ні­за­ції клі­ніч­них про­це­сів, ци­ф­ро­ві­за­ції, впро­вад­жен­ня но­вих те­х­но­ло­гій лі­ку­ван­ня, змі­ц­нен­ня ін­фра­струк­ту­ри та роз­ви­тку ка­др­о­во­го по­тен­ці­алу.

Ва­ж­ли­вим е­ле­мен­том стра­те­гіч­но­го пла­ну­ван­ня є ви­зна­чен­ня стро­ків ре­алі­за­ції об­ра­но­ї стра­те­гії. На цьо­му ета­пі зді­я­нює­ться ло­гіч­не гру­пу­ван­ня стра­те­гіч­них за­ходів, оці­ню­ван­ня фак­то­рів в­пли­ву, ви­яв­лен­ня по­тен­цій­них ри­зиків та об­грун­ту­ван­ня оп­ти­маль­них ча­со­вих ра­мок ви­ко­на­н­ня ок­ре­мих ді­й. Про­гно­зу­ван­ня мо­ж­ли­вих бар'є­рів, фор­му­ван­ня си­сте­ми кон­тро­лю та за­без­пе­чен­ня своє­час­ної ко­рек­ції пла­но­вих за­ходів ст­во­рю­ють умо­ви для з­мен­ше­н­ня не­ви­зна­че­но­сті й під­ви­щен­ня й­мо­ві­р­но­сті ус­пі­ш­ної ре­алі­за­ції стра­те­гії.

За­вер­шал­ь­ним ета­пом є фор­му­ван­ня та ана­ліз очі­ку­ва­них ре­зу­ль­та­тів. На ос­но­ві ви­с­но­в­ків по­пе­ред­ніх ета­пів зді­я­нює­ться оці­нка від­по­від­но­сті за­пла­но­ва­них ре­зу­ль­та­тів стра­те­гіч­ним ці­лям, ви­зна­ча­ю­ться кри­те­рії е­фек­тив­но­сті та по­ка­з­ни­ки оці­ню­ван­ня. Та­кий під­хід до­зво­ляє за­вер­ши­ти стра­те­гіч­ний ци­кл, за­без­пе­чує мо­ж­ли­вість по­да­ль­шо­го вдос­ко­на­лен­ня про­це­сів та фор­мує ос­но­ву для на­ст­уп­но­го ета­пу пла­ну­ван­ня, ґрун­ту­ю­чись на при­н­ци­пах без­пе­рер­в­но­го роз­ви­тку, ада­п­тив­но­сті та на­у­ко­вої об­грун­то­ва­но­сті.

Класич­на мо­дель ґрун­тує­ться на тра­ди­цій­них управ­лін­ських під­хо­дах та пе­ред­ба­чає чіт­ко ви­зна­че­ну, ло­гіч­но по­слі­дов­ну по­слі­дов­ність ета­пів: ана­ліз

середовища → формування стратегічних цілей → вибір стратегії → оцінка ресурсів → розроблення планів реалізації. Така модель є оптимальною для медичних закладів зі стабільною організаційною структурою та високим рівнем формалізації процедур. Її перевагою є передбачуваність, чіткість управлінських дій, можливість стандартизації процесів, що особливо важливо в умовах регульованої сфери охорони здоров'я. Проте модель менш ефективна в умовах високої турбулентності, коли потрібні швидкі рішення [39, с. 62].

Адаптивна модель орієнтована на реагування медичного закладу на швидкі, часто непередбачувані зміни зовнішнього середовища, такі як епідеміологічні кризи, зміни тарифів НСЗУ, реформування нормативної бази або коливання у фінансуванні. Вона базується на механізмах гнучкого управління, сценарному моделюванні, швидкій перебудові стратегічних орієнтирів та використанні цифрових інформаційних систем. Такий підхід дозволяє медичним закладам підтримувати стійкість у нестабільних умовах, однак вимагає високої управлінської компетентності та добре розвиненої системи моніторингу.

Стейкхолдер-орієнтована модель передбачає формування стратегії з урахуванням інтересів і потреб усіх зацікавлених груп: пацієнтів, медичного персоналу, керівництва, засновників, державних структур, страхових компаній та партнерських організацій. Такий підхід забезпечує збалансованість рішень, підвищує довіру, сприяє соціальній відповідальності та формує стійкі партнерські відносини. Модель особливо актуальна для комунальних та приватних медичних закладів, де якість взаємодії з суспільством і ринком безпосередньо впливає на конкурентоспроможність.

Ціннісно-орієнтована модель (Value-Based Healthcare) базується на концепції максимізації цінності медичних послуг для пацієнта. Її ключовим принципом є поєднання високої клінічної ефективності з економічною доцільністю використання ресурсів. Стратегічні рішення приймаються на основі результатів лікування, задоволеності пацієнтів, вартості повного циклу надання медичної послуги та порівняльної ефективності різних медичних втручань.

Такий підхід дозволяє оптимізувати витрати, підвищити якість сервісу та зосередити увагу на кінцевих результатах, а не на обсягах наданих послуг.

Таблиця 1.3

Основні моделі стратегічного планування у закладах охорони здоров'я [28]

Модель стратегічного планування	Сутність моделі	Ключові характеристики
Класична (раціоналістська)	Передбачає поетапний, логічно структурований процес формування стратегії: аналіз → цілі → стратегія → ресурси → план реалізації.	Системність, послідовність, передбачуваність, чітка регламентація управлінських процедур.
Адаптивна	Орієнтована на швидке коригування управлінських рішень залежно від змін зовнішнього середовища.	Гнучкість, сценарне планування, оперативне оновлення стратегічних цілей, реактивність і проактивність.
Стейкхолдер-орієнтована	Враховує інтереси всіх зацікавлених сторін: пацієнтів, лікарів, управлінців, власників, партнерів, страховиків, державних інституцій.	Партисипативність, баланс інтересів, фокус на взаємодії із зовнішніми та внутрішніми групами впливу.
Ціннісно-орієнтована (Value-Based Healthcare)	Формує стратегію на основі максимізації цінності медичних послуг (клінічний результат + економічна ефективність).	Орієнтація на результати лікування, аналіз повного циклу надання послуги, підхід «пацієнт у центрі».
Balanced Scorecard (BSC) — модель збалансованих показників	Стратегія визначається через систему взаємопов'язаних індикаторів: фінанси, пацієнти, внутрішні процеси, розвиток персоналу, інновації.	Чітка система KPI, стратегічні карти, взаємозв'язок між цілями різних рівнів, вимірюваність результатів.

BSC-модель відображає стратегію закладу охорони здоров'я через систему чітко визначених індикаторів, що охоплюють чотири ключові площини: фінансову, клієнтську (пацієнтську), внутрішні процеси, навчання й розвиток персоналу та інноваційність. Модель дозволяє забезпечити причинно-наслідковий зв'язок між стратегічними цілями, операційною діяльністю та очікуваними результатами. Завдяки стратегічним картам, KPI та системі

моніторингу вона підвищує прозорість управління, забезпечує об'єктивний контроль і сприяє довгостроковій стійкості організації.

У сучасному менеджменті охорони здоров'я застосування різних підходів до стратегічного планування дозволяє адаптувати управлінські рішення до специфіки діяльності медичного закладу, стану його ресурсного потенціалу, рівня конкурентного середовища та динаміки зовнішніх чинників. Кожен підхід формує власну логіку розробки стратегії, підкреслюючи пріоритетні аспекти управління, а їхнє комплексне використання забезпечує цілісність і збалансованість стратегічних рішень.

Системний підхід ґрунтується на розгляді медичного закладу як цілісного організму з низкою взаємопов'язаних підсистем: клінічної, кадрової, фінансової, інформаційної, інфраструктурної, адміністративної. Цей підхід передбачає аналіз структури закладу, його функцій, потоків ресурсів та взаємодії між підрозділами, що дозволяє формувати стратегію, яка враховує всі ключові компоненти діяльності. Застосування системного підходу забезпечує комплексність управлінських рішень, узгодженість між цілями і ресурсами та мінімізує ризики виникнення внутрішніх дисбалансів.

Ситуаційний підхід виходить із того, що стратегія повинна відповідати конкретним умовам функціонування закладу охорони здоров'я. Вона формулюється на основі аналізу регіональних соціально-демографічних особливостей, захворюваності, обсягів попиту на медичні послуги, фінансових можливостей та інфраструктурних характеристик.

Процесний підхід трактує стратегічне планування як послідовність взаємопов'язаних етапів: аналіз → формування цілей → розроблення стратегії → реалізація → контроль і корекція. Такий підхід підкреслює важливість логічності, структурованості та циклічності управлінського процесу. Він дозволяє систематизувати дії, мінімізувати хаотичність рішень і забезпечити чіткі механізми моніторингу результатів.

Цільовий підхід акцентує увагу на визначенні стратегічних цілей як вихідної точки всього управлінського процесу. Саме цілі формують основу для визначення ресурсів, вибору засобів реалізації та побудови системи контролю. Такий підхід особливо ефективний у медичних закладах, які прагнуть підвищити результативність діяльності, оптимізувати показники якості медичних послуг і забезпечити вимірюваність досягнень.

Таблиця 1.4

Основні підходи до стратегічного планування у закладах охорони здоров'я
[22, с. 92]

Підхід	Сутність	Характеристика та управлінські акценти
Системний підхід	Розглядає заклад як цілісну взаємопов'язану систему	Забезпечує комплексність рішень; враховує взаємодію кадрових, фінансових, клінічних, інформаційних і інфраструктурних підсистем; орієнтує на оптимізацію всієї системи, а не окремих її частин.
Ситуаційний підхід	Орієнтує стратегію на особливості конкретного середовища	Передбачає адаптацію управлінських рішень до регіональних, соціально-економічних, демографічних та ресурсних умов; забезпечує гнучкість і варіативність стратегій.
Процесний підхід	Трактує стратегічне планування як послідовність логічних етапів	Включає чіткі стадії: аналіз → формування стратегії → реалізація → моніторинг → корекція; забезпечує структурованість, управлінську дисципліну та можливість контролю.
Цільовий підхід	Базується на чітко сформульованих стратегічних цілях	Усі рішення спрямовані на досягнення визначених цілей; формуються SMART-цілі та KPI; підхід підвищує вимірюваність результативності та прозорість управління.
Інноваційний підхід	Орієнтує стратегічні рішення на розвиток технологій і новацій	Передбачає впровадження телемедицини, МІС, цифрових платформ, інноваційних клінічних технологій; забезпечує конкурентні переваги та підвищення якості медичних послуг.

Інноваційний підхід підкреслює важливість впровадження новітніх медичних технологій, цифрових інструментів, телемедицини, електронного документообігу та медичних інформаційних систем (МІС). Цей підхід дозволяє медичним закладам підвищити ефективність процесів, покращити якість діагностики й лікування, забезпечити швидшу обробку даних та прозорість

управління. Він особливо актуальний у сучасних умовах реформування галузі та цифрової трансформації системи охорони здоров'я.

У процесі стратегічного планування медичні заклади використовують низку аналітичних інструментів, які забезпечують обґрунтованість управлінських рішень та підвищують точність прогнозування. Одним із базових методів є SWOT-аналіз, який дозволяє інтегровано оцінити сильні та слабкі сторони медичної установи, а також зовнішні можливості та загрози, формуючи підґрунтя для вибору стратегічних пріоритетів. Не менш важливим є PEST-аналіз, що дає змогу дослідити політичні, економічні, соціальні й технологічні чинники, які впливають на функціонування закладу у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.5

Інструменти стратегічного планування в закладах охорони здоров'я

[27, с. 72]

Інструмент стратегічного планування	Сутність інструменту
SWOT-аналіз	Визначає сильні та слабкі сторони (S, W), можливості та загрози (O, T).
PEST-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів зовнішнього середовища.
SNW-аналіз	Деталізація внутрішнього середовища за трьома групами характеристик: сильні (S), нейтральні (N), слабкі (W).
VRIO-аналіз	Оцінювання ресурсів за критеріями: цінність (V), рідкість (R), імітованість (I), організаційне використання (O).
Сценарний аналіз	Розроблення альтернативних сценаріїв розвитку: базового, оптимістичного, песимістичного.
Дерево рішень	Графічне відображення послідовності можливих рішень та наслідків.
Бенчмаркінг	Порівняння діяльності закладу з найкращими практиками галузі, стандартами НСЗУ, міжнародними моделями.
Портфельний аналіз (BCG, McKinsey)	Оцінка портфеля медичних послуг за прибутковістю, попитом, стратегічною значимістю.

Для глибшого аналізу внутрішнього потенціалу застосовується SNW-аналіз, який деталізує компоненти діяльності за категоріями сильних, нейтральних і слабких характеристик. Оцінити конкурентоспроможність

ресурсів медичного закладу дозволяє VRIO-аналіз, спрямований на визначення їхньої цінності, унікальності, можливості імітації та організаційної підтримки.

В умовах високої невизначеності особливого значення набуває сценарний аналіз, що дає можливість моделювати альтернативні варіанти розвитку подій та готуватися до різних сценаріїв зовнішніх змін. Для структурованого вибору оптимальної стратегії використовується дерево рішень, яке допомагає оцінити варіанти дій за критеріями ризику та очікуваних результатів.

Підвищити якість стратегічних рішень також дає змогу бенчмаркінг – порівняння діяльності закладу з найкращими галузевими практиками та стандартами НСЗУ. Завершує комплекс інструментів портфельний аналіз (моделі BCG та McKinsey), який застосовується для оцінювання структури медичних послуг, визначення ключових напрямів розвитку та оптимізації ресурсних вкладень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Організаційно-економічна характеристика закладу охорони здоров'я та особливості його функціонування

Комунальне некомерційне підприємство «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» Вишнівецької селищної ради розташоване за адресою: вул. Замкова, 2, с. Вишнівець, Кременецький район, Тернопільська область. Заклад виступає ключовим осередком надання первинної медичної допомоги в громаді та реалізує державну політику у сфері охорони здоров'я на місцевому рівні [20].

Основна діяльність центру спрямована на забезпечення населення якісними, безпечними та доступними медичними послугами. До пріоритетних функцій належать профілактика захворювань, раннє виявлення патологій, проведення диспансеризації та організація безперервного маршруту пацієнта між рівнями медичної допомоги.

Структура закладу включає амбулаторії загальної практики – сімейної медицини, фельдшерсько-акушерські пункти та інші підрозділи, які забезпечують організаційно-методичну, лабораторну й адміністративну роботу. Діяльність установи відбувається у співпраці з Національною службою здоров'я України, відповідно до договорів про надання медичних послуг за програмою медичних гарантій.

Організаційна структура КНП «Вишнівецький ЦПМСД» має лінійно-функціональний характер, що відповідає сучасним принципам управління первинною ланкою охорони здоров'я. Загальне керівництво здійснює директор Хамрик Лілія Іванівна, яка відповідає за організацію медичного обслуговування населення, раціональне використання фінансових і матеріальних ресурсів та створення належних умов праці для персоналу.

У структурі Комунального некомерційного підприємства «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» функціонує низка підрозділів, діяльність яких забезпечує безперервність та якість медичного обслуговування населення громади. До управлінського блоку належать адміністрація закладу, головна медична сестра, бухгалтерія та кадрова служба, які відповідають за організацію роботи, планування, фінансово-економічну діяльність і кадрове забезпечення.

Первинну медичну допомогу населенню надають амбулаторії загальної практики – сімейної медицини, що розташовані як у селищі Вишнівець, так і в прилеглих населених пунктах громади. Для забезпечення доступності медичних послуг у віддалених селах продовжують працювати фельдшерсько-акушерські пункти, які відіграють ключову роль у наданні базових медичних послуг на місцях.

Допоміжні підрозділи центру забезпечують лабораторні дослідження, ведення медичної документації, профілактичні заходи та санітарно-освітню діяльність, що сприяє підвищенню рівня поінформованості населення щодо здорового способу життя та профілактики захворювань.

Кадровий склад закладу включає сімейних лікарів, медичних сестер, фельдшерів, акушерів, лаборантів та молодший медичний персонал. Значна частина фахівців має вищі кваліфікаційні категорії, що свідчить про належний рівень професійної підготовки. Персонал регулярно проходить підвищення кваліфікації та бере участь у програмах безперервного професійного розвитку на базі навчальних платформ, акредитованих Міністерством охорони здоров'я України [20].

Для зміцнення кадрового потенціалу та формування резерву заклад підтримує співпрацю з Тернопільським національним медичним університетом імені І. Я. Горбачевського й іншими вищими медичними навчальними закладами, що дозволяє залучати молодих спеціалістів. Матеріально-технічна база центру відповідає сучасним вимогам щодо організації первинної медичної

допомоги. Приміщення закладу спеціально обладнані відповідно до санітарно-гігієнічних норм і стандартів безпеки. Для пацієнтів створено комфортні умови: облаштовані зони очікування, кабінети прийому лікарів, маніпуляційні, процедурні, кабінет щеплень, приміщення для зберігання медикаментів та лабораторія. Таке оснащення забезпечує належний рівень надання первинної медичної допомоги та сприяє підвищенню якості медичних послуг у громаді.

Комунальне некомерційне підприємство «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» Вишнівецької селищної ради охоплює мережу амбулаторій загальної практики сімейної медицини, розташованих у різних населених пунктах громади, зокрема у Вишнівці, Бутині, Дзвинячому, Загородді, Старому Вишнівці та інших селах. Крім цього, у складі центру працюють фельдшерсько-акушерські пункти, які забезпечують доступ жителів віддалених територій до первинної медичної допомоги.

Матеріально-технічне забезпечення підприємства включає широкий спектр сучасного обладнання, необхідного для проведення базових досліджень та діагностики: апарати для вимірювання артеріального тиску, глюкометри, електрокардіографи, термометри, стерилізаційні пристрої, лабораторні аналізатори та холодильники для дотримання «холодового ланцюга» під час зберігання вакцин. Заклад працює з електронною системою охорони здоров'я eHealth та використовує програмні рішення для ведення електронних медичних карток пацієнтів, укладення декларацій та формування звітності для НСЗУ. Робочі місця лікарів і адміністративних працівників забезпечені сучасною комп'ютерною технікою та стабільним доступом до мережі Інтернет. Для надання медичної допомоги пацієнтам, які потребують транспортування, підприємство має санітарний автомобіль, обладнаний згідно з чинними вимогами [20].

Матеріально-технічна база центру відповідає сучасним стандартам організації первинної медичної допомоги, що дозволяє забезпечувати належну

якість обслуговування, дотримання вимог безпеки та ефективного впровадження програми медичних гарантій.

Головною метою діяльності КНП «Вишнівецький ЦПМСД» є забезпечення жителів громади доступною, якісною та своєчасною медичною допомогою, організованою відповідно до принципів сімейної медицини. Заклад виконує завдання державної політики у сфері охорони здоров'я, спрямовані на профілактику захворювань, збереження, зміцнення та відновлення здоров'я населення, а також підвищення рівня медичної освіченості громадян.

Комунальне некомерційне підприємство «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» забезпечує у громаді реалізацію функцій первинної ланки охорони здоров'я відповідно до чинного фінансово-правового регулювання медичної сфери. Фінансово-економічна діяльність закладу організована у суворій відповідності до нормативно-правових актів України, зокрема положень Бюджетного кодексу, Закону «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», Закону «Основи законодавства України про охорону здоров'я», а також внутрішніх установчих документів підприємства.

Основними напрямками роботи центру є надання первинної медико-санітарної допомоги дорослому та дитячому населенню на засадах сімейної медицини. Заклад здійснює діагностику та лікування найпоширеніших захворювань, проводить базові лабораторні й інструментальні дослідження, надає невідкладну допомогу у межах компетенції. Значну увагу приділено профілактичним заходам: вакцинації, моніторингу епідеміологічної ситуації, попередженню поширення інфекційних хвороб, ранньому виявленню ризиків та диспансерному спостереженню за пацієнтами із хронічними патологіями.

Окремий напрям діяльності – організація санітарно-просвітницької роботи з метою формування культури здоров'я серед населення та зменшення ризиків розвитку неінфекційних захворювань. Заклад активно співпрацює з іншими рівнями медичної допомоги, забезпечуючи безперервність маршруту пацієнта, а

також бере участь у партнерських ініціативах із органами місцевого самоврядування, освітніми та громадськими інституціями.

Важливим елементом роботи є впровадження цифрових інструментів: ведення електронних медичних карток, електронних рецептів, онлайн-консультацій та обміну інформацією через електронну систему охорони здоров'я. Така цифровізація сприяє прозорості діяльності, оперативності прийняття рішень та підвищенню якості взаємодії з пацієнтами.

КНП «Вишнівецький ЦПМСД» здійснює свою діяльність на основі договорів із Національною службою здоров'я України за пакетами медичних послуг, що визначають обсяги фінансування та забезпечують сталість економічної діяльності закладу. Професійний розвиток персоналу, дотримання високих стандартів якості та ефективне використання ресурсів дозволяють установі успішно виконувати функції первинної медичної допомоги та сприяти підвищенню рівня здоров'я жителів громади [20].

Комунальне некомерційне підприємство «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» Вишнівецької селищної ради функціонує за кошторисом, що формується з кількох ключових джерел фінансування. Основну частину доходів заклад отримує від Національної служби здоров'я України відповідно до укладеного договору в межах програми медичних гарантій. Додаткову підтримку забезпечує місцевий бюджет, з якого спрямовуються кошти на утримання матеріально-технічної бази, оплату енергоносіїв, проведення ремонтів та інші господарські потреби.

Доходи підприємства також формуються за рахунок власних надходжень – легально встановлених платних послуг, таких як медичні огляди, оформлення необхідних медичних довідок та окремі профілактичні консультації. Окрім цього, заклад може отримувати благодійні внески, гранти та іншу цільову допомогу від донорських структур чи організацій, що реалізують проєкти у сфері охорони здоров'я.

Фінансове планування діяльності центру здійснюється на основі затвердженого кошторису доходів і видатків, що формується відповідно до реальних потреб установи та погоджується з її засновником – Вишнівецькою селищною радою. Управління фінансами здійснюється з дотриманням принципів ефективності, прозорості та відповідності чинним вимогам бухгалтерського обліку.

Основні видатки КНП спрямовуються на оплату праці медичних і адміністративних працівників, закупівлю медикаментів та витратних матеріалів, технічне обслуговування та оновлення обладнання, оплату комунальних послуг, а також підтримання приміщень у належному стані. Значна увага приділяється оптимізації споживання енергоресурсів та участі в програмах енергоефективності.

Підприємство впроваджує інструменти економічного аналізу, що дозволяє контролювати динаміку доходів і видатків, оцінювати ефективність використання ресурсів і визначати фінансові пріоритети. Одним із ключових показників стабільності діяльності є системне виконання умов контрактів із НСЗУ, що забезпечує гарантоване надходження коштів та сприяє підвищенню рівня оплати праці персоналу.

Таблиця 2.1

**Порівняльна характеристика фінансово-економічних показників роботи
КНП «Вишнівецький ЦПМСД» впродовж 2021–2024 рр.**

Показник	2021	2022	2023	2024
Дохід	5 403, 5	5 403, 5	11 602,0	11 198, 0
Чистий прибуток	-	-	22, 2	782, 6
Активи	1 652, 8	3 741, 7	3 854, 1	4 066, 4
Зобов'язання	486, 2	107,0	453,1	389, 8

* Складено автором за даними [20].

На початку досліджуваного періоду спостерігалось певне звуження фінансових можливостей: у 2021–2022 рр. обсяг доходів становив 5 403,5 тис. грн, що відображає обмежений ресурсний потенціал та недостатній рівень надходжень за програмою медичних гарантій. Ситуація істотно змінилася у 2023 р., коли дохід збільшився майже вдвічі і досягнув 11 602,0 тис. грн. Таке зростання пов'язане з розширенням переліку контрактованих пакетів з НСЗУ, активізацією роботи з пацієнтським потоком та підвищенням ефективності внутрішніх управлінських процесів. У 2024 р. показник доходів стабілізувався на подібному рівні (11 198,0 тис. грн), що свідчить про відносну сталість джерел фінансування та стабільний характер діяльності закладу.

Показник чистого прибутку демонструє значну позитивну динаміку. Якщо у 2021–2022 рр. підприємство фактично працювало без прибутку, то у 2023 р. було зафіксовано перше позитивне фінансове сальдо – 22,2 тис. грн. У 2024 р. прибуток зріс майже у 35 разів, до 782,6 тис. грн, що свідчить про оптимізацію структури витрат, ефективні управлінські рішення та підвищення економічної результативності роботи.

Активи підприємства протягом аналізованого періоду демонструють чітку тенденцію до нарощення: з 1 652,8 тис. грн у 2021 р. до 4 066,4 тис. грн у 2024 р. Приріст активів пояснюється модернізацією матеріально-технічної бази, посиленням комп'ютеризації робочих місць та реалізацією інвестицій у медичне обладнання, що є критично важливим для забезпечення якісних послуг на первинному рівні.

Рівень зобов'язань упродовж 2021–2024 рр. залишався контрольованим та не перевищував меж фінансової стійкості. Найвищий їх показник зафіксовано у 2021 р. – 486,2 тис. грн. Уже у 2022 р. відбулося суттєве скорочення до 107,0 тис. грн, що вказує на поліпшення розрахункової дисципліни, а в наступні роки обсяг зобов'язань характеризувався помірними коливаннями без ознак фінансового ризику.

Узагальнюючи результати аналізу, слід відзначити, що в межах 2021–2024 рр. КНП «Вишнівецький ЦПМСД» продемонструвало зміцнення фінансової стійкості, підвищення ефективності використання ресурсів та стабілізацію ключових економічних показників. Зростання доходів і прибутковості, збільшення активів та контрольований рівень зобов'язань свідчать про раціональну фінансову політику підприємства, ефективну взаємодію з НСЗУ та системну управлінську роботу керівництва, спрямовану на забезпечення стійкого розвитку закладу охорони здоров'я.

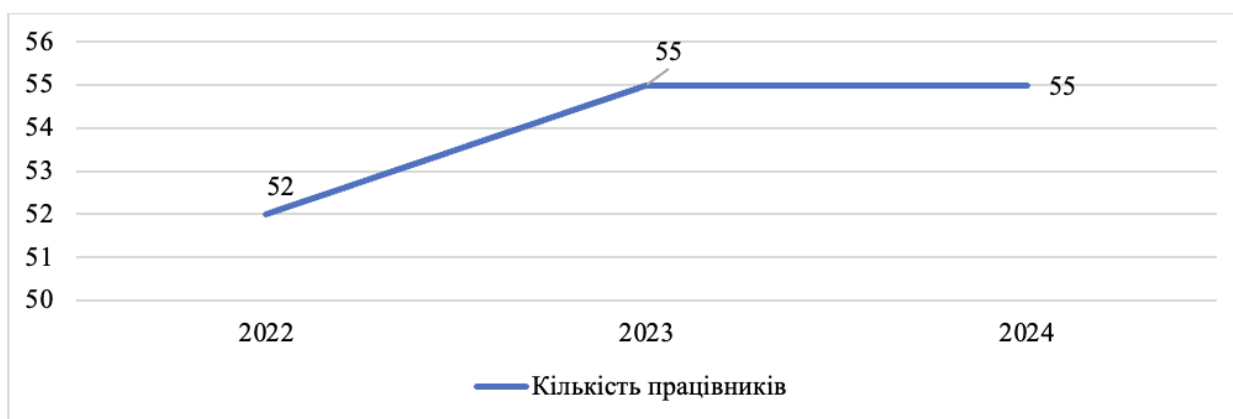


Рис. 2.1. Динаміка кадрового забезпечення КНП «Вишнівецький ЦПМСД» у 2022–2024 рр.

* Складено автором за даними [20].

На рис. 2.1 представлено зміну чисельності персоналу Комунального некомерційного підприємства «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» у 2022–2024 рр. Загальна тенденція свідчить про стабільне зміцнення кадрового потенціалу установи. У 2022 р. заклад налічував 52 працівники, що забезпечувало базовий рівень надання первинної медичної допомоги населенню громади. Протягом 2023 р. кількість персоналу збільшилася до 55 осіб, що вказує на розширення функціональних можливостей центру, зростання обсягів медичних послуг та ефективну кадрову політику щодо залучення нових фахівців.

У 2024 р. чисельність штату збереглася на рівні 55 працівників, демонструючи стабільність кадрової структури. Така динаміка свідчить про збереження професійного ядра колективу, безперервність надання медичних послуг та підтримання належного рівня кадрової спроможності закладу.

Таблиця 2.2

Структура персоналу КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» за категоріями працівників у 2024 р.*

Категорія працівників	Кількість осіб	Частка у загальній чисельності, %
Лікарі загальної практики – сімейної медицини	14	25,5
Медичні сестри	20	36,4
Молодший медичний персонал	10	18,2
Адміністративно-управлінський персонал	6	10,9
Інший персонал (лаборанти, технічні працівники тощо)	5	9,0
Усього	55	100

* Складено автором за даними [20].

Структура персоналу Комунального некомерційного підприємства «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» у 2024 р. характеризується раціональним співвідношенням основних категорій працівників, що відповідає потребам первинної медичної ланки. Найчисельнішою групою є медичні сестри (36,4%), які забезпечують виконання значної частини щоденних процедур, догляд за пацієнтами та підтримання стандартів медичної допомоги.

Другу за кількістю групу становлять лікарі загальної практики – сімейної медицини (25,5%). Вони є ключовими фахівцями первинної ланки, відповідальними за діагностику, лікування, профілактику хвороб, а також за координацію подальшого маршруту пацієнтів.

Молодший медичний персонал, частка якого становить 18,2%, виконує важливі допоміжні функції: догляд за хворими, забезпечення санітарно-

гігієнічних умов, підтримання чистоти та порядку в кабінетах і процедурних. Адміністративно-управлінська ланка охоплює 10,9% штату та відповідає за організаційне забезпечення роботи закладу, ведення документації та координацію внутрішньої діяльності.

До категорії «інший персонал» (9,0%) належать працівники лабораторії, технічні та господарські співробітники, які забезпечують справне функціонування обладнання, інженерних систем та матеріально-технічну підтримку. Загальна чисельність штату у 2024 р. складає 55 осіб, що дозволяє забезпечувати стабільний рівень медичного обслуговування населення, ефективний розподіл функцій між працівниками та належну якість послуг.

Таблиця 2.3

Тенденції зміни обсягів медичних послуг, наданих КНП «Вишнівецький ЦПМСД», у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, %
Кількість декларацій з пацієнтами, од.	8 420	9 350	9 780	+16,1
Кількість звернень пацієнтів, од.	14 200	15 850	16 100	+13,4
Кількість профілактичних оглядів	2 560	2 980	3 120	+21,9
Кількість проведених щеплень	1 890	2 140	2 250	+19,0

* Складено автором за даними [20].

Показники діяльності Комунального некомерційного підприємства «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» за 2022–2024 рр. демонструють стабільне розширення спектра та обсягів наданих медичних послуг, що підтверджує результативність роботи закладу та зростання рівня довіри населення до первинної медичної допомоги.

Упродовж трирічного періоду кількість підписаних декларацій із пацієнтами зросла з 8 420 у 2022 р. до 9 780 у 2024 р., тобто на 16,1%. Це свідчить

про зростання числа громадян, які обирають лікарів саме цього центру, що зумовлено якістю медичного супроводу, професійністю персоналу та активним використанням електронної системи eHealth.

Поступово збільшується і кількість звернень громадян: з 14 200 випадків у 2022 р. до 16 100 у 2024 р. (+13,4%). Така динаміка відображає підвищення ролі первинної ланки та активне звернення населення за медичною допомогою у межах громади.

Окремої уваги заслуговує профілактична діяльність закладу. За аналізований період кількість профілактичних оглядів зросла на 21,9%: від 2 560 до 3 120, що свідчить про посилення акценту на превентивній медицині, активну просвітницьку діяльність і залучення населення до раннього виявлення захворювань.

Позитивною є також динаміка вакцинації: кількість проведених щеплень підвищилася з 1 890 у 2022 р. до 2 250 у 2024 р. (+19,0%). Зростання показника є результатом участі закладу у програмах імунопрофілактики, системної роботи медичного персоналу та більшої прихильності населення до профілактики інфекційних хвороб.

Узагальнюючи, можна констатувати, що КНП «Вишнівецький ЦПМСД» демонструє стійкі позитивні тенденції: збільшення кількості пацієнтів, розширення обсягів медичних послуг, посилення профілактичної спрямованості та підвищення якості медичного обслуговування, що є результатом ефективного управління, професійної діяльності колективу та раціонального використання ресурсів закладу.

2.2. Оцінювання стратегічного потенціалу та конкурентних переваг закладу охорони здоров'я

Стратегічний потенціал закладу охорони здоров'я визначає його здатність забезпечувати довготривалу конкурентоспроможність, реалізовувати стратегічні цілі, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати стійкі переваги у системі первинної медичної допомоги. У сучасних умовах реформування галузі, коли фінансування від Національної служби здоров'я України здійснюється за принципом «гроші йдуть за пацієнтом», значення стратегічного потенціалу істотно зростає. Він стає основою для збереження стабільності, підвищення якості послуг і зміцнення економічної позиції закладу в громаді.

КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» виступає ключовою структурою системи охорони здоров'я Вишнівецької територіальної громади, виконуючи функції сімейної медицини, профілактики, ранньої діагностики та моніторингу стану здоров'я населення. Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства є необхідним для визначення можливостей розвитку, розширення спектра послуг, удосконалення управлінських процесів і підвищення ефективності надання медичної допомоги.

Оцінювання зовнішнього середовища є ключовим елементом стратегічного аналізу діяльності КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги», оскільки дозволяє визначити вплив демографічних, соціально-економічних, регуляторних і ринкових чинників на функціонування медичної установи.

Демографічна структура населення Вишнівецької громади визначає характер попиту на медичні послуги та формує умови для довгострокового планування діяльності первинної ланки охорони здоров'я. Аналіз демографічних тенденцій свідчить про низку важливих особливостей, що впливають на стратегічний розвиток КНП «Вишнівецький ЦПМСД».

По-перше, громада характеризується зростанням частки людей похилого віку, що відповідає загальноукраїнським тенденціям старіння населення. Збільшення кількості осіб вікової групи 60+ зумовлює підвищений попит на послуги з менеджменту хронічних неінфекційних захворювань, регулярний моніторинг стану здоров'я, лабораторні обстеження та послуги профілактики. Для КНП це означає необхідність розширення можливостей щодо тривалого спостереження пацієнтів, посилення профілактичної роботи, а також впровадження сучасних програм підтримки людей з хронічними патологіями.

По-друге, спостерігається зростання частки населення з хронічними захворюваннями, включно з серцево-судинними, ендокринними та респіраторними патологіями. Така тенденція є наслідком старіння населення, способу життя та обмеженого доступу до спеціалізованих послуг у сільській місцевості. Для КНП це формує необхідність у зміцненні інфраструктури первинної допомоги, професійному навчанні сімейних лікарів та забезпеченні доступу пацієнтів до якісної діагностики й лікування.

По-третє, у громаді зростає попит на послуги сімейної медицини, що зумовлено державною політикою реформування охорони здоров'я та зміщенням акценту на первинну ланку. Зокрема, укладання декларацій із сімейним лікарем стало базовою умовою отримання якісної та доступної медичної допомоги. КНП забезпечує стабільний приріст кількості декларацій, що вказує на довіру населення та ефективність організації роботи закладу.

Стратегічне планування розвитку у КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» здійснюється як безперервний, багатоступеневий управлінський процес, який охоплює аналіз середовища, формування цілей, визначення пріоритетів і впровадження заходів, спрямованих на підвищення якості первинної медичної допомоги та ефективності роботи закладу. У центрі цього процесу – потреби населення громади, нормативні вимоги НСЗУ та можливості ресурсної бази закладу.

Першим кроком стратегічного планування є всебічне оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища. Керівництво закладу регулярно аналізує демографічні характеристики громади, рівень захворюваності, динаміку звернень пацієнтів, кадрову забезпеченість та фінансові можливості. Значну роль у цьому відіграють показники, сформовані електронною системою охорони здоров'я eHealth, які допомагають оцінити структуру пацієнтського потоку, ефективність роботи лікарів і завантаженість підрозділів. Одночасно враховується вплив державної політики у сфері охорони здоров'я, зокрема зміни у вимогах НСЗУ та нові тарифи за пакетами послуг.

На основі отриманих даних визначаються ключові виклики та можливості розвитку закладу. Особливу увагу приділяють тим напрямам діяльності, які мають найбільший соціальний ефект: зміцненню профілактичних програм, розширенню охоплення деклараціями, покращенню менеджменту хронічних захворювань, модернізації матеріально-технічної бази та розвитку кадрового потенціалу. Саме ці компоненти стають основою для формування стратегічних цілей.

Формування стратегічних цілей здійснюється з урахуванням реальних можливостей закладу та довгострокових потреб громади. КНП орієнтується на підвищення доступності медичних послуг, зміцнення системи сімейної медицини, впровадження цифрових рішень, створення комфортних умов для пацієнтів та забезпечення фінансової стійкості. Кожна ціль отримує конкретне змістове наповнення – наприклад, збільшення кількості декларацій, модернізація обладнання, розширення спектра послуг або оптимізація витрат.

Організація процесу планування включає залучення керівництва, лікарів, медичних сестер, бухгалтерської та адміністративної служби. У закладі практикується командний підхід: стратегічні рішення обговорюються на спільних нарадах, аналізуються пропозиції персоналу, враховуються потреби пацієнтів і партнерів – органів місцевого самоврядування, освітніх установ,

громадських організацій. Така взаємодія сприяє реалістичності й узгодженості стратегічних рішень.

Таблиця 2.4

**Процес стратегічного планування розвитку
КНП «Вишнівецький центр ПМСД»***

Етап стратегічного планування	Практична реалізація у КНП «Вишнівецький ЦПМСД»
1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Аналіз демографічної структури громади, рівня звернень, хронічних хвороб, фінансів, матеріально-технічної бази; використання даних eHealth для оцінки роботи лікарів і потоку пацієнтів.
2. Визначення ключових проблем та стратегічних викликів	Ідентифікація кадрових ризиків, потреби в новому обладнанні, зростання навантаження на лікарів, виклики старіння населення.
3. Формування стратегічних цілей	Окреслення цілей щодо модернізації амбулаторій, збільшення кількості декларацій, підвищення кваліфікації персоналу, розширення профілактичної роботи.
4. Планування стратегічних заходів	Підготовка річного та перспективного планів роботи; формування плану закупівель, освітніх програм, профілактичних кампаній.
5. Узгодження та колективне обговорення	Проведення нарад, розгляд пропозицій персоналу, координація з Вишнівецькою селищною радою та НСЗУ.
6. Реалізація стратегії	Оновлення обладнання, впровадження електронних сервісів, навчання персоналу, організація профілактичних програм, оптимізація маршрутів пацієнтів.
7. Моніторинг та оцінювання результатів	Аналіз кількості декларацій, звернень, виконання договорів НСЗУ, фінансових показників; регулярне коригування планів і управлінських рішень.
8. Корекція та оновлення стратегії	Коригування планів залежно від епідеміологічної ситуації, фінансування, рішень НСЗУ та потреб населення громади.

* Складено автором самостійно.

Після визначення стратегічних цілей розробляється система конкретних заходів на 1–3 роки. Вони охоплюють оновлення обладнання, впровадження електронних сервісів, підвищення кваліфікації персоналу, проведення профілактичних кампаній, вдосконалення внутрішніх процесів та управління ресурсами. Для кожного заходу визначаються терміни виконання, відповідальні особи та необхідні матеріальні ресурси. Прийняті рішення відображаються в річних планах роботи закладу та в оперативних управлінських документах.

Важливою складовою стратегічного планування є моніторинг результатів. Керівництво центру регулярно оцінює ключові показники діяльності: кількість декларацій, обсяг звернень, якість профілактичної роботи, виконання умов договорів із НСЗУ, динаміку фінансових надходжень і стан матеріально-технічної бази. Отримані результати використовуються для корекції планів, визначення нових пріоритетів і уточнення стратегічної траєкторії.

Зовнішнє середовище, у якому функціонує КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги», формується під впливом політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників, що визначають умови його розвитку, доступність ресурсів, функціональні можливості та перспективи зростання. Політичні фактори відіграють ключову роль, оскільки заклад працює в умовах триваючої медичної реформи, що визначає систему фінансування на основі принципу «гроші йдуть за пацієнтом». Це означає, що стабільність фінансового забезпечення прямо залежить від кількості укладених декларацій та від якості послуг, які оцінює НСЗУ. До політичних чинників також належать вимоги до надання медичної допомоги, стандарти клінічних протоколів, вимоги до кадрового забезпечення та оснащення, що формують високу регламентованість діяльності. Воєнний стан впливає на мобільність населення, рівень безпеки, кадрову доступність та фінансові можливості територіальної громади, а підтримка органів місцевого самоврядування стає важливим додатковим джерелом для оновлення інфраструктури й енергоефективних рішень.

Економічні фактори визначають реальні фінансові можливості розвитку закладу. Основним джерелом надходжень є договори з НСЗУ, але їхній обсяг залежить від кількості декларацій та якісних показників роботи. Зростання вартості енергоносіїв, медикаментів та медичного обладнання створює додаткове навантаження на кошторис закладу та потребує бережливого підходу до використання ресурсів. Обмеженість місцевих бюджетів, особливо в умовах воєнного періоду, зменшує обсяг інвестицій у розвиток інфраструктури.

Одночасно інфляційні процеси впливають на рівень заробітних плат медиків, знижують мотивацію персоналу та підвищують ризик кадрового дефіциту. Проте наявність грантових програм і проєктів міжнародної технічної допомоги створює можливості для модернізації обладнання чи цифрових інструментів без додаткових витрат із місцевого бюджету.

Таблиця 2.5

**PEST-аналіз зовнішнього середовища
КНП «Вишнівецький центр ПМСД»***

Фактор	Характеристика фактору	Вплив на діяльність КНП «Вишнівецький ЦПМСД»
Політичні (P)	Медична реформа, вимоги НСЗУ, стандарти протоколів, воєнний стан, підтримка місцевої влади.	Формує фінансування за принципом кількості декларацій, визначає стандарти якості, впливає на безпеку та інфраструктуру.
Економічні (E)	Залежність від договорів НСЗУ, зростання вартості ресурсів, інфляція, обмежений місцевий бюджет, грантові можливості.	Визначають фінансові можливості, структуру витрат, мотивацію кадрів та потенціал модернізації.
Соціальні (S)	Старіння населення, міграція молоді, вимоги до сервісу, рівень довіри населення, доступність у селах.	Формує попит на послуги, збільшує навантаження на лікарів, вимагає підвищення зручності та доступності.
Технологічні (T)	Впровадження eHealth, розвиток телемедицини, портативне обладнання, модернізація техніки, ІТ-системи.	Підвищує ефективність роботи, розширює доступ до послуг, вимагає інвестицій та навчання персоналу.

* Складено автором самостійно.

Соціальні фактори безпосередньо впливають на попит на медичні послуги. Громада характеризується старінням населення, що зумовлює збільшення кількості пацієнтів із хронічними неінфекційними захворюваннями і потребу в тривалому, регулярному спостереженні. Одночасно спостерігається міграція молоді, що призводить до зменшення кількості економічно активного населення та змін у віковій структурі пацієнтів. Зростання поінформованості населення щодо профілактики, вакцинації та використання електронних медичних сервісів позитивно впливає на залученість пацієнтів і сприяє поширенню сучасних

підходів до лікування та обслуговування. Підвищені очікування щодо комфорту, сервісності та доступності послуг стимулюють заклад до впровадження пацієнт-орієнтованих рішень, удосконалення внутрішніх процесів і покращення умов перебування у закладі. Водночас нерівномірний доступ до медичних послуг у віддалених селах громади потребує розвитку телемедичних сервісів і мобільних форм роботи.

Технологічні фактори зумовлюють можливості модернізації медичних процесів. Впровадження електронної системи охорони здоров'я eHealth, цифрових медичних карток, електронних рецептів та направлень забезпечує підвищення оперативності роботи, прозорості взаємодії та точності ведення документації. Розвиток телемедичних сервісів дозволяє забезпечувати консультації для жителів віддалених сіл і покращувати доступ до фахової допомоги. Використання сучасних портативних діагностичних пристроїв сприяє підвищенню якості раннього виявлення патологій. Проте значна частина технологічної бази потребує оновлення, що вимагає інвестицій, а розвиток інформаційно-керуючих систем для фінансів, кадрів і ресурсів стикається з потребою навчання персоналу та удосконалення управлінської культури.

SWOT-аналіз дає можливість системно оцінити внутрішній потенціал та зовнішні чинники, що формують умови функціонування первинної ланки охорони здоров'я в громаді. Проведений аналіз дозволяє визначити ключові напрямки розвитку КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги», окреслити зони ризику, сформувані стратегічні пріоритети та обґрунтувати управлінські рішення.

Серед основних сильних сторін закладу виділено стабільне зростання кількості декларацій та високий рівень довіри населення до сімейних лікарів. Це свідчить про якість медичного супроводу, професійність персоналу та ефективну організацію роботи центру. Наявність кваліфікованих лікарів та медичних сестер забезпечує можливість надання якісної первинної допомоги, виконання функцій профілактики, диспансеризації і менеджменту хронічних захворювань.

Суттєвою перевагою є використання електронної системи eHealth, яка забезпечує прозорість, оперативність і зручність у веденні медичної документації, укладанні декларацій та виписці електронних рецептів. Сучасна матеріально-технічна база, оновлене медичне обладнання та впровадження цифрових інструментів підвищують якість сервісу та розширюють можливості діагностики. Крім цього, позитивна динаміка фінансових показників, зростання доходів і активів свідчать про стабільність функціонування та ефективне управління ресурсами.

Попри наявність багатьох сильних позицій, діяльність закладу обмежується низкою внутрішніх факторів. Найбільш відчутною проблемою є обмежений бюджет громади, який не завжди дозволяє оперативно модернізувати обладнання, проводити ремонтні роботи та забезпечувати розвиток інфраструктури. Слабким місцем залишається нерівномірне кадрове забезпечення, особливо в амбулаторіях віддалених сіл, що формує нерівний доступ пацієнтів до первинної медичної допомоги.

Відсутність високоспеціалізованої діагностичної апаратури знижує можливості раннього виявлення складних патологій і вимагає скерування пацієнтів до інших медичних установ. Заклад має високий рівень залежності від фінансування НСЗУ, а будь-які зміни у правилах контрастування або тарифах можуть впливати на стабільність його діяльності.

Зовнішнє середовище формує низку перспективних можливостей для подальшого розвитку КНП. Однією з ключових є участь у грантових програмах ЄС, USAID, U-LEAD, благодійних фондах та проєктах міжнародної технічної допомоги, які дозволяють оновлювати обладнання, покращувати інфраструктуру та підвищувати кваліфікацію персоналу. Суттєві перспективи відкриває розвиток телемедицини: віддалений моніторинг пацієнтів, онлайн-консультації та цифрові інструменти покращують доступність медичних послуг, особливо у віддалених населених пунктах.

Зростання попиту на послуги сімейної медицини та акцент держави на зміцненні первинної ланки створюють можливості для розширення переліку послуг, збільшення кількості декларацій, відкриття додаткових кабінетів, підсилення профілактичного напрямку. Важливою можливістю є модернізація обладнання та впровадження сучасних діагностичних технологій через інвестиційні програми, що підвищить рівень довіри пацієнтів та ефективність діагностики.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз КНП «Вишнівецький центр ПМСД»*

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Стабільне зростання кількості декларацій з пацієнтами • Наявність кваліфікованих сімейних лікарів • Сучасна матеріально-технічна база • Використання електронної системи eHealth • Позитивна динаміка фінансових показників 	<ul style="list-style-type: none"> • Обмеженість бюджету громади • Нерівномірне кадрове забезпечення в амбулаторіях • Відсутність високоспеціалізованої діагностичної апаратури • Залежність від фінансування НСЗУ
O – Можливості	T – Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Участь у грантових програмах • Розвиток телемедицини • Підвищення попиту на послуги сімейної медицини • Модернізація обладнання через інвестпроекти 	<ul style="list-style-type: none"> • Старіння населення громади • Висока конкуренція між медичними закладами • Економічна нестабільність та інфляція • Ризики, пов'язані з воєнним станом

* Складено автором самостійно.

Зовнішні загрози пов'язані передусім із демографічними та соціальними змінами в громаді. Старіння населення створює додаткове навантаження на лікарів первинної ланки, збільшує потребу у довготривалому спостереженні, частих оглядах та базових інструментальних дослідженнях. Конкуренція між медичними закладами, включно з приватними, може впливати на кількість укладених декларацій та рівень фінансування.

Економічна нестабільність та інфляційні процеси загрожують можливостям оновлення обладнання, утримання приміщень, підвищення рівня заробітної плати персоналу. Значним ризиком залишається воєнний стан, який

впливає на мобільність населення, фінансові надходження, безпеку та можливість стабільної роботи амбулаторій.

Аналіз показав, що КНП «Вишнівецький ЦПМСД» має розвинений внутрішній потенціал і демонструє стійку позитивну динаміку. Сильні сторони закладу формують основу для ефективного стратегічного розвитку, а зовнішні можливості відкривають перспективи для модернізації та інновацій. Разом із тим, слабкі сторони та загрози потребують проактивного управління: зміцнення кадрового потенціалу, оптимізації використання ресурсів, підвищення фінансової стійкості та розширення спектра медичних послуг.

Таблиця 2.6

Стратегія розвитку КНП «Вишнівецький ЦПМСД»*

Тип стратегії	Зміст та ключові напрями
Стратегія зростання	<ul style="list-style-type: none"> • Збільшення кількості декларацій • Розширення спектра медичних послуг • Посилення роботи амбулаторій у селах • Залучення нових лікарів і персоналу
Стратегія інноваційного розвитку	<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження телемедицини • Модернізація обладнання • Розвиток електронних сервісів eHealth • Автоматизація управлінських процесів
Стратегія підвищення якості медичних послуг	<ul style="list-style-type: none"> • Орієнтація на результат (Value-Based Healthcare) • Підвищення рівня профілактики • Контроль клінічних результатів • Поліпшення пацієнтського досвіду
Стратегія розвитку кадрового потенціалу	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення кваліфікації персоналу • Співпраця з медичними університетами • Мотивація та підтримка персоналу
Стратегія фінансової стійкості та модернізації	<ul style="list-style-type: none"> • Оптимізація витрат • Участь у грантових програмах • Розвиток платних послуг • Енергоефективність та ремонт інфраструктури

* Складено автором самостійно.

Подана стратегія розвитку КНП «Вишнівецький ЦПМСД», узагальнена у табл. 2.6, демонструє цілісний і послідовний підхід закладу до формування свого майбутнього в умовах сучасних викликів системи охорони здоров'я. Передусім привертає увагу стратегія зростання, яка відображає прагнення закладу не лише утримувати наявні позиції, а й розширювати їх. Збільшення кількості декларацій,

розвиток мережі амбулаторій і залучення нових фахівців – це ознаки того, що КНП орієнтується на стабільне збільшення охоплення населення та підвищення доступності медичної допомоги. Такий напрям є природним для первинної ланки, де фінансування безпосередньо залежить від кількості пацієнтів і рівня довіри населення.

Не менш важливою є стратегія інноваційного розвитку, яка підкреслює відкритість закладу до технологічних змін. Впровадження телемедицини, модернізація обладнання, активне використання системи eHealth та автоматизація управлінських процесів свідчать про орієнтацію на сучасність. У сільських громадах такі кроки особливо значущі, адже цифрові сервіси дають можливість забезпечити медичний супровід навіть там, де фізичний доступ до лікаря є обмеженим.

Особливу увагу в таблиці приділено підвищенню якості медичних послуг – напрямку, який сьогодні є визначальним у розвитку первинної медицини. Орієнтація на результат лікування, акцент на профілактиці та покращенні пацієнтського досвіду свідчить про те, що заклад переходить від традиційної моделі до підходу Value-Based Healthcare. Такий курс відповідає сучасним міжнародним тенденціям і дозволяє забезпечувати не просто послуги, а реально відчутні результати для населення.

Важливою складовою є стратегія розвитку кадрового потенціалу. У таблиці чітко окреслено ключові напрямки: підвищення кваліфікації, співпраця з університетами, системи мотивації, що свідчить про розуміння того, що найбільша цінність закладу – це люди. Саме від професійності, відповідальності та мотивації персоналу залежить якість роботи в цілому.

Окремим блоком виділена стратегія фінансової стійкості та модернізації, яка демонструє прагнення закладу забезпечити надійність та ефективність використання ресурсів. Оптимізація витрат, участь у грантових програмах, розвиток платних послуг і модернізація інфраструктури – це кроки, що

дозволяють не лише виживати в умовах обмеженого бюджетного фінансування, а й інвестувати в розвиток.

Узагальнюючи результати оцінювання стратегічного потенціалу КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги», можна стверджувати, що заклад має достатньо міцне підґрунтя для подальшого розвитку й зміцнення позицій у системі первинної ланки охорони здоров'я громади. Фінансові показники демонструють позитивну динаміку доходів, прибутковості та зростання активів, кадровий склад відзначається належним рівнем професійної підготовки, а матеріально-технічна база поступово модернізується з урахуванням вимог НСЗУ та потреб пацієнтів. Важливою конкурентною перевагою є стабільне збільшення кількості декларацій, впровадження електронної системи eHealth, розвиток профілактичних програм та орієнтація на сімейну медицину як базову модель обслуговування населення.

Разом із тим проведені PEST- та SWOT-аналізи засвідчують, що подальший розвиток закладу потребує проактивного управління ризиками та цілеспрямованої реалізації обраних стратегій. Обмеженість місцевого бюджету, нерівномірне кадрове забезпечення у віддалених селах, залежність від фінансування НСЗУ, демографічне старіння населення та загрози воєнного часу вимагають посилення роботи із залучення зовнішніх ресурсів, участі в грантових програмах, розвитку телемедицини, розширення переліку послуг та оптимізації витрат. Сформований комплекс стратегій зростання, інноваційного розвитку, підвищення якості, кадрового зміцнення та фінансової стійкості створює цілісну платформу для довгострокового розвитку КНП «Вишнівецький ЦПМСД», підвищення його ролі в громаді та забезпечення високого рівня доступності й результативності первинної медичної допомоги.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА ЗАХОДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Формування стратегічних цілей і пріоритетів розвитку закладу охорони здоров'я

Формування стратегічних цілей розвитку закладу охорони здоров'я є ключовим етапом стратегічного менеджменту, який визначає довгострокові орієнтири діяльності та забезпечує узгодженість усіх управлінських рішень. Для КНП «Вишнівецький ЦПМСД» стратегічне планування базується на комплексному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінюванні ресурсного потенціалу, а також на потребах та очікуваннях населення громади. На цьому етапі важливо не лише визначити бажаний стан закладу в майбутньому, а й чітко структурувати пріоритетні напрями розвитку, що дозволять його досягнути.

Виходячи з результатів SWOT-аналізу, стратегічні цілі формуються з урахуванням сильних сторін закладу, можливостей зовнішнього середовища, критичних внутрішніх обмежень та потенційних загроз, що забезпечує реалістичність планування, орієнтацію на досягнення конкретних результатів і підвищення рівня якості медичної допомоги. Основним завданням є зміцнення позицій первинної медичної ланки як базового рівня системи охорони здоров'я, здатного надавати доступні, зручні та ефективні послуги для всіх категорій населення.

Стратегічні цілі закладу спрямовані на підвищення ефективності медичного обслуговування, впровадження інновацій, розширення спектра послуг та покращення умов взаємодії між медичними працівниками і пацієнтами. Пріоритетами стратегічного розвитку є забезпечення фінансової стійкості, модернізація матеріально-технічної бази, впровадження цифрових

технологій, зміцнення кадрового потенціалу та формування безбар'єрного, комфортного медичного середовища [19, с. 136].

Особливої уваги набуває орієнтація на якість медичної допомоги, яка охоплює не лише виконання стандартів НСЗУ, але й досягнення вимірюваних клінічних результатів, підвищення рівня профілактичної роботи, управління хронічними захворюваннями та формування позитивного пацієнтського досвіду, що відповідає сучасній глобальній тенденції переходу до моделі Value-Based Healthcare, коли основою оцінювання діяльності закладу є не обсяг послуг, а їх ефективність і цінність для пацієнта.

Серед ключових пріоритетів розвитку закладу вирізняється цілеспрямована робота над цифровізацією медичних процесів. Впровадження електронної системи eHealth, розвиток телемедичних сервісів та автоматизація управлінських функцій дозволяють покращити точність діагностики, прискорити обмін інформацією, зменшити навантаження на персонал і забезпечити доступність медичної допомоги навіть у віддалених селах громади.

Не менш важливим є пріоритет кадрового розвитку. Формування професійної та мотивованої команди медичних працівників є передумовою реалізації будь-якої стратегічної ініціативи. Заклад визначає підвищення кваліфікації, співпрацю з університетами, залучення молодих фахівців і формування сприятливого робочого середовища як центральні елементи своєї кадрової політики.

Фінансова стійкість та ефективне ресурсне управління – ще один стратегічний пріоритет. Умови воєнного стану, інфляційні процеси й обмеження місцевих бюджетів вимагають оптимізації витрат, залучення позабюджетних джерел фінансування, участі у грантових програмах і модернізації інфраструктури. Саме ці дії забезпечують можливість не лише підтримувати поточну діяльність, а й розвивати матеріально-технічну базу закладу.

Отже, стратегічні цілі та пріоритети розвитку КНП «Вишнівецький ЦПМСД» формують комплексну, довгострокову модель розбудови закладу, що поєднує інноваційні, кадрові, фінансові та організаційні аспекти.

Таблиця 3.1.

Стратегічні цілі та пріоритети розвитку КНП «Вишнівецький ЦПМСД»*

Стратегічна ціль	Ключові пріоритети та напрями реалізації
Підвищення доступності медичних послуг	<ul style="list-style-type: none"> • Розширення мережі амбулаторій • Збільшення кількості декларацій • Забезпечення рівного доступу жителів сіл до ПМД
Покращення якості медичної допомоги	<ul style="list-style-type: none"> • Орієнтація на клінічні результати • Розвиток профілактичної медицини • Поліпшення пацієнтського досвіду
Цифрова трансформація закладу	<ul style="list-style-type: none"> • Використання eHealth • Впровадження телемедицини • Автоматизація управлінських процесів
Розвиток кадрового потенціалу	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення кваліфікації персоналу • Співпраця з університетами • Удосконалення системи мотивації
Забезпечення фінансової стійкості	<ul style="list-style-type: none"> • Оптимізація витрат • Участь у грантах і проєктах МТД • Розширення переліку дозволених платних послуг
Модернізація матеріально-технічної бази	<ul style="list-style-type: none"> • Оновлення обладнання • Ремонт і енергоефективність приміщень • Забезпечення умов безбар'єрності

* Складено автором самостійно.

Реалізація стратегічних пріоритетів розвитку КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» потребує комплексного та системного підходу, що охоплює всі ключові напрями діяльності закладу – організаційні, медичні, соціальні, кадрові, фінансові та інфраструктурні. Заходи, спрямовані на досягнення стратегічних цілей, повинні забезпечувати підвищення доступності медичних послуг, зміцнення кадрового потенціалу, удосконалення сервісу, модернізацію технологічної бази та формування стійких партнерств у громаді. Такий інтегрований підхід дозволяє не лише покращити якість медичної допомоги, а й забезпечити довгостроковий розвиток закладу з урахуванням потреб населення та сучасних викликів.

Одним із ключових напрямів є розширення комунікації з громадою, адже довіра населення та поінформованість пацієнтів безпосередньо впливають на ефективність первинної ланки. З цією метою доцільно впроваджувати регулярні відкриті зустрічі з мешканцями, організовувати інформаційні кампанії, проводити лекції та профілактичні заходи, а також збирати швидкий зворотний зв'язок через онлайн-опитування або електронні форми оцінювання сервісу. Така відкритість сприяє формуванню прозорості діяльності закладу та підвищує рівень довіри населення.

Паралельно важливо удосконалювати внутрішні процеси управління, адже від ефективності організації роботи залежить якість обслуговування пацієнтів та навантаження на персонал. Реалізація цього напрямку передбачає візуалізацію маршрутів пацієнта, стандартизацію внутрішніх процесів, удосконалення документообігу, запровадження регулярних координаційних нарад та індикаторів оцінки навантаження, що дозволяє оптимізувати робочий час медпрацівників, прискорити обробку звернень і зменшити кількість організаційних помилок.

Значну увагу слід приділяти роботі з групами ризику. З огляду на зміну демографічної структури громади та зростання кількості пацієнтів із хронічними захворюваннями, заклад має розвивати програми довготривалого спостереження, створювати реєстри груп ризику, організовувати «школи здоров'я» для пацієнтів із діабетом, серцево-судинними хворобами чи гіпертензією. Такі програми сприяють зменшенню кількості ускладнень, підвищують прихильність пацієнтів до лікування та покращують загальні показники здоров'я громади.

Важливою складовою реалізації стратегії є розвиток партнерства з органами місцевої влади, бізнесом та громадськими організаціями. Співпраця в межах соціальних та інфраструктурних проєктів, участь у грантових програмах, обмін ресурсами з іншими медичними установами створюють додаткові можливості для залучення фінансування, модернізації матеріальної бази й

підвищення рівня доступності послуг. Такі партнерства підсилюють соціальну роль закладу і дозволяють реалізувати масштабні ініціативи, які неможливо здійснити лише за рахунок внутрішніх ресурсів.

Невід'ємним елементом стратегічного розвитку є підтримка та мотивація персоналу. Сучасні умови діяльності медичних працівників вимагають психологічної стійкості, високої професійної компетентності та готовності до інновацій. Тому доцільно впроваджувати систему наставництва, організовувати тренінги, створювати умови для професійного росту, забезпечувати зони психологічного розвантаження та проводити регулярні заходи з відзначення найкращих працівників, що сприяє зниженню рівня вигорання, формує командний дух і підвищує якість медичного сервісу.

Окремий блок заходів спрямований на модернізацію інфраструктури та підвищення рівня безпеки. Вони включають оновлення приміщень, покращення енергетичної ефективності, оптимізацію логістики всередині закладу, облаштування зон для пацієнтів із симптомами ГРВІ та удосконалення системи пожежної безпеки. Належний рівень інфраструктури створює комфортні умови як для пацієнтів, так і для персоналу, а також відображає загальний рівень розвитку закладу [23, с. 47].

У комплексі ці заходи формують поетапну дорожню карту реалізації стратегічних пріоритетів та дозволяють КНП «Вишнівецький ЦПМСД» забезпечити сталий розвиток, високу якість медичних послуг, ефективну організацію роботи й активну взаємодію з громадою. Саме така модель поєднання управлінських, медичних і соціальних заходів створює підґрунтя для довготривалого підсилення первинної медичної допомоги та підвищення рівня здоров'я населення.

3.2. Розроблення стратегічних заходів закладу охорони здоров'я та механізмів їх реалізації

Реалізація довгострокової стратегії розвитку закладу охорони здоров'я потребує чітко визначеної системи заходів, які забезпечують практичне втілення стратегічних рішень та спрямовують діяльність установи на досягнення запланованих результатів. Обґрунтування таких заходів ґрунтується на комплексному аналізі внутрішнього потенціалу, зовнішніх факторів, ресурсних можливостей та реальних потреб населення громади. Стратегічні дії мають бути не лише логічно узгодженими з місією та цінностями закладу, а й орієнтованими на довгострокову стійкість, безперервність розвитку та ефективність використання ресурсів.

Першим важливим блоком заходів є удосконалення організаційної моделі управління, що передбачає оптимізацію внутрішніх процесів, підвищення прозорості, стандартизацію процедур та покращення комунікацій між структурними підрозділами. Запровадження сучасних інструментів управління, таких як процесний підхід, стратегічні карти Balanced Scorecard, регулярні управлінські звіти та система індикаторів ефективності (KPI), забезпечує контрольованість, передбачуваність і системність реалізації стратегії. Завдяки цьому заклад отримує можливість швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, коригувати планові завдання та забезпечувати узгодженість між усіма елементами організації.

Другим напрямом формування довгострокової стратегії є розвиток кадрового потенціалу. Механізми реалізації передбачають постійне підвищення кваліфікації медичного та адміністративного персоналу, впровадження програм наставництва, створення внутрішніх тренінгових платформ і систем мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Удосконалення кадрової політики сприяє зменшенню професійного вигорання, підвищує продуктивність

роботи та формує стабільну професійну команду, здатну якісно реалізовувати стратегічні цілі.

Не менш важливим стратегічним напрямом є забезпечення високої якості медичних послуг. Для цього необхідно впроваджувати регулярний клінічний аудит, оновлювати медичні протоколи відповідно до сучасних стандартів доказової медицини, удосконалювати маршрути пацієнтів та розширювати профілактичні програми. Особлива увага приділяється покращенню взаємодії з пацієнтами, створенню комфортного середовища, скороченню часу очікування, а також систематичному збору та аналізу зворотного зв'язку. Такі заходи дозволяють підвищити результативність лікування, зменшити кількість ускладнень і підвищити рівень довіри населення до закладу [22, с. 69].

Фінансова стійкість закладу забезпечується впровадженням заходів з оптимізації витрат, диверсифікації джерел фінансування, активної участі у грантових програмах, розвитку платних послуг відповідно до нормативних вимог та ефективного управління матеріальними ресурсами. Механізмами реалізації є впровадження внутрішнього фінансового контролю, аналіз структури видатків, обґрунтоване планування бюджету, пошук додаткових фінансових можливостей через партнерські проєкти. Такий підхід підсилює економічну незалежність закладу й забезпечує можливість інвестувати в модернізацію інфраструктури.

Важливою складовою стратегії є технологічна та цифрова трансформація. Реалізація відповідних заходів охоплює автоматизацію документообігу, впровадження систем електронного здоров'я (eHealth), розвиток телемедичних рішень, модернізацію обладнання та впровадження інформаційних систем для управління ресурсами. Ці механізми сприяють швидшій роботі персоналу, зменшенню помилок, підвищенню точності медичної інформації та забезпечують пацієнтам зручні цифрові сервіси.

Окремим елементом довгострокової стратегії є модернізація інфраструктури закладу, що включає оновлення приміщень, покращення

матеріально-технічної бази, дотримання стандартів енергоефективності та створення безбар'єрного середовища. Ці заходи не лише підвищують комфорт і безпеку пацієнтів, а й створюють оптимальні умови для роботи персоналу.

У сукупності всі зазначені заходи формують комплексний механізм реалізації довгострокової стратегії розвитку, що поєднує управлінську, кадрову, фінансову, технологічну та соціальну складові. Їх послідовне впровадження забезпечує цілісність розвитку КНП «Вишнівецький ЦПМСД», посилення його конкурентоспроможності та здатності ефективно реагувати на сучасні виклики у сфері охорони здоров'я.

Ефективність реалізації стратегічних рішень у діяльності закладу охорони здоров'я визначається не лише обсягом виконаних заходів, а й реальним впливом на якість, доступність і результативність медичної допомоги. Тому важливою складовою стратегічного управління є формування системи оцінювання, яка дозволяє своєчасно відстежувати прогрес, виявляти відхилення, коригувати управлінські дії та забезпечувати прозорість розвитку закладу. Оцінювання ефективності базується на комбінації кількісних показників (КРІ), які можна виміряти, та якісних індикаторів, що відображають задоволеність пацієнтів, професійний розвиток персоналу та загальний рівень організації медичної допомоги.

Для контролю впровадження стратегічних рішень доцільно застосовувати систему моніторингу, яка охоплює такі напрями: показники доступності медичних послуг, динаміку укладених декларацій, своєчасність надання допомоги, виконання профілактичних програм, рівень охоплення груп ризику, інтенсивність використання телемедичних сервісів, ефективність внутрішніх управлінських процесів та рівень фінансової стабільності. Аналіз відхилень та трендів у цих напрямках дозволяє визначити, які стратегічні дії працюють найкраще, а які потребують коригування [27, с. 72].

Невід'ємним аспектом оцінювання ефективності є дослідження рівня задоволеності пацієнтів. Систематичний збір відгуків через анкетування,

електронні форми, скриньки для пропозицій або цифрові інструменти (SMS-оцінювання, QR-коди) надає змогу оцінити комфорт перебування у закладі, якість лікування, рівень комунікації з медичним персоналом, зручність запису та отримання послуг. Ці дані є важливими для формування довіри населення та корекції стратегічних пріоритетів.

Крім того, стратегічні результати тісно пов'язані з професійною діяльністю персоналу. Тому одним із механізмів оцінювання є моніторинг рівня кваліфікації, участі у тренінгах, показників плинності кадрів, рівня психологічної стійкості та якості командної взаємодії. Підтримка персоналу через підвищення кваліфікації, наставництво та внутрішню комунікацію є ключовою умовою успішної реалізації довгострокової стратегії.

Фінансові індикатори також відіграють суттєву роль у визначенні ефективності. До важливих показників належать динаміка доходів за договорами з НСЗУ, обсяг залучених грантів та благодійної допомоги, структура витрат, рівень економії ресурсів, окупність інвестицій у модернізацію та ефективність управління матеріально-технічною базою. Фінансова стабільність є основою для продовження розвитку та розширення спектра послуг.

Очікувані результати реалізації стратегічних рішень охоплюють комплекс позитивних змін, які мають бути досягнуті протягом найближчих років. Насамперед, це підвищення доступності та якості медичних послуг, що проявляється у скороченні часу очікування, зростанні рівня профілактики, покращенні стану здоров'я пацієнтів та підвищенні задоволеності населення. Важливою очікуваною зміною є зростання довіри до закладу, що виражається у збільшенні кількості декларацій та розширенні амбулаторної мережі.

З технологічної точки зору очікується активний розвиток цифрових інструментів, підвищення швидкості обслуговування, зменшення кількості помилок у документації та розширення доступу до телемедичних консультацій. У кадровому аспекті очікуваними результатами є формування стійкої команди,

зниження рівня плинності кадрів, підвищення професійного рівня персоналу та покращення умов праці.

У фінансовому вимірі ефективне впровадження стратегії має забезпечити зростання доходів, покращення структури витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та можливість залучення зовнішнього фінансування для модернізації.

Загалом, оцінювання ефективності стратегічних рішень дозволяє не лише підтвердити досягнення запланованих результатів, а й посилити спроможність закладу до адаптації, розвитку та забезпечення стабільної високої якості медичних послуг у довгостроковій перспективі.

Розроблення стратегічних заходів та механізмів їх реалізації є ключовим етапом стратегічного управління розвитком закладу охорони здоров'я, оскільки саме на цьому етапі стратегічні наміри трансформуються у конкретні дії, інструменти, процедури й управлінські рішення. Ефективність реалізації стратегії значною мірою залежить від того, наскільки чітко визначені цілі, які ресурси передбачені для їх досягнення та які механізми будуть застосовані для контролю й коригування стратегічного руху.

Першим кроком у розробленні стратегічних заходів є визначення реальних потреб населення та проблемних зон у діяльності закладу. Для цього проводять аналіз попиту на медичні послуги, демографічної структури громади, захворюваності, доступності амбулаторій, а також оцінюють рівень задоволеності пацієнтів. На основі отриманих даних формується перелік конкретних цільових змін, які необхідно реалізувати у середньо- та довгостроковій перспективі.

Другим важливим аспектом є ресурсне забезпечення стратегії. Під час розроблення заходів визначають кадрові, фінансові, матеріально-технічні та інформаційні ресурси, необхідні для досягнення бажаних результатів. Особливу увагу приділяють оптимізації внутрішніх ресурсів та можливості залучення

зовнішнього фінансування – грантів, партнерських програм, благодійної допомоги.

Механізми реалізації стратегічних заходів включають розроблення процедур, алгоритмів, стандартів та інструментів управління, які забезпечують послідовність і передбачуваність змін. Серед таких механізмів: удосконалення системи внутрішнього контролю, запровадження індикаторів ефективності (KPI), застосування процесного підходу, автоматизація управлінських та клінічних процесів, проведення регулярних управлінських нарад і моніторингових зустрічей. Такі механізми дозволяють узгодити дії всіх підрозділів та забезпечити зворотний зв'язок щодо результативності реалізації стратегії.

Таблиця 3.2

Матриця стратегічних ініціатив розвитку КНП «Вишнівецький ЦПМСД»*

Стратегічний напрям	Ініціатива	Конкретні дії	Показник успіху
Покращення взаємодії з громадою	Підвищення прозорості та довіри	Публічні звіти; відкриті зустрічі; онлайн-опитування	Рівень задоволеності населення
Операційна ефективність	Оптимізація внутрішніх процесів	Перегляд процедур; скорочення часу обробки звернень	Скорочення часу очікування пацієнтів
Робота з групами ризику	Створення системи довготривалого спостереження	Формування реєстру; індивідуальні плани; регулярні скринінги	Зменшення кількості ускладнень
Партнерство	Розширення міжсекторальної співпраці	Меморандуми з ОМС, НУО, бізнесом; спільні проекти	Кількість партнерств і проектів
Комфорт та безпека	Створення безбар'єрного середовища	Ремонт зон очікування; навігація; окремі маршрути пацієнтів	Позитивні аудита та відгуки

* Складено автором самостійно.

Не менш важливим є формування чітких оперативних планів, які деталізують строки виконання робіт, відповідальних осіб, очікувані результати

та критерії успішності. Розроблення річних або квартальних планів дає змогу забезпечити системність упровадження стратегічних заходів і дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Загалом, розроблення стратегічних заходів та механізмів їх реалізації є комплексним процесом, який поєднує аналітику, планування, управління ресурсами й систему контролю результатів. Реалізація цих елементів забезпечує здатність закладу охорони здоров'я до сталого розвитку, покращення якості медичних послуг та підвищення ефективності його функціонування в умовах сучасних викликів галузі.

ВИСНОВКИ

Стратегічне планування є ключовим інструментом управління закладом охорони здоров'я, який забезпечує його довгостроковий розвиток, адаптацію до динамічних змін у зовнішньому середовищі та формування конкурентних переваг. Саме через стратегічне планування формуються місія, візія, стратегічні цілі, визначаються пріоритети розвитку, механізми використання ресурсів та напрями інноваційного вдосконалення діяльності. Дотримання принципів системності, науковості, гнучкості, ефективності та орієнтації на пацієнта забезпечує цілісність управлінських рішень, формує основу для підвищення якості медичних послуг та створює передумови для стійкості функціонування медичного закладу в умовах реформування галузі.

Стратегічне планування виступає не лише методологією прогнозування майбутнього стану організації, а й комплексною моделлю управління, що поєднує аналітичні, організаційні, фінансові та кадрові рішення. Воно дозволяє медичній установі вибудувати оптимальну траєкторію розвитку, забезпечити ефективне функціонування внутрішніх процесів, зміцнити ресурсну базу та підвищити рівень довіри населення. Використання сучасних інструментів стратегічного управління, моніторингу та оцінювання ефективності створює умови для впровадження інновацій, удосконалення клінічних практик і забезпечення високих стандартів медичної допомоги, що є критично важливим для сталого розвитку закладів охорони здоров'я в сучасних умовах.

Успішність стратегічного планування медичних закладів значною мірою визначається правильним вибором моделей, підходів та інструментів управління. Сучасна система охорони здоров'я характеризується високою динамічністю, складними регуляторними вимогами та значним впливом зовнішніх чинників, що потребує застосування комплексних методів аналізу і прогнозування. Класичні, адаптивні, стейкхолдер-орієнтовані та ціннісно-орієнтовані моделі дозволяють будувати різні стратегічні траєкторії, забезпечуючи гнучкість, цілеспрямованість і збалансованість розвитку

медичного закладу. Використання цих моделей надає можливість формувати стратегію з урахуванням як внутрішнього потенціалу, так і зовнішніх викликів, забезпечуючи узгодженість між цілями, ресурсами й очікуваними результатами.

Застосування сучасних інструментів стратегічного аналізу – SWOT, PEST, SNW, VRIO, сценарного моделювання, бенчмаркінгу, портфельних моделей – підвищує точність управлінських рішень і сприяє формуванню реалістичної та ефективної стратегії розвитку. Медичні інформаційні системи, цифрові технології та автоматизація процесів створюють нові можливості для обробки даних, оптимізації діяльності та підвищення якості медичних послуг.

Аналізуючи організаційно-економічні характеристики КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги», можна стверджувати, що заклад виконує ключову роль у системі первинної ланки охорони здоров'я громади та демонструє ознаки стабільного інституційного розвитку. Чітко вибудована лінійно-функціональна структура управління, наявність мережі амбулаторій і ФАПів, достатній кадровий потенціал та належна матеріально-технічна база забезпечують безперервність надання первинної медичної допомоги, охоплення віддалених населених пунктів та реалізацію профілактичних, діагностичних і лікувальних функцій. Впровадження електронної системи eHealth, використання сучасного обладнання та співпраця з вищими медичними навчальними закладами сприяють підвищенню якості послуг і підтриманню професійного рівня персоналу.

Фінансово-економічні показники також засвідчують позитивну динаміку розвитку закладу. Зростання доходів та активів, поява й суттєве нарощення прибутку, контрольований рівень зобов'язань та розширення обсягів наданих медичних послуг свідчать про раціональну фінансову політику, ефективну взаємодію з НСЗУ та виважене використання ресурсів. Збільшення кількості декларацій, звернень, профілактичних оглядів і вакцинацій демонструє зростання довіри населення до центру та посилення ролі первинної ланки в системі охорони здоров'я громади. В сукупності це створює міцне підґрунтя для

подальшого стратегічного розвитку КНП «Вишнівецький ЦПМСД», модернізації його інфраструктури, розширення спектра послуг і поглиблення профілактичної спрямованості діяльності.

Обґрунтовано комплексний підхід до стратегічного розвитку КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги», що передбачає формування стратегічних цілей, визначення ключових пріоритетів та розроблення конкретних заходів для їх реалізації. Проведений аналіз засвідчив, що ефективно стратегічне управління є основою підвищення якості первинної медичної допомоги, зміцнення позицій закладу в громаді та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності.

Стратегічні цілі закладу сфокусовані на підвищенні доступності медичних послуг, розвитку кадрового потенціалу, цифровій трансформації, удосконаленні сервісу, модернізації інфраструктури та зміцненні фінансової стійкості. Вони сформовані з урахуванням результатів SWOT-аналізу, що дозволило узгодити сильні сторони закладу з можливостями зовнішнього середовища та водночас врахувати існуючі ризики й обмеження. Особливе значення у стратегічному розвитку належить підвищенню якості медичної допомоги відповідно до сучасної моделі Value-Based Healthcare. У центрі стратегічного планування – орієнтація на результати лікування, профілактику захворювань, формування позитивного пацієнтського досвіду та підвищення сервісних стандартів.

Цифровізація визначена одним із ключових пріоритетів. Використання електронної системи eHealth, розвиток телемедичних сервісів, автоматизація управлінських процесів та впровадження сучасних ІТ-рішень створюють підґрунтя для підвищення оперативності, точності та прозорості роботи закладу, а також забезпечують зручність і доступність медичних послуг для населення.

Значну увагу приділено кадровому потенціалу, адже саме медичні працівники є рушійною силою будь-яких змін. Заходи з підвищення кваліфікації, формування мотиваційних механізмів, залучення молодих спеціалістів і створення сприятливих умов праці формують стабільну основу для сталого розвитку

закладу та підвищення якості медичних послуг. Реалізація стратегічних заходів передбачає також модернізацію матеріально-технічної бази, поліпшення енергоефективності, оновлення обладнання та вдосконалення інфраструктури з урахуванням принципів безбар'єрності, що сприяє створенню комфортного та безпечного медичного середовища як для пацієнтів, так і для персоналу.

Розроблення стратегічних заходів та механізмів їх реалізації у діяльності КНП «Вишнівецький ЦПМСД» є ключовим інструментом перетворення стратегічного бачення на реальні управлінські дії та системні зміни. Проведений аналіз показав, що стратегічний розвиток закладу можливий лише за умови комплексного підходу, який охоплює управлінську, кадрову, фінансову, технологічну та інфраструктурну складові. Важливим результатом є формування цілісної системи заходів, спрямованих на підвищення доступності й якості медичних послуг, зміцнення кадрового потенціалу, розбудову партнерств, покращення пацієнтського досвіду та модернізацію матеріально-технічної бази.

Запропоновані механізми реалізації – процесний підхід, удосконалення внутрішнього контролю, впровадження КРІ, автоматизація процесів, системний моніторинг і регулярне коригування планів – забезпечують керованість та передбачуваність стратегічних змін. Вони дозволяють закладу ефективно реагувати на зовнішні виклики, забезпечувати прозорість діяльності й досягати чітко визначених проміжних і кінцевих результатів. Особливе місце посідають заходи, спрямовані на роботу з групами ризику та покращення взаємодії з громадою, що дозволяє формувати довіру населення та забезпечувати сталий попит на послуги первинної медичної допомоги. Стратегічні дії у сфері фінансового забезпечення – оптимізація витрат, диверсифікація джерел фінансування, залучення грантів і розвиток платних послуг – створюють фундамент для економічної стабільності та подальших інвестицій у розвиток інфраструктури. Узгодження всіх управлінських, організаційних та ресурсних механізмів формує послідовну модель стратегічного розвитку, орієнтовану на довгострокові результати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О. І., Горшков М. А. Ефективне управління розвитком персоналу в інноваційно-активних підприємствах для підвищення конкурентоздатності. Ефективна економіка. 2024. № 9. URL : <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4628/4667>
2. Бандур С. І., Чудновський О. В. Управління персоналом: стратегія і тактика. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 360 с.
3. Білан О. Г. Стратегічне планування розвитку персоналу підприємства. Донецьк: ДонНУЕТ, 2018. 208 с.
4. Бірбіренко С. С., Ю. В. Терешко. Стратегічне управління як важливий аспект забезпечення економічної стійкості сучасного підприємства. Приазовський економічний вісник. 2021. Вип. 1. С. 63-68.
5. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Підприємництво та інновації. 2021. Вип. 21. С. 31–34.
6. Васи́лига С.М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. Ефективна економіка. 2019. № 975. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611>
7. Васюткіна Н. В, Самітов Р. О., Колісник М. О. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. Сталий розвиток економіки. 2023. № 1(46). С. 31-37.
8. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П. Стратегічний hr-менеджмент в умовах розвитку сучасного підприємства. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2020. № 59. С. 52-64. URL : <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/1958?locale=ru>
9. Водолажська Т. О., Гура К. В., Семенова Т. Ю. Оцінювання компетенцій працівників підприємства: методичний інструментарій. Ефективна економіка. 2024. № 8. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4489>
10. Вороніна В. Л., Горопашна А. В., Стовбун Д. Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. Науковий вісник Ужгородського

- національного університету. 2021. № 36. С. 46-50. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36_2021ua/10.pdf
11. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 66-70.
 12. Гудзь Ю. Ф. Стратегія розвитку промислового підприємства на основі сценарного управління ресурсним забезпеченням. Економіка і управління. 2023. № 1. С. 55-64.
 13. Гура О.Л., Бобівський В.А. Стратегія розвитку підприємств України. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 175–181.
 14. Далик В. П., Бутельський Я. Ю., Тарнавський В. Я., Паска Р. П. Формування стратегії розвитку підприємства. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2023. № 11(1). С. 69-79.
 15. Духновський І. М. PEST-аналіз як інструмент формування стратегії розвитку підприємства. Бізнес-навігатор. 2021. Вип. 2. С. 71-76.
 16. Жуковська В.М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2019. № 2. С. 10–17.
 17. Іванова Н. Ю. Механізми стратегічного планування трудових ресурсів в умовах змінного середовища. Економіка і організація управління. 2022. № 2. С. 92–100.
 18. Ковальська К. В., Солодаренко-Літковська Р. А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. Економіка та держава. 2020. № 7. С. 150–154. URL : <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4705&i=23>
 19. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. Бізнес Інформ. 2023. № 5. С. 134-140.
 20. Комунальне некомерційне підприємство «Вишнівецький ЦПМСД» Офіційний сайт. URL: <https://vyshnivetska-gromada.gov.ua/vyshniv-azpsm>.

21. Коненко В.В., Соколов Д.В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. Ефективна економіка. 2021. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf
22. Кононенко Л. В., Сисоліна І. П., Сисоліна Н. П. Формування стратегії підприємствами агропромислового комплексу в умовах циркулярної економіки. Економічний простір. 2023. № 184. С. 91-94.
23. Кравченко С. О. Стратегічне планування персоналу: сучасні тенденції розвитку. Економіка та держава. 2021. № 3. С. 45–49.
24. Крамарчук С. П. Підвищення ефективності управління закладами охорони здоров'я на засадах бенчмаркінгу. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю 12-13 грудня 2018 року, м. Тернопіль. Кам'янець-Подільський, ТНЕУ. 2018. С.163–166.
25. Кузнецова К. О., Байло О. О. Передумови удосконалення стратегії розвитку підприємства целюлозно-паперової промисловості України. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. Вип. 3. С. 68-75.
26. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Вип. 41. С. 74-78.
27. Мантур-Чубата О., Шелест І., Данілкова А., Зелена М. Розвиток персоналу як невід'ємна частина стратегії управління персоналом. Innovation and Sustainability. 2022. № 4. С. 71–78. URL : <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/100>
28. Мартиненко М.О. Сутність стратегічного розвитку підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2 (28). URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2160/2060>.
29. Маслак О.О., Огерчук Ю.В., Маслак Т.О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив.

- Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 2 (6). С. 65–71.
30. Мільнушкін К. В. Стратегічні аспекти управління персоналом в конкурентних умовах. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2024. № 1 (73). С. 44-49. URL : <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2877/3332>
31. Міщенко В. О. Інноваційні підходи до стратегічного планування персоналу на підприємстві. Бізнес-інформ. 2020. № 11. С. 160–165.
32. Олійник А. С., Могилевський М. В., Лявінець І. О. Оптимізація виробничих витрат при формуванні стратегії розвитку підприємства в бізнес-середовищі. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 21. С. 84-90.
33. Остапенко Т. А., Копняк К. В. Особливості формування стратегії управління людськими ресурсами як складника загальної стратегії організації. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Вип. 5 (22). С. 104-108.
34. Паливода О. М. Стратегії розвитку транспортних підприємств України в умовах європейської інтеграції та війни. Бізнес Інформ. 2023. № 8. С. 185-192.
35. Пахаренко О. В. Методичний підхід до визначення стратегії розвитку мережеских підприємств в Україні. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 78-79. С. 97-104.
36. Петков В. Сутність, функції і види стратегічного планування в організації. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2022. № 2. С. 58-62.
37. Піддубна А. Формати стратегічного планування на допомогу HR-директору. Два методи для пробудження ідей команди. Щомісячний практичний журнал “Управління персоналом”. 2022. № 2.
38. Сабецька Т.І., Стефанишин Л.С. Технологія стратегічного управління діяльністю закладів сфери охорони здоров’я. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2020. Випуск 1 (57). С. 56 – 62.

- 39.Сафонов Ю.В., Борщ В.М. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 8(218). С. 6269.
- 40.Таран О. М., Сербін В. В. Стратегія розвитку персоналу: сучасні тренди та технології. Суспільство та національні інтереси. 2024. № 5 (5). С. 714-723. URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/14684/14754>
- 41.Труніна І. М., Пряхіна К. А. Стратегія економічного розвитку малих підприємств. Центральнoукраїнський науковий вісник . Економічні науки 2022. Вип. 8. С. 234-244.
- 42.Федоришина Л., Герасимчук Л. Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. Modeling the development of the economic systems. 2023. № 2, Р. 189–196. URL : <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/201>
- 43.Халіна В.Ю., Васильєва Т.С. Теоретичні аспекти формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/49.pdf
44. Шевченко Л. С. Стратегічний та інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.
- 45.Шехлович А.М. Дослідження та удосконалення кадрового забезпечення інноваційної діяльності підприємств в умовах впровадження ІТ-технологій. Сайт 18.12. 2019. URL: <http://iierlviv.files.wordpress.com/2019>
- 46.Шипуліна Ю. С., Бур'ян О. О. Стратегічне управління розвитком персоналу з особливими потребами. Економіка та суспільство, 2023. № 53. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2687>
- 47.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.
- 48.Шкільняк М., Мельник А., Желюк Т., Васіна А., Дудкіна О. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних викликів. Вісник економіки. 2023. Вип. 2. С. 233-248.

- 49.Якимова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. Економіка і суспільство. 2021. № 32. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/743>
- 50.Яценко В.С. Стратегічне управління системою охорони здоров'я в контексті сучасних реформ в Україні. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2019. № 25. С. 77–85.
- 51.Armstrong, M., Taylor S. Handbook of Human Resource Management Practices. London: Cogan Page Publishing, 2020. 597 p.