



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-96-108

УДК 65.014.1:616.084

### **Олександр МЕЛЬНИЧЕНКО**

д. держ. упр., професор,  
професор кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я,  
Харківський національний медичний університет,  
м. Харків, Україна

**ORCID-ID:** 0000-0001-5021-9025

**Scopus Author ID:** 57218345898

### **Костянтин ЛОБОЙКО**

к. мед. н., заслужений лікар України,  
директор КНП ХОР «Обласна клінічна лікарня»,  
м. Харків, Україна

**ORCID-ID:** 0009-0008-5836-8613

### **Вікторія СТАРУСЕВА**

к. мед. н., доц., доцент кафедри гігієни та екології № 1,  
Харківський національний медичний університет,  
м. Харків, Україна

**ORCID-ID:** 0000-0002-3438-5709

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ ОБЛАСНОЇ КЛІНІЧНОЇ ЛІКАРНІ**

***Анотація.** Запропоновано концептуальні засади Стратегії подальшого розвитку обласної клінічної лікарні, що має теоретичне значення: збагатить методологічне забезпечення менеджменту розвитком КНП в умовах медичної реформи; враховує галузевий та регіональний контекст, специфіку надкласстерної лікарні, а також результати SWOT-аналізу КНП ХОР «ОКЛ»; конкретизовано його візію та місію, а також цілі, цінності, етапи Стратегії та комплекс заходів за пріоритетними напрямками (вдосконалення менеджменту доходів і витрат, розвиток матеріально-технічної бази, розвиток кадрової політики, вдосконалення співпраці з органами публічного управління). Часові рамки та конкретні заходи можуть бути навіть докорінно змінені, залежно не лише від тривалості та руйнівних наслідків повномасштабної агресії РФ, а і від економічних, соціальних, політичних та інших факторів. Схвальні відгуки персоналу КНП ХОР «ОКЛ» у межах публічного її обговорення (спочатку текст запропонованої Стратегії було оприлюднено на сайті КНП ХОР «ОКЛ», а потім – погоджено на загальних зборах його трудового колективу) і подальший розгляд Стратегії на черговій сесії Харківської обласної ради наочно свідчать про її практичну значущість. Запорукою успішності реалізації Стратегії (узгодженої з візією та місією КНП ХОР «ОКЛ») є достатність (у часі, просторі та за видами) ресурсного забезпечення, а також умотивованості та професійності виконавців. Після затвердження Стратегії, слід розробити й ресурсно забезпечити План реалізації Стратегії, який затверджується на кожний рік і має містити чіткий перелік заходів, терміни їх реалізації, обсяги ресурсів і джерела їх надходження, виконавців та очікувані результати. Під час реалізації Стратегії слід проводити моніторинг ефективності і результативності здійснюваних заходів, підсумки якого слід використовувати для належного реагування на нові виклики та можливості. Подальші*



наукові розвідки мають бути присвячені розробці теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на належне реагування КНП на виклики, пов'язані як з впливом воєнного стану, так і особливостями медичної реформи.

**Ключові слова:** розвиток, комунальне некомерційне підприємство, обласна клінічна лікарня, стратегія, менеджмент доходів і витрат, матеріально-технічна база, кадрова політика, співпраця з органами публічного управління, реагування, медична реформа.

**JEL Classification:** O21, I18, L31, H75

**Absztrakt.** A cikkben javaslatokra került sor a Területi Klinikai Kórház továbbfejlesztésére vonatkozó Stratégia elvi alapelveinek figyelembevételével, melynek elméleti jelentősége van: az egészségügyi reform miatt a kommunális nonprofit vállalkozás fejlesztésével gazdagítja a menedzsment módszertani támogatását; figyelembe veszi az iparági és regionális összefüggéseket, a superklaszter kórház sajátosságait, valamint a megyei kórház SWOT elemzésének eredményeit; pontosításra került jövőképe és küldetése, valamint Stratégia céljai, értékei, szakaszai és kiemelt irányú intézkedései (bevétel- és kiadásgazdálkodás fejlesztés, tárgyi-technikai bázis fejlesztés, személyügyi politika kialakítás, a közigazgatással való együttműködés javítása). Az időkeretek és a konkrét intézkedések akár radikálisan is változhatnak, nemcsak az Orosz Föderáció teljes körű agressziójának időtartamától és pusztító következményei miatt, hanem gazdasági, társadalmi, politikai és egyéb tényezőktől is függött. A Megyei kórház Stratégiája pozitív visszajelzéseket kapott a kórház munkatársaitól a nyilvános megbeszélés keretén belül (először a javasolt Stratégia szövegét tették közzé az kórház honlapján, majd a munkavállalók közgyűlésen fogadták el nyilvános ülésén) és a Stratégia későbbi megvitatására a Harkivi Megyei Tanács soron következő ülésén történt, ami jelzi annak gyakorlati értékét. A Stratégia megvalósításának sikerkulcsa a forrásellátás (időben, térben és típusban) megfelelősége, valamint a résztvevők motiváltsága és szakmai felkészültsége. A Stratégia jóváhagyását követően ki kell dolgozni a Stratégia Megvalósítási Tervet, amelyet minden évben jóvá kell hagyni, és tartalmaznia kell az intézkedések egyértelmű listáját, a végrehajtás feltételeit, a források összegét és a beérkezésük forrásait, a végrehajtókat, ill. a várható eredmények. A Stratégia megvalósítása során figyelemmel kell kísérni a végrehajtott intézkedések eredményességét és hatékonyságát, melynek eredményeit az új kihívásokra és lehetőségekre való megfelelő reflexióhoz kell felhasználni. További tudományos kutatásokat kell szentelni azoknak az elméleti rendelkezéseknek és gyakorlati ajánlásoknak a kidolgozására, amelyek célja a megyei kórház megfelelő reagálása a hadiállapot hatásaival és az egészségügyi reform sajátosságaival kapcsolatos kihívásokra.

**Kulcsszavak:** fejlesztés, kommunális nonprofit vállalkozás, regionális klinikai kórház, stratégia, bevétel-kiadás gazdálkodás, anyagi-technikai bázis, személyzetpolitika, államigazgatási szervekkel való együttműködés, reagálás, egészségügyi reform.

**Abstract.** The conceptual principles of the strategy for further development of the regional clinical hospital are proposed, which has theoretical significance: enriches the methodological basis for the development management of a municipal non-profit enterprise (MNE) in the context of healthcare reform; takes into account the sectoral and regional context, the specifics of the supercluster hospital, as well as the results of the SWOT analysis of the MNE of the Kharkiv Regional Council (KRC) "Regional Clinical Hospital" (RCH); specifies its vision and mission, as well as the goals, values, stages of the strategy and a set of measures in priority areas (improvement of cost and revenue management, development of the material and technical base, development of personnel policy, improvement of cooperation with public administration authorities). Time frames and specific measures may even be fundamentally changed, depending not only on the duration and destructive consequences of the full-scale aggression of the Russian Federation, but also on economic, social, political and other factors. The favourable feedback from the staff of the RCH during its public discussion (first, a test of the proposed strategy was published on the website of the RCH, and then it was approved at the general meeting of its staff) and the subsequent consideration of the strategy at the regular session of the KRC clearly demonstrate its practical significance. The key to the successful



implementation of the strategy (aligned with the vision and mission of the RCH) is the sufficiency (in time, space and by type) of resources, as well as the motivation and professionalism of the performers. After the strategy is approved, the strategy implementation plan should be developed, provisioned, and approved for each year as well as it should contain a clear list of measures, deadlines for their implementation, resources and sources of their receipt, executors and expected results. In the course of implementing the strategy, the effectiveness and efficiency of the taken measures should be monitored, and the results should be used to respond appropriately to new challenges and opportunities. Further research should be devoted to the development of theoretical provisions and practical recommendations aimed at ensuring that the MNE responds appropriately to the challenges posed by both the impact of martial law and the specifics of healthcare reform.

**Key words:** development, municipal non-profit enterprise, regional clinical hospital, strategy, cost and revenue management, material and technical base, personnel policy, cooperation with public authorities, response, healthcare reform.

**Постановка проблеми.** Забезпечення сталих темпів розвитку практично будь-якого суб'єкта господарювання (у т.ч. і обласної клінічної лікарні (далі – ОКЛ)) неможливо без належного реагування на виклики сьогодення, які є сукупністю накопичених і доки не вирішених проблем «з минулого», можливостей та загроз поточних, і тих цілей, які планується досягти у майбутньому. Звісно, усе це передбачає не лише прийняття належних оперативних управлінських рішень, а й певного стратегічного «бачення» пріоритетних напрямів розвитку ОКЛ. Останнє безпосередньо кореспондується з необхідністю розробки та реалізації відповідної стратегії – моделі певних рішень, дій, довгострокового плану (шляху) розвитку.

Ураховуючи надбання сучасної науки [10; 15 та ін.], можна стверджувати, що будь-яка стратегія проходить процес формування та реалізації, і має враховувати галузевий та регіональний контекст, а також специфіку конкретної ОКЛ (у нашому випадку – комунального некомерційного підприємства Харківської обласної ради «Обласна клінічна лікарня» (далі – КНП ХОР «ОКЛ»)). Усвідомлення необхідності збереження позитивних тенденцій та, за можливості, створення сприятливих умов для подальшого його розвитку, актуалізує питання розробки відповідної Стратегія подальшого розвитку КНП ХОР «ОКЛ» (далі – Стратегія), має ґрунтуватися на підставі аналізу результатів економічної ефективності, медичної та соціальної результативності його діяльності, а також опитувань стейкхолдерів (передусім, лікарів, медперсоналу й пацієнтів), чії інтереси мають бути враховані при формуванні та реалізації означеної Стратегії з урахуванням «концептуальних засад стратегії післявоєнної відбудови України» [12]. Усе це, зрештою, й обумовлює актуальність даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі аспекти забезпечення розвитку підприємств сфери охорони здоров'я відображені в дисертаційних роботах, а саме: Вошко І. – доведено, що головними факторами успіху реформ є наявність Стратегій, стратегічних напрямів і пріоритетів, планів, розробка яких виявилися трудомісткою [3]; Вовк С. – встановлено, що при визначенні стратегій



розвитку національних систем охорони здоров'я враховують показники ефективності систем, які визначено ВООЗ [4]; Чоудрі С. – розроблено підхід до формування державної стратегії розвитку сфери охорони здоров'я на основі реалізації ліберальних принципів [16]; Гавриченко Д. – конкретизовано стратегічні цілі функціонування всіх систем охорони здоров'я, а саме: є забезпечення спроможної системи громадського здоров'я, доступності і якості медичних послуг [5]; Кланца А. – розроблено інструментарій реалізації стратегічних завдань охорони здоров'я України (зокрема, щодо забезпечення національної безпеки) [9]; Обуховська Л. – обґрунтовано значущість і переваги комунальних підприємств сфери охорони здоров'я [13]; Картавцев Р. – обґрунтовано модель забезпечення КНП високовартісним обладнанням та ефективності його використання [8]. Попри це в науковій спільноті зберігається значний інтерес до цієї проблеми. Так, зокрема, Булах І. – запропоновано основні напрями реформування та модернізації містобудівної мережі закладів третинного рівня медичної допомоги [2]; Сабецька Т., Стефанишин Л. – удосконалено технологію стратегічного планування діяльності КНП, ґрунтовно описано послідовні етапи цього процесу [14]; Борщ В. – доводить, що сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я має ґрунтуватись на засадах стратегічного менеджменту [1]; Головаш О. – здійснено комплексну оцінку рівня стратегічного потенціалу КНП [7]; Мартинюк О., Курдибанська Н. – сформовано стратегічні пріоритети розвитку КНП [11]; Гладкова О., Деренська Я., Котлярова В. – надано пропозиції щодо розширення спектру платних послуг і зовнішніх джерел фінансування КНП з метою посилення його фінансової стабільності [6].

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.** Значне число наукових розробок щодо стратегічного менеджменту як у сфері охорони здоров'я загалом, так на рівні КНП, є виявом наявності значного методологічного забезпечення розвитку цієї сфери. Проте, почасти, конкретні КНП вирізняються своїм статусом (міські, районні, обласні), місцем у межах спроможної мережі (надкластерні, кластерні...), територіальною приналежністю (столиця, мегаполіс, містечко; прифронтова чи умовно безпечна зона), ресурсним забезпеченням, наявністю проблем і спроможністю їх вирішити тощо. Тобто, для розробки реальної (а не формальної) стратегії розвитку КНП потрібно враховувати не лише галузевий та регіональний контекст, а і специфіку власне КНП. Звісно, ОКЛ істотною мірою відрізняється від інших КНП, а тому її менеджмент має бути озброєним відповідним методологічним інструментарієм, належне використання якого дозволить забезпечити подальший розвиток ОКЛ.

**Постановка завдання.** Метою статті є розробка концептуальних засад стратегії подальшого розвитку обласної клінічної лікарні.

**Виклад основного матеріалу.** Передусім слід зазначити, що економіці загалом притаманна певна інерційність. А відтак, існує ймовірність, що певні суб'єкти господарювання (КНП ХОР «ОКЛ» не є виключенням) можуть й далі функціонувати «у звичному режимі», не докладаючи зусиль для розробки та реалізації заходів (зокрема, Стратегії подальшого розвитку), спрямованих на

збалансоване покращання якісних і кількісних параметрів, що, своєю чергою, є відображенням наявних і запорукою майбутніх змін. Проте, у такому разі, цілком реалістичною убачається наступна тенденція: відносна стабільність → рецесія → спад → криза... Щоб унеможливити подібний негативний сценарій, все ж, необхідно для конкретного суб'єкта господарювання розробити й реалізувати Стратегію подальшого його розвитку. При цьому слід дотримуватися наступних вимог:

- містити чіткі, досяжні та значущі цілі, а також прийнятну візію;
- бути гнучкими;
- використовувати логічно-послідовну й захищену базу для ухвалення рішень;
- забезпечити скоординоване керівництво;
- залучити та розподілити необхідні ресурси, використати мінімум ресурсів для досягнення максимального результату;
- концентрувати основні зусилля у потрібний час і у потрібному місці;
- підтримувати громадську ініціативу;
- формалізувати коректний порядок дій.

Важливо, щоб Стратегія узгоджувалась з візією (конкретизованим оміряним образом предмета/об'єкта у майбутньому) та місією (описом поточних дій, що надихають майбутні зрушення; загальними орієнтирами, напрямками функціонування території/галузі, що виражають сенс їхнього існування, то конкретні кінцеві бажані параметри фіксуються у вигляді його цілей) ОКЛ. За необхідності їх варто сформулювати/уточнити. Так, зокрема, стосовно КНП ХОР «ОКЛ», його візією є створення простору для результативної взаємодії отримувачів і надавачів високоспеціалізованої медичної допомоги; а місією – розбудова ресурсного забезпечення, підвищення вмотивованості персоналу та розвиток співпраці з партнерами як запорука розширення доступу пацієнтів до якісної медичної допомоги.

Наступним «кроком» є формулювання стратегічних цілей – довгострокових бажаних результатів діяльності, що досягаються у майбутньому, зважаючи на наявні умови, засоби й потреби. До них, зокрема, належать:

- оновлення та осучаснення наявної матеріально-технічної бази;
- формування колективу з тих, хто хоче та може надавати якісну медичну допомогу;
- спонукання населення до більш дисциплінованого та бережного ставлення до власного здоров'я;
- зміцнення своєї присутності на певних сегментах ринку медичних послуг;
- встановлення взаємовигідних відносин з партнерами.

При формуванні візії, місії та цілей стратегії необхідно зважати на наявні цінності – будь-які матеріальні/ідеальні явища, які мають значення для людини/суспільства, заради якого вона живе, діє, витрачає сили, час, гроші, здоров'я тощо. Цінність стратегії обумовлена мірою сприйняття її положень (цілей, способів їх досягнення, імовірних результатів...) більшістю стейкхолдерів, а також дотримання наступних принципів:



- безпечність – створення безпечних умов для персоналу та надання безпечних медичних і супутніх послуг пацієнтам;
- висока якість – прагнення надати найкращу можливу (доступну) медичну допомогу пацієнтам;
- відкритість і конфіденційність – дотримання принципу публічності (звісно, з дотриманням вимог до збереження лікарської таємниці) при взаємодії у ланцюгу «пацієнти – лікарі та медперсонал КНП ХОР «ОКЛ» – його адміністрація – бізнес-партнери – органи публічного управління»;
- відповідальність – необхідність обов’язково відповідати за свої дії та чи бездіяльність;
- колегіальність – залучення колективу до прийняття доленосних рішень;
- надійність – спроможність за будь-яких (навіть, форс-мажорних) обставин виконувати свої зобов’язання перед стейкхолдерами;
- пацієнто-орієнтовність – спрямування доступних сил і зусиль на захист інтересів пацієнтів і їх сімей як партнерів в процесі лікування;
- професіоналізм – високий рівень знань, практичного досвіду та професійних навичок, які постійно вдосконалюються;
- рівність – тотожне ставлення до кожного стейкхолдера, незалежно від статі, віку, національності, мови спілкування, раси, добробуту;
- робота в команді – вміння поєднувати належне виконання власних посадових обов’язків зі взаємодією з колегами, пацієнтами та їхніми родичами;
- розвиток та інновації – використання оновленої та модернізованої матеріально-технічної бази і безперервного розвитку персоналу задля розширення переліку та підвищення якості доступної медичної допомоги.

Для досягнення спільних цілей при прийнятті управлінських рішень використовують сучасні методи дослідження середовища, серед яких SWOT-аналіз КНП ХОР «ОКЛ»:

*Сильні сторони (Strengths):*

- зручне територіальне розташування у центрі міста на розгалужених транспортних розв’язках, що значно полегшує для пацієнта доступ до ОКЛ;
- отримано нову безстрокову ліцензію на провадження господарської діяльності з медичної практики та ліцензію на придбання, зберігання, перевезення, використання та знищення наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів;
- присвоєно вищу акредитаційну категорію;
- наявний статус «Чиста лікарня безпечна для пацієнта»;
- наявно поліклінічної служби і 35 стаціонарних відділень (зокрема, Регіональний перинатальний центр III рівня, Центр телемедицини, Центр болю, лабораторія протезування ока, багатопрофільна клініко-діагностична лабораторія...);
- високий рівень кваліфікації персоналу, кадрова укомплектованість і обмежена кількість сумісників;
- умілий менеджмент і натхненна робота колективу;



- зміцнена матеріально-технічна база, утримання у належному стані корпусів і території, виконано капітальні та поточні ремонти відділень;
- забезпечено сучасною діагностичною апаратурою експертного класу і умовами проведення сучасних малоінвазивних лапароскопічних оперативних втручань;
- розроблено й впроваджено клінічні маршрути пацієнтів і протоколи надання медичної допомоги з дотриманням міжнародних принципів доказової медицини та галузевих стандартів у сфері охорони здоров'я;
- мультидисциплінарний підхід до лікування пацієнта;
- гарантія якості медичних послуг базується на використанні безпечних методів діагностики та лікування, які пройшли ретельну наукову перевірку, і є доречними для визначеного медичного випадку;
- надання як унікальних (зокрема, для регіону) медичних послуг, так і усіх тих, котрі визначені МОЗ і НСЗУ як пріоритетні.

*Слабкі сторони (Weaknesses):*

- брак кваліфікованих менеджерів, низька умотивованість персоналу, значна його кількість передпенсійного та пенсійного віку;
- спротив окремих керівників і персоналу необхідним змінам і новим управлінським технологіям;
- нераціональне використання фінансів, кадрів, медичного обладнання;
- обмежена кількість складських приміщень для зберігання лікарських засобів та інших господарських товарів, а також місць для паркування авто;
- повільні темпи нарощування обсягів надання платних медичних і супутніх послуг; складнощі з виконання вимог НСЗУ щодо пакетів медичних послуг;
- значні поточні витрати; брак фінансових ресурсів для придбання сучасного обладнання та належного стимулювання персоналу;
- недосконалість колективного договору;
- невідповідність в системі «ціна – собівартість – якість медичної послуги»;
- інвестори незацікавлені вкладати власні кошти у КНП;
- відсутність чіткого алгоритму проведення внутрішнього аудиту доходів і витрат;
- низький рівень клієнтського сервісу;
- існування безлічі неофіційних платежів і корупційних схем;
- відділення ПМСД з 01.01.2024 р. вийде зі складу КНП ХОР «ОКЛ».

*Можливості (Opportunities):*

- розширення програми медичних гарантій за певними напрямками;
- приєднання/поглинання інших КНП;
- оновлення/модернізація наявної матеріально-технічної бази;
- отримання матеріальних ресурсів (обладнання, лікарські засоби, медичні вироби, витратні матеріали...) як гуманітарної допомоги (у т.ч. з-за кордону), благодійних пожертв і цільового бюджетного фінансування;
- наявність достатнього ресурсного потенціалу для збереження та зміцнення своєї присутності на ринку медичних послуг;

- розширення присутності на ринку медичних послуг;
- старіння населення, збільшення числа осіб з хронічними захворюваннями, а також тих, хто потребує реабілітації;
- зацікавленість інших медичних закладів у послугах (консультування вузькими спеціалістами, діагностичні послуги, патологоанатомічні послуги тощо), які надає КНП ХОР «ОКЛ»;
- співпраця з іноземними компаніями (у т.ч. провідними лікарнями).

*Загрози (Threats):*

- надзвичайні ситуації політичного (повномасштабне вторгнення РФ, відкритий конфлікт серед інституцій публічної влади), епідеміологічного (пандемія Covid-19), економічного (циклічні кризи), соціального (масове збідніння населення та загострення суперечностей між окремими стратами), демографічного (старіння нації, масштабна внутрішня та зовнішня міграція) характеру;
- суперечність правових норм; правова невизначеність взаємодії в системі охорони здоров'я між окремими КНП і лікарями;
- підвищення конкуренції на ринку медичних послуг через збільшення частки приватного (передусім, іноземного) сектора;
- небажання або нездатність держави генерувати достатню кількість ресурсів для виконання конституційних зобов'язань у сфері охорони здоров'я;
- недостатність підтримки ОКЛ з боку регіональних органів влади та керівництва ОТГ;
- низька ефективність ставок базового тарифу медичних послуг для визначення вартості державних гарантій;
- об'єктивна розбіжність поглядів на споживчі властивості медичної послуги в уявленнях її виробників і споживачів;
- приєднання економічно неспроможних КНП;
- пасивне ставлення громадян до власного здоров'я, що призводить до несвоєчасного звернення до лікаря та розвитку тяжких резистентних форм захворювань; самолікування пацієнтів;
- відсутність інтернатури з деяких важливих спеціальностей (зокрема, неонатології та дитячої анестезіології), відсутність системи базової та післядипломної підготовки акушерок і неонатальних медичних сестер, обмежені можливості проходження очних циклів спеціалізації та підвищення кваліфікації тощо;
- постійні зміни у правилах внесення електронних медичних записів до електронної системи охорони здоров'я, які призводять до помилок і невчасного отримання коштів від НСЗУ; підвищення її вимог до надавачів медичних послуг у межах програм медичних гарантій.

Стратегія має бути реалізована у три етапи, кожний з яких передбачає досягнення відповідних цілей, а саме:

- перший (2024–2025 р.) – запровадження сучасних технологій діагностики, лікування та реабілітації пацієнтів, а також менеджменту КНП ХОР «ОКЛ»; подолання опору таким змінам; отримання порівняно швидких позитивних



результатів у окремих сегментах ринку медичних послуг; ліквідування наслідків повномасштабної агресії РФ;

– другий (2026–2027 рр.) – закріплення позитивних результатів як важливої складової спроможної мережі закладів охорони здоров'я у межах госпітального округу; робота «над помилками»; зміна організаційно-правової форми господарювання (з КНП та акціонерне товариство (далі – АТ));

– третій (2028–2030 рр.) – збереження позитивної динаміки та пошук способів подальшого розвитку АТ «ОКЛ»; залучення інвестицій для докорінного оновлення та модернізації матеріально-технічної бази, а також підвищення кваліфікації та вмотивованості персоналу.

Принагідно відзначимо, часові рамки та конкретні заходи можуть бути навіть докорінно змінені, залежно не лише від тривалості та руйнівних наслідків повномасштабної агресії РФ, а і від економічних, соціальних, політичних та інших факторів.

З огляду на виклики сьогодення, запорукою досягнення вищенаведених цілей Стратегія є реалізація комплексу заходів за наступними напрямками:

1 Вдосконалення менеджменту доходів і витрат:

– запровадження сучасних технологій діагностики, лікування та реабілітації пацієнтів;

– оптимізація витрат на надання медичних послуг, а також загальновиробничих і загальногосподарських витрат;

– реструктуризація, що передбачатиме поєднання-розділ-ліквідування окремих структурних підрозділ, а також виділення тих, які є та/чи мають стати «локомотивами» розвитку ОКЛ (зокрема, діагностика, серцево-судинна хірургія, перинатальні послуги, реабілітація комбатантів, трансплантація внутрішніх органів...);

– перегляд (з дотримання принципу узгодження у ланцюгу «можливості – дохід – витрати») переліку пакетів медичних послуг, а також переліку платних медичних і супутніх послуг (зокрема, впровадження послуги перевезення хворого спеціалізованим транспортом), й цін на них;

– трансформація КНП на АТ як запорука залучення інвестицій.

2 Розвиток матеріально-технічної бази:

– проведення поточних і капітальних ремонтів приміщень, а також благоустрою території;

– реконструкція (відповідно до новітніх технічних вимог) існуючих і/чи будівництво нових приміщень для розміщення сучасного обладнання; встановлення ліфтів в офтальмологічному «Н-3» та реабілітаційному «А-2» корпусах;

– проведення технічних оглядів і дрібного ремонту обладнання;

– підвищення міри автономності щодо енерго- та водопостачання, облаштування та укомплектування укриттів, збільшення частки мобільного обладнання;



– поновлення: запасів медикаментів і витратних матеріалів відповідно до вимог для надання медичної допомоги; запасів пального для спеціалізованого автотранспорту та роботи генераторів;

– придбання та/чи отримання в лізинг сучасного обладнання (зокрема, ангеограф, магнітно-резонансний томограф із напруженістю магнітного поля 1,5 Тесла; лапароскопічні стійки...);

– оновлення сайту КНП ХОР «ОКЛ»; впровадження сучасних інформаційних технологій для розширення переліку та покращання якості медичних послуг, а також для вдосконалення взаємодії зі стейкхолдерами (передусім, НСЗУ);

– організація контакт-центру для надання пацієнтам усієї необхідної інформації (у т.ч. засобами зв'язку) та поліпшення навігації за допомогою розміщення додаткових покажчиків й інформаційних стендів, у т.ч. шрифтом Брайля;

– створення структурного підрозділу: Регіонального центру лікування тяжкої асфіксії та неонатальної гіпотермії; Реабілітаційного центру; Центру трансплантології; Кардіологічного центру; Симуляційного та тренінгові центру; Відділу маркетингу медичних послуг (для покращання іміджу ОКЛ і підвищення рівня задоволеності пацієнтів, а також практичного втілення наративу «Поліклініка без черг»; ІТ-технологій, який у співпраці з відділом економіки має забезпечити економічну та кібербезпеку ОКЛ, а також безпеку лікарів і медперсоналу й пацієнтів);

– оновлення патологоанатомічної служби, а також харчоблоку за одночасного використання аутсорсингу для забезпечення альтернативного дієтичного харчування;

– розвиток офтальмологічної, а також сурдологічної служби.

3 Розвиток кадрової політики:

– створення гарного мікроклімату в колективі та сприяння формуванню індивідуальних траєкторій професійного розвитку;

– доукомплектування штату лікарями та медперсоналом відповідного профілю та кваліфікації, які хочуть і можуть розвиватися;

– спонукання та стимулювання до підвищення кваліфікації (не лише лікарів і медперсоналу, а й менеджерів) за рахунок участі у стажуваннях, а також отримання знань і навичок у формальній та неформальній освіті; співпраця з ХНМУ й іншими ЗВО проведення спільних наукових досліджень, комунікативних заходів тощо;

– комплексне вдосконалення системи мотивації персоналу за рахунок прозорого поєднання моральних і матеріальних стимулів як для усього колективу, так і окремих співробітників;

– підготовка нового колективного договору.

4 Вдосконалення співпраці з органами публічного управління:

– вдосконалення співпраці з НСЗУ щодо наявних і перспективних пакетів медичних послуг;

– активніше використання переваг публічно-приватного партнерства;

- співпраця з Харківською обласною радою та Департаментом охорони здоров'я Харківської військової адміністрації щодо зміни організаційно-правової форми господарювання (з КНП на АТ), приєднання інших КНП...;
- здійснення постійного контролю за призначенням лікарських засобів і лікувально-діагностичних маніпуляцій з доведеною ефективністю;
- проведення внутрішнього та зовнішнього контролю якості медичних послуг;
- запровадження дієвого інфекційного контролю.

Також варто конкретизувати:

- методи за засоби управління процесом реалізацією Стратегії, а також форми та способи реагування на нові виклики і можливості;
- перелік виконавців, стейкхолдерів і груп опору;
- обсяг, форму, терміни і джерела ресурсного (передусім, фінансового) забезпечення;
- показники за кожним з критеріїв оцінювання економічної ефективності, а також медичної та соціальної результативності.

Після затвердження Стратегії, слід розробити й ресурсно забезпечити План реалізації Стратегії, який затверджується на кожний рік і має містити чіткий перелік заходів, терміни їх реалізації, обсяги ресурсів і джерела їх надходження, виконавців та очікувані результати.

Під час реалізації Стратегії слід проводити моніторинг ефективності і результативності здійснюваних заходів, підсумки якого слід використовувати для належного реагування на нові виклики та можливості.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Запропоновано концептуальні засади Стратегії подальшого розвитку обласної клінічної лікарні, що має теоретичне значення: збагатить методологічне забезпечення менеджменту розвитком КНП в умовах медичної реформи; враховує галузевий та регіональний контекст, специфіку надкласстерної лікарні, а також результати SWOT-аналізу КНП ХОР «ОКЛ»; конкретизовано його візію та місію, а також цілі, цінності, етапи Стратегії та комплекс заходів за пріоритетними напрямками (вдосконалення менеджменту доходів і витрат, розвиток матеріально-технічної бази, розвиток кадрової політики, вдосконалення співпраці з органами публічного управління). Схвальні відгуки персоналу КНП ХОР «ОКЛ» у межах публічного її обговорення (спочатку текст запропонованої Стратегії було оприлюднено на сайті КНП ХОР «ОКЛ», а потім – погоджено на загальних зборах його трудового колективу) і подальший розгляд Стратегії на черговій сесії Харківської обласної ради наочно свідчить про її практичну значущість. Запорукою успішності реалізації Стратегії (узгодженої з візією та місією КНП ХОР «ОКЛ») є достатність (у часі, просторі та за видами) ресурсного забезпечення, а також умотивованості та професійності виконавців. Подальші наукові розвідки мають бути присвячені розробці теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на належне реагування КНП на виклики, пов'язані як з впливом воєнного стану, так і особливостями медичної реформи.



### Список використаних джерел

1. Борщ В.І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 1. С. 73–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-1-11>
2. Булах І.В. Містобудівна мережа закладів третинної медичної допомоги. *Архітектурний вісник КНУБА*. 2020. Вип. 20–21. С. 268–275. DOI: 10.32347/2519-8661.2019-20.193589
3. Вовк С.М. Механізми державного управління системними змінами у сфері охорони здоров'я: дис. ... д.держ.упр.: 25.00.02. Харків, 2021. 492 с.
4. Вошко І.В. Формування та реалізація державної політики у сфері охорони здоров'я України: дис. ... к.держ.упр.: 25.00.02. Запоріжжя, 2021. 267 с.
5. Гавриченко Д.Г. Публічні механізми трансформації та розвитку сфери охорони здоров'я України: дис. ... д.держ.упр.: 25.00.02. Миколаїв, 2022. 445 с.
6. Гладкова О.В., Деренська Я.М., Котлярова В.Г. Оцінка фінансової стабільності комунальних некомерційних підприємств – закладів охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. № 20. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.95
7. Головаш О.В. Оцінювання рівня стратегічного потенціалу розвитку закладів охорони здоров'я АТ «Укрзалізниця». *Економічний простір*. 2019. № 151. С. 136–147. DOI 10.32782/2224-6282/151-12
8. Картавцев Р.Л. Медико-соціальне обґрунтування моделі забезпечення закладів охорони здоров'я високовартісним обладнанням: дис. ... к.мед.н.: 14.02.03. Київ, 2019. 263 с.
9. Кланца А.І. Охорона здоров'я як структурна складова національної безпеки держави: дис. ... д.держ.упр.: 25.00.02. Харків, 2019. 571 с.
10. Кравченко О.І. Стратегічне управління: навчально-методичний посібник. Харків, 2019. 138 с.
11. Мартинюк О.А., Курдибанська Н.Ф. Аналіз стратегічних пріоритетів розвитку закладів охорони здоров'я Одеського регіону. *Науковий вісник Херсонського державного університету. (Серія: Економічні науки)*. 2016. Вип. 18. С. 53–56.
12. Мельниченко О.А. Концептуальні засади Стратегії післявоєнної відбудови України. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. / у 3 т., 15–28 квітня 2022 р. Київ: ДЗВО «УМО», 2022. Т. 3. С. 137–140.*
13. Обуховська Л.І. Імплементация інституту державної власності в систему місцевого самоврядування та діяльність закладів охорони здоров'я: дис. ... к.держ.упр.: 25.00.04. Запоріжжя, 2020. 214 с.
14. Сабецька Т.І., Стефанишин Л.С. Технологія стратегічного управління діяльністю закладів сфери охорони здоров'я. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 1. С. 56–62. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-9>
15. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
16. Чоудрі С. Механізми державного регулювання розвитку сфери охорони здоров'я в Україні: дис. ... д.держ.упр.: 25.00.02. Харків, 2023. 319 с.

### References

1. Borstst V. Suchasna paradyhma systemy upravlinnia personalom zakladu okhorony zdorov'ia. *Problemu systemnoho pidkholdu v ekonomitsi*. 2019.1. 73–79. [Modern paradigm of personnel management at the healthcare institutions] [in Ukrainian]
2. Bulakh I. Mistobudivna merezha zakladiv tretynnoi medychnoi dopomohy. *Arkhitekturnyi visnyk KNUBA*. 2020. 20–21. 268–275. [Planning network of treatment medical aid objects] [in Ukrainian]
3. Vovk S. Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia systemnymy zminamy u sferi okhorony zdorov'ia: dys. ... d.derzh.upr.: 25.00.02. Kharkiv, 2021. 492. [Mechanisms of Public Administration with Systemic Transformations in the Sphere of Healthcare] [in Ukrainian]



4. Voloshko I. Formuvannia ta realizatsiia derzhavnoi polityky u sferi okhorony zdorov'ia Ukrainy: dys. ... k.derzh.upr.: 25.00.02. Zaporizhzhia, 2021. 267. [Formation and implementation of state policy in the field of health care in Ukraine] [in Ukrainian]
5. Havrychenko D. Publichni mekhanizmy transformazhii ta rozvytku sfery okhorony zdorov'ia Ukrainy: dys. ... d.derzh.upr.: 25.00.02. Mykolaiv, 2022. 445. [Public mechanisms of transformation and development of the healthcare sector of Ukraine] [in Ukrainian]
6. Hladkova O., Derens'ka Ya., Kotliarova V. Ozhinka finansovoi stabil'nosti komunal'nykh nekomertsiinykh pidpriemstv – zakladiv okhorony zdorov'ia. *Efektivna ekonomika*. 2020. 20. [Assessment of financial stability of communal non-commercial enterprises – health care institutions] [in Ukrainian]
7. Holovash O. Otsynuvannia rivnia stratehichnoho potentsialu rozvytku zakladiv sfery okhorony zdorov'ia AT «Ukrzaliznytsia». *Ekonomichnyi prostir*. 2019. 151. 136–147. [Assessment of the level of strategic potential of development of health institutions jsc «Ukrzaliznitsa»] [in Ukrainian]
8. Kartavtsev R. Medyko-sotsial'ne obhruntuvannia modeli zabezpechennia zakladiv okhorony zdorov'ia vysokovartisnym obladnanniam: dys. ... k.med.n.: 14.02.03. Kyiv, 2019. 263. [Medico-social justification of the model of provision of health care institutions with highly expensive equipment] [in Ukrainian]
9. Klantsa A. Okhorona zdorov'ia iak strukturna skladova natsional'noi bezpeky derzhavy: dys. ... d.derzh.upr.: 25.00.02. Kharkiv, 2019. 571. [Healthcare as a structural component of the national security of the state] [in Ukrainian]
10. Kravchenko O. Stratehichne upravlinnia: navchal'no-metodychnyi posibnyk. Kharkiv, 2019. 138. [Strategic management] [in Ukrainian]
11. Martyniuk O., Kurdybans'ka N. Analiz stratehichnykh priorytetiv rozvytku zakladiv sfery okhorony zdorov'ia Odes'koho rehionu. *Naukovyi visnyk Kherson's'koho derzhavnoho universytetu. (Serii: Ekonomichni nauky)*. 2016. 18. 53–56. [The analysis of strategic prospects of development of medical institutions in the Odessa region] [in Ukrainian]
12. Melnychenko O. Kontseptual'ni zasady Stratehii pisliavoiennoi vidbudovy Ukrainy. *Publichne upravlinnia ta administruvannia v umovakh viiny i v postvoitnyi period v Ukraini: materialy vseukr. nauk.-prakt. konf. / u 3 t., 15–28 kvitnia 2022 r.* Kyiv: DZVO «UMO», 2022. 3. 137–140. [Conceptual principles of the strategy of post-war reconstruction of Ukraine] [in Ukrainian]
13. Obukhovs'ka L. Implementatsiia instytu derzhavnoi vlasnosti v systemu mistsevoho samovriaduvannia ta diial'nist' zakladiv sfery okhorony zdorov'ia: dys. ... k.derzh.upr.: 25.00.04. Zaporizhzhia, 2020. 214. [Implementation of the institution of state property in the system of local self-government and the activity of health care institutions] [in Ukrainian]
14. Sabets'ka T., Stefanyshyn L. Tekhnolohiia stratehichnoho upravlinnia diial'nistiu zakladiv sfery okhorony zdorov'ia. *Biznes-navihator*. 2020. 1. 56–62. [Technology for strategic management of health care facilities] [in Ukrainian]
15. Sumets' O. Stratehichnyi menedzhment: pidruchnyk. Kharkiv: KhNUVS, 2021. 208. [Strategic management] [in Ukrainian]
16. Choudri S. Mekhanizmy derzhavnoho rehuliuвання rozvytku sfery okhorony zdorov'ia v Ukraini: dys. ... d.derzh.upr.: 25.00.02. Kharkiv, 2023. 319. [Mechanisms of state regulation of health care development in Ukraine] [in Ukrainian]