

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Вінницький навчально-науковий інститут економіки**

Кафедра економіки, обліку та оподаткування

Святецька Людмила Максимівна

Розробка стратегії розвитку закладу охорони здоров'я та її обґрунтування/  
Development of e strategy for the development of e health carei institution and its  
justifikation

Освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота

Виконав : студент групи  
МЗОЗ звм-21  
Святецька Л. М.  
Науковий керівник  
К.г.н., доцент  
Мартусенко І.В.

Кваліфікаційна робота допущено  
до захисту

\_\_\_\_\_ 20 \_\_ р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ **В.М. Пилявець**

**ВІННИЦЯ – 2025**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	6
1.1. Поняття та сутність стратегії розвитку в системі охорони здоров'я.....	6
1.2. Методичні підходи до аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища закладу охорони здоров'я .....	11
РОЗДІЛ II ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради» .....	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради» .....	17
2.2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради» .....	31
РОЗДІЛ III. РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	38
3.1. Формування стратегічного бачення та місії у КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради» .....	38
3.2. Ризики реалізації стратегії та шляхи їх мінімізації у КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради».....	44
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50

## ВСТУП

Сучасна система охорони здоров'я України перебуває на етапі глибоких трансформацій, що зумовлені як внутрішніми соціально-економічними змінами, так і глобальними викликами, пов'язаними з демографічними, екологічними та техногенними факторами. Забезпечення доступності, якості та ефективності медичних послуг потребує переосмислення підходів до управління закладами охорони здоров'я (ЗОЗ), що функціонують в умовах обмежених ресурсів, зростаючих потреб населення та високих очікувань з боку суспільства.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває стратегічне управління розвитком ЗОЗ як інструмент довгострокового планування, що дозволяє не лише адаптувати діяльність закладу до змін зовнішнього середовища, а й забезпечити його сталий розвиток у майбутньому. Стратегія розвитку є комплексним документом, який визначає місію, цілі, пріоритети та шляхи досягнення бажаного стану закладу охорони здоров'я з урахуванням специфіки його функціонування, потреб цільових груп, потенціалу персоналу, фінансових можливостей та інституційних обмежень.

Обґрунтування стратегії розвитку ЗОЗ вимагає ґрунтовного аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища, виявлення сильних і слабких сторін, а також визначення загроз і можливостей. Лише за таких умов можливо сформулювати реалістичну, адаптивну та результативну модель управління розвитком, яка відповідатиме сучасним викликам і дозволить підвищити конкурентоспроможність медичного закладу, поліпшити якість надання медичних послуг, зміцнити кадровий потенціал і забезпечити економічну стійкість.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в розробці комплексної стратегії розвитку закладу охорони здоров'я (ЗОЗ) на основі сучасних підходів до стратегічного управління, з урахуванням аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу, організаційних особливостей функціонування медичного закладу та чинників впливу, з метою забезпечення ефективного, стійкого та інноваційно-орієнтованого розвитку.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання: дослідити теоретичні основи стратегічного управління в сфері охорони здоров'я та визначити сутність поняття «стратегія розвитку ЗОЗ»; проаналізувати нормативно-правову базу та сучасні підходи до планування і реалізації стратегій розвитку у сфері охорони здоров'я в Україні; провести аналіз внутрішнього середовища конкретного ЗОЗ, включаючи оцінку ресурсного забезпечення, кадрового потенціалу, фінансових показників, рівня організації управління та якості надання медичних послуг; оцінити зовнішнє середовище діяльності ЗОЗ: соціально-демографічні умови, конкуренцію, взаємодію із громадськістю, вплив державної політики та реформ у галузі; застосувати методи стратегічного аналізу (SWOT, PEST, SPACE, BCG-матриця тощо) для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; сформулювати стратегічне бачення, місію, цілі та пріоритети розвитку закладу охорони здоров'я; розробити практичні рекомендації щодо реалізації обраної стратегії, включаючи організаційно-управлінські заходи, план впровадження, систему моніторингу та оцінки ефективності; обґрунтувати очікувані результати реалізації стратегії та оцінити її вплив на ефективність функціонування закладу охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є система управління розвитком закладу охорони здоров'я в умовах реформування медичної галузі України.

Предметом дослідження є процес розробки та обґрунтування стратегії розвитку закладу охорони здоров'я з урахуванням внутрішніх ресурсів, зовнішніх факторів впливу, сучасних підходів до стратегічного планування та механізмів реалізації стратегічних цілей.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні та розробці адаптивної моделі стратегії розвитку закладу охорони здоров'я, що враховує специфіку діяльності ЗОЗ в умовах сучасних викликів та трансформацій галузі. У роботі вперше:

- запропоновано комплексний підхід до стратегічного планування, який поєднує традиційні та інноваційні інструменти аналізу (SWOT, SPACE, PEST) з оцінкою ризиків та можливостей стейкхолдерів;

- удосконалено механізми стратегічного управління ЗОЗ шляхом інтеграції управлінських, фінансових та кадрових аспектів у єдину стратегічну структуру;
- розроблено алгоритм формування стратегії розвитку ЗОЗ, орієнтований на досягнення довгострокових цілей сталого розвитку, підвищення ефективності управлінських рішень і конкурентоспроможності закладу.

Практична значимість роботи полягає в можливості безпосереднього використання результатів дослідження у діяльності конкретного закладу охорони здоров'я. Запропонована стратегія розвитку може бути адаптована і впроваджена як інструмент підвищення ефективності управління, оптимізації використання ресурсів, удосконалення якості медичних послуг, а також як аналітична основа для прийняття управлінських рішень у рамках реформи медичної галузі.

Результати роботи можуть бути використані органами місцевого самоврядування, керівниками медичних установ, департаментами охорони здоров'я, а також у процесі підготовки управлінських кадрів у сфері охорони здоров'я.

Методи дослідження. Теоретичні та методологічні основи дослідження сформульовані на основі наукових праць провідних вітчизняних і зарубіжних учених з проблем регулювання у сфері обігу лікарськими засобами з застосуванням методів аналізу та синтезу, порівняння, системного і структурного аналізу.

Інформаційною базою дослідження були законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні дані Державної служби статистики України, статистичні дані та аналітичні публікації Міністерства охорони здоров'я, організації економічного співробітництва та розвитку, інтернет-ресурси, матеріали наукових конференцій та інші публікації.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

## 1.1. Поняття та сутність стратегії розвитку в системі охорони здоров'я

Стратегія розвитку в системі охорони здоров'я - це цілеспрямований, довгостроковий план дій, що визначає пріоритетні напрями, цілі, ресурси та механізми забезпечення сталого функціонування і підвищення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) в умовах динамічних змін середовища. Вона формується на основі аналізу внутрішніх можливостей закладу, потреб населення, тенденцій розвитку медичної галузі, соціально-економічних викликів та політичних умов.

У контексті сучасної медичної реформи стратегія розвитку має особливе значення, оскільки забезпечує системний підхід до трансформації ЗОЗ у більш автономні, фінансово відповідальні та клієнтоорієнтовані структури. Стратегія охоплює комплекс управлінських рішень, спрямованих на досягнення ключових показників діяльності: доступності, якості, безпечності медичних послуг, фінансової стабільності, інноваційності та відповідності очікуванням пацієнтів [30].

Основні ознаки стратегії розвитку в охороні здоров'я:

- цільова спрямованість - чітке визначення місії, бачення майбутнього стану закладу, стратегічних і оперативних цілей;
- системність - охоплення всіх складових діяльності ЗОЗ: медичних послуг, фінансування, управління персоналом, матеріально-технічної бази, ІТ-інфраструктури тощо;
- аналітичність - базується на глибокому аналізі внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища (зокрема з використанням SWOT-аналізу, PEST-аналізу);
- гнучкість - врахування змін у законодавстві, потребах населення, демографічній ситуації, економічних умовах;
- інклюзивність - участь зацікавлених сторін (лікарі, адміністрація, пацієнти, громада) у формуванні стратегічних рішень;

- вимірюваність - наявність індикаторів і критеріїв для моніторингу та оцінки реалізації стратегії.

Грaбарчук О. відмічає, що управлінська сутність стратегії полягає у прийнятті таких рішень, які забезпечують довгострокову конкурентну перевагу закладу (особливо в умовах реформованої системи фінансування «гроші йдуть за пацієнтом») та сталість розвитку. Застосування стратегічного підходу дозволяє уникнути фрагментарності в управлінні, зосереджує ресурси на найбільш важливих напрямках, стимулює інновації та сприяє адаптації до нових викликів (наприклад, пандемій, воєнного стану, демографічного старіння) [18].

Таким чином, стратегія розвитку ЗОЗ - це не лише набір декларативних цілей, а управлінський інструмент, який задає вектор трансформації закладу в напрямі сталості, ефективності та соціальної відповідальності.

Продовжуючи розгляд поняття та сутності стратегії розвитку в системі охорони здоров'я, варто звернути увагу на її структурні компоненти, етапи формування та роль в управлінні трансформаційними процесами в галузі.

Типова стратегія розвитку закладу охорони здоров'я включає такі елементи:

1. Місія – формулює основне призначення закладу, його соціальну функцію, орієнтовану на пацієнтів і громаду.

2. Бачення (візія) – відображає бажаний образ закладу в майбутньому, враховуючи інноваційність, стандарти якості, конкурентоспроможність.

3. Стратегічні цілі – довгострокові орієнтири, яких заклад має досягти (наприклад, підвищення якості медичних послуг, збільшення кількості пацієнтів, розвиток матеріально-технічної бази).

4. Операційні цілі та заходи – конкретні дії, що деталізують шлях досягнення стратегічних орієнтирів.

5. Ресурсне забезпечення – визначення потреб у фінансових, кадрових, інформаційних та технічних ресурсах.

6. Оцінка ризиків – аналіз можливих перешкод реалізації стратегії, зокрема змін законодавства, демографічної ситуації або фінансової нестабільності.

7.Механізми моніторингу та контролю – система індикаторів для оцінювання ефективності реалізації стратегії.

Формування стратегії ЗОЗ, як правило, передбачає такі ключові етапи:

- підготовчий етап: створення стратегічної групи, уточнення місії закладу, збір даних;
- аналіз середовища: внутрішній аудит (кадровий потенціал, рівень надання медичних послуг, фінансовий стан), зовнішній аудит (демографія, потреби населення, конкуренція, правове поле);
- SWOT-аналіз: ідентифікація сильних і слабких сторін, можливостей і загроз;
- формулювання стратегії: вибір типу стратегії (зростання, стабілізації, скорочення, диференціації тощо);
- планування реалізації: визначення етапів, ресурсів, відповідальних осіб, строків;
- моніторинг і корекція: регулярне відстеження результатів і адаптація до змін середовища [11].

В українських реаліях стратегія розвитку набуває особливої актуальності через перехід до нової моделі фінансування медичних послуг, що базується на принципі «гроші йдуть за пацієнтом», а також децентралізацію системи управління. Заклади охорони здоров'я мають більше автономії, але й більше відповідальності за ефективне використання ресурсів, конкурентоспроможність та якість обслуговування.

Шпаченко М. розглядає стратегію як детальний, всебічний комплексний план, спрямований на здійснення місії та досягнення цілей організації із максимальною ефективністю [29]. Стратегія розвитку перетворюється на інструмент управління змінами, що дозволяє: адаптувати діяльність ЗОЗ до вимог Національної служби здоров'я України (НСЗУ), забезпечити фінансову стабільність за умов контрактної медицини, обґрунтувати інвестиції з боку місцевих органів влади чи міжнародних донорів, підвищити довіру з боку населення та сформувати позитивний імідж.

Отже, сутність стратегії розвитку в охороні здоров'я полягає у створенні чіткого, обґрунтованого і реалістичного бачення майбутнього закладу, спрямованого на сталий розвиток, якісне надання послуг та відповідальне

управління ресурсами. В умовах постійних змін і обмежених ресурсів стратегія стає не розкішшю, а необхідністю для збереження та підвищення ефективності функціонування медичних установ.

На думку Сментина Н. В., Фіалковська А. А. - система охорони здоров'я в сучасних умовах функціонує під впливом численних зовнішніх викликів: демографічних зрушень (старіння населення, зростання хронічних хвороб), екологічних проблем, соціальної поляризації, технологічного прогресу, а також таких критичних факторів, як пандемії, воєнні дії, міграція, трансформація ринку праці. У цих умовах заклади охорони здоров'я не можуть обмежуватися лише оперативним реагуванням - потрібна довгострокова стратегічна відповідь на зміну середовища [34].

Стратегія розвитку виступає засобом прогнозування, попередження ризиків, формування резервів адаптації та забезпечення стабільності. Це особливо важливо в умовах нестабільного фінансування або зміни політичних пріоритетів у медичній галузі.

Існує кілька підходів до класифікації стратегій залежно від специфіки діяльності медичних установ:

1. За М. Портером загальні стратегії поділяються: стратегія лідерства за витратами - орієнтація на зниження витрат при збереженні якості послуг; стратегія диференціації - розвиток унікальних послуг (наприклад, телемедицина, вузькопрофільні спеціалізації); стратегія фокусування - зосередження на конкретних групах пацієнтів або видах медичної допомоги.

2. Функціональні стратегії: кадрова (залучення, утримання, розвиток персоналу), фінансова (оптимізація витрат, диверсифікація джерел фінансування), - технологічна (інформатизація, впровадження електронної медичної картки, діагностичне обладнання), інфраструктурна (модернізація будівель, логістики, транспортування).

3. Адаптивні стратегії: стратегія зростання - активне розширення обсягів надання послуг, підписання нових контрактів з НСЗУ; стратегія стабілізації - утримання поточних позицій в умовах невизначеності; стратегія скорочення -

оптимізація непрофільних функцій або відмова від економічно неефективних підрозділів.

Сутність стратегії розвитку в охороні здоров'я не обмежується економічними показниками - вона втілює принципи соціальної справедливості, інклюзії та профілактики. Наприклад, стратегія може включати плани розширення доступу до медичної допомоги для вразливих верств населення, розвиток партнерств із громадськими організаціями, профілактичні програми у віддалених громадах тощо.

Тобто стратегія - це не лише економічна модель, а й засіб реалізації етичної місії охорони здоров'я як суспільного інституту, що виконує роль гаранта добробуту нації.

На нашу думку, у державних/комунальних ЗОЗ стратегія розвитку часто обмежена ресурсною базою, політичними рішеннями місцевої влади та жорсткою регламентацією. Проте навіть у таких умовах можливо реалізувати ефективну стратегію за умови: правильної постановки пріоритетів (наприклад, акцент на якісні послуги замість кількісних показників); створення міжсекторального партнерства (з ОТГ, освітніми закладами, благодійними фондами); поетапної цифровізації внутрішніх процесів (облік, комунікація, статистика, телемедицина) [18].

Сучасна стратегія не є статичним документом, це динамічний, гнучкий процес, який передбачає: постійне оновлення аналітичних даних; перегляд цілей залежно від контексту (епідемії, мобілізаційні потреби, міжнародна допомога); активне залучення колективу до планування (включення медперсоналу у формування бачення розвитку); використання цифрових інструментів прогнозування та звітності (наприклад, dashboards з індикаторами ефективності).

Узагальнюючи, можна сказати, що стратегія розвитку в системі охорони здоров'я є системоутворюючим елементом управління медичними закладами, що поєднує медичну місію з економічною доцільністю, соціальною відповідальністю із конкурентною ефективністю. Її розробка, впровадження та адаптація - ключові умови для сталого розвитку галузі в умовах глибоких суспільних змін.

## **1.2. Методичні підходи до аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища закладу охорони здоров'я**

Для розробки ефективної стратегії розвитку закладу охорони здоров'я критично важливим є ґрунтовний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища його функціонування. Такий аналіз дозволяє виявити ресурси, можливості, ризики та обмеження, що впливають на стратегічні рішення. У науковій і практичній площині використовується сукупність методичних підходів, які забезпечують системний, комплексний та об'єктивний погляд на поточну ситуацію ЗОЗ та його перспективи.

Кириченко О. відмічає, що адаптивні стратегії розвитку в стратегічному управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації.

### **1. Аналіз внутрішнього середовища закладу охорони здоров'я [24].**

Аналіз внутрішнього середовища дає змогу оцінити потенціал закладу, його сильні та слабкі сторони, а також здатність до реалізації стратегічних цілей. Основні методичні підходи:

- ресурсний підхід, який передбачає оцінювання: кадрового потенціалу (кількість і кваліфікація персоналу, плинність кадрів, навчання); матеріально-технічної бази (медичне обладнання, приміщення, інфраструктура); фінансових ресурсів (бюджет, надходження за договорами з НСЗУ, інвестиції); організаційної структури та ефективності управління;
- функціональний аналіз, при якому досліджуються ключові напрямки діяльності: амбулаторна та стаціонарна допомога, лабораторні послуги, профілактичні заходи, логістика, облік, звітність. Оцінюється продуктивність, рентабельність, кількість обслуговуваних пацієнтів, тривалість лікування тощо;
- аналіз конкурентних переваг, який дозволяє ідентифікувати унікальні характеристики закладу (наприклад, новітнє обладнання, високий рівень довіри пацієнтів, наявність рідкісних спеціалістів) і оцінити рівень готовності до конкурентної боротьби на ринку медичних послуг;

- організаційно-культурний аналіз, при якому вивчається управлінська культура, рівень комунікацій між підрозділами, лояльність персоналу, впровадження змін, сприйняття інновацій. Цей аспект важливий для оцінки здатності до трансформацій.

## 2. Аналіз зовнішнього середовища ЗОЗ.

Мета аналізу зовнішнього середовища – виявити чинники, що не підлягають прямому контролю з боку ЗОЗ, але істотно впливають на його функціонування. До таких чинників належать нормативні, соціальні, економічні, політичні, технологічні й демографічні.

PEST-аналіз проводиться з метою оцінки політичних (P), економічних (E), соціальних (S) та технологічних (T) факторів: політичні: державна політика в галузі охорони здоров'я, децентралізація, реформи, воєнний стан; економічні: індекси інфляції, рівень фінансування медицини, рівень доходів населення; соціальні: очікування пацієнтів, рівень освіченості, поведінкові стереотипи, старіння населення; технологічні: розвиток медичних технологій, цифровізація охорони здоров'я, телемедицина. PEST-аналіз дозволяє виявити глобальні тренди, до яких ЗОЗ має адаптуватися [22].

STEEP-аналіз використовується з метою розширення PEST-аналізу за рахунок екологічного (E) та правового (L) факторів. Застосовується для аналізу таких аспектів, як стандарти екологічної безпеки медичних установ, санітарні норми, правові ризики та відповідність вимогам МОЗ.

За Портером: конкурентний аналіз проводиться з метою оцінки: рівня конкуренції в регіоні (кількість медичних установ схожого профілю), загроз з боку альтернативних послуг (приватні клініки, закордонне лікування), впливу постачальників (медичне обладнання, фармацевтика), впливу пацієнтів (рівень вимог, мобільність), ризику входу нових гравців.

Це дозволяє ЗОЗ визначити свою конкурентну позицію і обґрунтувати вибір стратегії (наприклад, спеціалізація, диференціація або фокусування).

3. Інтеграція результатів аналізу: SWOT-аналіз. SWOT-аналіз об'єднує результати оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів:

- S (Strengths) – сильні сторони (висококваліфікований персонал, сучасне обладнання);
- W (Weaknesses) – слабкі сторони (дефіцит фінансування, зношена інфраструктура);
- O (Opportunities) – можливості (контракти з НСЗУ, міжнародна підтримка, демографічний ріст);
- T (Threats) – загрози (зниження державного фінансування, відтік кадрів, конкуренція).

SWOT-матриця дає змогу побудувати стратегічну карту дій, використовуючи сильні сторони для реалізації можливостей і нейтралізації загроз, а також опрацьовувати слабкі місця для зміцнення позицій закладу.

#### 4. Інші методики аналізу середовища:

- Benchmarking – порівняння діяльності ЗОЗ з іншими подібними установами (національного або міжнародного рівня) за ключовими показниками;
- Метод сценаріїв – моделювання розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, реалістичний варіанти), що дозволяє оцінити чутливість стратегії до змін середовища;
- Аналіз зацікавлених сторін (stakeholder analysis) – визначення впливу та інтересів таких груп, як місцева влада, медичний персонал, пацієнти, громадські організації, НСЗУ [19].

Методичні підходи до аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ЗОЗ формують інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень. Вони дозволяють оцінити стан медичного закладу, зрозуміти його середовище, ідентифікувати ризики та можливості розвитку. Уміння правильно застосовувати ці методи є ключовим фактором при формуванні обґрунтованої, життєздатної стратегії розвитку ЗОЗ у складних соціально-економічних умовах.

Зокрема, на думку Шкільняка М., Кривокульської Н. - діагностика середовища функціонування закладу охорони здоров'я є передумовою проведення змін. Продовжуючи розкриття питання методичних підходів до аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища закладів охорони здоров'я (ЗОЗ), варто

детальніше зупинитися на сучасних цифрових інструментах, індикативному моніторингу, а також системному підході до збору, структурування та інтерпретації інформації, що формує підґрунтя стратегічного планування [32].

#### 5. Цифрові інструменти аналізу середовища ЗОЗ.

У сучасних умовах управління ЗОЗ дедалі більше спирається на інформаційно-аналітичні системи та програмні засоби для обробки великих масивів даних. Це дозволяє здійснювати більш об'єктивну та оперативну оцінку як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Найбільш поширеними є такі інструменти:

- медичні інформаційні системи (МІС) – забезпечують доступ до статистики госпіталізацій, захворюваності, тривалості лікування, рівня використання ресурсів.
- бізнес-аналітика (ВІ-системи) – дають змогу будувати візуалізації (дашборди) щодо фінансування, кількості послуг, ефективності підрозділів тощо.
- інтегровані платформи (наприклад, E-Health, NHSU contracts) – містять дані про контракти з НСЗУ, структуру маршрутів пацієнтів, якість послуг, рейтинг закладів.

Цифрова аналітика дозволяє з високою точністю моделювати сценарії розвитку, обґрунтовувати потреби у фінансуванні, визначати слабкі ланки в системі управління.

#### 6. Індикативний моніторинг і оцінка (Key Performance Indicators – KPI).

Окрім одноразового ситуаційного аналізу, ЗОЗ можуть впроваджувати систему регулярного моніторингу середовища за допомогою ключових індикаторів (KPI). Така система дозволяє безперервно відстежувати динаміку внутрішніх процесів і вплив зовнішніх факторів [8].

Приклади KPI для внутрішнього середовища закладу охорони здоров'я, може бути: показник заповненості ліжок; середня тривалість лікування; коефіцієнт повторної госпіталізації; витрати на одного пацієнта; кількість скарг/відгуків.

Для зовнішнього середовища: зміни в законодавстві (індикатор регуляторного ризику), зростання попиту на певні види послуг (наприклад, психіатричну допомогу), економічні коливання (наприклад, зниження платоспроможності населення). Такі індикатори не лише фіксують стан, а й сигналізують про потребу адаптації стратегії.

## 7. Системно-структурний аналіз медичної мережі.

Кириченко О., висловлює думку про те, що, окремий напрям аналізу середовища – вивчення взаємозв'язків і місця ЗОЗ у регіональній або національній медичній системі. Для цього використовується системно-структурний аналіз, що дозволяє оцінити: рівень функціональної інтеграції (наявність маршрутів пацієнтів між ЗОЗ різного рівня), дублювання функцій між установами, географічну доступність послуг (радіус покриття), взаємодію з екстреною допомогою, лабораторіями, соціальними службами.

Такий підхід дає змогу оптимізувати потоки пацієнтів, підвищити рентабельність закладу, сформувані регіональні коаліції та мережеві моделі лікування [24].

## 8. Соціологічні та якісні методи дослідження середовища.

Поряд із кількісними методами, якісний аналіз зовнішнього середовища базується на вивченні думок, очікувань і поведінки зацікавлених сторін. Дослідження показали, що на практиці застосовуються такі інструменти:

- фокус-групи з пацієнтами та персоналом – дозволяють виявити рівень задоволеності, очікування від послуг, бар'єри у доступі.
- опитування громадської думки – щодо потреб у нових послугах, довіри до ЗОЗ, відгуків про лікування.
- SWOT-анкетування для персоналу – залучення працівників до стратегічного мислення, збирання зворотного зв'язку «зсередини».

Ці дані не завжди відображаються в офіційній статистиці, проте відіграють важливу роль у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень.

## 9. Геоінформаційний аналіз (GIS-технології) [19].

Копчук М.П., Ремига Ю.С. схиляються до думки, що нині актуальним стає використання геоінформаційних систем для оцінки територіального охоплення послуг. За допомогою картографічних платформ аналізуються: доступність амбулаторних і стаціонарних послуг у межах регіону; віддаленість пацієнтів від пунктів надання медичної допомоги; розподіл демографічних груп (діти, особи

похилого віку, учасники бойових дій); транспортна доступність, логістичні маршрути.

GIS-аналіз дає змогу планувати розширення мережі, розміщення пунктів вакцинації, мобільних амбулаторій тощо [40].

#### 10. Інституційний аналіз і правове середовище.

Оцінка інституційного середовища - це аналіз правових, нормативних і управлінських рамок, у яких функціонує ЗОЗ. Сюди входять: умови фінансування через НСЗУ; можливості автономізації закладу (КНП/ЦПМСД);

- обмеження в реалізації інновацій (наприклад, закупівлі обладнання, клінічні дослідження); локальні ініціативи ОТГ щодо охорони здоров'я; міжнародні та донорські програми, гранти, партнерства.

Розуміння цього середовища дає змогу керівництву закладу виявляти нові можливості впливу, розширювати фінансування, підвищувати автономність і гнучкість управління [39].

Методичний інструментарій для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ЗОЗ сьогодні є надзвичайно різноманітним і динамічним. Традиційні методи (SWOT, PEST) успішно доповнюються цифровими технологіями, геоаналізом, KPI-моніторингом та якісними соціологічними інструментами. Комплексне поєднання цих підходів дозволяє сформувати реалістичну стратегічну картину, адекватно оцінити виклики й адаптувати заклад до стрімких змін. Найбільш ефективною є система аналітики, яка працює на постійній основі, інтегрована в управлінське рішення та підкріплена участю персоналу і громади.

## **РОЗДІЛ II ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

### **2.1. Загальна характеристика КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради»**

Комунальне некомерційне підприємство «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради» є одним із провідних медичних закладів України, що спеціалізується на наданні висококваліфікованої допомоги пацієнтам із захворюваннями ендокринної системи. Основна діяльність центру спрямована на забезпечення своєчасної, доступної та професійної медичної допомоги жителям Вінницької області, які мають ендокринні патології, порушення обміну речовин, розлади харчової поведінки та репродуктивної функції ендокринного походження.

У структурі закладу функціонують денний стаціонар, терапевтичне відділення на 60 ліжок, а також хірургічне відділення на 20 ліжок, серед яких 15 призначені для пацієнтів із синдромом діабетичної стопи. Щороку в стаціонарних підрозділах центру проходять лікування близько 3,7 тисячі пацієнтів, серед яких понад сотня прибуває з інших регіонів України та сусідніх країн.

Консультативна поліклініка закладу забезпечує медичне обслуговування приблизно 17-18 тисяч осіб щорічно, що становить 68-72 тисячі відвідувань. У хірургічному відділенні проводиться близько 600 оперативних втручань на рік, серед яких - ампутації нижніх кінцівок різного рівня, тиреоїдектомії, гемітиреоїдектомії, видалення аденом парашитовидних залоз, а також абдомінопластика. Особливо високих результатів досягнуто в лікуванні синдрому діабетичної стопи, що підтверджує високий рівень професійної майстерності персоналу центру.

Майже 50 років, лікарня виступає клінічною базою кафедри ендокринології Вінницького національного медичного університету імені М. І. Пирогова. Завдяки тісній співпраці з університетом, медична допомога пацієнтам надається відповідно

до сучасних міжнародних стандартів медичної науки та практики. Фахівці центру, у партнерстві з викладачами кафедри, активно залучені до проведення міжнародних клінічних досліджень відповідно до вимог Державного експертного центру МОЗ України, що сприяє впровадженню новітніх технологій діагностики та лікування в клінічну практику.

У лікарні функціонує сучасна діагностична база, яка забезпечує проведення всіх видів ультразвукових досліджень на апаратах експертного класу, рентгенологічних обстежень (зокрема мамографії), а також функціональних методів діагностики. Крім того, здійснюється повний спектр гормональних і біохімічних аналізів із використанням високоточного лабораторного обладнання, що гарантує достовірність результатів і високий рівень медичного обслуговування.

У процесі лікування пацієнтів у закладі широко використовуються сучасні фізіотерапевтичні методи, серед яких - електротерапія, пневмопресингтерапія, лазеротерапія, ультразвукова терапія, світлолікування, магнітотерапія, лікувальна фізкультура та масаж. Застосування таких методів дозволяє значно підвищити ефективність лікування, скоротити терміни реабілітації та поліпшити якість життя пацієнтів.

Відповідно до визначених завдань, предмет діяльності Комунального некомерційного підприємства охоплює широкий спектр напрямів. Основними серед них є: здійснення медичної практики, спрямованої на забезпечення доступної, якісної та своєчасної медичної допомоги населенню; створення належних умов для ефективного управління лікувально-діагностичним процесом, раціонального використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів підприємства; надання висококваліфікованої спеціалізованої допомоги пацієнтам, у тому числі хворим на туберкульоз, як у стаціонарній, так і в амбулаторно-поліклінічній формі; впровадження стаціонарозамінних форм медичного обслуговування, що дозволяють оптимізувати лікувальний процес і підвищити його доступність; організація взаємодії з іншими медичними установами для скерування пацієнтів до закладів вищого рівня спеціалізації у випадках, передбачених чинним законодавством; інтеграція новітніх медичних технологій у лікувально-діагностичний процес

відповідно до профілю та функцій закладу; забезпечення наступності у наданні медичної допомоги на різних рівнях медичної системи шляхом налагодження ефективної співпраці між лікувальними установами; участь у реалізації державних і регіональних програм охорони здоров'я відповідно до бюджетного фінансування та пріоритетів галузі; організація співпраці з медичними та немедичними закладами у вирішенні питань, пов'язаних із наданням комплексної медичної допомоги; проведення експертизи тимчасової непрацездатності та здійснення контролю за правильністю видачі листків непрацездатності.

Важливою складовою роботи є моніторинг забезпечення лікарськими засобами, виробами медичного призначення, медичним обладнанням і транспортом, а також контроль за їх раціональним використанням. Заклад приділяє значну увагу ефективному використанню ліжкового фонду, що дозволяє оптимізувати лікувальний процес і скоротити тривалість перебування пацієнтів у стаціонарі [13].

Особливе значення надається професійному розвитку персоналу: організовується підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників підприємства для забезпечення відповідності сучасним вимогам медичної галузі. Крім того, підприємство має право надавати платні послуги у межах законодавства України, що сприяє зміцненню матеріально-технічної бази та розширенню спектра медичної допомоги.

Заклад систематично проводить профілактичні заходи, спрямовані на попередження та своєчасне виявлення захворювань, зниження рівня ускладнень, інвалідності та смертності серед населення, особливо у випадках захворювань, які піддаються профілактиці. Поряд із цим, підприємство може здійснювати іншу діяльність, не заборонену законодавством, якщо вона сприяє підвищенню якості лікувально-діагностичного процесу, ефективному управлінню ресурсами та розвитку кадрового потенціалу.

Клінічні випробування лікарських засобів на базі центру проводяться виключно після укладання відповідних договорів згідно з вимогами чинного законодавства України та лише за наявності письмового погодження Департаменту

охорони здоров'я Вінницької міської ради, що гарантує законність, безпечність і наукову обґрунтованість таких досліджень.

Підприємство має статус клінічної бази, на якій проводиться стажування лікарів-інтернів, а також практична підготовка студентів вищих і середніх медичних навчальних закладів усіх рівнів акредитації та слухачів закладів післядипломної освіти. Крім того, заклад може використовуватися як база виробничої практики та навчальний центр для підготовки молодших медичних спеціалістів, що сприяє підвищенню якості професійної підготовки майбутніх кадрів системи охорони здоров'я.

Діяльність лікарні здійснюється відповідно до комплексного плану розвитку, який розроблено з урахуванням основних стратегічних завдань і пріоритетів закладу. Такий підхід дозволяє забезпечити послідовність і узгодженість дій усіх структурних підрозділів, спрямованих на підвищення ефективності лікувально-діагностичного процесу [12].

Особливу увагу колектив закладу приділяє впровадженню сучасних, маловитратних і високоефективних форм медичного обслуговування, раціональній організації праці медичного персоналу, а також використанню досягнень медичної науки та новітніх лікувально-діагностичних і комп'ютерних технологій. Це дає можливість не лише підвищити якість медичних послуг, але й забезпечити оптимізацію ресурсів лікарні.

Керівництво установи постійно зосереджує увагу на гуманізації лікувального процесу, дотриманні принципів медичної етики та деонтології, підвищенні рівня комфорту перебування пацієнтів у стаціонарі, а також на створенні сприятливих умов праці для медичного персоналу. Такий підхід сприяє формуванню позитивного мікроклімату в колективі, зміцненню довіри пацієнтів та підвищенню загальної ефективності роботи закладу.

КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради» має раціонально вибудовану організаційну структуру управління, сформовану за функціональним принципом, що сприяє чіткому розподілу управлінських повноважень і відповідальності між окремими підрозділами. Такий

підхід забезпечує узгодженість дій адміністративного, клінічного, діагностичного та допоміжного персоналу, спрямованих на досягнення спільної мети - підвищення якості медичного обслуговування населення.

Стратегічне управління діяльністю закладу здійснює головний лікар, який координує роботу всіх структурних підрозділів, контролює виконання державної політики у сфері охорони здоров'я та відповідає за ефективність функціонування установи загалом.

У підпорядкуванні головного лікаря перебувають заступники з медичної частини, лікувальної роботи та економічних питань, а також головна медична сестра, що забезпечує належну координацію між керівними ланками управління.

Така ієрархічна структура дозволяє оптимально розмежувати функції та зони відповідальності: клінічні підрозділи (ендокринологічні відділення, лабораторії, діагностичні кабінети) зосереджуються на безпосередньому наданні медичних послуг; адміністративно-господарська служба забезпечує матеріально-технічну підтримку та обслуговування інфраструктури; фінансово-економічний сектор відповідає за планування бюджету, контроль витрат і фінансову стабільність закладу. Завдяки такій структурі управління центр функціонує ефективно, забезпечуючи баланс між медичною, організаційною та економічною складовими діяльності.

Перевагою організаційної структури є її відносна гнучкість, яка дає змогу оперативно приймати управлінські рішення щодо лікувально-діагностичного процесу, кадрової політики та взаємодії з обласним департаментом охорони здоров'я. Водночас спостерігається певний рівень централізації управлінських функцій, що може частково обмежувати ініціативність керівників середньої ланки. Оптимізація структури може передбачати делегування частини управлінських повноважень завідувачам відділень, створення дорадчого органу у вигляді ради лікарів або впровадження елементів проєктного управління для реалізації інноваційних програм розвитку.

Загалом організаційна структура центру відповідає сучасним вимогам управління комунальними закладами охорони здоров'я. Вона сприяє підвищенню

якості медичних послуг, забезпечує належний контроль за використанням бюджетних ресурсів і створює умови для впровадження системи менеджменту якості відповідно до міжнародних стандартів ISO у медичній сфері.

КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради» демонструє тенденцію до модернізації управлінських процесів відповідно до вимог медичної реформи та принципів автономізації закладів охорони здоров'я. Важливою особливістю сучасного етапу розвитку є впровадження елементів корпоративного управління, що передбачає підвищення прозорості ухвалення рішень, створення системи внутрішнього аудиту та налагодження механізмів моніторингу ефективності роботи структурних підрозділів.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення управлінської структури є діджиталізація управління. У центрі впроваджуються електронні медичні картки пацієнтів, внутрішня система електронного документообігу, аналітичні панелі для моніторингу лікувальних показників і фінансових витрат. Це дає змогу скоротити адміністративні витрати, підвищити оперативність ухвалення рішень і забезпечити об'єктивну оцінку результатів роботи персоналу [9].

У структурі управління центру функціонує підрозділ, який відповідає за розвиток телемедицини та дистанційного консультування, що є особливо важливим для забезпечення доступу до медичних послуг пацієнтів із віддалених районів області. Це свідчить про гнучкість та адаптивність закладу до сучасних викликів системи охорони здоров'я, орієнтованої на потреби пацієнта, ефективного використання ресурсів і впровадження цифрових технологій у практику.

Значну роль у діяльності закладу відіграє кадрова політика, спрямована на безперервний професійний розвиток медичних працівників. Вона включає підвищення кваліфікації, участь у міжнародних освітніх і наукових програмах, стажуваннях, конференціях та семінарах. У центрі створені дорадчі комісії й мультидисциплінарні команди, діяльність яких забезпечує комплексний підхід до лікування пацієнтів з ендокринологічними захворюваннями, що відповідає сучасним тенденціям інтегрованої медицини. Таким чином, організаційна

структура управління КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради» поєднує традиційні функціональні засади з інноваційними елементами менеджменту. Вона забезпечує ефективну координацію між клінічними, адміністративними та аналітичними підрозділами, сприяє підвищенню якості медичної допомоги, зміцненню конкурентоспроможності закладу та його відповідності європейським стандартам організації медичних послуг. Аналіз фінансових результатів діяльності показав наступне (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз основних показників діяльності КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради», 2022-2024 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Дохід, тис.грн.	77 017 200	105 724 300	74 607 900
Чистий прибуток, тис.грн.	-278 700	8 153 500	-6 302 700
Кількість працівників, чол.	186	179	202
Активи, тис.грн.	71 668 000	61 076 900	55 015 700
Зобов'язання, тис.грн.	5 555 000	4 728 200	4 698 500

Примітка. Складено автором на основі фінансової звітності «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради»

Аналіз показників, поданих у табл. 2.1, дає підстави стверджувати, що доходи закладу охорони здоров'я у 2022-2024 рр. характеризуються нестійкою та хвилеподібною динамікою. У 2022 році обсяг доходів становив 77 017 200 грн, тоді як у 2023 році він зріс до 105 724 300 грн, що відповідає збільшенню на 37,3 %. Це зростання може бути наслідком розширення спектра медичних послуг, збільшення кількості укладених контрактів або перегляду тарифів Національною службою здоров'я України. Однак у 2024 році дохід знизився до 74 607 900 грн, що означає скорочення на 29,4 % у порівнянні з попереднім роком. Подібна тенденція може бути зумовлена зменшенням кількості пацієнтів, змінами у тарифній політиці

НСЗУ, коригуванням переліку пакетів медичних послуг або ширшими економічними процесами. Загалом можна констатувати, що 2023 рік був найуспішнішим у фінансовому плані, тоді як 2024 рік потребує додаткового аналізу причин падіння доходів і переоцінки ефективності ключових напрямів діяльності.

Динаміка чистого прибутку медичного закладу у 2022-2024 рр. також має нестабільний характер, що проявляється у переходах від збиткової до прибуткової діяльності та повторного погіршення фінансового результату. У 2022 році лікарня отримала невеликий збиток у розмірі –278 700 грн, що свідчить про майже рівноважний стан між доходами та витратами. У 2023 році ситуація суттєво покращилася: чистий прибуток зріс до 8 153 500 грн, що може бути наслідком раціональнішого використання ресурсів, підвищення доходів або оптимізації витрат. Проте вже у 2024 році показник знову набуває негативного значення - чистий фінансовий результат становить –6 302 700 грн. [17].

Такий різкий перехід від значного прибутку до суттєвого збитку може бути викликаний зменшенням доходів, зростанням операційних витрат, підвищенням собівартості послуг, зменшенням обсягів фінансування або впливом зовнішніх соціально-економічних чинників. Загалом ситуація свідчить про нестабільність фінансово-господарської діяльності лікарні та потребує глибокого перегляду структури доходів, витрат і завантаженості пакетів НСЗУ для відновлення позитивної динаміки.

Кількість працівників медичного закладу у 2022-2024 роках зазнавала коливань, що може свідчити про адаптацію лікарні до змін у фінансових, організаційних та операційних умовах. У 2022 році штат налічував 186 осіб, тоді як у 2023 році чисельність зменшилась до 179 працівників. Таке скорочення могло бути пов'язане з оптимізацією структури персоналу, природною плінністю кадрів або зміною навантаження на медичні підрозділи. У 2024 році кількість працівників, навпаки, збільшилась до 202 осіб, тобто на 23 особи більше, ніж у попередньому році. Це може свідчити про розширення спектра медичних послуг, відкриття нових відділень, збільшення кількості укладених договорів з НСЗУ чи зростання загального робочого навантаження, яке потребувало додаткових трудових ресурсів.

Загальна динаміка кадрового забезпечення демонструє, що лікарня оперативно реагує на зміни умов діяльності та коригує чисельність персоналу відповідно до реальних потреб. Водночас збільшення штату у 2024 році на тлі зниження чистого прибутку може вимагати додаткового аналізу ефективності кадрової політики та співвідношення витрат на персонал та фінансових можливостей закладу.

Аналіз активів лікарні за 2022-2024 рр. свідчить про їх стійке скорочення, що може бути наслідком амортизаційних процесів, зношення основних засобів або недостатньої інвестиційної підтримки матеріально-технічної бази. У 2022 році загальна сума активів становила 71 668 000 грн, а у 2023 році знизилася до 61 076 900 грн, тобто скоротилася приблизно на 14,8 %. У 2024 році тенденція до зменшення продовжилася - вартість активів знизилася до 55 015 700 грн, що означає додаткове падіння на 9,9 % порівняно з попереднім роком. Це пов'язано з недостатнім оновленням обладнання, скороченням інвестиційних надходжень, продажем частини майна або обмеженим фінансуванням капітальних ремонтів та оновлення основних засобів. Сукупне зменшення активів разом зі збитковістю 2024 року вказує на погіршення інвестиційної спроможності лікарні та потребує перегляду стратегії розвитку матеріально-технічної бази, залучення додаткових фінансових ресурсів та підвищення ефективності використання наявного майна [23].

Зобов'язання лікарні у 2022-2024 роках мають тенденцію до поступового та стабільного зменшення, що свідчить про виважену фінансову політику та скорочення залежності від зовнішніх джерел фінансування. У 2022 році їх обсяг становив 5 555 000 грн, у 2023 році він зменшився до 4 728 200 грн, тобто скорочення склало 14,9 %. У 2024 році зобов'язання знизились до 4 698 500 грн, що є незначним зменшенням порівняно з попереднім періодом (-0,6 %), проте підтверджує тенденцію до стабілізації боргового навантаження. Така динаміка вказує на те, що медичний заклад послідовно погашає свої борги або уникає їх збільшення, попри падіння доходів та збиткову діяльність у 2024 році. Загалом це свідчить про достатній рівень боргової стійкості та здатність установи

контролювати фінансові ризики. Водночас подальше скорочення активів і негативний фінансовий результат 2024 року потребують перегляду фінансової стратегії, щоб не допустити потенційного зростання боргового навантаження в майбутньому.

Проаналізований показник свідчить про поступове зменшення боргового навантаження: обсяг заборгованості перед постачальниками та іншими кредиторами скорочується щороку, що демонструє ефективне управління фінансовими ризиками та відсутність тенденції до накопичення боргів. Попри зменшення доходів і збитковий результат у 2024 році, лікарня не допустила збільшення зобов'язань, що вказує на дисципліноване та відповідальне фінансове управління.

КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради» своєчасно здійснює розрахунки з постачальниками, працівниками та державними структурами, що є важливою умовою для укладання нових контрактів, проведення закупівель та забезпечення безперервної роботи закладу. Навіть за умов скорочення активів і зниження чистого прибутку у 2024 році установі вдається утримувати обсяг зобов'язань майже на сталому рівні, що підтверджує раціональний підхід до управління фінансовими ресурсами.

Нами зроблено розрахунок ключових фінансових коефіцієнтів для зоз за 2022-2024 рр., що дозволить оцінити фінансову стійкість, автономію та рівень ризиків КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради».

Розрахуємо коефіцієнт автономії КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради» (частка власного капіталу в активах)

Кавт = (Активи – Зобов'язання) / Активи Норма: > 0,5 (висока фінансова незалежність)

- 2022 рік: Власний капітал = 71 668 000 – 5 555 000 = 66 113 000

Кавт = 66 113 000 / 71 668 000 = 0,92

- 2023 рік: Власний капітал = 61 076 900 – 4 728 200 = 56 348 700

$$K_{авт} = 56\,348\,700 / 61\,076\,900 = 0,92$$

$$\text{- 2024 рік: Власний капітал} = 55\,015\,700 - 4\,698\,500 = 50\,317\,200$$

$$K_{авт} = 50\,317\,200 / 55\,015\,700 = 0,91$$

Динаміку коефіцієнта автономії КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради» у 2022-2024 рр. відображено на рис.2.1.

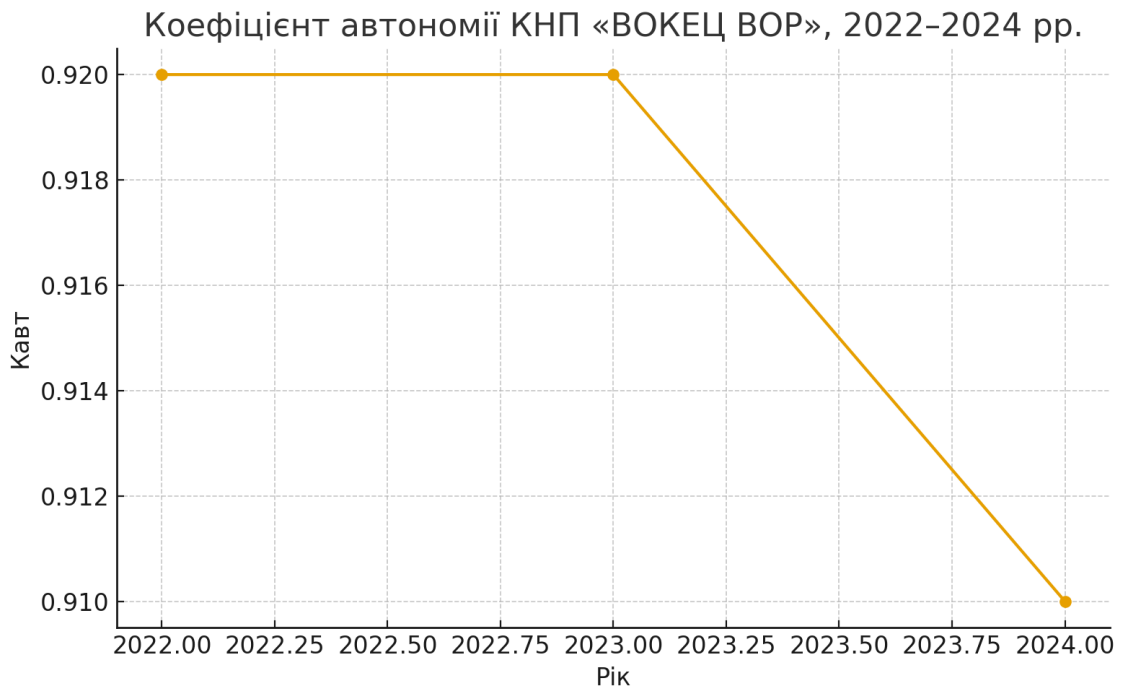


Рисунок 2.1 Динаміка коефіцієнта автономії КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради», 2022-2024 рр.

Отже, коефіцієнт автономії надзвичайно високий (0,91-0,92), що означає: лікарня майже не залежить від кредиторів; має стабільне власне фінансове підґрунтя; рівень боргових ризиків - мінімальний.

Розрахуємо співвідношення зобов'язань до активів:

$$K_{зоб} = \text{Зобов'язання} / \text{Активи}$$

$$2022 \text{ р.: } 5\,555\,000 / 71\,668\,000 = 0,078 \text{ (7,8 \%)}$$

$$2023 \text{ р.: } 4\,728\,200 / 61\,076\,900 = 0,077 \text{ (7,7 \%)}$$

$$2024 \text{ р.: } 4\,698\,500 / 55\,015\,700 = 0,085 \text{ (8,5 \%)}$$

Отже, боргове навантаження є дуже низьким (менше 10 % активів), лікарня має високий запас міцності та здатність погасити зобов'язання за рахунок активів.

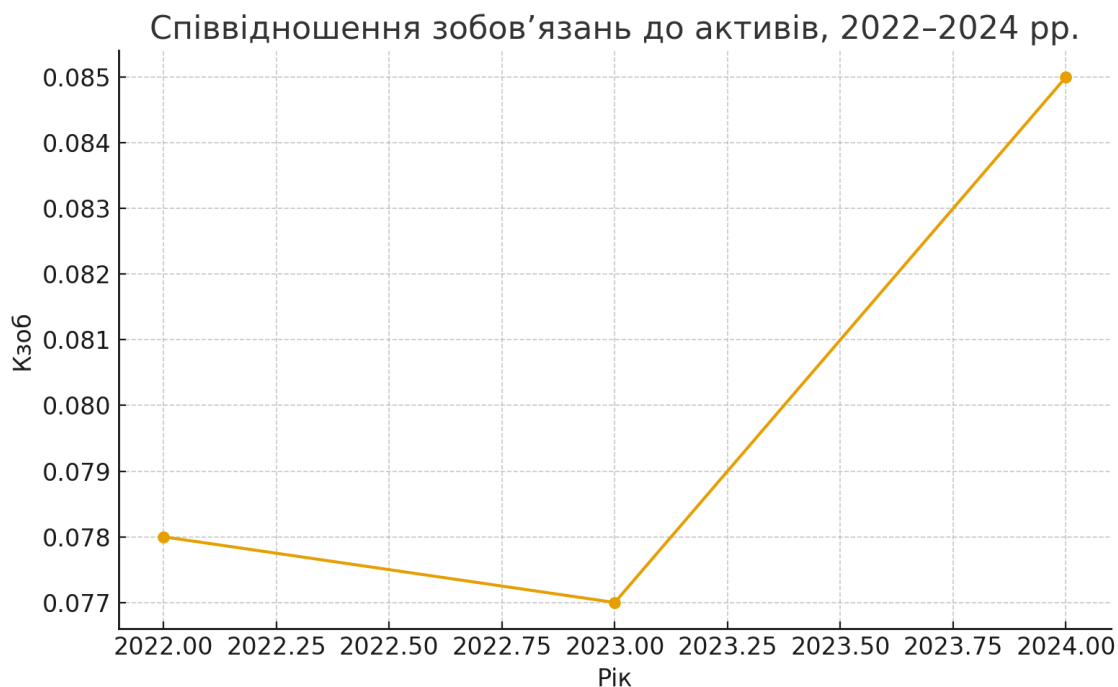


Рисунок 2.2. Співвідношення зобов'язань до активів КНП «ВОКЕЦВ», 2022-2024 рр.

Розрахуємо показник рентабельності діяльності (чистий прибуток / дохід) зоз:

$$R = \text{Прибуток} / \text{Дохід}$$

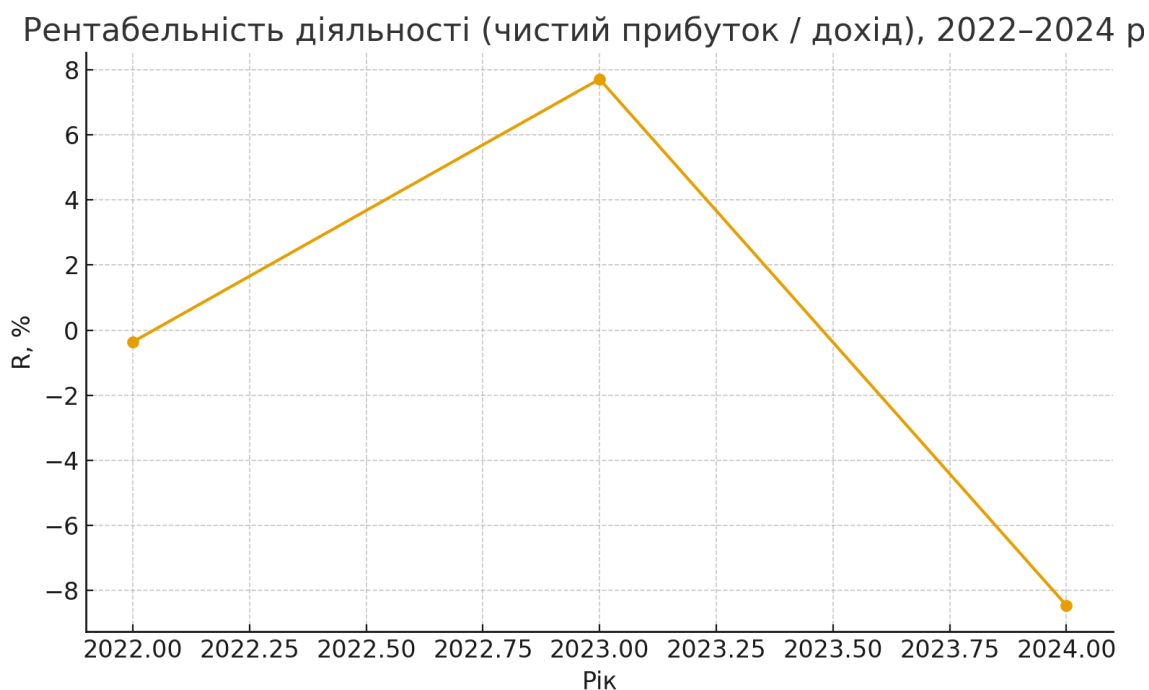


Рисунок 2.3. Рентабельність діяльності КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради», 2022-2024 рр.

2022 р.:  $-278\,700 / 77\,017\,200 = -0,36\%$  (незначна збитковість)

2023 р.:  $8\,153\,500 / 105\,724\,300 = 7,71\%$  (висока рентабельність)

2024 р.:  $-6\,302\,700 / 74\,607\,900 = -8,45\%$  (суттєва збитковість)

Таким чином, 2023 рік був максимально ефективний та прибутковий, у 2024 році спостерігається різке погіршення показника, потрібен аналіз витрат і тарифів.

Розрахунок коефіцієнта фінансової стійкості (Активи / Зобов'язання):

$\text{Кфс} = \text{Активи} / \text{Зобов'язання}$     Норма:  $> 1,5-2$

2022 р.:  $71\,668\,000 / 5\,555\,000 = 12,9$

2023 р.:  $61\,076\,900 / 4\,728\,200 = 12,9$

2024р.:  $55\,015\,700 / 4\,698\,500 = 11,7$

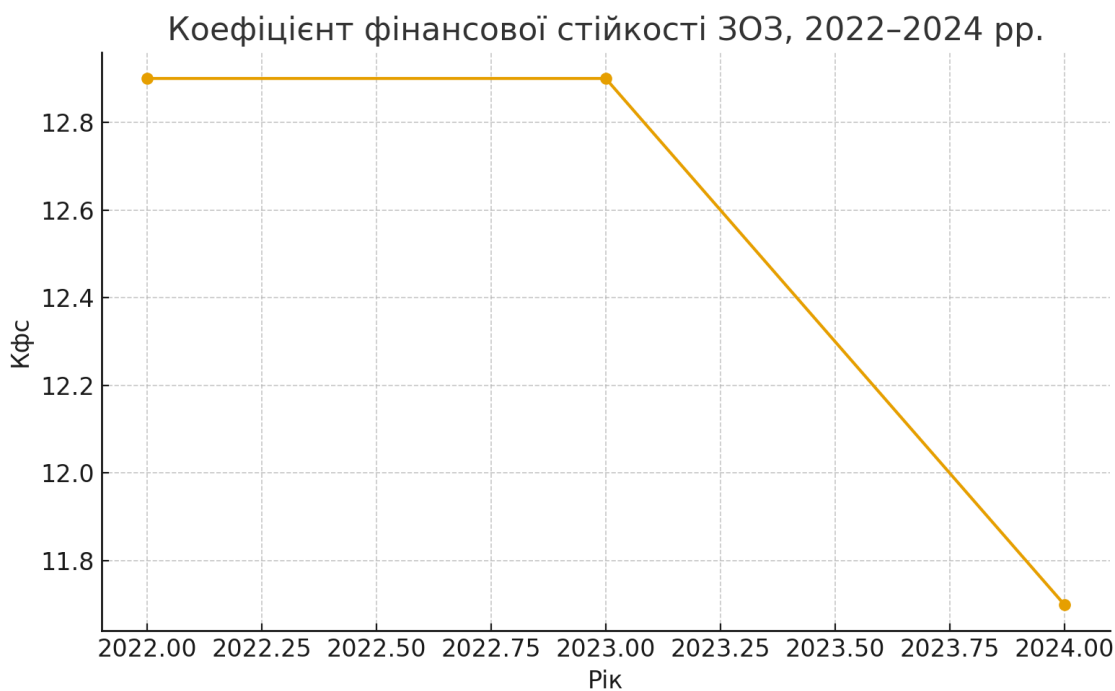


Рисунок 2.4. Динаміка коефіцієнту фінансової стійкості КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради», 2022-2024 рр.

Аналіз коефіцієнта фінансової стійкості за 2022-2024 роки демонструє стабільно високий рівень фінансової незалежності закладу охорони здоров'я. У 2022 та 2023 роках значення показника становило 12,9, що суттєво перевищує нормативне значення ( $> 1,5-2$ ). Це свідчить про дуже низьку залежність установи від зовнішніх джерел фінансування та про значний запас фінансової стійкості.

У 2024 році коефіцієнт дещо знизився до 11,7, однак навіть це значення залишається надзвичайно високим. Зниження може бути пов'язане зі зменшенням обсягів активів або незначним зростанням зобов'язань, але загалом ситуація залишається стабільною та контрольованою.

## **2.2.Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради»**

Оцінювання внутрішніх і зовнішніх чинників діяльності КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради» є важливим елементом стратегічного аналізу закладу охорони здоров'я, оскільки дозволяє визначити сильні та слабкі сторони установи, а також окреслити можливості й загрози, що формуються під впливом зовнішнього середовища. Для дослідження використовуються інструменти PEST-аналізу, SWOT-аналізу та оцінка ресурсного потенціалу [9].

Внутрішнє середовище включає кадровий склад, організаційну структуру, матеріально-технічну базу, фінансові ресурси, ефективність надання послуг і рівень цифровізації. Аналіз показав, що центр має висококваліфікований персонал, серед якого лікарі загальної практики, терапевти та медичні сестри, більшість із яких мають першу або вищу кваліфікаційну категорію. Водночас спостерігається дефіцит молодих фахівців і поступове старіння кадрів, що потребує оновлення кадрової політики. Матеріально-технічна база представлена мережею амбулаторій загальної практики, частина з яких потребує капітального ремонту або модернізації.

Медичне обладнання на окремих дільницях є застарілим, хоча останніми роками відзначається поступове оновлення техніки завдяки державним та місцевим

програмам. Фінансова спроможність закладу забезпечується передусім договорами з НСЗУ та фінансовою підтримкою місцевих органів влади. У 2020–2024 рр. спостерігалось збільшення обсягів фінансування, однак витрати, пов'язані з оплатою праці, енергоносіями та утриманням інфраструктури, також зростали, що зменшувало інвестиційні можливості. Рівень цифровізації центру загалом високий: заклад інтегрований у систему eHealth, використовує електронні медичні картки, рецепти та направлення. Проте рівень комп'ютеризації в окремих підрозділах залишається недостатнім, оскільки не всі робочі місця оснащені сучасною технікою, що може впливати на ефективність цифрових процесів [28].

Оцінка зовнішнього середовища КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради» передбачає аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників, які впливають на функціонування закладу охорони здоров'я.

Політичні фактори (P – political) характеризуються стабільною державною підтримкою первинної медичної допомоги. Уряд послідовно реалізує реформу охорони здоров'я, де саме первинний рівень є ключовим елементом. Нормативні зміни, що стосуються ліцензування, фінансування, автономізації та контролю якості медичних послуг, безпосередньо впливають на діяльність центру та умови роботи медичного персоналу.

Економічні фактори (E – economic) включають загальноекономічну нестабільність, інфляційні процеси, коливання бюджетного фінансування та обмеженість інвестиційних ресурсів. Такі умови ускладнюють модернізацію матеріально-технічної бази, стримують оновлення обладнання та впливають на рівень оплати праці медичних працівників.

Соціальні чинники (S – social) пов'язані зі змінами у структурі населення: старінням, збільшенням частки пацієнтів із хронічними захворюваннями, підвищенням рівня медичної обізнаності та зростанням очікувань щодо якості послуг. Додатковим фактором є міграція населення через воєнні дії, що призвела до скорочення кількості пацієнтів та, відповідно, кількості укладених декларацій із лікарями [29].

Технологічні фактори (Т – technological) охоплюють упровадження телемедицини, використання мобільних додатків для запису на прийом, а також розвиток системи eHealth, що створює нові можливості для підвищення якості та доступності медичних послуг у закладі. Водночас залишається потреба у додатковому навчанні персоналу цифровим інструментам та покращенні інтернет-з'єднання в амбулаторіях, що є важливою умовою ефективного функціонування сучасних технологічних рішень. На основі аналізу середовища нами проведено SWOT-аналіз КНП, результати якого наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

**SWOT-аналіз КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради»**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Досвідчений медперсонал	Застаріле обладнання на окремих дільницях	Участь у державних програмах модернізації	Зменшення кількості декларацій через міграцію
Інтеграція в систему eHealth	Недостатній рівень ІТ-грамотності окремих працівників	Отримання грантів, технічної допомоги	Нестабільність державного фінансування
Позитивна репутація серед пацієнтів	Обмеженість фінансових ресурсів	Поширення телемедичних послуг	Високий рівень конкуренції з приватними клініками
Впровадження електронного документообігу	Нерівномірна інфраструктура серед амбулаторій	Співпраця з ВНЗ, професійне навчання	Виснаження кадрів через емоційне вигорання

Складено автором на основі [25,40,42].

КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради» працює у складних і динамічних умовах, які вимагають постійної адаптації до змін у законодавстві, сфері фінансування, технологічних інновацій та структурі попиту з боку пацієнтів. До сильних сторін закладу належать кваліфікований медичний персонал та активне впровадження цифрових рішень, тоді як серед основних проблем - зношена матеріально-технічна база та обмежені фінансові ресурси. У зовнішньому середовищі співіснують як сприятливі чинники (державна підтримка, цифровізація, телемедицина), так і ризики (міграція населення, посилення конкуренції між медичними закладами). Враховуючи результати проведеного аналізу, визначено ключові стратегічні напрями розвитку центру: оновлення та модернізація обладнання, залучення додаткових інвестицій, розширення телемедичних послуг, оновлення кадрового складу та підвищення професійної кваліфікації медичних працівників [26]. Потенційними джерелами інвестицій для КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради» можуть слугувати різні фінансові інструменти та програми. До державних джерел належать програма медичних гарантій НСЗУ, що передбачає збільшення капітаційних ставок та розширення переліку медичних послуг, а також цільові субвенції з державного й обласного бюджетів. Додаткові можливості створює Державний фонд регіонального розвитку, орієнтований на модернізацію медичних установ у громадах. Значну роль можуть відігравати міжнародні донори: програми USAID, спрямовані на посилення системи охорони здоров'я; GIZ, що підтримує енергоефективність та управлінські реформи; гуманітарні та проектні ініціативи WHO, UNDP, UNICEF, Червоного Хреста; а також програми ЄС транскордонного співробітництва, зокрема INTERREG. Перспективним напрямом є участь у грантових конкурсах, які фінансують розвиток медичної інфраструктури, цифровізацію (наприклад, Diia.Digital), проекти у сфері громадського здоров'я, що підтримуються фондами Pact чи Open Society Foundations. Додаткові інвестиції можуть надходити від приватних компаній і благодійних організацій: місцевих бізнесів у межах програм корпоративної соціальної відповідальності, аптечних мереж у формі обладнання чи ремонтів, IT-

компаній в обмін на інформаційну підтримку або податкові стимули. Окремим напрямом інвестицій є державно-приватне партнерство, яке може передбачати спільне фінансування медичних кабінетів і лабораторій, модернізацію інфраструктури, реалізацію енергоощадних проєктів чи надання приміщень у оренду приватним медичним закладам із соціальними зобов'язаннями. Розвиток телемедицини розглядається як один із ключових напрямів модернізації медичних послуг у КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради» [19].

Телемедицина являє собою сучасний підхід до надання медичної допомоги, що базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій і дозволяє проводити консультації та обстеження дистанційно. В умовах цифрової трансформації, дефіциту медичних кадрів, наявності епідеміологічних загроз і потреби в забезпеченні доступності медичних послуг для населення віддалених територій розвиток телемедичних сервісів набуває стратегічного значення. Серед основних переваг - зменшення черг та зниження фізичного навантаження на лікарів, можливість обслуговування маломобільних пацієнтів, охоплення віддалених мікрорайонів громади, підвищення оперативності й ефективності медичної допомоги, а також розширення переліку послуг без збільшення кількості персоналу чи матеріальних ресурсів [27].

До ключових напрямів впровадження телемедицини належать проведення дистанційних консультацій і первинних оглядів через відеозв'язок, надання пояснень щодо результатів обстежень, психологічна підтримка, контроль хронічних захворювань, дистанційний моніторинг стану пацієнтів за допомогою домашніх медичних приладів із передачею даних лікарю, спостереження за пацієнтами з COVID-19, гіпертонічною хворобою або цукровим діабетом. Важливим елементом розвитку є інтеграція телемедицини з eHealth, що включає автоматичне формування електронних медичних карток, направлень і рецептів, а також синхронізацію з кабінетами лікарів та лабораторними інформаційними системами. Додатковий потенціал має створення мобільного застосунку, який дозволить пацієнтам переглядати історію хвороби, отримувати рецепти, слідкувати за графіком роботи

лікарів та записуватися на консультації чи вакцинацію онлайн. У контексті кадрової політики важливим стратегічним завданням є оновлення персоналу та формування молодшої професійної команди. Дослідження свідчать про наявність низки проблем: середній вік лікарів первинної ланки перевищує 50 років, кількість молодих фахівців є недостатньою через міграцію, низький рівень заробітної плати та недостатню мотивацію, а зростання обсягів надання послуг потребує збільшення чисельності штату [18].

Метою кадрової політики є створення збалансованого та професійного персоналу, здатного забезпечити стабільну та якісну роботу закладу, що включає залучення молодих кваліфікованих спеціалістів, поступове заміщення працівників пенсійного віку, формування кадрового резерву та розвиток команд із сучасним, гнучким і проактивним мисленням. Для оновлення персоналу передбачено низку інструментів, серед яких налагодження співпраці з медичними університетами, організація практики та інтернатури для студентів, запровадження програми підтримки молодих фахівців, зокрема шляхом доплат до заробітної плати, часткової компенсації оренди житла та створення умов для професійного зростання.

Важливими елементами є відкритий конкурсний відбір, професійно-мотиваційний підхід до найму, залучення зовнішніх HR-фахівців у разі потреби, а також система наставництва, що передбачає закріплення досвідченого лікаря за молодим спеціалістом і супровід протягом перших 612 місяців роботи. Підвищення кваліфікації у закладі орієнтоване на безперервний професійний розвиток персоналу, дотримання сучасних стандартів медичної допомоги та виконання вимог НСЗУ щодо регулярного проходження програм БПР. Це важливо для впровадження нових технологій, оновлення клінічних навичок і забезпечення актуальності знань медичного персоналу [6].

Джерела та форми підвищення кваліфікації можуть бути різноманітними: онлайн-платформи для медичних працівників (Prometheus, Coursera, БПР-академія МОЗ, SmartMedical), сертифіковані навчальні тренінги з актуальних напрямів, внутрішні освітні заходи, такі як щомісячні тематичні зустрічі чи «медичні клуби», презентації нових клінічних рекомендацій, а також участь у конференціях,

професійних форумах та конкурсах клінічних випадків. Такий комплексний підхід забезпечує розвиток персоналу, підвищує якість послуг і сприяє формуванню конкурентоспроможної команди медичного центру.

Реалізація запропонованих заходів у КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради» здатна забезпечити комплексний економічний ефект, який доцільно розглядати за кількома ключовими напрямками [23].

По-перше, очікується зростання фінансових надходжень за рахунок збільшення кількості пацієнтів, що отримують медичні послуги за контрактами з НСЗУ, оскільки покращення якості обслуговування та розширення переліку програм (зокрема профілактичних та скринінгових) підвищує конкурентоспроможність закладу. Додатковими джерелами доходів можуть стати платні послуги, консультативна та діагностична діяльність, а також фінансова підтримка у вигляді грантів, інвестицій, цільових субвенцій чи партнерських програм із громадами, благодійними фондами та міжнародними організаціями.

По-друге, заходи сприятимуть скороченню витрат, зокрема завдяки переходу на електронний документообіг і зменшенню витрат на паперові носії та архівування, оновленню обладнання, що знижує потребу в ремонтах, та формуванню стабільного кадрового складу, що зменшує витрати, пов'язані з плинністю персоналу.

По-третє, підвищиться ефективність використання наявних ресурсів, оскільки автоматизація обліку та управління процесами дозволить раціональніше використовувати робочий час медичних працівників, збільшити завантаженість кабінетів і діагностичного обладнання та оптимізувати закупівлі через аналітичні інструменти, що дасть змогу уникати необґрунтованих витрат.

По-четверте, зменшиться ризик штрафів і юридичних витрат завдяки дотриманню нормативних вимог, коректному веденню медичної документації та мінімізації репутаційних ризиків, що позитивно впливає на збереження контрактів з НСЗУ та довіру пацієнтів. Сукупний ефект таких заходів формує стійке підґрунтя для фінансового зміцнення закладу та його подальшого розвитку [14].

Довгострокові інвестиційні переваги для КНП полягають у формуванні стійкого позитивного іміджу медичного закладу, що підвищує його привабливість для пацієнтів, партнерів та потенційних донорів. Системне оновлення матеріально-технічної бази та впровадження сучасних підходів до управління створюють підґрунтя для подальшого масштабування діяльності, зокрема відкриття нових підрозділів, філій чи організації виїзних медичних бригад. Крім того, тривале інвестування сприяє зростанню вартості нематеріальних активів, серед яких бренд закладу, його ділова репутація, накопичені медичні дані, ліцензії та сертифікати, що підтверджують відповідність високим стандартам роботи [7]. За орієнтовними розрахунками, сформованими на основі досвіду впровадження аналогічних проєктів у закладах охорони здоров'я України, очікуваний економічний результат може включати збільшення доходів на 15-25% упродовж перших одного-двох років, зниження операційних витрат на 10-15% завдяки цифровим рішенням, а також окупність інвестицій у модернізацію в середньостроковій перспективі - приблизно за два-три роки.

## **РОЗДІЛ III. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

### **3.1. Формування стратегічного бачення та місії у КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради»**

Формування стратегічного бачення та місії КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради» є важливим етапом стратегічного управління, оскільки саме ці компоненти визначають довгострокову траєкторію розвитку закладу в умовах медичної реформи, цифрової трансформації та зростання очікувань пацієнтів. Стратегічне бачення (Vision) відображає уявлення про бажаний стан закладу в майбутньому та спрямовує колектив на досягнення амбітних цілей.

Бачення КНП полягає у прагненні стати сучасним, інноваційним та орієнтованим на пацієнта медичним центром, який забезпечує високоякісну первинну допомогу, базуючись на доказовій медицині, сучасних технологіях та високому рівні довіри з боку громади. Це стратегічне уявлення передбачає активне впровадження цифрових сервісів, зокрема електронних медичних карток і телемедицини, систематичне підвищення кваліфікації персоналу, розвиток співпраці з територіальними громадами, освітніми установами та інвесторами, а також готовність до інновацій та модернізації матеріально-технічної бази.

Місія КНП визначає основне призначення закладу та пояснює, для кого і з якою метою він функціонує. Місію можна сформулювати як надання доступної, своєчасної, якісної та безпечної первинної медико-санітарної допомоги жителям Вінниці та області з дотриманням принципів пацієнтоорієнтованості, професійної відповідальності й етичних норм охорони здоров'я. До ключових складових місії належать забезпечення доступності послуг для різних груп населення, оптимізація процесів запису та консультацій для підвищення своєчасності медичного обслуговування, дотримання сучасних клінічних стандартів задля підвищення якості допомоги, забезпечення безпеки пацієнтів шляхом дотримання санітарно-

епідеміологічних вимог, а також неухильне виконання норм медичної етики та конфіденційності [8].

Стратегічне бачення та місія відіграють ключову роль у діяльності КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради», оскільки визначають напрям розвитку закладу та забезпечують узгодженість дій усіх структурних підрозділів. Визначені орієнтири сприяють тому, що кожен співробітник чітко усвідомлює свою функцію та внесок у досягнення загальної мети. Бачення та місія формують основу для розроблення стратегічних програм, зокрема щодо модернізації матеріально-технічної бази, удосконалення кадрової політики та залучення додаткових ресурсів.

Водночас вони сприяють формуванню інституційної ідентичності та зміцненню бренду закладу, що позитивно впливає на рівень довіри з боку пацієнтів, партнерів і громади. Чітко окреслені стратегічні орієнтири також мають мотиваційний ефект: спільні цінності об'єднують персонал, посилюють відповідальність і стимулюють прояв ініціативи [24]. У межах проведеного дослідження нами запропоновано розширений стратегічний пакет управління, який доповнює місію та бачення закладу. Одним із його елементів є система основних цінностей, що визначають організаційну культуру та особливості взаємодії із пацієнтами.

До ключових цінностей належать орієнтованість на пацієнта, що передбачає повагу до індивідуальних потреб і прав кожної людини; професіоналізм, який включає високий рівень компетентності та постійний розвиток персоналу; довіра й прозорість, що базуються на відкритому спілкуванні з пацієнтами, партнерами та громадськістю; ефективність, яка полягає в раціональному використанні ресурсів для досягнення найкращих результатів; інноваційність, пов'язана з упровадженням сучасних медичних та інформаційних технологій; командність, що забезпечує злагоджену взаємодію колективу; а також безпека й якість, які гарантуються дотриманням клінічних стандартів, санітарних вимог і створенням безпечного медичного середовища [22].

Стратегічні цілі розвитку КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради» узгоджуються зі сформованим баченням і визначають пріоритетні напрями розвитку закладу на середньо- та довгострокову перспективу (5-10 років). У межах кваліфікаційної роботи окреслено ключові цілі, які охоплюють різні сфери діяльності закладу. Першим напрямом є модернізація матеріально-технічної бази, що передбачає проведення комплексного технічного аудиту медичного обладнання, залучення фінансових ресурсів для оновлення діагностичних та лікувальних приладів, а також упровадження цифрових рішень, таких як електронні медичні картки, система онлайн-запису та інтеграція з платформою eHealth [43].

Наступним важливим напрямом є розвиток кадрового потенціалу, який включає щорічну оцінку кваліфікації медичних працівників, організацію освітніх програм і системи безперервного професійного розвитку, а також залучення молодих спеціалістів через стажування, конкурси та налагоджену співпрацю з медичними університетами. Третя стратегічна ціль полягає у розширенні спектра та підвищенні якості медичних послуг, що охоплює впровадження програм превентивної медицини, розвиток денного стаціонару, покращення консультативних та реабілітаційних напрямів, а також створення умов для обслуговування осіб з інвалідністю.

Четвертий напрям стосується впровадження телемедицини, зокрема розроблення технічної інфраструктури для дистанційних консультацій, навчання медичного персоналу основам онлайн-взаємодії з пацієнтами та реалізації пілотних проєктів для мешканців сільських територій [26].

П'ята стратегічна ціль спрямована на зміцнення фінансової стійкості й розширення джерел інвестиційного забезпечення, що включає аналіз ефективності договорів з НСЗУ, оптимізацію пакету послуг, співпрацю з міжнародними донорами (USAID, GIZ), а також участь у державних і регіональних програмах підтримки медицини. Ще одним елементом стратегічного пакета є Етичний кодекс закладу, який визначає моральні та професійні стандарти поведінки працівників. До його основних положень належать повага до гідності пацієнтів, забезпечення

рівного ставлення незалежно від індивідуальних особливостей, дотримання конфіденційності та лікарської таємниці, персональна відповідальність медичних працівників за власні дії та результати лікування, недопущення будь-яких форм дискримінації чи корупційних проявів, культура професійного спілкування, що ґрунтується на ввічливості та толерантності, а також дотримання принципів професійної доброчесності та стандартів доказової медицини.

Сформовані стратегічне бачення, місія, система цінностей, довгострокові цілі та етичний кодекс створюють цілісну основу для стабільного та передбачуваного розвитку КНП. Такий комплекс управлінських орієнтирів дозволяє закладу чітко визначати власний стратегічний курс, ефективно використовувати наявні ресурси, посилювати довіру з боку пацієнтів і вибудовувати позитивний імідж у місцевій громаді [30]. У ході дослідження був підготовлений повний текст внутрішніх регламентів, що забезпечують практичну реалізацію визначеної стратегії у КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради».

Першим документом є регламент стратегічного планування [41], метою якого є впровадження системного підходу до планування та координації стратегічних завдань. Він передбачає щорічне оновлення трирічного плану розвитку у IV кварталі, подання пропозицій від структурних підрозділів на основі проведеного SWOT-аналізу та формування «Паспорта стратегічних ініціатив», де визначаються цілі, строки виконання, відповідальні та необхідні ресурси.

Виконання регламенту забезпечують директор, заступник з медичної частини, економіст і керівники відділень. Другим елементом є регламент моніторингу та оцінювання реалізації стратегії, спрямований на контроль досягнення стратегічних цілей та оперативну корекцію дій у разі відхилень. У межах цього регламенту передбачено засідання стратегічної робочої групи щоквартально, визначення ключових показників ефективності (KPI), таких як частка задоволених пацієнтів, середній час очікування на прийом, рівень виконання плану підвищення кваліфікації персоналу, а також підготовка піврічного «Звіту про реалізацію стратегії». Відповідальність за цей процес несуть аналітичний відділ та стратегічна

робоча група. Третім документом є регламент управління інвестиційними проєктами, який визначає порядок залучення, використання та контролю інвестиційних ресурсів. Він містить положення про ведення реєстру всіх грантових і інвестиційних ініціатив, призначення координатора проєкту, здійснення щоквартального аудиту використаних коштів та оцінку кожного проєкту за критеріями медичної значущості, фінансової ефективності та інноваційності. Виконання цього регламенту забезпечують головний бухгалтер, зовнішній координатор інвестиційних програм та директор закладу [26].

Регламент розвитку персоналу спрямований на удосконалення професійного рівня працівників, оновлення кадрового складу та підтримку етичних і доброчесних стандартів роботи. У межах цього регламенту передбачається впровадження системи індивідуальних навчальних планів для лікарів і медичних сестер, що дає змогу вибудовувати персоналізовану траєкторію професійного розвитку. Щороку не менше 15% працівників повинні проходити зовнішні освітні заходи — курси, семінари або стажування. Раз на рік проводиться оцінювання персоналу за критеріями якості надання послуг, дотримання клінічних стандартів і здатності впроваджувати інновації. Додатково формується кадровий резерв та реалізується програма мотивації, яка може включати преміювання чи додаткові дні відпустки. За виконання регламенту відповідають відділ кадрів і заступник директора з медичної частини.

Регламент цифрової трансформації має на меті цифровізувати основні процеси закладу, підвищити ефективність роботи персоналу та доступність медичних послуг для населення. Серед ключових напрямів визначено запровадження електронної медичної картки, електронного запису та телемедичних сервісів. У кожному структурному підрозділі призначається цифровий куратор, відповідальний за впровадження і моніторинг цифрових рішень. Для персоналу створюється навчальна програма з цифрової медицини. Щорічно проводиться аудит цифрових сервісів із визначенням їх зручності, швидкості та безпеки. Відповідальність за реалізацію регламенту несуть IT-відділ, головний лікар та головна медсестра.

Регламент взаємодії з громадськістю спрямований на формування довіри до закладу та залучення населення до оцінки й удосконалення роботи центру. Він передбачає регулярне щомісячне опитування пацієнтів в онлайн- та офлайн-форматах, оприлюднення звітів про роботу на офіційному сайті та в соціальних мережах, проведення інформаційно-просвітницьких заходів, включаючи дні відкритих дверей та профілактичні акції. Також ініціюється створення громадської ради при закладі. Виконання регламенту здійснюють прес-служба, фахівець зі зв'язків з громадськістю та адміністратор вебресурсів.

Регламент упровадження та оновлення стандартів якості орієнтований на підвищення відповідності медичних послуг сучасним вимогам галузі та міжнародним підходам. Він передбачає розроблення та затвердження локальних клінічних протоколів, щорічну перевірку медичних процедур на відповідність стандартам МОЗ України та НСЗУ, а також запровадження системи внутрішнього аудиту якості. За можливості заклад може проходити акредитацію за міжнародними системами, зокрема ISO 9001. Відповідальними за виконання регламенту є медична рада, заступник директора та внутрішня комісія з якості [3].

Сукупність розроблених внутрішніх регламентів формує інструмент системного управління, який забезпечує впорядковану діяльність усіх структурних підрозділів, підвищує прозорість процесів і сприяє відповідальному плануванню та контролю реалізації стратегії [5]. Їх упровадження дозволяє ефективніше управляти кадровими, фінансовими й інформаційними ресурсами, гарантує цільове використання інвестиційних коштів, регламентує взаємодію з пацієнтами та громадою та забезпечує відповідність роботи закладу сучасним вимогам медичної сфери, включно з цифровими рішеннями та доказовими клінічними підходами. Встановлення чіткої системи відповідальності за кожен напрям стратегії створює умови для стабільного розвитку, підвищення якості медичних послуг і зміцнення довіри населення [22].

Отже, ці регламенти - це не лише адміністративні документи, а основа сталого, прогнозованого та професійного управління медичним закладом у динамічному середовищі сучасної медицини.

### **3.2. Ризики реалізації стратегії та шляхи їх мінімізації у КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради»**

Реалізація стратегічного плану в медичному закладі є тривалим та багатокомпонентним процесом, який здійснюється в умовах постійних змін зовнішнього й внутрішнього середовища. КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради», як заклад первинної медичної допомоги, стикається з низкою ризиків, що можуть ускладнювати досягнення поставлених цілей або спричиняти відхилення від визначеного стратегічного курсу. З урахуванням цього нами систематизовано основні загрози та визначено комплекс шляхів їх мінімізації. Узагальнений підхід охоплює сім ключових напрямів, що дозволяють підвищити стійкість закладу до негативних впливів [7]. Фінансові ризики зменшуються завдяки розширенню та урізноманітненню джерел надходжень, зокрема через грантове фінансування, участь у місцевих бюджетних програмах, отримання благодійної підтримки, а також створення резервного фонду, удосконалення фінансового планування та раціоналізацію витрат.

Для зниження кадрових ризиків доцільно впроваджувати програми професійного росту, системи наставництва, підтримку стажування молодих спеціалістів, формування кадрового резерву й використання нематеріальних стимулів - гнучких графіків, преміювання, збільшених відпусток. У сфері нормативно-правових ризиків важливими заходами є регулярний моніторинг нормативних змін, оперативне оновлення локальних медичних протоколів, навчання персоналу щодо нових вимог, забезпечення юридичного супроводу діяльності закладу та активна взаємодія з професійними медичними асоціаціями.

Для запобігання репутаційним ризикам важливо розвивати ефективну зовнішню комунікацію, вибудовувати системний зворотний зв'язок із пацієнтами, оперативно реагувати на звернення та зауваження, а також активно інформувати громадськість про діяльність закладу через соціальні мережі й офіційні ресурси. Публікація прозорих звітів сприяє формуванню довіри та зміцненню іміджу установи. Технологічні ризики можуть бути мінімізовані шляхом поетапної

модернізації обладнання, залучення коштів для цифровізації, регулярного навчання персоналу роботі з медичною технікою, укладання договорів на технічне обслуговування та забезпечення резервного копіювання критично важливих даних.

Для зниження організаційних ризиків необхідно чітко регламентувати внутрішні процеси, визначати функціональні обов'язки, використовувати електронні системи управління завданнями, проводити планові координаційні наради та здійснювати системний контроль за виконанням стратегічних рішень.

Соціально-психологічні ризики зменшуються завдяки впровадженню програм підтримки ментального здоров'я, профілактики професійного вигорання, проведенню командоутворювальних заходів, функціонуванню механізмів анонімного зворотного зв'язку та дотриманню етичних стандартів поведінки. Усі перелічені заходи мають бути інтегровані у внутрішні політики закладу та підтримані керівництвом, що забезпечує сталість реалізації стратегії та здатність організації адаптуватися до зовнішніх викликів [36].

Ризики у сфері охорони здоров'я є невід'ємною складовою функціонування медичних закладів, проте їх можливо передбачати, аналізувати та контролювати. Комплексний підхід до управління ризиками у КНП дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки, а й перетворювати окремі виклики на чинники інноваційного розвитку. Інтеграція механізмів управління ризиками у внутрішні регламенти та стратегічні документи забезпечує стійкість, ефективність і соціальну відповідальність реалізації стратегічних цілей [8]. Застосування таких підходів формує сукупність організаційних, фінансових, кадрових та комунікаційних дій, спрямованих на попередження або пом'якшення негативного впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на розвиток КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради».

Для зменшення фінансових ризиків доцільно сформулювати детальний фінансовий план, який враховуватиме можливі непередбачені ситуації та забезпечить стійкість закладу у разі зовнішніх коливань. Важливим є залучення грантової підтримки від міжнародних організацій, таких як USAID, GIZ чи ПРООН, укладання угод про співфінансування з територіальними громадами, створення

внутрішнього резервного фонду та раціоналізація витрат через централізовані закупівлі й заходи з ресурсозбереження. Для мінімізації кадрових ризиків варто активізувати співпрацю з медичними університетами та фаховими коледжами, запровадити систему наставництва та індивідуальної підтримки працівників, удосконалити мотиваційні механізми, упровадити гнучкі формати роботи, проводити щорічний аудит кадрового складу й формувати резерв фахівців [37].

Нормативно-правові ризики можуть бути зменшені завдяки постійному моніторингу законодавчих змін, визначенню працівника, відповідального за юридичний супровід, оперативному оновленню внутрішніх документів та активній участі у професійних консультаційних заходах і форумах. Задля запобігання репутаційним ризикам необхідно забезпечити прозору та системну комунікацію із громадськістю, регулярно проводити опитування пацієнтів, оперативно реагувати на скарги, підтримувати активну інформаційну присутність у соціальних мережах та засобах масової інформації, а також створити внутрішню систему збору зворотного зв'язку.

Технологічні ризики знижуються шляхом інвентаризації обладнання, поетапного оновлення матеріально-технічної бази, навчання персоналу роботі з новими технологіями, укладання договорів технічного обслуговування та впровадження резервних цифрових рішень для захисту даних.

Організаційні ризики можуть бути мінімізовані через розроблення чітких регламентів внутрішньої взаємодії, упровадження електронних систем управління завданнями, регулярні координаційні наради та постійний моніторинг ефективності управлінських рішень. Соціально-психологічні ризики зменшуються за рахунок програм профілактики професійного вигорання, тренінгів із розвитку емоційного інтелекту, формування доброзичливого та підтримувального середовища в колективі, доступу до психологічної допомоги та розвитку корпоративної культури.

Для підвищення конкурентоспроможності та зниження ризиків КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради» необхідно реалізувати багатокomпонентну стратегію, що об'єднує організаційні, кадрові, технологічні та управлінські напрямки [40]. Насамперед

важливо зосередити увагу на підвищенні якості медичних послуг, що передбачає оновлення клінічних протоколів, адаптацію настанов із доказової медицини та регулярний моніторинг рівня задоволеності пацієнтів. Значну роль відіграє модернізація матеріально-технічної бази: оновлення діагностичного, лабораторного та телемедичного обладнання, а також повна інтеграція електронної системи eHealth із розширеним аналітичним функціоналом [42].

У сфері кадрового розвитку пріоритетом є забезпечення безперервного професійного навчання, стимулювання участі працівників у спеціалізованих курсах, семінарах та конференціях. До підвищення конкурентоздатності сприятиме формування сильного бренду закладу через активну медіакомерційну діяльність, розвиток системи партнерства з університетами, страховими організаціями та громадськими інституціями. Водночас важливо розширювати перелік медичних послуг, зокрема впроваджувати профілактичні програми, проводити скринінгові обстеження, розвивати консультативний напрям та створювати мобільні медичні бригади для обслуговування жителів віддалених територій. У контексті мінімізації ризиків важливим завданням є забезпечення фінансової стійкості, що включає диверсифікацію джерел фінансування, залучення грантових ресурсів, підвищення якості бюджетного планування та посилення внутрішнього фінансового контролю.

Окрему увагу слід приділити інформаційній безпеці: упровадити політики кіберзахисту, регламентувати доступ до електронних систем і забезпечити регулярне резервне копіювання даних. Репутаційні ризики можна знизити шляхом налагодження ефективного механізму зворотного зв'язку з пацієнтами та оперативного реагування на їхні звернення, що сприятиме зміцненню довіри й формуванню позитивного іміджу закладу [25].

Отже, комплексне підвищення конкурентоспроможності та управління ризиками вимагає системного підходу, залучення всіх рівнів персоналу та підтримки з боку місцевої влади. Запровадження зазначених заходів дозволить зміцнити позиції КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради» у сфері охорони здоров'я, забезпечити стабільність функціонування в умовах змін і підвищити довіру пацієнтів.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного стратегічного аналізу та формування регламентів управління для КНП «Вінницький обласний клінічний ендокринологічний центр Вінницької обласної ради» було напрацьовано цілісне бачення майбутнього розвитку закладу в умовах трансформації української системи охорони здоров'я. Визначені стратегічні пріоритети охоплюють оновлення інфраструктури, посилення кадрового потенціалу, розширення цифрових сервісів, залучення інвестицій та впровадження інноваційних рішень.

Аналіз фінансових результатів засвідчив, що у 2022-2024 рр. заклад характеризувався високою фінансовою автономією та мінімальним борговим навантаженням, хоча у 2024 році діяльність стала збитковою. Коефіцієнт автономії надзвичайно високий (0,91-0,92), що означає: лікарня майже не залежить від кредиторів; має стабільне власне фінансове підґрунтя; рівень боргових ризиків - мінімальний.

Аналіз коефіцієнта фінансової стійкості за 2022-2024 роки демонструє стабільно високий рівень фінансової незалежності закладу охорони здоров'я. У 2022 та 2023 роках значення показника становило 12,9, що суттєво перевищує нормативне значення ( $> 1,5-2$ ). Це свідчить про дуже низьку залежність установи від зовнішніх джерел фінансування та про значний запас фінансової стійкості.

У 2024 році коефіцієнт дещо знизився до 11,7, однак навіть це значення залишається надзвичайно високим. Зниження може бути пов'язане зі зменшенням обсягів активів або незначним зростанням зобов'язань, але загалом ситуація залишається стабільною та контрольованою.

Проведений аналіз також підтвердив, що центр працює в умовах мінливого зовнішнього середовища, яке вимагає оперативної адаптації до змін у законодавчій базі, фінансуванні, технологічному забезпеченні та потребах пацієнтів. Сильними сторонами установи є висококваліфікований персонал та поступовий розвиток цифрових медичних рішень, тоді як ключовими бар'єрами залишаються недостатній рівень матеріально-технічного оснащення та обмеженість фінансових ресурсів, що стримують темпи модернізації й розширення послуг.

У зовнішньому середовищі закладу охорони здоров'я одночасно діють як сприятливі чинники (державна підтримка, розвиток медичних технологій), так і обмежувальні – зокрема міграція населення та зростання конкуренції між медичними установами. На основі проведеного стратегічного аналізу визначено ключові напрями розвитку КНП, серед яких модернізація обладнання, залучення інвестицій, впровадження телемедицини, оновлення кадрового складу та підвищення кваліфікації персоналу. Формування ефективної стратегії розвитку закладу охорони здоров'я ґрунтується на комплексному дослідженні його внутрішніх ресурсів та зовнішніх чинників, що дозволяє забезпечити стабільність роботи, підвищення якості медичних послуг, конкурентоспроможність і довготривале зростання.

Стратегічний підхід передбачає наявність чітко визначених місії, бачення та цінностей: місія визначає пріоритет у наданні якісної, доступної та безпечної медичної допомоги, а стратегічне бачення орієнтоване на трансформацію закладу в інноваційну, ефективну та технологічно розвинену установу. Аналіз внутрішнього середовища охоплює оцінку управлінської структури, кадрового ресурсу, фінансового стану, матеріально-технічного забезпечення та рівня медичних послуг.

Дослідження зовнішнього середовища проводиться з урахуванням демографічних, економічних, політичних і конкурентних факторів. SWOT-аналіз дозволяє структурувати сильні й слабкі сторони закладу, а також визначити можливості та загрози подальшого розвитку. На цій основі формуються стратегічні цілі, що охоплюють підвищення якості медичної допомоги, модернізацію технічної бази, розвиток кадрового потенціалу, забезпечення фінансової стабільності та цифрову трансформацію.

Основні стратегічні напрями зосереджені на інвестиційному розвитку, впровадженні інновацій, реорганізації системи управління та оновленні кадрової політики. У підсумку реалізація стратегії сприятиме фінансовій стабільності, підвищенню ефективності роботи, модернізації послуг та зміцненню позицій КНП у регіональній системі охорони здоров'я.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19.10.2017 №2168-VIII [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19>.
2. Міністерство охорони здоров'я України. Наказ МОЗ України від 28.03.2020 № 722 «Про затвердження стандартів надання первинної медичної допомоги» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://moz.gov.ua>
3. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з медичної практики: Постанова КМУ від 2 березня 2016 р. № 285 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/285-2016-%D0%BF>
4. Вовк С.М. Механізми державного управління системними змінами у сфері охорони здоров'я: дис. докт. держ. упр.: 25.00.02. Маріуполь, 2019. 492 с.
5. Зінченко О.А., Пономаренко Л.Р. Особливості проектного менеджменту в закладах охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 18. С. 123-126.
6. Лепський В.В. Стратегічне управління сучасними медичними закладами. *Вісник Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Технічні науки. 2016. № 4. С. 62-68.
7. Рожкова І.В. Особливості планування та впровадження організаційних змін у сфері охорони здоров'я. *Державне управління: теорія та практика*. 2008. № 2(8). URL: [http://academy.gov.ua/ej/ej8/doc\\_pdf/rozhkova.pdf](http://academy.gov.ua/ej/ej8/doc_pdf/rozhkova.pdf) .
8. Сафонов Ю.В., Борщ В.М. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8(218). С. 62-69.
9. 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.
10. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України №2802 XII від 19.11.92. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280112#Text>

11. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України № 2168 VIII від 19.10.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/216819#Text>
12. Реформа системи охорони здоров'я. Вебсайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitoklyudskogokapitalu/reformasi-stemiohoronizdorovya>.
13. Державна стратегія реалізації державної політики забезпечення населення лікарськими засобами до 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
14. Шматько Н. М. Організація планування структурних змін у процесі розвитку промислового підприємства. *Управління розвитком*. 2016. № 4. С. 138-143.
15. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Сер.: Економічні науки. 2017. № 3 (25). Т. 2. С. 167-171.
16. Баєва О.В. Менеджмент закладів охорони здоров'я. URL: [https://pidru4niki.com/1781040937372/meditsina/menedzhment\\_u\\_galuzi\\_ohoroni\\_zdorovya](https://pidru4niki.com/1781040937372/meditsina/menedzhment_u_galuzi_ohoroni_zdorovya)
17. Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз: Навч. посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Алерта, 2018. 478 с.
18. Грабарчук О. Вибір альтернативних стратегій на засадах урахування інноваційного потенціалу підприємств. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2016. Вип. 41, Ч. 1, С. 10-16.
19. Грیشнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. №2, с. 52-57.
20. Гузь Д. О. Сутність стратегії забезпечення економічного розвитку підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2017. № 8. С. 72-77.
21. Євтушевська О. Тайм-менеджмент як вияв світогляду сучасної людини. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка*. 2017. № 3(192). С. 15-18.

22. Алькема В.Г., Сумець О.М., Кириченко О.С. Менеджмент закладу охорони здоров'я: навчальний посібник. Кн.2. Київ: Університет «КРОК», 2023. 255 с. <https://dspace.krok.edu.ua/handle/123456789/43>
23. Алькема В.Г., Кириченко О.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с. <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/50>
24. Кириченко О. Адаптивні стратегії розвитку в стратегічному управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2024. № 1(73). DOI . <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-158-165>.
25. Кириченко О.С. Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет «КРОК», 2021. 368 с. <https://dspace.krok.edu.ua/items/5559b91b-394d-45bb-b57b-1b5352fc1d80>
26. Кириченко О. Розбудова ефективної системи менеджменту як основа забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №1(69). С. 86-93. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-86-93>
27. Реформа системи охорони здоров'я України: стратегічний погляд / під ред. Уляни Супрун. К.: МОЗ України, 2018. 104 с.
28. Шпаченко, М. Стратегічне планування діяльності закладу охорони здоров'я в умовах організаційних змін. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки* : матеріали доп. II Всеукр. наук.-практ. к онф. з міжнар. участю [Тернопіль, 28 трав. 2021 р.] / редкол. : Р. Р. Августин, А. Ю. Васіна, Т. Л. Желюк [та ін.]; відп. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. Ч. 1. С. 402- 404.
29. Шпаченко М. Ризики та обмеження стратегічного планування діяльності закладу охорони здоров'я. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*. Матеріали наукової Інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу. Тернопіль. ЗУНУ. 25.11.2021.

- 30.Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ : «К.І.С.», 2017.932 с.
- 31.Шляхи підвищення управлінської культури керівників закладів охорони здоров'я / В.Лисак, І.Голованова, А.Фошина, В.Глебов. *Управління закладом охорони здоров'я*. 2015. № 11. С.76-80.
- 32.Шкільняк М., Кривокульська Н. Діагностика середовища функціонування закладу охорони здоров'я як передумова проведення змін. *Соціальноекономічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2 (19). С. 151-159.
- 33.Шкільняк М. М., Желюк Т. Л., Васіна А. Ю., Дудкіна О. П., Попович Т. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Аналітична записка*. URL : <http://library.tneu.edu.ua/images/stories/>
- 34.Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку: навч. посіб. К.: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 244 с.
- 35.Желюк Т.Л. Фінансові аспекти функціонування ринку медичних послуг та закупівлі ліків. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 36. С.108-112.
- 36.Желюк Т.Л. Сучасні підходи до реалізації публічної політики в сфері охорони здоров'я. *Вісник ТНЕУ*. 2019. № 1.С.37-50.
- 37.Урядова стратегія розвитку системи охорони здоров'я України на 2021-2027 роки. К.: Кабінет Міністрів України, 2021. 42 с.
- 38.Офіційний сайт НСЗУ – <https://nszu.gov.ua> – Національна служба здоров'я України (аналітика, фінансування, стратегічні закупівлі).
- 39.Система управління якістю в медицині: Практичні роботи [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 163 «Біомедична інженерія» / О.К. Білошицька; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 2,13 Мбайт). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 63 с. // URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/47977/1/Pract\\_QM.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/47977/1/Pract_QM.pdf).
- 40.Копчук М.П., Ремига Ю.С. Інноваційні тренди в управлінні медичним закладом // Сучасні тренди розвитку галузей економіки та соціальної сфери: вітчизняний та міжнародний досвід: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної

конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (22 листопада 2023 року).  
Київ: ПЗВО «Міжнародний європейський університет», 2023, С.43-45.

41.WHO. Strategic planning in health care: Concepts, methods and frameworks. World Health Organization, 2020. 112 p.

42.Shortell S. M., Kaluzny A. D. Health Care Management: Organization Design and Behavior. Cengage Learning, 2018. 576 p.

43.Ginter P. M., Duncan W. J., Swayne L. E. Strategic Management of Health Care Organizations. Wiley, 2021. 544 p.

44.European Observatory on Health Systems and Policies. Strategic Purchasing for Universal Health Coverage: Key Policy Issues and Questions. Brussels: WHO/EU, 2021.  
[Електронний ресурс]. <https://eurohealthobservatory.who.int>