

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

СТАРУШКЕВИЧ ЮЛІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки
д-р екон. наук, професор
_____ О.А. Дороніна
« ____ » _____ 20__ р.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент

ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
О. В. Таранич, доцент кафедри
менеджменту та поведінкової економіки,
канд. економ. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за нац. шкалою)

голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Старушкевич Ю.В. Формування стратегії розвитку підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено основні теоретичні засади формування стратегії розвитку підприємства. Визначено ключові етапи створення стратегії розвитку та розглянуто методичні підходи до оцінювання її ефективності.

На прикладі КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради» проаналізовано сучасний стан діяльності закладу, оцінено його конкурентні позиції та ресурсний потенціал. Визначено вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на стратегічний розвиток дитячої лікарні.

Сформовано основні напрямки стратегії розвитку досліджуваного закладу та надано практичні рекомендації щодо успішної реалізації стратегічних цілей з урахуванням можливостей та ризиків подальшого функціонування закладу.

Ключові слова: стратегія розвитку підприємства, стратегічне управління, медичний заклад, формування стратегії, зовнішнє та внутрішнє середовище, SWOT-аналіз, охорона здоров'я.

80 с., 24 табл., 8 рис., 3 додатка, 53 джерела

ABSTRACT

Starushkevych Yu. Formulation of the enterprise development strategy. Specialty 073 Management. Educational Program «Management of Organizations and Administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

In the qualification (master's) thesis, the main theoretical foundations of enterprise development strategy formation are examined. The key stages of strategy

creation are identified, and methodological approaches to evaluating its effectiveness are considered.

Using the example of the Municipal Non-Profit Enterprise «Vinnytsia Regional Children's Clinical Hospital of the Vinnytsia Regional Council», the current state of the institution's activities, its competitive position, and resource potential were analyzed. The impact of internal and external environmental factors on the strategic development of the hospital has been determined. The main directions of the development strategy of the studied institution have been formulated, and practical recommendations for the successful implementation of strategic goals, considering the opportunities and risks of further functioning, have been provided.

Keywords: enterprise development strategy, strategic management, healthcare institution, strategy formation, internal and external environment, SWOT analysis, healthcare sector.

80 p., 24 tabl., 8 fig., 3 applications, bibliography: 53 items

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Поняття та класифікація стратегій розвитку підприємства.....	10
1.2 Основні етапи процесу формування стратегії розвитку	17
1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності стратегії розвитку підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КНП «ВІННИЦЬКА ОБЛАСНА ДИТЯЧА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ».....	26
2.1 Загальна характеристика діяльності КНП «ВОДКЛ ВОР».....	26
2.2 Стратегічний аналіз середовища функціонування КНП «ВОДКЛ ВОР».....	40
2.3 Аналіз стратегії розвитку КНП «ВОДКЛ ВОР».....	49
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КНП «ВІННИЦЬКА ОБЛАСНА ДИТЯЧА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ».....	56
3.1 Рекомендації щодо формування стратегії розвитку закладу.....	56
3.2 Очікувані результати та оцінка ефективності запропонованої стратегії.....	64
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	75
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми. Формування стратегії розвитку підприємства є визначальним чинником його стабільного функціонування та здобуття конкурентоспроможності в умовах глобалізації та динамічних змін зовнішнього середовища. Сучасні виклики, серед яких посилення конкуренції, нестабільність галузевих ринків, технологічні трансформації та зростання вимог споживачів потребують від організацій чіткого стратегічного бачення та обґрунтованих управлінських рішень.

Ефективна стратегія сприяє раціональному використанню ресурсів, своєчасному реагуванню на загрози, адаптації до нових умов, зміцненню конкурентні позиції та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства. Вона також забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів та формує чіткі орієнтири для досягнення стратегічних цілей.

Особливої актуальності питання стратегічного розвитку набуває у сфері охорони здоров'я України, що наразі перебуває у активній фазі реформування. У таких умовах розробка та реалізація обґрунтованої стратегії розвитку є актуальним завданням для забезпечення ефективного функціонування закладів охорони здоров'я, підвищення якості медичних послуг, раціонального використання ресурсів та зміцнення їх конкурентних позицій на ринку медичних послуг.

Теоретичні та практичні засади стратегічного управління досліджувалися у працях чималої кількості зарубіжних науковців. Зокрема, І. Ансофф сформував концепцію стратегічного вибору, що ґрунтується на забезпеченні узгодженості між внутрішнім потенціалом підприємства та змінами зовнішнього середовища. М. Портер запропонував модель «п'яти сил конкуренції» та визначив базові конкурентні стратегії (лідерство за витратами, диференціація, фокусування), які слугують інструментами оцінювання ринкових позицій організації.

У працях українських дослідників також приділено значну увагу питанням стратегічного управління. Так, В. Борщ зосереджується на механізмах підвищення ефективності управління організаціями. Р. Августин акцентує увагу на формуванні стратегічних пріоритетів розвитку медичних установ в умовах реформування системи охорони здоров'я. Дослідження Р. Кіращука та О. Коваленко присвячені визначенню ролі керівника у реалізації стратегічних змін. С. Пілецька розглядає особливості розробки стратегії підприємства в умовах нестабільності економічного середовища. Н. Стасюк доводить необхідність стратегічного підходу в управлінні медичними закладами та визначає його основні орієнтири.

Водночас, попри наявний науковий доробок, низка аспектів формування стратегії розвитку закладів потребує подальших досліджень. Зокрема, актуальним залишається питання удосконалення практичних механізмів стратегічного планування та впровадження стратегії в умовах динамічного ринкового середовища, зростання конкуренції та постійних змін.

Метою дослідження є теоретичне узагальнення та розробка практичних заходів формування ефективної стратегії розвитку КНП «ВОДКЛ ВОР» для забезпечення його сталого зростання та підвищення конкурентоспроможності.

Завдання дослідження:

1. Розкрити сутність поняття «стратегія розвитку» та узагальнити підходи до її класифікації;
2. Визначити та охарактеризувати основні етапи формування стратегії розвитку підприємства;
3. Розглянути підходи до оцінки ефективності стратегії розвитку ;
4. Надати характеристику діяльності КНП «ВОДКЛ ВОР» та оцінити основні результати роботи закладу;
5. Дослідити умови функціонування підприємства за допомогою інструментів стратегічного аналізу;
6. Оцінити чинну стратегію розвитку КНП «ВОДКЛ ВОР», визначити її переваги та недоліки;

7. Обґрунтувати вибір стратегії розвитку для КНП «ВОДКЛ ВОР» та розробити конкретні заходи для її реалізації;

8. Визначити прогнозовані результати впровадження запропонованих стратегічних заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії розвитку КНП «ВОДКЛ ВОР».

Предмет дослідження – теоретичне узагальнення та практичні засади формування стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження. Загальні методи дослідження: аналіз і синтез використано для структурування зібраної інформації, зокрема аналізу окремих компонентів (фінансових показників, конкурентного середовища) та його подальшого синтезу для формування цілісного бачення щодо перспективних напрямів розвитку підприємства; порівняння застосовано для зіставлення різних стратегій розвитку підприємств, виявлення сильних та слабких сторін існуючих підходів, а також для оцінки результативності альтернативних варіантів стратегій для аналізованого підприємства; моделювання допомагає створити модель стратегії розвитку підприємства.

Спеціальні методи дослідження: аналіз документів для дослідження внутрішньої звітності підприємства (фінансові-економічні звіти, документи щодо стратегії) для виявлення поточних можливостей та обмежень підприємства; розрахунок середніх і відносних величин для аналізу динаміки фінансових показників і продуктивності підприємства; програмно-цільовий метод для сформування стратегічних цілей розвитку підприємства та розробки конкретні заходи для їх досягнення.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, нормативно-правові документи, а також офіційні звітні матеріали підприємства.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає в узагальненні сутності поняття «стратегія розвитку», систематизації класифікаційних підходів та методів оцінки її ефективності, а також

визначенні логічної послідовності формування стратегії розвитку на підприємстві з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів та необхідності адаптації до змін ринкового середовища.

У роботі надано рекомендації щодо удосконалення процесу формування стратегії розвитку закладу. Запропоновані інструменти стратегічного аналізу та оцінки ефективності стратегії можуть застосовуватися при розробленні та коригуванні стратегічних документів підприємства, а також у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень.

Апробацією результатів дослідження. Результати дослідження були апробовані та викладені у тезах наукової конференції та у науковій статті:

1. Старушкевич Ю.В. Особливості формування стратегії розвитку закладу у сфері охорони здоров'я. Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи: матеріали XV Всеукр. наук.-практ. Конф., 23 жовтня 2025 р./ М-во освіти і науки України, УНУ, ф-т менеджменту. – Умань: ВІЗАВІ, 2025. – 362 с. с. 274-277.

2. Старушкевич Ю.В., Таранич О.В. Формування стратегії розвитку медичного закладу в умовах трансформації системи охорони здоров'я. Економіка і організація управління: Збірник наукових праць. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2025. Вип. 3 (59).

Положення, що виносяться на захист:

– проведено комплексний аналіз діяльності та стратегічного середовища КНП «ВОДКЛ ВОР», у результаті якого визначено ключові можливості, загрози, сильні та слабкі сторони закладу;

– оцінено чинну стратегію розвитку КНП «ВОДКЛ ВОР» та виявлено напрями, що потребують удосконалення;

– запропоновано шляхи удосконалення процесу формування стратегії розвитку КНП «ВОДКЛ ВОР»;

– розроблено систему показників оцінювання ефективності запропонованих стратегічних рішень.

Структура дослідження. Кваліфікаційна (магістерська) робота складається з вступу, трьох структурованих розділів, висновків, списку використаних посилань та додатків. Робота містить 80 сторінок, 24 таблиці, 8 рисунків, 3 додатка. Перелік посилань нараховує 53 найменування.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та класифікація стратегій розвитку підприємства

Сучасні умови функціонування підприємства характеризуються високою динамічністю, постійною невизначеністю та зростанням конкуренції. Глобалізація економічних процесів, швидкий розвиток новітніх технологій, активні зміни у зовнішньому середовищі, а також постійне зростання вимог споживачів створюють додаткові виклики для організацій.

У таких умовах підприємства змушені регулярно переглядати підходи до управління, удосконалювати внутрішні процеси та забезпечувати раціональне використання ресурсів. Водночас ключового значення набуває здатність організації формувати чітке стратегічне бачення власного розвитку, передбачати можливі ризики та загрози, а також виявляти потенційні можливості для зміцнення ринкових позицій [1].

Орієнтація на стратегічне планування дає змогу компаніям не лише своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, а й цілеспрямовано впливати на власний розвиток, забезпечуючи стабільне зростання та довгострокову ефективність діяльності [2]. Саме тому стратегічний підхід до управління виступає необхідною передумовою забезпечення розвитку підприємства, ключовим інструментом якого є розробка ефективної стратегії.

Поняття «стратегія» має давньогрецьке походження та утворене від слів «stratos» - «армія» та «agos» - «я керую» [3]. Спочатку термін «стратегія» застосовували виключно у військовій сфері для позначення мистецтва планування та ведення воєнних дій. Згодом поняття було розширене та почало вживатися в управлінській теорії та практиці.

Чимало науковців досліджували сутність поняття «стратегія» та пропонували власні підходи до його трактування, виходячи із особливостей

управління підприємством за різних умов. У таблиці 1.1 узагальнено основні підходи до визначення поняття «стратегія».

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «стратегія» різними науковцями

Автор	Визначення поняття «стратегія»
І. Ансофф [4]	Стратегія – це сукупність правил для прийняття рішень, на основі яких підприємство здійснює свою діяльність.
А. Чандлер [5]	Стратегія – довгостроковий напрямок дій підприємства, що передбачає постановку цілей та завдань, а також розподіл ресурсів для їх виконання.
Гарвардська школа бізнесу [6]	Стратегія розглядається як результат свідомого та контрольованого процесу управління організацією.
Г. Стейнер [7]	Трактує стратегію як систему рішень, спрямованих на досягнення ключових цілей організації, що охоплює формування місії, постановку цілей та розробку планів для їх реалізації.
М. Портер [8]	Визначає стратегію як спосіб реагування на зміни зовнішнього середовища та відповідно створення унікальної та вигідної позиції на ринку для досягнення конкурентних переваг.
П. Друкер [9]	Розглядає стратегію як практичний механізм реалізації теорії бізнесу, що допомагає організації досягати поставлених цілей у мінливому середовищі. Вона також слугує індикатором ефективності бізнес-моделі.
А. Томпсон [10]	Трактує стратегію як комплекс управлінських рішень і дій, спрямованих на забезпечення довгострокового успіху підприємства.
Н. Карачина, В. Семцов, О. Сметанюк [11]	Визначають стратегію як узагальнену модель дій підприємства, що забезпечує досягнення його цілей шляхом раціонального розподілу ресурсів і адаптації до змін у зовнішньому середовищі.
С. Василюк [12]	Розглядає стратегію крізь призму реалізації основної мети, що визначає поведінку підприємства у просторі.
Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. [13]	Тлумачать стратегію як сформований комплекс заходів, що включає як цілі, так і методи їх реалізації, спрямовані для формування унікальності та забезпечення прибутковості бізнесу.

Джерело: складено автором

Поняття «стратегія» є багатогранним, кожен дослідник пропонує власну концепцію та бачення, тому його доцільно розглядати з різних сторін. Незважаючи на різноманітність формулювань, спільною ідеєю у всіх визначеннях є те, що стратегія слугує способом досягнення мети. Це реалізується за допомогою комплексу інструментів стратегічного управління, що спрямовані на довгостроковий розвиток організації, враховуючи зміни зовнішнього середовища та посилення конкуренції.

Поняття «стратегія» та «розвиток» тісно взаємопов'язані. Результатом успішного впровадження стратегії виступає розвиток, а для забезпечення сталого розвитку підприємства потрібно розробити чітку систему стратегічних заходів і забезпечити їх послідовне виконання [12].

Відповідно до твердження М. Хацера, стратегія розвитку підприємства – це загальний комплексний план дій, визначений як у кількісних, так і у якісних показниках. Він забезпечує чітке бачення майбутнього розвитку організації, беручи до уваги поставлені цілі та визначені ресурси, необхідні для його успішної реалізації [14].

П. Брінґ визначає стратегію розвитку підприємства як безперервний процес змін, що відбувається відповідно до свідомо сформованої або природно зумовленою програмою, що проявляється у переході підприємства від одного стану до іншого, якісно нового. У результаті цих змін підприємство набуває нових властивостей та характеристик, а також реалізує нові можливості [15].

Натомість О. Гудзь характеризує стратегію розвитку підприємства як довгострокову, адаптивну програму дій інноваційного характеру з відповідним рівнем ризику, що базується на детальному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища. А також залежить від людського потенціалу організації та передбачає залучення інвестицій з метою досягнення високих результатів, зростання ефективності функціонування та зміцнення конкурентоспроможності підприємства та його продукції [16].

До основних характеристик стратегії розвитку підприємства належать [15-17]:

- *довгостроковість* – орієнтація на перспективу та досягнення стратегічних цілей у майбутньому;
- *гнучкість* – здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища;
- *комплексність* – охоплення усіх аспектів функціонування підприємства (виробнича діяльність, маркетинг, фінанси, персонал тощо);

– *системність* – узгодженість стратегічних цілей, завдань та заходів між собою, а також загальною політикою організації та управлінськими процесами;

– *орієнтованість на ресурси* – необхідність залучення інвестицій, людського та інтелектуального капіталу;

– *інноваційний характер* – спрямованість на впровадження нових технологій, продуктів, управлінських рішень;

– *ризикованість* – присутність певного рівня невизначеності під час реалізації стратегічних рішень;

– *конкурентна спрямованість* – орієнтація на зміцнення позицій підприємства на ринку та підвищення його конкурентоспроможності.

Сукупність наведених характеристик дозволяє забезпечити узгодженість дій усіх структурних підрозділів підприємства, підвищити ефективність управлінських дій та використання ресурсів, а також дасть змогу створити передумови для сталого зростання підприємства на галузевому ринку.

Хоч розробка різних типів стратегій може відбуватися на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства, формування саме стратегії розвитку вимагає сприятливих передумов. До них належать: наявність практичного досвіду діяльності, знання особливостей галузі, а також достатній внутрішній потенціал, зокрема технологічний, матеріальний, кадровий та інтелектуальний [18]. Лише за умов дотримання зазначених вимог та ефективного управління, організація здатна сформувати та успішно реалізувати власну стратегію розвитку.

Стратегії розвитку підприємства базуються на стратегічному прогнозуванні та передбаченні, основною метою яких є визначення перспективних можливостей та оцінка потенційної доцільності певних дій у майбутньому. Відповідно, підсумком формування стратегії розвитку виступає стратегічна карта розвитку, що дає змогу визначити стратегічні цілі, пріоритетні напрямки розвитку підприємства та забезпечити їх узгодженість із загальною місією, баченням та довгостроковими цілями організації [12].

Стратегія розвитку направлена на здійснення якісних змін як у діяльності підприємства в цілому, так і його підсистемах. У будь-якому випадку процес розвитку спричиняє появу нових змін і трансформацій. Це пояснюється тим, що удосконалення окремих підсистем вимагає адаптації та подальшого оновлення інших підсистем, що зрештою призводить до загальних змін на рівні підприємства [19]. У свою чергу, перетворення, що відбуваються на загально-організаційному рівні, з часом неминуче впливають на функціонування її підсистем.

Таким чином, стратегія розвитку має безперервний характер. У ході роботи над нею з'являються нові, ще не досягнуті цілі, а розробка стратегії продовжується на більш високому етапі розвитку підприємства.



Рисунок 1.1 – Особливості стратегії розвитку підприємства

Стратегії розвитку кожної компанії формуються відповідно до місії та визначених завдань, що підприємство прагне реалізувати [18]. Різноманітність поставлених цілей зумовлює існування широкого спектра типів стратегій розвитку. Варто зауважити, що окремі типи стратегій ґрунтуються не стільки на основі цілей компанії, скільки виходячи з особливостей діяльності підприємства.

Існує чимало підходів до класифікації стратегій розвитку підприємств, що відрізняються від критеріїв, цілей, сфери застосування та умов функціонування організації. Зосередимося на узагальненому підході, що передбачає умовний поділ стратегій розвитку на дві групи: активні та пасивні.

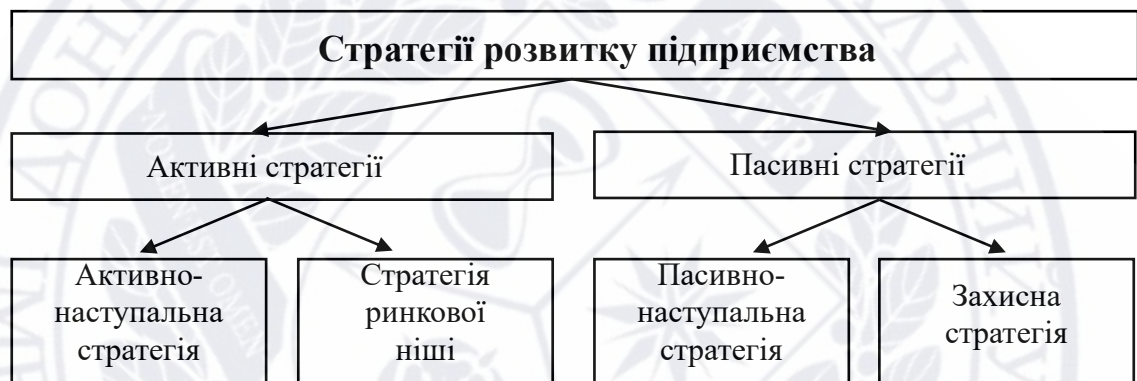


Рисунок 1.2 – Класифікаційна схема стратегій розвитку підприємства за рівнем активності

Активні стратегії розвитку орієнтовані на розширення масштабів діяльності, освоєння нових ринків та активне впровадження інновацій. Вони також передбачають оперативне реагування організації на зміни у зовнішньому середовищі та бажання обігнати конкурентів; високу адаптивність та гнучкість усіх внутрішніх процесів; максимальне залучення наявних ресурсів (трудових, сировинних, матеріальних і технічних); безперервне вдосконалення процесів і впровадження нововведень у всі сфери діяльності підприємства [16].

Натомість пасивні стратегії розвитку орієнтовані на підтримку стабільного функціонування підприємства, повторення дій конкурентів та реагування на зміни лише за необхідності. Відповідно такі стратегії відзначаються нижчим рівнем ризику та витрат.

Таблиця 1.2 – Характеристика активних та пасивних стратегій розвитку підприємства

Назва стратегії	Сутність	Застосування
Активно-наступальна стратегія	Характеризується інтенсивним впровадженням стратегічних змін, спрямованих на забезпечення лідерських позицій підприємства. Її сутність полягає у випередженні конкурентів шляхом розробки і впровадження нових продуктів, технологій та управлінських методів. Дан стратегія ґрунтується на проактивному підході до розвитку, що передбачає максимальне використання усіх видів ресурсів та системний пошук інноваційних рішень.	Реалізація активно-наступальної стратегії потребує значних фінансових вкладень, високого рівня ризику та ефективної координації управлінських процесів. Її доцільно застосовувати на етапах зростання життєвого циклу підприємства або під час спаду, коли існує необхідність активізації ресурсного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності.
Стратегія ринкової ніші	Спрямована на досягнення високої рентабельності, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції. Основна ідея стратегії полягає у зосередженні зусиль на певному сегменті ринку, який підприємство може задовольнити найкращим чином. Така стратегія передбачає ефективне використання ресурсів, підтримку збалансованого зростання і гнучке реагування на зміни кон'юктури ринку.	Зазвичай застосовується на етапі зрілості життєвого циклу організації, коли основна увага приділяється утриманню частки ринку та вдосконаленню продукту.
Пасивно-наступальна стратегія розвитку	Орієнтована на впровадження нових або вдосконалення наявних видів продукції чи послуг після їх успішного тестування підприємствами-лідерами галузі. Її сутність полягає у використанні перевірених рішень і технологій задля зниження ризиків, але разом з прагнення до підвищення конкурентоспроможності.	Цей тип стратегії можна ефективно застосовувати на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства, оскільки він спрямований на стабільний розвиток і рівномірне зростання фінансово-економічних показників діяльності.
Захисна стратегія розвитку	Спрямована на оптимізацію виробничих процесів шляхом оптимізації витрат та обсягів випуску продукції, а також підвищення якості продукції до рівня конкурентів. Ключова мета стратегії посягає у забезпеченні життєздатності підприємства в умовах, коли зростання замінюється необхідністю утримання позицій.	Як правило, реалізується на етапі спаду життєвого циклу, коли виникає потреба у пошуках шляхів нейтралізації загроз, збереження кадрового потенціалу та поступове відновлення ділової активності підприємства.

Джерело: складено автором на основі [16, 17, 20].

Таким чином, вибір активної чи пасивної стратегії розвитку залежить від цілей організації, ресурсного потенціалу, стану зовнішнього середовища та рівня конкуренції. Раціональне поєднання цих стратегій дозволяє забезпечити гнучке та стійке управління розвитком підприємства.

1.2 Основні етапи процесу формування стратегії розвитку

Формування стратегії розвитку підприємства – це складний, динамічний та багатоетапний процес, який передбачає системне поєднання аналітичний, організаційних та управлінських дій, спрямованих на визначення довгострокових цілей, а також вибір оптимальних шляхів їх досягнення та ресурсного забезпечення [21].

Даний процес охоплює не тільки розробку загальної концепції розвитку, а й формування конкретних інструментів для її реалізації. Від якості виконання кожного етапу процесу формування стратегії розвитку залежить не лише успішність реалізації стратегічного плану, а й здатність компанії швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, своєчасно реагувати на виклики, виявляти нові можливості та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі [21].

Ефективність формування стратегії визначається тим, наскільки добре підприємство може збалансувати довгострокові цілі із поточними потребами, врахувати ризики, мобілізувати ресурси та забезпечити узгодженість дій усіх структурних підрозділів.

Узагальнено процес формування стратегії розвитку представлено на рис. 1.3, де кожна стадія взаємопов'язана і формує замкнуту систему стратегічного розвитку – від аналізу зовнішнього середовища до оцінки результатів і коригування цілей.

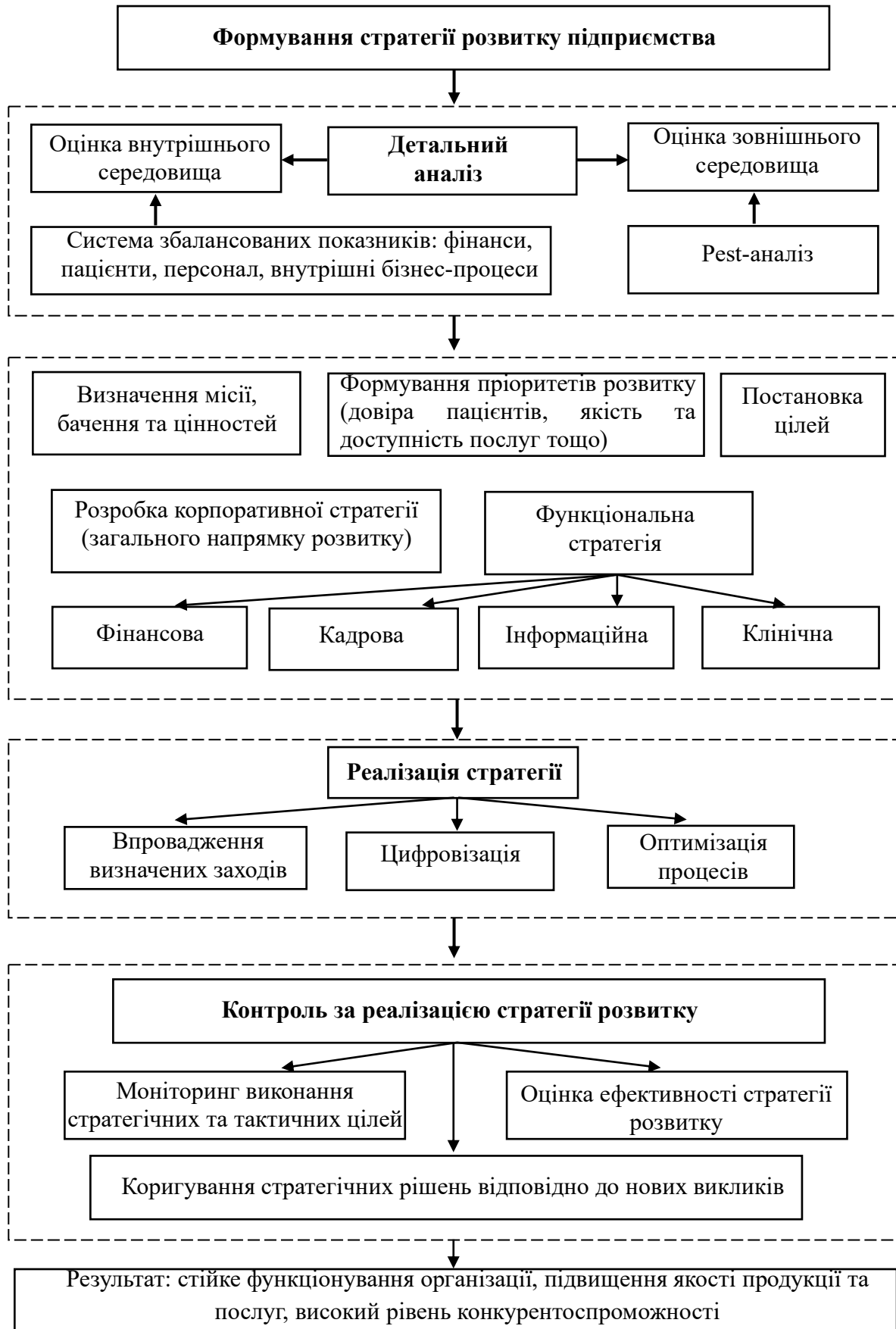


Рисунок 1.3 – Процес формування стратегії розвитку підприємства
Джерело: складено автором на основі [21, 22].

На початковому етапі здійснюється глибокий аналіз внутрішнього потенціалу підприємства, яких охоплює оцінку наявних ресурсів, кадрового складу, фінансових можливостей, організаційної структури та рівня технологій [23]. Метою цього етапу є виявлення сильних та слабких сторін, а також резервів подальшого зростання.

Паралельно з цим досліджується зовнішнє середовище, що охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні та екологічні чинники. Це дає змогу зрозуміти вплив зовнішніх умов на діяльність компанії, оцінити можливі ризики та перспективи розвитку галузі [24]. В результаті формується цілісне уявлення про позицію підприємства на ринку та напрямки подальшого стратегічного зростання.

Наступним кроком стає формування стратегічного бачення та місії підприємства, що задають вектор його подальшого руху. Саме місія виступає основою, від якої вибудовується система цілей різних рівнів.

Під час формування стратегії ключову роль відіграють цілі, що деталізують обраний напрям розвитку, визначають очікувані результати та критерії ефективності. Вони набувають практичного значення лише тоді, коли чітко сформульовані, вимірювальні, досяжні, узгоджені між собою та з реальними можливостями підприємства. Коректне визначення цілей значною мірою впливає на майбутні результати діяльності організації, визначаючи її конкурентні переваги та ризики невдачі [25].

Таким чином, процес формування стратегії розвитку поступово переходить від загального розуміння мети діяльності організації до конкретних дій, що забезпечують досягнення поставлених цілей і підвищення ефективності функціонування підприємства.

Наступним кроком є вибір стратегічних альтернатив, тобто пошук можливих напрямків розвитку, що зможуть забезпечити досягнення поставлених цілей. Головним завданням цього етапу є формування кількох варіантів стратегічних рішень, на основі результатів попереднього аналізу, що

враховуватимуть як внутрішній потенціал підприємства, так і зовнішні умови функціонування [26].

Зокрема акцент робиться на виявленні та активізації резервів зростання у операційній, фінансовій, інноваційній та кадровій сферах, пошуку шляхів підвищення ефективності використання ресурсів, а також визначенні оптимальних сценаріїв розвитку підприємства.

Кожна стратегічна альтернатива має власні особливості, переваги та недоліки, розмір необхідних ресурсів та очікувані результати. Їх доцільно розглядати у порівнянні, що дасть змогу оцінити не лише економічні показники, а й організаційні, інноваційні, соціальні та інші ефекти від реалізації кожного варіанта [27].

Після формування кількох альтернатив необхідно провести їх порівняльну оцінку та обрати найбільш ефективну. Даний етап передбачає системний аналіз за низкою критеріїв серед яких: відповідність стратегічним цілям і місії компанії, реалістичність, рівень ризику та невизначеності, потреба у фінансових, трудових та матеріальних ресурсах, вплив на конкурентоспроможність тощо [28].

Важливим завданням даного етапу є досягнення балансу між ризиком та потенційною вигодою. Найоптимальнішою стратегією не завжди є та, що обіцяє максимальний прибуток, а так, яка забезпечує стабільний розвиток за реальних умов функціонування підприємства.

Результатом оцінювання стає затвердження керівництвом остаточного стратегічного курсу розвитку, який відображатиме місію підприємства, узгоджується з ресурсним потенціалом і визначає пріоритетні напрямки діяльності.

Наступним кроком після вибору найбільш оптимальної стратегії розвитку підприємства є підготовка детального плану її реалізації. На цьому етапі стратегічні рішення деталізуються у вигляді програм, проєктів та планів дій. Також визначаються оперативні завдання, необхідні ресурси, відбувається

розподіл відповідальності між структурними підрозділами, встановлюються терміни виконання та ключові показники ефективності [25].

Крім того, слід розробити механізм моніторингу та контролю, що дозволить відстежувати динаміку реалізації стратегії, своєчасно виявляти відхилення та вживати коригувальні заходи.

Важливо, щоб встановлений план дій був гнучкий та, за потреби, його можна було адаптувати до змін зовнішнього чи внутрішнього середовища.

На завершальному етапі відбувається безпосереднє впровадження стратегічних рішень у практичну діяльність, що означає перехід від планування до реальних дій.

Паралельно із реалізацією стратегії здійснюється постійний моніторинг та контроль, що дає змогу оцінити ефективність виконання запланованих заходів. Аналіз проміжних результатів дозволяє вчасно виявляти відхилення, визначити причини можливих труднощів та прийняти коригувальні управлінські рішення [29].

Таким чином, завершальний етап є не просто реалізацією плану, а динамічним процесом адаптації стратегії розвитку до поточних умов. Такий підхід забезпечує життєздатність стратегії, підвищує її ефективність та сприяє досягненню довгострокових цілей розвитку.

1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності стратегії розвитку підприємства

Оцінка ефективності реалізованої стратегії розвитку є важливим етапом стратегічного управління установою, адже саме вона дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених цілей, своєчасно виявити проблеми та скоригувати управлінські рішення.

В українській практиці стратегічного менеджменту виокремлюють три ключові підходи до оцінки результативності стратегії розвитку організації.



Рисунок 1.4 – Підходи до оцінювання ефективності стратегії розвитку
Джерело: складено автором на основі [21, 31].

Кожен із підходів має власну теоретичну основу, відображає різні аспекти функціонування підприємства та застосовується залежно від спрямованості обраної стратегії. Для отримання об'єктивних результатів доцільним є інтегроване використання цих підходів, що забезпечує всебічну оцінку ефективності стратегічного розвитку закладу.

1. Оцінка ефективності через показники господарської діяльності.

Одним із найпоширеніших інструментів у межах цього підходу є збалансована система показників. Її перевага полягає в тому, що стратегічні орієнтири розвитку підприємства можна перевести у вимірювальні показники, що дає змогу оцінити ступінь досягнення цілей не лише у фінансовому, а й нефінансовому аспекті [31].

Система базується на визначенні ключових індикаторів ефективності, що відображають чотири взаємопов'язані складові діяльності підприємства: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, працівники [32]. Такий підхід забезпечує комплексну оцінку результатів роботи та дозволяє відстежувати взаємозв'язок між стратегічними цілями та операційною діяльністю. Основні складові збалансованої системи показників наведено у табл. 1.3.

Використання даного підходу є ефективним як для великих підприємств, так і для малого бізнесу, відрізняючись лише обсягом даних і рівнем деталізації.

Таблиця 1.3 – Складові збалансованої системи показників підприємства

Сфера оцінки	Мета	Приклади показників ефективності
Фінанси	Забезпечення фінансової стійкості підприємства, підвищення прибутковості та ефективності використання ресурсів	Зростання обсягів продажу та доходів, рівня рентабельності, зниження собівартості, економія витрат, підвищення ефективності використання обладнання, рентабельність інвестицій
Клієнти	Підвищення задоволеності та лояльності клієнтів	Індекс задоволеності клієнтів, рівень лояльності, розширення клієнтської бази, кількість скарг, частка ринку, показники утримання клієнтів
Внутрішні бізнес-процеси	Оптимізація ключових процесів для підвищення якості та ефективності	Тривалість операційного циклу, рівень браку та витрат, окупність інвестицій, продуктивність праці,
Персонал	Розвиток кадрового потенціалу, розвиток корпоративної культури	Задоволеність працівників, рівень професійної кваліфікації, плинність кадрів, генерація ініціатив, швидкість отримання інформації

Ще одним методом для оцінки ефективності стратегії розвитку є співвідношення результату стратегії до витрат на її реалізацію, що дає змогу оцінити економічну доцільність та порівняти альтернативні варіанти розвитку.

Результатом реалізації стратегії може бути збільшення частки ринку, вихід на нові сегменти, тоді як витрати охоплюють обсяг інвестицій, потрібних для досягнення запланованих цілей. Такий підхід дозволяє не лише оцінити економічну ефективність обраного стратегічного вектору, а обрати серед усіх можливих найоптимальніший курс розвитку підприємства.

2. Оцінка ефективності стратегії за ступенем відповідності її критеріям.

Згідно з підходом, ефективність стратегії розвитку доцільно оцінювати за такими ключовими критеріями [33]:

- *відповідність* – узгодженість стратегії із зовнішнім середовищем та внутрішніми ресурсами підприємства;
- *доцільність* – реалістичність та обґрунтованість стратегії з точки зору досягнення цілей;
- *прийнятність* – рівень підтримки та схвалення стратегії з боку основних зацікавлених сторін;

– *конкурентна перевага* – здатність підприємства забезпечити стійкі позиції на ринку.

Даний підхід поєднує принципи теорії зацікавлених сторін, методи економічного обґрунтування інвестицій та концепцію стратегічної узгодженості. Завдяки цьому він дозволяє оцінювати не лише фінансову ефективність, а й стратегічну логіку рішень, що приймаються керівництвом.

Остаточний набір критеріїв слід адаптувати під специфіку конкретного підприємства, його масштаб, галузь та стратегічні пріоритети. Універсальними ж залишаються критерії відповідності, доцільності, прийнятності та конкурентності, які можуть слугувати базовими орієнтирами при оцінці ефективності будь-якої стратегії розвитку [34].

Зазначений підхід переважно застосовується на великих підприємствах, які мають розвинену систему стратегічного планування, оскільки процес формування критеріїв оцінювання потребує участі кваліфікованих аналітиків та використання складних методичних інструментів.

3. Оцінка ефективності стратегії за рівнем досягнення стратегічних цілей.

Найпростішим у використанні є підхід, що заснований на оцінюванні ступеню досягнення поставлених цілей стратегії розвитку. Він оснований на порівнянні фактичних результатів із запланованими показниками, що дає змогу визначити рівень реалізації стратегічних цілей підприємства. Даний підхід передбачає наявність чітко сформульованих, вимірювальних і досяжних цілей, що спрощує процес моніторингу та аналізу [34].

Цей підхід є найбільш зручним для малих підприємств, що не мають окремого відділу стратегічного планування. Водночас його результативність значною мірою залежить від наявності чітко визначеної місії та системи стратегічних орієнтирів підприємства, без яких оцінювання ефективності стає неможливим.

Отже, наведені підходи до оцінювання ефективності стратегії розвитку організації відображають різні аспекти її результативності, від економічних

показників до якісних характеристик управління. Підхід, заснований на фінансових результатах, дозволяє оцінити загальну економічну ефективність діяльності. Критеріальний підхід орієнтовний на відповідність стратегії зовнішньому середовищу, ресурсному потенціалу та інтересам стейкхолдерів. Натомість підхід, що базується на досягненні стратегічних цілей, дає змогу визначити реальний прогрес у реалізації стратегічних намірів.

Комплексне використання цих методів забезпечує більш повне та об'єктивне оцінювання стратегії розвитку.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного теоретичного аналізу встановлено, що стратегія розвитку підприємства є ключовим інструментом забезпечення його довгострокового зростання, конкурентоспроможності та адаптивності до постійних змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Узагальнюючи підходи до трактування поняття «стратегія розвитку» виявлено, що її сутність полягає у формуванні довгострокового, системного плану дій, спрямованого на ефективне використання ресурсів та формування стійких конкурентних переваг. Вибір оптимальної стратегії залежить від масштабу діяльності, цілей підприємства, ринкових умов та ресурсного потенціалу організації.

Процес формування стратегії розвитку підприємства є послідовним та включає проведення ретельного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, формування напрямів розвитку та стратегічних цілей, а також розробку методів і засобів їх досягнення.

Результативність стратегії значною мірою залежить від гнучкості управлінських рішень, можливостей адаптації до динамічних умов та здатності прогнозувати ризики.

Системна оцінка ефективності стратегії забезпечує своєчасне коригування дій та сприяє стабільному і стійкому розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КНП «ВІННИЦЬКА ОБЛАСНА ДИТЯЧА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ»

2.1 Загальна характеристика діяльності КНП «ВОДКЛ ВОР»

Комунальне некомерційне підприємство «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради» – багатoproфільний лікувально-профілактичний заклад, що забезпечує надання високоспеціалізованої медичної допомоги дітям міста Вінниці та області, включаючи консультативні, діагностичні та стаціонарні послуги [35].

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради»

Ознака	Характеристика
Повна назва установи	Комунальне некомерційне підприємство «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради»
Скорочена назва	КНП «ВОДКЛ ВОР»
Організаційно-правова форма	Комунальне підприємство
Форма власності	Державна власність / власність територіальних громад
Код ЄДРПОУ	03082760
Місце знаходження (юридична адреса)	21000, Вінницька обл., м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 108
Рік заснування	1980
Дата державної реєстрації	24.02.1994
Сфера діяльності	Охорона здоров'я
Види діяльності (КВЕД)	Основний: 86.10 Діяльність лікарняних закладів; Інші: 86.21 Загальна медична практика; 86.22 Спеціалізована медична практика;
Статутний капітал, грн	1 000
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	790
Чисельність населення, що обслуговується установою, осіб	274076

Джерело: складено автором на основі [35, 36, 37]

КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради» здійснює некомерційну господарську діяльність, спрямовану на досягнення соціальних та інших суспільно корисних результатів без ключової мети отримання прибутку.

Основною метою діяльності КНП «ВОДКЛ ВОР» є ведення медичної практики та надання кваліфікованої спеціалізованої, невідкладної, первинної, паліативної та реабілітаційної допомоги дітям (від 0 до 18 років) Вінницької області та інших регіонів України згідно чинного законодавства [37].

Ключові послуги, що надає КНП «ВОДКЛ ВОР» [35]:

- надання спеціалізованої лікувально-діагностичної допомоги дитячому населенню за понад 40 напрямками, зокрема дитяча ендокринологія, кардіологія, травматологія, неврологія, стоматологія, онкологія, хірургія тощо;
- проведення малотравматичних хірургічних втручань у дітей, що спрямовані на зниження больових відчуттів, скорочення періоду реабілітації та досягнення естетичного результату. У закладі щорічно виконується понад 5 тисяч операційних втручань;
- надання консультативної медичної допомоги, якою щорічно користується близько 120 тисяч пацієнтів на рік.

КНП «ВОДКЛ ВОР» функціонує на регіональному ринку медичних послуг та обслуговує переважно населення Вінницької області, а також пацієнтів із суміжних регіонів. Разом з тим, завдяки статусу високоспеціалізованого закладу третинного рівня, лікарня має можливість приймати пацієнтів з усіх областей України.

Послугами закладу користуються діти Вінницької області та інших регіонів, що потребують високоспеціалізованої медичної допомоги. У межах обслуговування лікарні перебуває близько 274 070 дітей віком до 18 років, що проживають на території громад Вінницької області. Щорічно у закладі проходять лікування близько 16 тис. дітей [35].

Від початку повномасштабного вторгнення заклад безперервно надавав цілодобову медичну допомогу у форматі 24/7. Було забезпечено належні умови

для безпечного перебування пацієнтів і персоналу в укриттях, обладнаних усім необхідним.

Наразі на базі лікарні функціонує Сімейна кімната Рональда МакДональда, яка сприяє впровадженню сімейно-орієнтованої моделі медицини та залученню членів родини до процесу лікування дитини. У 2024 році було відкрито Школу цукрового діабету та Школу Супергероїв, метою яких є забезпечення безперервного навчання дітей, що лікуються у закладі. Також було введено в експлуатацію кабінет комп'ютерної томографії та створено сенсорну кімнату, що сприяє підвищенню ефективності реабілітаційної допомоги дітям [35].

КНП «ВОДКЛ ВОР» належить до спільної власності територіальних громад сіл, селищ та міст Вінницької області та перебуває в управлінні Вінницької обласної Ради. Поточне керівництво підприємством здійснює директор закладу, що призначається і звільняється з посади за рішенням Органу управління майном, тобто Вінницької обласної Ради.

Організаційна структура лікарні має лінійно-функціональний характер і включає систему взаємопов'язаних рівнів, що забезпечують цілісність та безперервність процесу управління (додаток А). Такий тип структури є оптимальним для медичного закладу, адже передбачає чітке розмежування управлінських функцій. Лінійні керівники здійснюють оперативне керівництво та приймають ключові управлінські рішення, тоді як функціональні підрозділи забезпечують підтримку окремих напрямів діяльності. Це сприяє підвищенню узгодженості рішень та налагодженню комунікацій.

За результатами рейтингу діяльності обласних закладів КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради» вже протягом кількох років утримує позицію лідера та входить до десятки найкращих лікувально-профілактичних установ. Крім того, лікарня має сертифікат на відповідність вимогам стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю» [35].

Аналіз основних показників надання послуг КНП «ВОДКЛ ВОР» свідчить про високу ефективність операційної діяльності медичного закладу.

У 2024 році загальна кількість пролікованих зросла на 3,36% порівняно з 2023 роком, при цьому ліжковий фонд скоротився на 2,87%, що вказує на підвищення інтенсивності його використання.

Таблиця 2.2 – Результати діяльності КНП «ВОДКЛ ВОР» за 2021-2024 р.

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення (2024/2023)	
					Δ	%
Всього проліковано, осіб	13084	13915	18264	18878	614	103,36%
Фактично працюючі ліжка	250	259	348	338	-10	97,13%
Середня тривалість лікування	6,0	5,5	5,7	5,7	0	100,00%
Летальність	0,23	0,14	0,13	0,13	0	100,00%
Оперовано хворих, осіб	4215	4495	5270	5431	161	103,06%
Оперативна активність	66	62,7	57,7	50,4	-7	87,35%
Тривалість перебування до оперативного втручання	0,9	0,7	0,6	0,6	0	100,00%
Амбулаторно-конс. прийом	86034	109156	111492	111448	-44	99,96%

Джерело: складено автором на основі [38, додаток Б, В]

Середня тривалість лікування - 5,7 днів та летальність - 0,13% залишаються стабільно низькими. Кількість оперованих хворих у 2024 році зросла на 3,06%. Водночас оперативна активність знизилася до 50,4%, що може бути пов'язано зі зростанням частки пацієнтів, яким надається консервативне лікування або малоінвазивні методи. Амбулаторно-консультаційний прийом у закладі впродовж останніх років утримується на сталому рівні.

Отже, за підсумками аналізованого періоду КНП «ВОДКЛ ВОР» продовжує забезпечувати високі результати лікувально-діагностичного процесу, підтверджуючи ефективність організації медичної допомоги та її якість.

У структурі необоротних активів КНП «ВОДКЛ ВОР» основну частку займають основні засоби (понад 96% у 2024 р). Незавершені капітальні інвестиції у 2024р. становили лише 3,7% від необоротних активів. Інші складові (нематеріальні активи, інвестиційна нерухомість, довгострокові

фінансові інвестиції) відсутні, що свідчить про вузьку структуру капітальних вкладень.

Таблиця 2.3 – Необоротні активи КНП «ВОДКЛ ВОР» у 2021-2024р., тис. грн

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення (2024/2023)	
					Δ	%
Нематеріальні активи	-	-	-	-	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	10426	15903	51862	15903	-35959	30,66
Основні засоби	258899	410260	309651	410260	100609	132,49
первісна вартість	6465110	6659794	6702044	6659794	-42250	99,37
знос	6206211	6249534	6392393	6249534	-142859	97,77
Довгострокові фінансові інвестиції	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом I	269325	426163	361513	426163	64650	117,88
Частка основних засобів у структурі необорот. активів, %	96,13	96,27	85,65	96,27	10,61	112,39

Джерело: складено автором на основі [38, додаток Б, В]

Частка основних засобів у структурі необоротних активів протягом аналізованих років коливалася від 96,13% у 2021 році до 85,65% у 2023р. У 2024 р. даний показник зріс на 10,61% порівняно з попереднім роком. Це вказує на посилення ролі основних засобів у забезпеченні діяльності підприємства.

Первісна вартість основних засобів у 2024 році лише на 0,63% менше, ніж у 2023 р. У той же час залишкова вартість основних засобів зросла на 32,49 %. У 2024 р. відбулося зниження незавершених капітальних інвестицій на 69,34 %, що свідчить про введення частини інвестицій у дію та перехід їх до складу основних засобів.

Зміни у структурі активів зумовлені насамперед перерозподілом ресурсів між незавершеними капітальними інвестиціями та основними засобами. Це підтверджує активізацію інвестиційної діяльності підприємства та поступове оновлення матеріально-технічної бази.

Основні засоби лікарні мають високий рівень зносу (94–96%), що вказує на потребу в оновленні матеріально-технічної бази. За 8 місяців 2025 року,

відбулась оновлення матеріально-технічною бази. Закупівлею на суму 6 693,9 тис. грн було придбано наркозну станцію експертного класу, джерело безперебійного живлення, насоси, лабораторні меблі, електричний підйомник.

Таблиця 2.4 – Показники якісного стану і руху основних засобів КНП «ВОДКЛ ВОР» у 2021-2024р.

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.
Коефіцієнт придатності	0,040	0,062	0,046	0,062
Коефіцієнт зносу	0,960	0,938	0,954	0,938
Коефіцієнт оновлення	1,132	2,923	0,634	0,000
Коефіцієнт вибуття	0,000	0,000	0,000	0,631
Коефіцієнт приросту осн. засобів	1,151	3,012	0,631	-0,631

Джерело: складено автором на основі [38, додаток Б, В]

Зростання показника фондовіддачі свідчить, що лікарня поступово підвищує віддачу від вкладень в основні засоби, однак у 2024 році спостерігається певне зниження порівняно з 2023 р., що може бути пов'язане з вибуттям частини фондів або недостатнім оновленням.

Таблиця 2.5 – Показники ефективності використання основних засобів КНП «ВОДКЛ ВОР» у 2021-2024р.

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення (2024/2023)	
					Δ	%
Чистий дохід	138 025	194 907	201 859	237 816	35 957	117,81%
Фондовіддача	0,53	0,48	0,65	0,58	-0,07	88,92%
Фондоємність	1,88	2,10	1,53	1,73	0,19	112,46%
Фондоозброєність	301,05	502,15	381,34	516,05	134,71	135,32%
Чисельність	860	817	812	795	-17,00	97,91%

Фондоємність у 2024 році становила 1,88 грн основних засобів на 1 грн доходу, поступово зменшившись до 1,73 грн у 2024 р. Це позитивна тенденція, яка відображає зниження потреби у вкладеннях у фонди для забезпечення тієї ж одиниці доходу.

Фондоозброєність праці демонструє стійке зростання: з 301,05 тис. грн у 2021 році до 516,1 тис. грн у 2024 р. Це пов'язано як із поступовим скороченням чисельності персоналу, так і з коливанням вартості основних засобів. Таким чином, матеріально-технічна база на одного працівника зросла.

У 2021–2024 рр. оборотні активи КНП «ВОДКЛ ВОР» зросли на 11,09%. Основну частку займають виробничі запаси, однак у 2024 р. вони скоротилися до 86,49%. Позитивним є зниження дебіторської заборгованості та значне зростання грошових коштів (у 1,9 раза), що підвищує ліквідність. Водночас скорочення запасів потребує контролю для забезпечення безперервності діяльності закладу.

Таблиця 2.6 – Аналіз оборотних активів КНП «ВОДКЛ ВОР» за 2021 – 2024 р., тис. грн.

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення (2024/2023)	
					Δ	%
Запаси	46703	56732	55444	47956	-7488	86,49%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги	8	-	791	293	-498	37,04%
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	-	4	56	-	-56	0
з нарахованих доходів	-	-	-	4	4	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	6218	587	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	-	13593	17528	33588	16060	191,62%
Витрати майбутніх періодів	1	1	2	2	0	100,00%
Інші оборотні активи	160	26	13	158	145	1215,38%
Усього	54584	70943	73834	82022	8188	111,09%

Джерело: складено автором на основі [38, додаток Б, В]

У структурі оборотних активів КНП «ВОДКЛ ВОР» у 2024 році (рис. 2.1) найбільшу частку займають виробничі запаси (58,4%), однак їх обсяг зменшився порівняно з 2023 роком на 13,5%. Водночас значно зросли грошові кошти. Інші статті (дебіторська заборгованість, витрати майбутніх періодів) мають незначну питому вагу та істотно не впливають на структуру.



Рисунок 2.1 – Структура оборотних активів КНП «ВОДКЛ ВОР», 2024 рік

У 2021–2024 роках власний капітал КНП «ВОДКЛ ВОР» демонструє позитивну динаміку, зростаючи на 49,79% у 2024 році порівняно з 2023р. Структурно найбільшу частку займає капітал у дооцінках, який у 2024 році зріс на 78,6%, що свідчить про проведення переоцінки активів і підвищення їхньої вартості. Важливим є й суттєве збільшення нерозподіленого прибутку на 42,64%, що вказує на накопичення для подальшого розвитку підприємства.

Таблиця 2.7 – Забезпеченість власним капіталом КНП «ВОДКЛ ВОР» у 2021 - 2024 р., тис. грн.

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення (2024/2023)	
					Δ	%
Зареєстрований капітал	1	1	1	1	0	100,00%
Капітал у дооцінках	248469	237982	143414	256131	112717	178,60%
Додатковий капітал	58741	67751	61433	55096	-6337	89,68%
Резервний капітал	-	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток	25769	28437	61415	87602	26187	142,64%
Неоплачений капітал	1	1	1	1	0	100,00%
Усього	332981	334170	266262	398829	132567	149,79%

Джерело: складено автором на основі [38, додаток Б, В]

Водночас додатковий капітал має тенденцію до зниження: у 2024 р. він скоротився на 10,32% від показника 2023 року, що може свідчити про зниження обсягів коштів, отриманих від засновників. Зареєстрований капітал залишається незмінним, що є характерним для підприємств комунальної форми власності, де додаткових емісій не проводиться.

Фінансово-господарська діяльність дитячої лікарні у 2021 – 2024 роках характеризується неоднозначними результатами. У 2024р. спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції на 17,81% порівняно з попереднім роком, а також збільшення чистого прибутку на 16,09%. Причиною такого зростання стало суттєве підвищення «інших доходів» (у понад 12 разів), завдяки чому вдалося покращити кінцевий фінансовий результат. До статті інших доходів дитячої лікарні відноситься плата за приміщення, здані в оренду, а також та благодійна та гуманітарна допомога.

Разом із тим, у 2024 році собівартість реалізованої продукції зросла на 63,38%, що перевищило темпи зростання доходів. Це призвело до формування

значного валового збитку в розмірі та негативного результату від операційної діяльності. Інші операційні доходи зменшилися на 37%, а операційні витрати зросли на 31%, що додатково погіршило результат. У підсумку фінансовий результат від операційної діяльності у 2024 р. став від'ємним, тоді як у 2023 р. спостерігався прибуток.

Таблиця 2.8 – Аналіз фінансових результатів діяльності КНП «ВОДКЛ ВОР» за 2021-2024 р., тис. грн.

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення (2024/2023)	
					Δ	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	138025	194907	201859	237816	35957	117,81%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	158760	193962	212885	347811	134926	163,38%
Валовий прибуток (збиток)	-20735	945	-11026	-109995	-98969	997,60%
Інші операційні доходи	55 578	54 965	64 985	40569	-24416	62,43%
Адміністративні витрати	19 234	21 246	21 263	25661	4398	120,68%
Інші операційні витрати	1 676	1 686	6 509	4459	-2050	68,51%
Прибуток від операційної діяльності (збиток)	13933	32978	26187	-99556	-125743	-380,17%
Інші доходи	7 765	7 885	11 106	140219	129113	1262,55%
Інші витрати	7 760	7 885	11 106	12429	1323	111,91%
Прибуток (збиток) до оподаткування	13941	32978	26187	20400	-5787	77,90%
Чистий прибуток (збиток)	13941	32 978	26 187	30400	4213	116,09%

Джерело: складено автором на основі [38, додаток Б, В]

Фінансовий результат підприємства у 2024 році формувався переважно за рахунок «інших доходів», тоді як ефективність основної діяльності різко знизилася. Це свідчить про необхідність оптимізації витрат, підвищення раціональності використання ресурсів та посилення контролю за собівартістю, аби забезпечити стабільність і прибутковість у майбутньому.

Водночас фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток у 2024 р. залишилися позитивними, зростаючи на 16% порівняно з 2023 р. Така різниця пояснюється наявністю позаопераційних джерел доходу чи коригувань.

Таблиця 2.9 – Склад та темпи росту операційних витрат КНП «ВОДКЛ ВОР» у 2021-2024 р., тис. грн.

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення (2024/2023)	
					Δ	%
Матеріальні затрати	57831	35472	82599	65904	-16695	79,79%
Витрати на опл. праці	86490	118571	121560	140734	19174	115,77%
Відрахування на соціальні заходи	18462	24897	26545	30527	3982	115,00%
Амортизація	8791	135235	45739	147485	101746	322,45%
Інші опер. витрати	15856	12422	4361	5720	1359	131,16%
Разом	187430	326597	280804	390370	109566	139,02%

Джерело: складено автором на основі [38, додаток Б, В]

Протягом аналізованого періоду на КНП «ВОДКЛ ВОР» спостерігається зростання операційних витрат, зокрема на 39% у 2024 році в порівнянні з 2023р. Дана тенденція стосується усіх витрат, окрім інших матеріальних затрат, які у 2024 році зменшилися на 20,21%. Найбільш суттєво зросли витрати на амортизацію на 222% у 2024 році в порівнянні з попереднім.

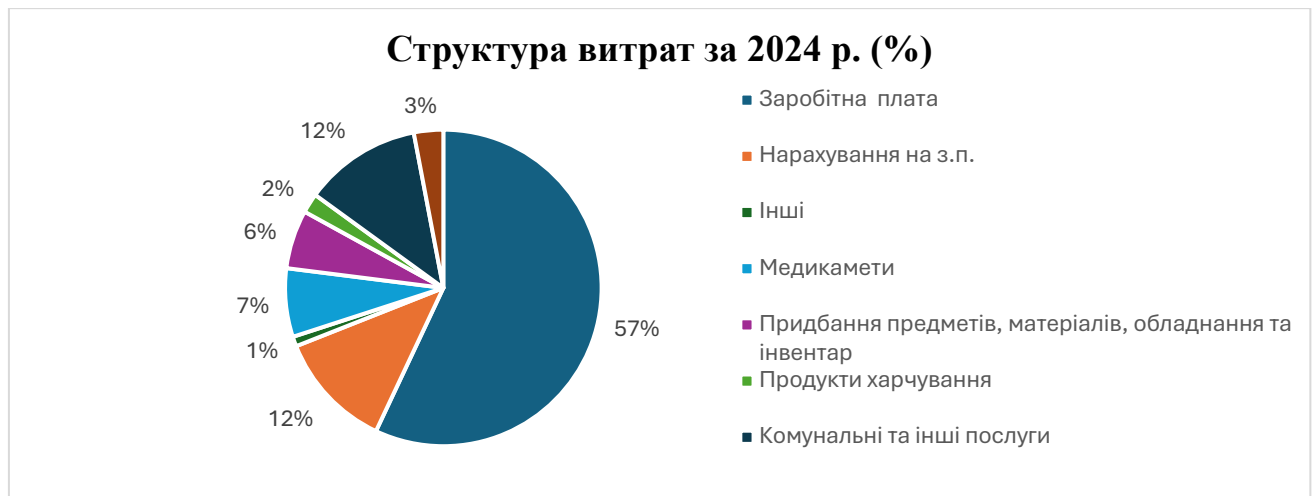


Рисунок 2.2 – Структура витрат КНП «ВОДКЛ ВОР» у 2024 р.

З рис. 2.2 видно, що більша частина витрат підприємства припадає на витрати, пов'язані з оплатою праці, у тому числі 57 % на оплату праці та 12 % відрахування на соціальні заходи. Суттєвими статтями витрат є комунальні послуги, що становлять 12% та витрати на закупівлю медикаментів, що складає 7%. Найменша частка припадає на продукти харчування та інші витрати.

КНП «ВОДКЛ ВОР» фінансується за рахунок коштів Національної служби здоров'я України в межах програм медичних гарантій, а також місцевого та обласного бюджету, що забезпечують оплату енергоносіїв та реалізацію обласних програм. Додатковими джерелами є власні надходження від платних послуг. Платними послугами у лікарні є клініко-діагностичні та серологічні лабораторні дослідження, ультразвукова діагностика, ендоскопічні та рентгенологічні обстеження, а також комп'ютерна томографія. Окрім цього, пацієнтам пропонуються платні палати з підвищеним рівнем комфорту [35].

Вартість послуг у лікарні встановлено на рівні нижчому, ніж у більшості приватних клініках та лабораторіях, що створює конкурентну перевагу та робить послуги доступнішими для широкого кола пацієнтів. У свою чергу це сприяє підвищенню привабливості закладу, формуванню стабільного попиту на додаткові послуги, що дозволяє забезпечувати додаткові джерела фінансування.

Таблиця 2.10 – Надходження коштів КНП «ВОДКЛ ВОР» у 2023-2024 р., грн.

Джерело фінансування	2023 р	2024 р	Відхилення (2024/2023)	
			Δ	%
НСЗУ	200830778,2	235579517,8	34748739,66	117,30%
Обласний бюджет	21415855,06	22358307,66	942452,6	104,40%
Платні послуги	1041215,19	1124533,9	83318,71	108,00%
Клінічні дослідження	52163,67	22304,93	-29858,74	42,76%
Оренда та комунальні послуги	2470514,62	1921574,46	-548940,16	77,78%
Реалізація майна	20832,5	46366,5	25534	222,57%
Фонд соціального страхування	2443131,75	2120795,15	-322336,6	86,81%
Разом	228274490,9	263173400,4	34898909,47	115,29%

Джерело: складено автором на основі [38]

Аналіз надходжень коштів показує зростання фінансування на 15,3% у 2024 році. Основним джерелом залишається НСЗУ, надходження від якого збільшилися на 17,3% і становлять понад 89% усіх доходів. Обласний бюджет зріс на 4,4%, платні послуги – на 8%. Водночас спостерігається зменшення надходжень коштів від клінічних досліджень на 57%, оренди та комунальних послуг на 22%. Загальний обсяг фінансування демонструє позитивну динаміку.

Коефіцієнт автономії свідчить, що КНП «ВОДКЛ ВОР» здатне профінансувати 69% своїх активів за рахунок власного капіталу. Динаміка коефіцієнту фінансової залежності на свідчить про його зростання у 2022 та 2024 роках. Аналогічна ситуація відбулася з показником фінансової стійкості, що протягом періоду коливався, однак перебував у межах норми.

Таблиця 2.10 – Аналіз платоспроможності КНП «ВОДКЛ ВОР» протягом 2021- 2024р.

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення	Нормативне значення
					2024/ 2023	
Коефіцієнт автономії	0,87	0,78	0,8	0,69	-0,11	0,4-0,6
Коефіцієнт фін. залежності	1,14	1,28	1,25	1,31	0,06	<=2
Коефіцієнт фін. стійкості	0,76	0,86	0,83	0,88	0,05	0,7-0,9
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,15	0,2	0,08	0,079	0,001	0.2-0.25

Значення показника маневреність робочого капіталу протягом аналізованих років скоротилося: з 0,15 у 2021 році до 0,079 у 2024 році. Це можна розглядати як позитивну тенденцію, оскільки зменшення запасів призводить до підвищення оборотності обігових коштів.

Загальні показники фінансових коефіцієнтів КНП «ВОДКЛ ВОР» перебувають у межах норми та є достатньо високими, що дозволяє зробити висновок щодо міцної фінансової стійкості закладу.

Таблиця 2.11 – Показники ліквідності КНП «ВОДКЛ ВОР» за 2021-2024р.

Показники	2021р	2022р	2023р	2024р	Відхилення	Нормативне значення
					2024/ 2023	
Коефіцієнт шв. ліквідності	1,43	0,8	0,45	0,65	0,2	0,5-1,5
Коефіцієнт абс. ліквідності	1,13	0,76	0,43	0,64	0,21	>0.1
Коефіцієнт поточ. ліквідності	2,4	3,99	1,79	1,57	-0,22	1-3
Кредиторська заборгованість	212	458	219	327	108	-
Дебіторська заборгованість	1 115	1 696	587	318	-269	-
Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	0,19	0,27	0,37	1,03	0,66	<1

Дані таблиці 2.11 свідчать про те, що впродовж 2021-2024 років КНП «ВОДКЛ ВОР» характеризується високими показниками ліквідності.

Оборотних активів підприємства цілком достатньо для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями. Коефіцієнт швидкої ліквідності теж перебуває у межах норми. Це свідчить про те, що в компанії достатньо оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

Розрахований коефіцієнт абсолютної ліквідності показав, що підприємство зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром. Коефіцієнт поточної ліквідності показує, що на кожну 1 гривню поточних зобов'язань КНП «ВОДКЛ ВОР» має 1,57 грн. поточних активів. Зменшення даного показника в порівнянні з 2023 роком розцінюється позитивно та свідчить про ефективне управління оборотними активами.

Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості має достатньо низьке значення, що може бути ознакою неефективної політики комерційного кредитування і, як результат, дебітори заборгували закладу більше коштів, ніж компанія отримала від постачальників.

Отже, ліквідність КНП «ВОДКЛ ВОР» є задовільно. Фінансовий стан підприємства стійкий, що дозволяє йому ефективно функціонувати.

КНП «ВОДКЛ ВОР» своєчасно погашає свої поточні фінансові зобов'язання, має достатній обсяг коштів. Для забезпечення платоспроможності управлінський персонал підприємства контролює грошові потоки, їх рівномірність та збалансованість. З цією метою у закладі створюються економічні плани.

Основу кадрового потенціалу КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради» становлять висококваліфіковані фахівці дитячого профілю. Наразі у закладі працює близько 790 осіб, серед яких лікарі, середній та молодший медперсонал, а також педагогічні та фармацевтичні працівники.

Чисельність персоналу КНП «ВОДКЛ ВОР» зменшилася з 817 осіб у 2022 році до 791 у 2024 році, що зумовлено як демографічними тенденціями, так і підвищенням навантаження та недостатнім рівнем оплати праці.

Таблиця 2.12 – Динаміка руху кадрів КНП «ВОДКЛ ВОР» протягом 2022-2024р.

Категорія	Кількість працюючих, осіб			Прибуло, осіб			Вибуло, осіб			Плинність кадрів, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Лікарі	179	186	186	13	24	20	17	17	23	9,50 %	9,10 %	12,37 %
Середній мед. персонал	328	328	310	11	31	25	33	31	43	10,10 %	9,50 %	13,48 %
Молодший мед. персонал	161	153	153	3	5	6	17	13	10	10,60 %	8,50 %	6,54 %
Спеціалісти в т.ч.	37	48	49	7	15	10	9	9	9	24,30 %	29,20 %	18,56 %
Педагогічний персонал	6	7	4	2	-	1	1	1	4	16,70 %	-	72,73 %
Фармацевтичний персонал	3	3	4	-	1	1	-	2	-	-	66,70 %	-
Інші	112	97	85	8	18	10	12	16	22	10,70 %	16,50 %	24,18 %
Всього	817	812	791	41	86	73	89	93	111	10,90 %	11,50 %	13,85 %

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації КНП «ВОДКЛ ВОР»

Найбільш стабільною категорією персоналу залишаються лікарі, чисельність яких у 2024 році не змінилася відносно 2023 року. Складніша ситуація спостерігається серед середнього медичного персоналу, плинність кадрів яких у 2024 році зросла до 13,48%. Це можна пояснити високою фізичною та емоційною напруженістю роботи, а також відносно низьким рівнем оплати праці порівняно із приватними медичними закладами.

Показники молодшого медичного персоналу стабільніші, проте їх чисельність також поступово зменшується. Високою є плинність педагогічного персоналу, що пов'язано із реорганізацією відділень та скороченням потреби у цих посадах.

Узагальнений показник плинності персоналу КНП «ВОДКЛ ВОР» зріс 2,95% у 2024 році порівняно із 2023 роком, що підтверджує ускладнення кадрової ситуації. Це свідчить про необхідність посилення мотиваційної політики, покращення умов праці та перегляду системи стимулювання. Підтримання кадрової стабільності повинна стати одним із ключових напрямів стратегічного розвитку закладу на найближчі роки.

2.2 Стратегічний аналіз середовища функціонування КНП «Вінницька обласна дитяча лікарня Вінницької обласної Ради»

КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради» здійснює діяльність в умовах трансформації системи охорони здоров'я України, переходу до нових механізмів фінансування, а також впливу воєнного стану, що обумовлює додаткові вимоги до організації медичної допомоги [39]. У таких умовах функціонування заклад змушений адаптуватися до змін нормативно-правової бази, підвищення стандартів безпеки, зростання потреб населення та викликів воєнного часу, зокрема необхідності забезпечення безперебійної роботи, автономності та стійкості інфраструктури.

Водночас на ринку медичних послуг посилюється конкуренція через активний розвиток приватних медичних структур, що пропонують більший рівень комфорту та сервісу для пацієнтів, а для персоналу – кращі умови праці та вищу заробітну плату [40]. Це зумовлює потребу посилювати конкурентоспроможність закладу, підвищувати якість надання медичних послуг, модернізувати матеріально-технічну базу та забезпечувати умови, які сприяють утриманню й професійному розвитку працівників.

Для оцінки впливу цих чинників доцільним є проведення PEST-аналізу, який дозволяє визначити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори впливу на середовище функціонування закладу.

Таблиця 2.13 – PEST-аналіз КНП «ВОДКЛ ВОР»

Політичні фактори (Р)	Економічні фактори (Е)
• державна реформа галузі охорони здоров'я, що передбачає децентралізацію управління та розширення автономії медзакладів; • перехід до нової моделі фінансування за принципом «гроші йдуть за пацієнтом»; • регулювання стандартів надання медичної допомоги та протоколів лікування; • інтеграція із європейським підходом до діяльності закладів охорони здоров'я; • підвищення ролі місцевих органів влади у забезпеченні ресурсної підтримки установ; • воєнний стан в Україні, що вимагає готовності до надзвичайних ситуацій та стабільну роботу в умовах ризиків;	• фінансування закладу за пакетами медичних послуг НСЗУ; • зменшення державного фінансування; • економічна нестабільність у країні; • обмеженість платоспроможності населення; • інфляційні процеси, зростання вартості енергоносіїв, медикаментів та обладнання; • можливість залучення додаткових джерел фінансування (гранти, благодійні фонди, зовнішні інвестиції); • поява та розвиток приватних медичних закладів; • посилення конкуренції між медичними установами;
Соціальні фактори (S)	Технологічні фактори (Т)
• зміна демографічної ситуації та зниження рівня народжуваності; • зростання кількості дітей з хронічними та складними захворюваннями; • підвищення інформаційної обізнаності пацієнтів; • зростання рівня очікування пацієнтів щодо якості, комфорту медичних послуг та сервісу; • необхідність психологічної підтримки дітей та батьків під час лікування; • зміна структури патологій на фоні стресу та посттравматичних станів; • міграція медичного персоналу, кадровий дефіцит, підвищення навантаження на працюючих; • поширення практик самолікування, що призводить до складніших клінічних випадків та підвищеного навантаження на лікарню;	• прискорення цифровізації: впровадження електронної системи охорони здоров'я (eHealth), електронних записів та розвиток телемедицини; • використання технологій штучного інтелекту для діагностики та лікування; • необхідність оновлення діагностичного та операційного обладнання; • розвиток високоспеціалізованих методів лікування (ендоскопічні технології, малоінвазивна хірургія); • потреба у навчанні персоналу для роботи з новим обладнанням і програмним забезпеченням;

Результати проведеного PEST-аналізу свідчать, що діяльність КНП «ВОДКЛ ВОР» формується в умовах суттєвого впливу політичних, економічних, соціально-психологічних та технологічних факторів, що суттєво загострились в період воєнного стану.

Важливу роль відіграє розпочата у 2017 році реформа галузі охорони здоров'я, яка суттєво змінила підходи до фінансування та управління медичними закладами в Україні. Основним нововведенням стало запровадження принципу «гроші йдуть за пацієнтом», відповідно до якого фінансування медичних установ надається не за кількістю ліжок чи складеним кошторисом, а за фактично надані послуги та реальну кількість пацієнтів [41, 42]. Для цього медичні заклади почали укладати договори із Національною службою здоров'я України (НСЗУ), яка виступає єдиним державним замовником медичних послуг. Таким чином, закладі можуть самостійно впливати на обсяг фінансування.

Важливим елементом реформи стало й розширення автономії медичних закладів. Перехід на статус комунальних некомерційних підприємств дав можливість закладам самостійно розподіляти кошти та реалізувати власні управлінські рішення [43].

Таким чином, політичні чинники зумовлюють необхідність забезпечення відповідності КНП «ВОДКЛ ВОР» вимогам державної політики у сфері охорони здоров'я, дотримання стандартів надання медичної допомоги, виконання умов співпраці з НСЗУ, а також підтримання стабільної взаємодії з органами місцевого самоврядування.

Економічні фактори, зокрема обмеженість бюджетного фінансування та зростання вартості ресурсів посилюють фінансовий тиск на діяльність лікарні [44]. За таких умов зростає потреба пошуку додаткових джерел фінансування, зокрема через участь у грантових програмах та співпрацю з благодійними організаціями. Водночас важливим залишається раціональне використання коштів, оптимізація витрат та підвищення економічної ефективності внутрішніх процесів.

Соціально-психологічні фактори зумовлюють зростання потреби у психологічній підтримці як дітей-пацієнтів та їх батьків, так і самого персоналу, що працює в умовах підвищеного емоційного та фізичного навантаження. Особливої актуальності набуває формування стійкої корпоративної культури, орієнтованої на взаємоповагу, підтримку та профілактику професійного вигорання.

Технологічні тенденції, зокрема цифровізація та розвиток телемедицини, відкривають нові можливості для підвищення доступності та якості медичних послуг [45]. Водночас реалізація новітніх технологій потребує інвестицій у сучасне обладнання та системну підготовку фахівців.

Надання медичних послуг КНП «ВОДКЛ ВОР» відбувається у сфері обмеженої конкуренції. Це пояснюється тим, що даний заклад є головним профільним медичним центром у Вінницькій області, тому займає більш монополістичне становище у сфері високоспеціалізованої дитячої медичної допомоги в межах регіону.

КНП «ВОДКЛ ВОР» вигідно вирізняється від інших медичних закладів широким спектром послуг. Частина високоспеціалізованих втручань доступна дітям Вінниччини лише на базі КНП «ВОДКЛ ВОР», зокрема це торакальні операції та ендоскопічні операції. Таким чином, у сегменті третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги у регіоні практично відсутні прямі конкуренти, а лікарня виступає головним профільним закладом такого рівня.

На рівні вторинної медичної допомоги конкурентний вплив мають міські та районні лікарні. Наприклад, Вінницька міська клінічна лікарня «Центр матері та дитини», що забезпечує лікування дітей зі стандартними або менш складними клінічними випадками [46].

Попри домінуюче положення у сфері високоспеціалізованої допомоги, КНП «ВОДКЛ ВОР» відчуває конкуренцію в інших сегментах медичних послуг. Насамперед це стосується первинної допомоги (амбулаторно-консультативні та діагностичні послуги), де в області активно працюють

амбулаторії сімейної медицини та приватні клініки. Зокрема це медичні центри «Медок», «Інномед», «Альтамедика», «Mama Vrach», «Evidence» тощо.

Частина пацієнтів обирає приватні альтернативи отримання медичних послуг через можливість попереднього запису, сучасні формати комунікації, вищий рівень сервісу та комфортність умов перебування.

Водночас у разі виникнення складних, ургентних або рідкісних захворювань, маленькі пацієнти, як правило, скеровуються саме до КНП «ВОДКЛ ВОР», що підтверджує провідну роль закладу у забезпеченні високоспеціалізованої медичної допомоги Вінницької області.

Узагальнення результатів проведеного аналізу галузі представлено відповідно до моделі М. Портера у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Характеристика складових конкурентного середовища за моделлю М. Портера

Складова конкуренції	Характеристика	Рівень впливу
Конкуренція в галузі	У сфері високоспеціалізованої дитячої допомоги – конкуренція практично відсутня, оскільки КНП «ВОДКЛ ВОР» є єдиним закладом такого рівня у Вінницькій області. У сфері вторинної та первинної допомоги – конкуренція середня, з боку міських лікарень, районних лікарень та приватних медичних центрів, а також лабораторій.	Низький/середній
Потенціал нових учасників галузі	У спеціалізованій медичній допомозі – високі бар'єри входу, оскільки існує потреба у значних інвестиціях, кадрових ресурсах, ліцензіях, тому ризик появи нових конкурентів низький. У первинній допомозі – бар'єри входу нижчі, що дозволяє приватним клінікам розширюватися, тому ризик появи нових конкурентів середній.	Низький/середній
Влада постачальників	Постачальники медикаментів та обладнання мають сильні позиції, оскільки більшість продукції є імпоротною та високовартісною. Разом з тим, лікарня має обмежений вплив на ціни, що створює високий рівень залежності від постачальників.	Високий
Влада споживачів	Для сфери високоспеціалізованих дитячих послуг – сила споживачів низька, оскільки лікарня є практично єдиним центром такого рівня. У сфері первинної допомоги – сила споживачів середня, адже батьки можуть обирати між державною та приватною медициною.	Низький/середній
Загроза появи товарів-замінників	Для високоспеціалізованих послуг замітники практично відсутні в межах регіону. У базових послугах можливі замітники – приватні клініки, телемедичні консультації, виїзні медичні послуги.	Середній

Таким чином, конкурентне середовище КНП «ВОДКЛ ВОР» характеризується низьким рівнем конкуренції для високоспеціалізованої медичної допомоги та середнім – для первинної допомоги. Найбільший вплив мають постачальники ресурсів та зростання кількості приватних клінік, що поступово підсилює конкурентний тиск.

Для визначення можливостей подальшого розвитку лікарні, необхідним є аналіз внутрішніх сильних та слабких сторін КНП «ВОДКЛ ВОР» у поєднанні з можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Це дозволяє здійснити SWOT-аналіз.

Таблиця 2.15 – Вихідні дані для SWOT-аналізу КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради»

Сильні сторони	Слабкі сторони
• функціонування закладу у режимі 24/7; • широкий спектр медичних послуг; • висококваліфікований персонал; • значна кількість дітей у зоні обслуговування; • модернізована матеріально-технічна база; • функціонування програми «поліклініка без черг»; • сімейно-орієнтований підхід до лікування; • впровадження системи телемедицини; • наявність власних освітніх програм («Школа цукрового діабету», «Школа Супергероїв»); • позитивна репутація та стабільне лідерство у рейтингах діяльності медичних закладів регіону; • наявність сертифікації системи управління якістю відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001:2015; • стабільний попит на послуги лікарні в регіоні, зумовлений її статусом провідного закладу дитячої медицини; • наявність генераторної станції, що забезпечує автономне електропостачання;	• недостатня укомплектованість середнім медичним персоналом; • зменшення кількості пацієнтів внаслідок демографічних змін та міграції; • висока тривалість очікування прийому лікаря у «живій черзі»; • залежність фінансового забезпечення від державних програм та рішень НСЗУ; • обмежений рівень маркетингової активності; • часткова потреба у подальшому оновленні обладнання та приміщень; • висока фізична та емоційна напруга роботи медперсоналу при нижчому рівні оплати праці порівняно із приватними закладами; • низька рентабельність лабораторних досліджень; • зростання собівартості послуг; • перебої у функціонуванні медичної інформаційної системи;

Продовження табл. 2.15

Можливості	Загрози
• розвиток співпраці з провідними медичними закладами України та міжнародними організаціями з метою обміну досвідом і підвищення кваліфікації персоналу; • розширення переліку платних послуг, зокрема у сферах діагностики, консультативної допомоги та реабілітації; • залучення фінансування від грантів, благодійних фондів і міжнародних програм для модернізації обладнання та інфраструктури лікарні; • розвиток страхової форми медицини та можливість залучення додаткових джерел фінансування; • впровадження інноваційних медичних технологій та сучасних методів діагностики й лікування; • розширення співпраці з НСЗУ через збільшення кількості пакетів медичних послуг; • розвиток реабілітаційного напрямку та відновлювальної медицини; • активне використання телемедичних консультацій та дистанційного супроводу пацієнтів, що забезпечить доступність медичної допомоги для пацієнтів із віддалених районів області;	• зміна вимог НСЗУ, що може вплинути на обсяг фінансування; • недостатнє фінансування місцевих програм; • нестабільна економічна та політична ситуація в державі; • зниження рівня народжуваності та міграційні процеси; • зростання конкуренції з боку приватних медичних установ; • поширення практики самолікування, що збільшує ризик ускладнень та потребу у складнішому лікуванні; • підвищення вартості енергоносіїв та комунальних послуг; • висока залежність від фінансових інвестицій;

SWOT-аналіз дав змогу комплексно оцінити внутрішній потенціал Вінницької обласної дитячої лікарні та визначити ключові зовнішні фактори, що формують його функціонування.

Виявлені сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози зовнішнього середовища створюють підґрунтя для формування стратегічних напрямків розвитку закладу, які [47]:

- використовують сильні сторони лікарні для реалізації можливостей (SO - стратегія);
- мінімізують слабкі сторони завдяки виявленим можливостям (WO - стратегія);
- захищають заклад від зовнішніх загроз, спираючись на сильні сторони (ST-стратегія);
- зменшують вразливість підприємства, мінімізуючи слабкості та негативний вплив зовнішніх ризиків (SW-стратегія).

Таблиця 2.16 – Стратегічна матриця КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	SO-стратегія • Розширення переліку платних послуг на основі високої кваліфікації персоналу, наявної матеріально-технічної бази та впровадження сучасних технологій; • Розвиток телемедицини та дистанційного супроводу пацієнтів з використанням наявних цифрових інструментів; • Залучення грантів, благодійних фондів та міжнародних програм з метою модернізації обладнання з огляду на статус провідної лікарні регіону; • Посилення співпраці з іншими медичними закладами для обміну досвідом, використовуючи широкий спектр спеціальностей; • Розвиток реабілітаційних та відновлювальних послуг завдяки сучасному обладнанню й досвіду персоналу у лікуванні складних випадків;	WO-стратегія • Модернізація обладнання та приміщень за рахунок міжнародних програм підтримки та партнерських проєктів; • Залучення додаткових джерел фінансування (гранти, платні послуги); • Посилення маркетингової діяльності (сайт, соцмережі, інформаційні кампанії); • Збільшення кількості середнього та молодшого медперсоналу завдяки мотиваційним програмам; • Розвиток освітніх програм для населення для підвищення рівня довіри та впізнаваності лікарні;

Продовження табл. 2.16

Загрози (Т)	ST-стратегія	SW-стратегія
	• Підвищення рівня конкурентоспроможності за рахунок високопрофесійного персоналу, цілодобової роботи та широкого спектру спеціалізацій; • Використання автономного електропостачання (потужної генераторної станції) для забезпечення безперебійності послуг в умовах енергетичних загроз; • Використання телемедицини для змоги надавати дистанційну консультативну медичну допомогу; • Посилення показників ефективності для зміцнення позицій лікарні;	• Розробка комплексної програми утримання персоналу, що включатиме мотиваційні заходи, навчання, внутрішній кар'єрний ріст; • Оптимізація витрат та раціональне використання ресурсів для зниження залежності від змін у фінансуванні та економічної нестабільності; • Поступове оновлення застарілого обладнання через поетапне впровадження енергоощадних рішень та партнерських проєктів; • Зміцнення системи комунікації з партнерами, владою та громадськістю та громадськістю; • Посилення контролю за якістю надання медичних послуг, моніторингу ризиків та запобігання медичним помилкам;

Результати проведеного SWOT-аналізу формують основу для вибору стратегічних пріоритетів і планування подальших дій у межах загальної стратегії розвитку закладу.

Таким чином, КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради» має значний потенціал для подальшого розвитку, але потребує комплексних управлінських заходів щодо зміцнення кадрового складу, розширення ресурсної бази, підвищення ефективності внутрішніх процесів та посилення позицій на конкурентному ринку медичних послуг.

2.3 Аналіз стратегії розвитку КНП «ВОДКЛ ВОР»

Стратегія розвитку КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради» є ключовим управлінським інструментом, що визначає принципи, пріоритети та механізми підвищення ефективності діяльності установи на короткострокову та середньострокову перспективу [35].

Розробка стратегії здійснюється медичним директором разом із економічно-плановим відділом та відділом аудиту та аналітики. Формування стратегічних орієнтирів базується на основі комплексного аналізу результатів діяльності закладу, який охоплює оцінку фінансово-економічних показників, кадрового потенціалу, матеріально-технічного забезпечення та лікувально-діагностичних процесів. Для забезпечення обґрунтованості управлінських рішень у стратегії розвитку КНП «ВОДКЛ ВОР» проведено SWOT-аналіз.

На основі отриманих даних, відповідальні підрозділи визначають актуальні потреби закладу, розробляють стратегічні та оперативні заходи, а також формують шляхи їх реалізації та необхідні ресурси.

Останнє оновлення стратегії розвитку КНП «ВОДКЛ ВОР» було здійснено у 2023 році, в результаті чого був сформований трирічний стратегічний план [38].

З огляду на динамічні зміни у сфері охорони здоров'я, зростання вимог НСЗУ та вплив воєнного стану на функціонування медичних закладів, після завершення визначеного планового періоду, тобто у 2026 році, виникне потребу у формуванні нової, оновленої стратегії розвитку, яка враховуватиме сучасні виклики та перспективні напрями трансформації дитячої медичної допомоги.

Насамперед, у чинній стратегії розвитку КНП «ВОДКЛ ВОР» визначено місію. Вона полягає у наданні якісної госпітальної та консультативної медичної допомоги дітям на основі сучасних технологій, доказових методів лікування та високого професіоналізму медичного персоналу для поліпшення здоров'я дитячого населення [35].

З огляду на сформульовану місію, стратегія КНП «ВОДКЛ ВОР» орієнтована на забезпечення високоякісної медичної допомоги дітям та покращення їхнього здоров'я.

Аналіз існуючої стратегії показує, що стратегія охоплює ключові напрями, властиві сучасним медичним закладам. Стратегічні пріоритети КНП «ВОДКЛ ВОР» включають [35, 37]:

- підвищення якості медичних послуг: впровадження сучасних медичних технологій, стандартизація лікувально-діагностичних процесів, посилення контролю якості та безпеки медичної допомоги;
- професійний розвиток персоналу: підвищення кваліфікації працівників, формування культури безперервного навчання та впровадження новітніх методик у практику;
- пацієнтоорієнтованість: забезпечення комфортних умов перебування у закладі, розвиток ефективної комунікації з пацієнтами та їхніми родинами, підвищення доступності медичної допомоги;
- розширення та зміцнення партнерських зв'язків: співпраця з іншими закладами охорони здоров'я, освітніми установами та громадськими організаціям.

Для реалізації стратегічних планів сформовано короткострокові та середньострокові плани. Для кожного заходу встановлено визначено відповідальну особу.

Серед основних напрямів та цілей розвитку КНП «ВОДКЛ ВОР» у стратегії визначено [35]:

- реорганізаційні зміни структури закладу;
- розвиток медичних послуг;
- здійснення оновлення матеріально-технічної бази згідно потреби лікарні;
- проведення капітального ремонту харчоблоку та онкогематологічного відділення;

- підготовка спеціалістів за спеціальностями: «Терапія мови та мовлення», «Дитяча нейрохірургія», «Ерготерапія»;
- впровадження електронної системи охорони здоров'я (ЕСОЗ);
- розробка та впровадження заходів зі зменшенням тривалості середнього строку госпіталізації;
- оптимізація витрат на утримання закладу;
- координація і співпраця з іншими закладами охорони здоров'я;

Важливою складовою чинної стратегії розвитку КНП «ВОДКЛ ВОР» є модернізація матеріально-технічної бази. У стратегічному плані на 2024 - 2026 роки особливу увагу приділено капітальним інвестиціям, спрямованим на оновлення інфраструктури та придбання медичного обладнання.

Динаміка запланованих та фактично здійснених капітальних інвестицій представлена у табл. 2.17, згідно з якою у 2025-2026 роках прогнозується скорочення видатків на капітальні вкладення. Така тенденція пояснюється завершенням найбільш масштабних інфраструктурних проєктів у перші роки реалізації стратегії та переходом до підтримувальних робіт і цільового оновлення окремих об'єктів у подальшому.

Таблиця 2.17 – Порівняльна таблиця капітальних інвестицій КНП «ВОДКЛ ВОР» у 2024-2026 р., тис. грн

Показник	2024 р. (факт)	2025 р. (прогноз)	2026 р. (план)	Відхилення (2026/2024)	
				Δ	%
Придбання (створення) основних засобів	10518,9	13479,2	8 799,40	-1 719,50	83,65%
Капітальне будівництво	2469,2	236,2	-	-2 469,20	0,00%
Капітальний ремонт, реконструкція	5458,7	613	4 000,00	-1 458,70	73,28%
Всього	18446,8	14 328,4	12799,4	-5 647,40	69,39%

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації КНП «ВОДКЛ ВОР»

Так, у 2024 році було виконано комплекс заходів з покращення інфраструктури лікарні: проведено капітальний ремонт даху головного корпусу, оновлено приміщення поліклініки для встановлення нового рентгенівського апарата, а також здійснено реконструкцію дизель-генераторів [35].

У 2025 році стратегія передбачає завершення модернізації системи енергозабезпечення та введення в експлуатацію свердловини для питного водопостачання. На 2026 рік заплановано проведення капітального ремонту дахів прибудов основного лікувального корпусу [35].

Одним із ключових пріоритетів стратегії розвитку КНП «ВОДКЛ ВОР» є забезпечення належного рівня оплати праці медичних працівників, що має вагоме значення для утримання фахівців, підвищення мотивації персоналу та підтримки конкурентоспроможності закладу на ринку медичних послуг.

Заробітна плата медичного персоналу КНП «ВОДКЛ ВОР» нараховується відповідно до постанови КМУ №28 від 13.01.23 р. [48]. Таким чином, мінімальний розмір заробітної плати для лікарів складає 20,0 тис. грн., для середнього медичного персоналу - 13,5 тис. грн., 15,0 тис. грн для лікарів-інтернів. Крім того, підприємство забезпечує доплату за нічні зміни, за завідування, старшинство, шкідливі умови праці, надає матеріальну допомогу та здійснює преміювання персоналу. Планові та фактичні витрати на оплату праці узагальнено у табл. 2.18.

Таблиця 2.18 – Прогнозовані витрати на оплату праці та нарахування КНП «ВОДКЛ ВОР» у 2024-2026 р., тис. грн

Показник	2024 р. (факт)	2025 р. (прогноз)	2026 р. (план)	Відхилення (2026/2024)	
				Δ	%
Оплата праці	140737,5	160751,2	162173,8	21 436,30	115,23%
Нарахування на оплату праці	29702,3	34487,0	34830,6	5 128,30	117,27%
Всього	170439,8	195238,2	197004,4	26 564,60	115,59%

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації КНП «ВОДКЛ ВОР»

Відхилення розміру заробітної плати в 2025 році від 2024 року в сторону збільшення спричинене набором нових працівників та збільшенням податку військового збору наприкінці 2024 року, який відраховується із заробітної плати. Очікується, що сукупні витрати на оплату праці у 2026 році зростуть на 15,59% порівняно із 2024 роком. Це зумовлено очікуваним підвищення мінімальної заробітної плати та підняттям посадових окладів.

У більшості заходів, зазначених у чинній стратегії КНП «ВОДКЛ ВОР», відсутні конкретні календарні терміни реалізації заходів, окрім загального позначення планового виконання у 2024-2026 роках. Це ускладнює моніторинг динаміки реалізації та коригування планів у процесі їхнього виконання. Також не для всіх заходів визначено кількісні вимірювальні показники ефективності та проміжні критерії досягнення результатів, тоді як частина цілей сформульована занадто загально.

До того ж, аналіз існуючої стратегії розвитку свідчить про те, що інші аспекти також потребують подальшої конкретизації та оновлення. Зокрема, місія КНП «ВОДКЛ ВОР» підкреслює взаємозв'язок між інноваційністю та якістю медичної допомоги, однак у стратегічному документі недостатньо конкретизовано заходи щодо цифрової трансформації, автоматизації процесів та впровадження електронних сервісів для пацієнтів.

Крім того, стратегічні орієнтири, зазначені у стратегії Вінницької обласної дитячої лікарні потребують адаптації до сучасних викликів зовнішнього середовища, таких як посилення конкуренції між медичними закладами, підвищення вимог НСЗУ до якості та обсягів медичних послуг, зростання очікувань пацієнтів щодо сервісу та доступності, а також актуальні тенденції до цифровізації та автоматизації медичної сфери [49].

Підсумовуючи, можна зазначити, що наявна стратегія розвитку КНП «ВОДКЛ ВОР» є достатньо ґрунтовною та формує базу для подальшого зростання закладу, однак потребує оновлення відповідно до сучасних викликів у сфері охорони здоров'я.

Основними напрямками удосконалення стратегії є конкретизація стратегічних цілей і показників ефективності, розширення цифрового та інноваційного компонентів, розвиток кадрової політики та формування сервісно-орієнтованої моделі надання медичної допомоги. Посилення цих елементів дозволить закладу підвищити конкурентоспроможність, ефективність роботи та рівень задоволеності пацієнтів, а також забезпечити стійкий розвиток у перспективі.

Висновки до розділу 2

КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради» є провідним спеціалізованим медичним закладом регіону, який надає широкий спектр госпітальних та консультативних послуг дитячому населенню. Заклад відіграє ключову роль у системі третинного рівня медичної допомоги, забезпечуючи лікування складних клінічних випадків та виконання високотехнічних хірургічних втручань.

Лікарня має розвинену матеріально-технічну базу, висококваліфікований персонал та забезпечує надання високоспеціалізованої та невідкладної допомоги тисячам дітей щороку.

Показники клінічної результативності закладу за 2021-2024 роки демонструють стабільне покращення. Загалом, фінансова діяльність підприємства у 2024 р. характеризується позитивною динамікою доходів та зростанням чистого прибутку, проте одночасно спостерігається погіршення стану операційної діяльності через різке зростання собівартості та витрат, що потребує заходів із підвищення ефективності та оптимізації витрат.

Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища лікарні дозволив визначити ключові фактори впливу на її діяльність. Зовнішнє середовище дитячої лікарні характеризується як динамічне та конкурентне, із зростаючими вимогами НСЗУ, підвищеними очікуваннями пацієнтів, активними процесами цифровізації та обмеженістю фінансових ресурсів.

Внутрішнє середовище закладу має низку сильних сторін, серед яких висококваліфікований кадровий потенціал, сучасне обладнання та широкий профіль надання медичної допомоги. Водночас виявлено і певні слабкі місця, зокрема потребу в подальшій автоматизації процесів, удосконаленні кадрової політики та оптимізації використання ресурсів.

Останнє оновлення чинної стратегії розвитку КНП «ВОДКЛ ВОР» було здійснено у 2023 році. Встановлено, що стратегія загалом відповідає місії закладу та містить ключові напрями розвитку, зокрема підвищення якості медичних послуг, професійний розвиток персоналу, пацієнтоорієнтованість і розширення партнерських зв'язків. Проте аналіз виявив, що деякі положення потребують актуалізації з урахуванням сучасних викликів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КНП «ВІННИЦЬКА ОБЛАСНА ДИТЯЧА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ»

3.1 Рекомендації щодо формування стратегії розвитку закладу

Стратегічне управління діяльністю закладу охорони здоров'я є складним та багатограним процесом, що передбачає визначення довгострокових орієнтирів, узгоджену роботу всіх структурних підрозділів та формування цілісного бачення майбутнього розвитку [50]. Такий підхід має особливе значення для Комунального некомерційного підприємства «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради», адже якість управлінських рішень безпосередньо впливає на доступність, безпеку та результативність надання медичної допомоги найвразливішій категорії пацієнтів – дітям.

Удосконалення процесу формування стратегії розвитку потребує чіткої послідовності дій, узгодженість інтересів стейкхолдерів, глибокого аналізу внутрішніх можливостей та зовнішніх викликів, а також залучення кваліфікованих спеціалістів. Саме тому необхідно визначити послідовність управлінських рішень, що забезпечить якісне формування стратегії розвитку дитячої лікарні. Даний алгоритм створює основу для системного вдосконалення процесів управління, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей закладу (рис. 3.1).

1) *Формування робочої групи для розробки стратегії розвитку.*

Одним із перших кроків у процесі формування стратегії розвитку є створення робочої групи. До її складу доцільно включити адміністрацію лікарні, завідувачів ключових відділень, фахівців економічного та фінансового профілю. Така міждисциплінарна команда дозволить сформулювати всебічне бачення стану та потреб дитячої лікарні, поєднати медичну, організаційну та фінансову складову, а також забезпечити комплексний підхід до розробки стратегії розвитку КНП «ВОДКЛ ВОР».

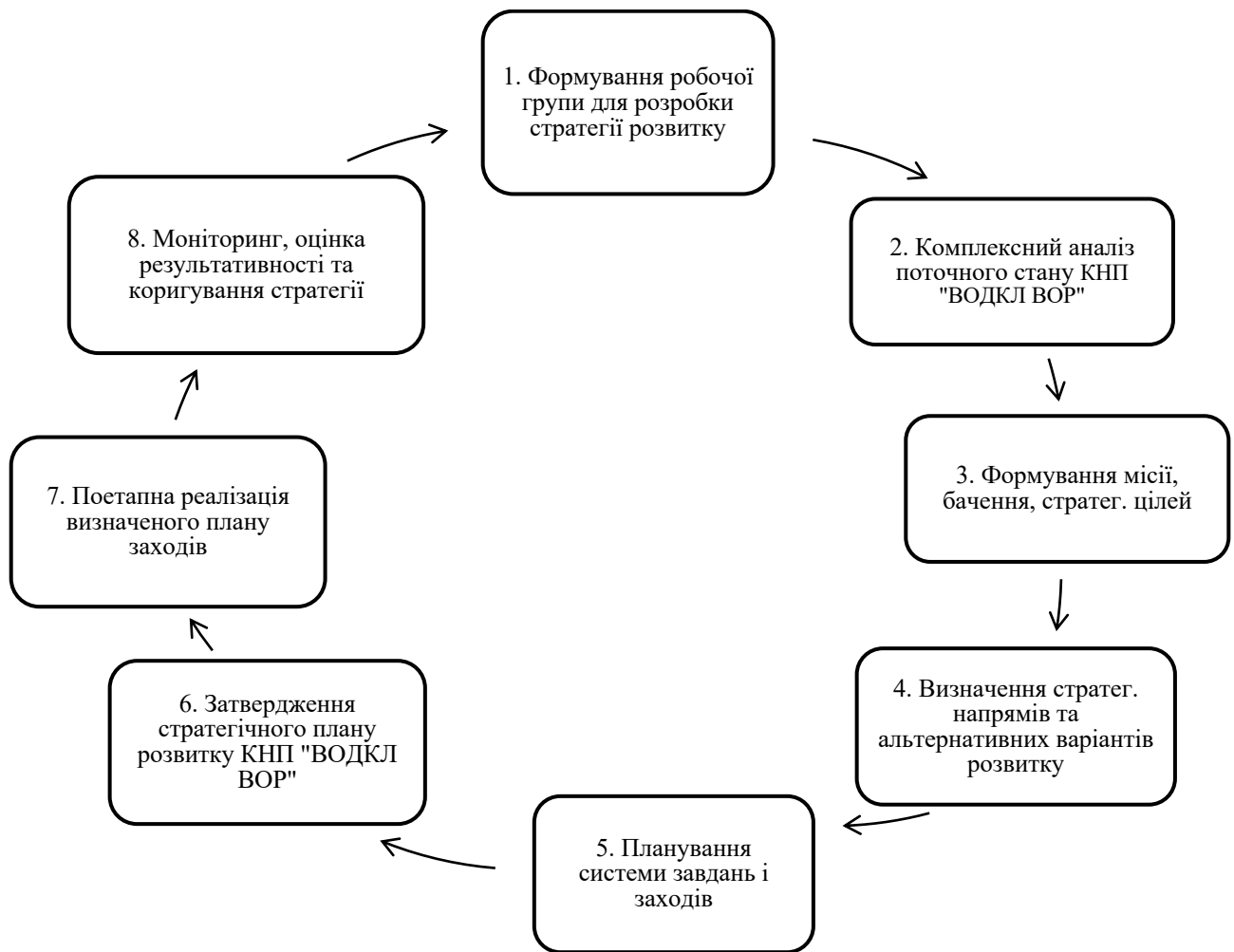


Рисунок 3.1 – Цикл управлінських рішень у процесі формування стратегії розвитку КНП «ВОДКЛІ ВОР»

2) ***Комплексний аналіз поточного стану діяльності закладу визначення основних викликів та можливостей розвитку.***

Ключовими орієнтирами при розробці стратегії розвитку КНП «ВОДКЛІ ВОР» повинні виступати загальнодержавні пріоритети галузі охорони здоров'я. Передусім це підвищення доступності та якості медичних послуг, модернізація матеріально-технічної бази та цифровізація медичної сфери [51, 52]. Крім того, важливого значення набуває орієнтація на потреби та інтереси пацієнтів, тобто дітей, як суб'єктів медичної допомоги, а також на очікування батьків, які виступають важливими стейколдерами системи.

У цьому контексті важливо з'ясувати з якими незручностями та недоліками в організації роботи закладу зіштовхуються діти та їх батьки, які аспекти на їхню думку, потребують першочергового удосконалення. Для цього

доцільно застосовувати різні інструменти збору інформації, зокрема, усні опитування, електронні форми для відгуків на сайті лікарні, анкетування пацієнтів за допомогою QR-кодів, що можуть розміщуватися на інформаційних стендах лікарні, скриньки пропозицій, а також моніторинг коментарів у соціальних мережах.

Отримані дані дають змогу виявити найпоширеніші проблеми серед яких можуть бути тривалість очікування на консультацію, недостатня інформованість батьків про процес лікування, погане ставлення персоналу чи недосконалість умов перебування в стаціонарі.

Узагальнивши цю інформацію, керівництво лікарні отримує можливість сформувати пріоритетні напрями розвитку та створити пацієнтоорієнтовану модель розвитку закладу охорони здоров'я.

Оцінка динаміки ключових показників діяльності дитячої лікарні за попередні періоди є важливим етапом під час формування стратегії розвитку. Оцінювання, проведене у розділі 2.1, дало змогу комплексно охарактеризувати поточний фінансово-економічний стан закладу, визначити рівень ефективності роботи лікарні та виявити основні проблемні зони.

Зокрема встановлено тенденцію до зростання обсягів наданих медичних послуг і покращення результатів діяльності, що свідчить про позитивну динаміку розвитку КНП «ВОДКЛ ВОР». Водночас існує низка викликів, серед яких стрімке зростання собівартості та витрат, потреба у модернізації обладнання та оновленні інфраструктури, залежність від фінансування через заключені контракти з НСЗУ.

Проведений SWOT-аналіз у розділі 2.2 дав можливість ґрунтовно дослідити внутрішній потенціал КНП «ВОДКЛ ВОР», виокремивши сильні та слабкі сторони закладу, а також оцінити вплив зовнішніх факторів, що формують можливості та загрози подальшого розвитку. Підсумком SWOT-аналізу стало формування стратегічних напрямів розвитку, спрямованих на використання внутрішніх сильних сторін для реалізації можливостей зовнішнього середовища, а також мінімізацію впливу загроз.

3) *Формування місії, бачення, стратегічних цілей.*

КНП «Вінницька дитяча обласна клінічна лікарня» прагне займати провідні позиції серед дитячих медичних закладів не лише регіону, а й України. Досягнення цієї мети реалізується шляхом надання високоякісної, доказової та доступної спеціалізованої медичної допомоги дітям.

Таким чином, визначено орієнтацію лікарні на формування безпечного, доброзичливого та психологічно комфортного середовища перебування маленьких пацієнтів та їхніх батьків.

На підставі стратегічного бачення було формовано систему цінностей, що є фундаментом діяльності КНП «ВОДКЛ ВОР»:

- здоров'я дитини як найвища соціальна цінність;
- якісне та безпечне медичне обслуговування, засноване на доказовій медицині;
- професіоналізм та компетентність усіх працівників;
- гуманність, емпатія та повага;
- відповідальність та довіра у взаємодії персоналу, пацієнтів та партнерів;
- командна робота, що забезпечує комплексний підхід до лікування;
- інноваційність та розвиток, що спрямований на постійне вдосконалення медичних процесів та технологій.

4) *Визначення стратегічних напрямів та альтернативних варіантів розвитку закладу*

На основі отриманої інформації про сучасний стан діяльності КНП «ВОДКЛ ВОР» та результатів проведеного SWOT-аналізу, було визначено стратегічні альтернативи, що найбільшою мірою відповідають місії, цінностям і пріоритетним напрямам розвитку закладу. Їх систематизовано у табл. 3.1.

Поєднання можливостей активних і пасивних стратегій дозволяє забезпечити збалансований підхід до управління розвитком дитячої лікарні, адже враховано необхідність одночасного впровадження інноваційних рішень та підтримки стабільності діяльності закладу.

Таблиця 3.1 – Альтернативні стратегії розвитку КНП «ВОДКЛ ВОР»

Назва		Опис
Активні стратегії	Активно-наступальна стратегія	Передбачає інтенсивний розвиток дитячої лікарні шляхом відкриття нових відділень, оновлення матеріально-технічної бази, впровадження інноваційних технологій діагностики та лікування, залучення висококваліфікованих фахівців, розширення спектра медичних послуг і посилення науково-клінічної складової діяльності лікарні. Дана стратегія спрямована на швидке зміцнення конкурентних позицій, а також формування іміджу провідного закладу дитячої медицини.
	Стратегія ринкової ніші	Орієнтована на вибір декількох унікальних медичних напрямків, у яких лікарня може бути лідером (наприклад, хірургія, неонатологія). Це дозволяє зайняти вузькоспеціалізовану позицію та забезпечити високий рівень експертизи у вибраній сфері.
Пасивні стратегії	Пасивно-наступальна стратегія	Включає поступове вдосконалення процесів надання медичної допомоги, модернізацію обладнання, підвищення кваліфікації персоналу та поліпшення якості сервісу без масштабних структурних змін. Метою стратегії є утримання конкурентоспроможності та покращення якості послуг у межах наявних ресурсів.
	Захисна стратегія	Спрямована на мінімізацію ризиків і збереження базового рівня діяльності лікарні у періоди фінансової нестабільності чи дефіциту кадрів. При цьому передбачено оптимізацію витрат, концентрацію на найбільш важливих медичних напрямках та підтримці якості послуг без значних додаткових інвестицій.

Після відбору стратегічних альтернатив постає потреба у визначенні ключових стратегічних пріоритетів, які мають стати основою формування довгострокової стратегії розвитку дитячої лікарні. Саме ці напрямки визначають перелік найважливіших завдань, на яких має зосереджуватися діяльність закладу у середньо та довгостроковій перспективі.

До основних стратегічних напрямів розвитку КНП «ВОДКЛ ВОР» визначено:

➤ оптимізація процесів надання медичної допомоги та забезпечення її доступності;

- покращення якості медичного обслуговування та приведення його до міжнародних стандартів;
- підвищення кваліфікації та професійного рівня персоналу;
- розвиток цифрових сервісів та телемедицини;
- покращення матеріально-технічного забезпечення;
- диверсифікація джерел фінансування для забезпечення стабільності та розвитку установи;
- розширення спектра надання медичних послуг;
- розвиток співпраці з провідними медичними закладами України та міжнародними організаціями;

5) Планування системи завдань і заходів.

У межах кожного стратегічного пріоритету для КНП «ВОДКЛ ВОР» сформовано комплекс заходів для подальшої реалізації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Заходи для реалізації стратегічних напрямків розвитку КНП «ВОДКЛ ВОР»

Стратегічний напрямок	Заходи реалізації
Оптимізація процесу надання медичної допомоги та забезпечення її доступності	– розробка та впровадження медико-технологічних документів по організації лікувально-діагностичного процесу; – оптимізація маршрутів пацієнта для скорочення часу переміщення між відділеннями; – впровадження та розширення можливостей електронної черги та онлайн-запису на прийом до лікарів; – удосконалення роботи приймального відділення; – збільшення годин прийомів вузьких спеціалістів у пікові години; – раціональне використання ліжкового фонду (моніторинг завантаженості, скорочення необґрунтованих госпіталізацій); – впровадження дистанційних консультацій у разі можливості; – проведення внутрішнього аудиту організації медичної допомоги з подальшим коригуванням недоліків.
Покращення якості медичної допомоги	– проведення переогляду клінічних протоколів; – розроблення стандартів сервісного обслуговування при наданні медичної допомоги; – застосування аудиту думки пацієнтів та медичних працівників; – покращення умов перебування пацієнтів (палати, харчування, оснащення, психологічний комфорт); – розробка та впровадження заходів зі зменшенням тривалості середнього строку госпіталізації; – впровадження малоінвазивних методів оперативних втручань; – розвиток хірургії одного дня;

Продовження табл. 3.2

Розвиток кадрового потенціалу	– набір молодих фахівців, впровадження наставництва для них; – проходження курсів для лікарів по спеціальностям, участь в онлайн-конференціях, вебінарах, майстер-класах, тренінгах; – проведення стажування лікарів в провідних світових клініках; – створення системи матеріального та морального заохочення співробітників за надання якісної медичної допомоги та участь у процесах покращення якості медичної допомоги; – організація кабінету фізичного та нервово-психічного розвантаження персоналу;
Розвиток цифрових сервісів та телемедицини	– розширення функціоналу ЕСОЗ; – регулярні телемедичні консультації й консилиуми; – навчання персоналу щодо роботи з е-записами; – впровадження онлайн-опитувань якості, автоматичного аналізу скарг і пропозицій; – використання електронних нагадувань пацієнтів щодо запису; – автоматизований облік обладнання та лікарських засобів для зменшення витрат і запобігання нестачам; – цифровізація логістичних процесів (направлення, результати досліджень, маршрути) для виключення дублювання процедур;
Покращення матеріально-технічної бази	– встановлення систем кондиціонування приміщень закладу; – модернізація ліфтів всіх корпусів; – будівництво укриття; – покращення облаштувань палат; – оновлення медичного обладнання в ключових відділеннях; – відкриття просторів для відпочинку матері та дитини;
Диверсифікація джерел фінансування лікарні	– розвиток платних послуг; – здача в оренду вільних приміщень; – впровадження додаткових напрямків медичних послуг; – розширення пакетів послуг за договором НСЗУ; – залучення інвесторів як українських так і іноземних; – розміщення вільних коштів на депозитний рахунок;
Розширення спектра медичних послуг	– аналіз попиту на додаткові медичні послуги серед населення; – розвиток напрямку ментальної допомоги дитячому населенню; – розширення реабілітаційних послуг, зокрема для дітей після тяжких травм, онкологічного лікування; – придбання сучасного медичного обладнання з метою впровадження послуг, які раніше не надавалися у закладі;
Розвиток співпраці з провідними медичними закладами України та міжнародними організаціями	– укладання договорів з провідними закладами 4-го рівня щодо спільного лікування складних випадків; – участь у наукових та клінічних дослідженнях спільно з університетами та провідними лікарнями; – співпраця з первинною ланкою медичної допомоги; – розширення співпраці з громадськими організаціями, фондами, благодійниками щодо підтримки пацієнтів; – організація стажувань лікарів у європейських та міжнародних медичних центрах; – імплементація міжнародних клінічних протоколів та стандартів лікування в практику лікарні;

Отримати запланований результат можна швидше та ефективніше, якщо підходити до формування стратегії як до взаємопов'язаного процесу, що функціонує як одна цілісна система.

На рисунку 3.2 представлено взаємозв'язок ключових операційних процесів КНП «ВОДКЛ ВОР», що відображає логіку їх взаємодії у контексті реалізації стратегічних цілей розвитку.

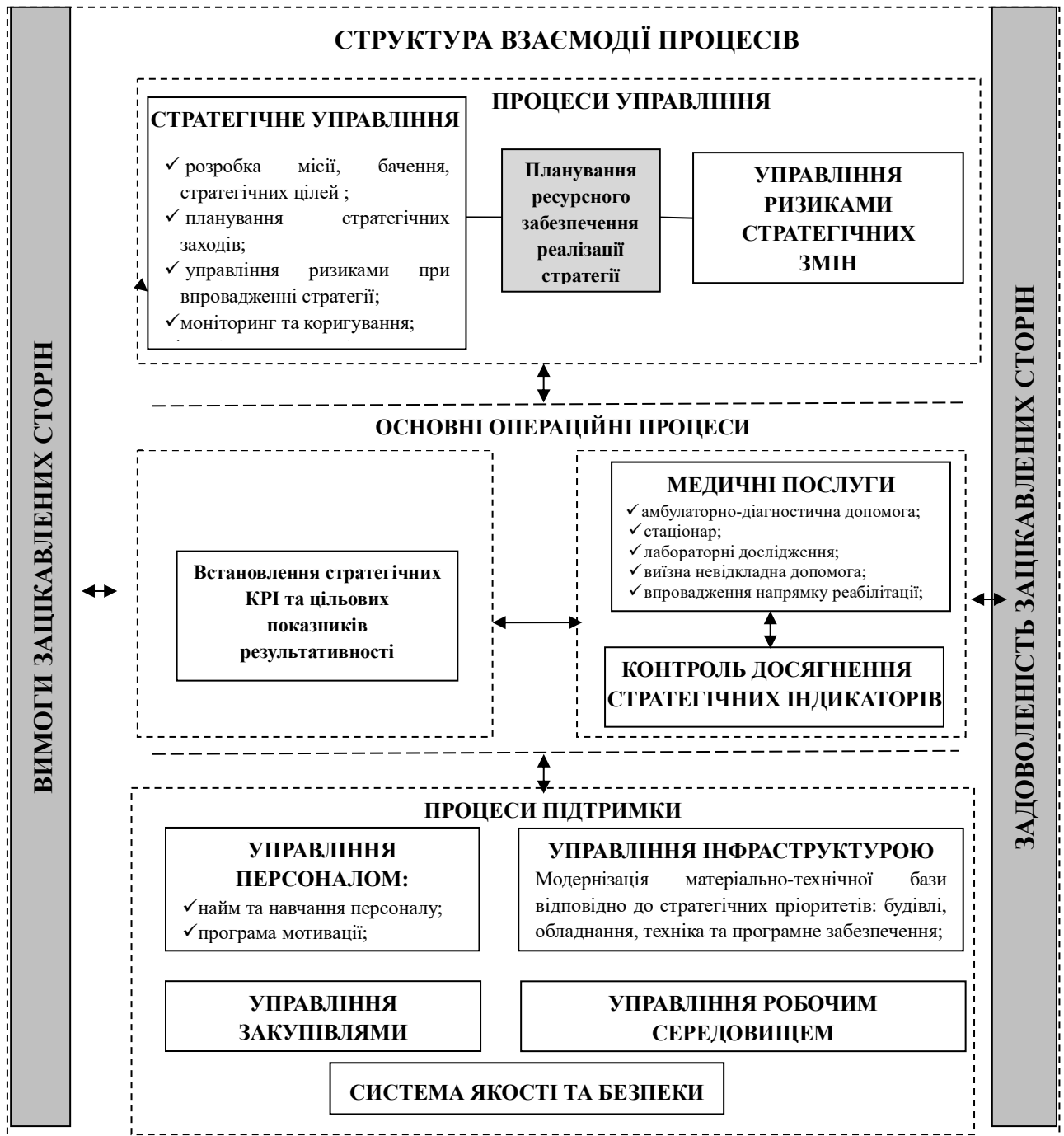


Рисунок 3.2 – Схема взаємодії ключових операційних процесів КНП «ВОДКЛ ВОР» у контексті реалізації стратегії розвитку

Даний підхід забезпечує узгодженість управлінських рішень, оптимальний розподіл ресурсів та системну інтеграцію всіх елементів організаційної діяльності.

6) Заключним етапом формування стратегії діяльності є реалізація обраної стратегії, що передбачає розробку детальних оперативних планів з чітко визначеним терміном виконання, розподілом завдань між виконавцями та організацію регулярного проміжного контролю за досягненням стратегічних цілей.

7) Важливим є систематичне відстеження виконання запланованих заходів, аналіз результативності та своєчасне виявлення відхилень від визначених цілей. Оцінка ефективності стратегії здійснюється шляхом порівняння фактичних показників діяльності закладу з очікуваними результатами та встановленими індикаторами, що дозволяє об'єктивно визначити ступінь досягнення стратегічних орієнтирів.

У разі виникнення змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі, а також за результатами моніторингу та оцінювання, стратегія підлягає коригуванню. Така гнучкість забезпечує адаптивність закладу до нових умов, і сприяє підтриманню стабільності та безперервності розвитку КНП «ВОДКЛ ВОР».

3.2 Очікувані результати та оцінка ефективності запропонованої стратегії

Запропоновані напрямки стратегічного розвитку КНП «ВОДКЛ ВОР» спрямовані на формування сучасної, ефективної та пацієнтоорієнтованої моделі надання медичної допомоги, що відповідає викликам теперішнього етапу реформування системи охорони здоров'я України.

Стратегія охоплює ключові напрями організаційного, кадрового, технологічного та фінансового розвитку, що дозволяє розглядати її як комплексний інструмент покращення діяльності закладу.

Основна увага приділяється створенню умов, за яких кожна дитина зможе отримати своєчасну, якісну та безпечну медичну допомогу відповідно до принципів доказової медицини.

Реалізація сформованих стратегічних заходів передбачає системні зміни у функціонування дитячої лікарні: підвищення якості проведення діагностики та лікування, оптимізацію клінічних маршрутів, удосконалення системи управління якістю, покращення умов перебування маленьких пацієнтів.

Значна увага приділяється доступності медичних послуг, зокрема зменшенню часу очікування, розширенню видів надання медичних послуг, впровадженню надання телемедичних послуг та застосування інноваційних технологій.

Важливою складовою стратегії є оптимізація ресурсного забезпечення, що включає модернізацію обладнання, поступове оновлення матеріально-технічної бази, ремонт та переоблаштувань палат. Розвиток інфраструктури закладу, зокрема модернізація ліфтів, удосконалення систем безпеки та покращення умов перебування у вже наявному укритті, сприятиме створенню безпечних та комфортних умов для всіх учасників медичного процесу.

Крім того, даний стратегічний напрямок передбачає забезпечення безперебійної роботи дитячої лікарні в умовах надзвичайних ситуацій та перебоїв електропостачання. З цією метою передбачається модернізація систем резервного енергозабезпечення, акумуляторних станцій і джерел безперебійного живлення для критично важливого обладнання. Це дасть змогу гарантувати безперервність лікувального процесу, зберегти безпеку пацієнтів та забезпечити надання медичної допомоги незалежно від зовнішніх ризиків.

Особливий акцент зроблено на зміцнення кадрового потенціалу шляхом підвищення кваліфікації медичних працівників, удосконалення системи мотивації персоналу та формуванні сприятливого середовища діяльності.

Однією із ключових цілей стратегії є забезпечення довгострокової фінансової стабільності закладу. Для цього передбачено розширення можливих джерел фінансування, зокрема шляхом ефективної співпраці з

НСЗУ, залучення грантів, участі в міжнародних програмах, розвитку додаткових сервісів і впровадження нових моделей фінансового менеджменту.

У межах кожного напрямку визначено очікувані результати та показники оцінки ефективності їх реалізації (табл. 3.3)

Таблиця 3.3 – Система показників оцінки ефективності стратегічних заходів КНП «ВОДКЛ ВОР»

Стратегічний пріоритет	Очікувані результати	Показник ефективності
Оптимізація процесу надання медичної допомоги та забезпечення її доступності	✓ скорочення часу очікування на прийом до лікаря; ✓ покращення організації маршруту пацієнта; ✓ підвищення ефективності та рівня координації між структурними підрозділами лікарні; ✓ оптимізація завантаженості ліжкового фонду до нормативних показників; ✓ зростання частки онлайн-записів та дистанційних консультацій; ✓ розширення охоплення дитячого населення якісною медичною допомогою;	✓ зниження середнього часу очікування на прийом на 15–20%; ✓ підвищення завантаженості ліжок до рівня 85–90%; ✓ підвищення оперативності взаємодії, скорочення кількості дублюючих звернень; ✓ підвищення кількості звернень через електронний запис на 25–30%; ✓ збільшення кількості наданих послуг на 10–15% щороку;
Покращення якості медичної допомоги	✓ відповідність якості медичної допомоги сучасним міжнародним стандартам, включаючи вимоги акредитації; ✓ зниження кількості ускладнень; ✓ підвищення клінічної ефективності лікування дітей; ✓ зменшення тривалості перебування у стаціонарі при незмінно високих результатах лікування; ✓ зростання рівня довіри пацієнтів та позитивного зворотнього зв'язку з боку батьків; ✓ підвищення показників безпеки медичного середовища; ✓ створення культури безперервного покращення якості;	✓ проходження акредитації на найвищому рівні, із повною відповідністю стандартам; ✓ зниження частоти ускладнень на 8-10%; ✓ загальна летальність нижче 0,5%; ✓ хірургічна активність не менше 45%; ✓ середня тривалість лікування – не більше 8,4 діб; ✓ покращення ключових клінічних результатів на 10%; ✓ зменшення середньої тривалості лікування на 5-10%; ✓ рівень задоволеності пацієнтів - не менше 90%; ✓ регулярність проведення внутрішнього аудиту 1 раз на квартал, звіт щодо показників якості;

Продовження табл. 3.3

Підвищення кваліфікації та професійного рівня персоналу	✓ підвищення професійної компетентності медичних працівників; ✓ застосування сучасних методик лікування; ✓ зниження плинності кадрів; ✓ формування позитивного психологічного клімату у колективі; ✓ підвищення якості комунікації з пацієнтами; ✓ розвиток лідерських компетенцій керівників відділів та відділень;	✓ не менше 70% персоналу щороку проходять підвищення кваліфікації або внутрішнє навчання; ✓ збільшення частки спеціалістів, що володіють інноваційними методиками; ✓ скорочення рівня звільнень на 10-15% щороку; ✓ покращення результатів внутрішніх опитувань персоналу щодо умов та задоволеності роботою; ✓ забезпеченість необхідними фахівцями на рівні не нижче 95% потреби;
Розвиток цифрових сервісів та телемедицини	✓ підвищення доступності медичної допомоги для пацієнтів із віддалених районів; ✓ скорочення часу очікування прийому лікаря; ✓ зменшення адміністративного навантаження на персонал; ✓ розширення діагностичних можливостей за рахунок цифрового обміну даними; ✓ підвищення пацієнтоорієнтованості та зручності отримання допомоги;	✓ частка пацієнтів, які користуються онлайн-записом близько 60% від усіх звернень; ✓ зниження середнього часу очікування на прийом завдяки електронному запису на 15–20%; ✓ зростання кількості телемедичних консультацій на 20–30% щорічно; ✓ рівень задоволеності пацієнтів цифровими сервісами понад 80% позитивних оцінок;
Покращення матеріально-технічного забезпечення	✓ модернізація обладнання відповідно до потреб лікарні; ✓ підвищення точності та швидкості діагностики; ✓ забезпечення безпечних та комфортних умов перебування пацієнтів; ✓ розширення використання інноваційних технологій лікування; ✓ підвищення енергоефективності та зниження витрат; ✓ автоматизація операційних процесів; ✓ посилення технічної готовності закладу до надзвичайних ситуацій;	✓ оновлення 20-30% обладнання у пріоритетних відділеннях протягом року; ✓ підвищення рівня задоволеності пацієнтів умовами стаціонару; ✓ збільшення кількості високотехнологічних втручань; ✓ зменшення витрат на енергоносії на 8-10% за рахунок модернізації інфраструктури; ✓ збільшення частки цифрових процесів (eHealth, електронний документообіг); ✓ наявність резерву матеріальних ресурсів;

Продовження табл. 3.3

Диверсифікація джерел фінансування для забезпечення стабільності та розвитку установи.	✓ зменшення залежності від одного джерела фінансування; ✓ збільшення доходів закладу; ✓ розширення інвестиційних можливостей; ✓ залучення грантів, благодійних та спонсорських коштів на розвиток закладу; ✓ підвищення економічної ефективності діяльності; ✓ формування стабільного фінансового середовища для стратегічного розвитку;	✓ частка альтернативних джерел фінансування 25-30% у загальному бюджеті; ✓ приріст доходів від платних медичних послуг на 15-20% щороку; ✓ зростання обсягу капітальних вкладень у розвиток; ✓ кількість успішно реалізованих партнерських або грантових проєктів не менше 3-5 на рік; ✓ підвищення рівня фінансової стійкості за основними показниками (коєф. ліквідності, автономії)
Розширення спектра медичних послуг	✓ ширше охоплення дитячого населення спеціалізованою допомогою; ✓ посилення позиції лікарні як ключового дитячого центру регіону; ✓ зниження необхідності виїзду пацієнтів у Київ чи закордон для отримання необхідного лікування;	✓ збільшення кількості нових клінічних напрямів на 1-2 щороку; ✓ зменшення направлення пацієнтів у інші області; ✓ підвищення рівня охоплення реабілітаційними послугами на 20% у перший рік після впровадження; ✓ зростання кількості пацієнтів, що отримали послуги ментального здоров'я на 20%;
Розвиток співпраці з провідними медичними закладами України та міжнародними організаціями	✓ доступ до передових медичних технологій та практик; ✓ підвищення кваліфікації лікарів та конкурентоспроможності закладу; ✓ підвищення авторитету та довіри населення до лікарні; ✓ розширення можливостей лікувати складні випадки; ✓ поліпшення клінічних результатів у найскладніших груп пацієнтів;	✓ кількість укладених угод про партнерство 5-7 на рік; ✓ 10-15 осіб у рік, що пройшли міжнародне стажування; ✓ не менше 6-10 заходів щороку (спільних майстер-класів, конференцій); ✓ сума залучених грантових коштів та благодійних ресурсів; ✓ зростання кількості спільних наукових публікацій або проєктів на 15–20% щороку;

Таким чином, стратегія розвитку КНП «ВОДКЛ ВОР» інтегрує всі ключові напрями діяльності закладу та забезпечує комплексне вдосконалення діяльності установи. Очікувані результати спрямовані на підвищення доступності та якості медичних послуг, модернізацію матеріально-технічної бази, зміцнення кадрового потенціалу та забезпечення фінансової стабільності.

Системна реалізація визначених заходів дозволить:

- забезпечити відповідність медичної допомоги сучасним міжнародним стандартам;
- підвищити клінічну ефективність лікування дітей та їх безпеку;
- розширити доступ до спеціалізованих послуг за рахунок цифрових технологій та оптимізованих процесів;
- покращити умови перебування пацієнтів у стаціонарі;
- створити потужну економічну основу для довгострокового розвитку;

Очікується покращення фінансової стійкості КНП «ВОДКЛ ВОР». Розширення спектра послуг, зокрема реабілітаційних, удосконалення сервісу та впровадження ефективних управлінських рішень забезпечать приріст доходів та скорочення витрат.

За попередніми розрахунками, середньомісячний дохід закладу становить близько 19 800 тис. грн, а реалізація зазначених стратегічних заходів дозволить збільшити його на 10-15%, що забезпечить надходження додаткових 1 980-2 970 тис. грн щомісячно або близько 23 760-35 640 тис. грн у річному вимірі.

Розмір очікуваного приросту доходів (10–15%) визначено з урахуванням середньорічної динаміки доходів підприємства за минулі періоди, а також економічного ефекту від впровадження нових напрямів діяльності.

Водночас оптимізація адміністративних процесів та активне використання електронних сервісів (онлайн запис, електронна черга) дадуть можливість зменшити витрати на 5-8%, що орієнтовно становить 600-1 000 тис. грн щомісячно. Це відбудеться за рахунок скорочення трудомісткості

роботи реєстратури, зменшення витрат на паперовий документообіг, оптимізації графіків прийому та підвищення продуктивності праці персоналу. Початкові витрати на впровадження таких цифрових рішень є порівняно невеликими (120-180 тис. грн) і окупляться протягом перших місяців.

Оптимізація маршрутизації пацієнтів та вдосконалення процесу онлайн-запису дозволить скоротити середній час очікування на медичну допомогу з 25 хв до 12 хв. Очікується також підвищення точності діагностики та покращення клінічних результатів лікування. Крім того, розширення спектра послуг дасть змогу обслуговувати більшу кількість пацієнтів, зокрема за рахунок високоспеціалізованих консультацій та інноваційних методів лікування.

Запровадження заходів, спрямованих на підвищення комфортності та комунікації з пацієнтами, підтримуватиме зростання їх задоволеності. Очікується підвищення рівня позитивної оцінки пацієнтами медичних послуг та зменшення кількості скарг, що підвищить довіру батьків до лікарні як до закладу, який надає безпечну, якісну та доступну допомогу дітям.

Таким чином, стратегія слугуватиме інструментом забезпечення сталого розвитку Вінницької обласної дитячої клінічної лікарні та її конкурентоспроможності в умовах трансформації системи охорони здоров'я України. Досягнення визначених цільових показників стане підтвердженням ефективності обраного стратегічного курсу.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було представлено поетапну схему формування стратегії розвитку КНП «ВОДКЛ ВОР», що включає визначення робочої групи, проведення комплексного аналізу діяльності, формування місії, бачення та стратегічних цілей, вибір напрямів розвитку, детальне планування заходів, затвердження стратегічного плану та його практичну реалізацію з подальшим моніторингом та коригуванням.

Такий підхід забезпечує системність прийняття рішень, зрозумілість та прозорість етапів управління та можливість своєчасно реагувати на зовнішні зміни.

На основі визначеної послідовності стратегічного планування та результатів проведено аналізу було розроблено та обґрунтовано напрямки розвитку КНП «ВОДКЛ ВОР», що спрямовані на підвищення ефективності діяльності закладу в умовах реформування системи охорони здоров'я України.

Було визначено комплекс організаційних, кадрових, технологічних та фінансових заходів, реалізація яких забезпечить покращення доступності та якості медичних послуг для дитячого населення та посилення рівня конкурентоспроможності лікарні.

Запропоновані заходи передбачають оптимізацію внутрішніх процесів, розвиток матеріально-технічної бази, впровадження цифрових сервісів, удосконалення кадрової політики, диверсифікацію джерел фінансування, . Впровадження сучасних підходів до управління, підвищення професійного рівня персоналу та орієнтація на задоволення потреб пацієнтів сприятимуть створенню ефективної, безпечної та пацієнтоорієнтованої моделі надання послуг.

Прогноз очікуваних результатів впровадження стратегічних заходів показав позитивний вплив на фінансову стабільність, якість медичних послуг та рівень задоволеності пацієнтів. При цьому очікується зростання обсягів доходів, оптимізація витрат, скорочення часу очікування пацієнтів, підвищення клінічної ефективності лікування, а також зростання рівня довіри та лояльності з боку пацієнтів та їх батьків.

Таким чином, реалізація зазначених заходів дозволить забезпечити стабільний розвиток лікарні, зміцнити його позиції на ринку медичних послуг та найголовніше – надавати якісну та доступну медичну допомогу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (магістерській) роботі узагальнено теоретичні засади формування стратегії розвитку підприємства та розроблено практичні пропозиції щодо її вдосконалення на прикладі КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради». У результаті проведеного дослідження можна сформулювати такі висновки.

Стратегія розвитку підприємства є важливим засобом забезпечення його сталого зростання, посилення конкурентних позицій та здатності оперативно реагувати на зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі.

Узагальнення наукових підходів до трактування поняття «стратегія розвитку» доводить, що вона являє собою довгостроково орієнтований системний план дій, спрямованих на ефективне використання ресурсів та формування конкурентних переваг. Вибір стратегічного курсу визначається масштабом діяльності підприємства, його місією та цілями, а також умов ринкового функціонування.

Визначено, що процес розробки стратегії розвитку підприємства має поетапний характер і передбачає здійснення глибокого аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів впливу, визначення пріоритетних напрямів розвитку та стратегічних орієнтирів, а також вибір інструментів їхньої реалізації.

Ефективність впровадження стратегії значною мірою зумовлюється гнучкістю управлінських рішень, спроможністю організації адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища та здатністю завчасно визначати можливі загрози. Регулярна оцінка ефективності стратегії розвитку дає можливість оперативно коригувати обраний курс та забезпечувати стійкий та безперервний розвиток підприємства.

КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради» є провідним закладом охорони здоров'я регіону, що здійснює надання широкого спектра високоспеціалізованої медичної допомоги дитячому населенню.

Заклад має потужну матеріально-технічну базу, висококваліфікований персонал і забезпечує лікування тисяч дітей щороку. Аналіз показників діяльності дитячої лікарні свідчить про покращення клінічних результатів та позитивну динаміку зростання доходів. Водночас виявлено зниження ефективності фінансової складової через зростання витрат, що вимагає впровадження заходів з оптимізації ресурсів.

Стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища КНП «ВОДКЛ ВОР» дозволив визначити чинники, які впливають на розвиток лікарня. Внутрішнє середовище характеризується наявністю важливих конкурентних переваг, серед яких кваліфікованих кадрів, сучасне обладнання, багатoproфільність надання медичної допомоги. Разом із тим потребують удосконалення автоматизація процесів, кадрова політика та ефективність управління фінансовими і матеріальними ресурсами.

До того ж, значний вплив на діяльність закладу чинять зовнішні фактори, серед яких посилення конкуренції на ринку медичних послуг, підвищені вимоги НСЗУ до якості й результативності лікування, обмеженість фінансових ресурсів, швидкі темпи цифрової трансформації галузі та зростання очікувань пацієнтів щодо сервісності та доступності медичної допомоги.

Хоч чинна стратегія розвитку КНП «ВОДКЛ ВОР» загалом є комплексною та забезпечує реалізацію визначених орієнтирів діяльності закладу, питання її подальшого вдосконалення залишається актуальним.

Послідовність реалізації стратегічного підходу в управлінні його розвитком дитячої лікарні включає створення робочої групи, проведення ґрунтовного аналізу, розроблення стратегічних документів, визначення системи заходів і індикаторів, затвердження, практичне впровадження, моніторинг результатів та коригування. Такий поетапний підхід забезпечує системність управління, прозорість прийняття рішень та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Динамічні зміни у галузі охорони здоров'я, посилення конкуренції між медичними закладами, а також зростання вимог до якості та доступності медичної допомоги вимагають оновлення стратегічних підходів.

➤ На основі результатів стратегічного аналізу було визначено пріоритетні напрями подальшого розвитку КНП «ВОДКЛ ВОР». До основних стратегічних пріоритетів та напрямків розвитку дитячої лікарні віднесено оптимізацію процесів надання медичної допомоги та забезпечення її доступності; покращення якості медичного обслуговування відповідно до міжнародних стандартів; підвищення кваліфікації й професійного рівня персоналу; розвиток цифрових сервісів та телемедицини; удосконалення матеріально-технічного забезпечення; розширення спектра надання медичних послуг; розвиток співпраці з провідними медичними закладами України та міжнародними організаціями, а також диверсифікацію джерел фінансування для гарантування фінансової стабільності та розвитку установи.

Прогнозована результативність реалізації визначених стратегічних заходів свідчить про зростання доходів на 10–15%, скорочення витрат на 5–8%, зменшення часу очікування медичних послуг удвічі, підвищення клінічних результатів та рівня задоволеності пацієнтів. Це сприятиме покращенню репутації лікарні, розширенню охоплення дитячого населення якісною спеціалізованою допомогою та зміцненню позицій закладу в регіоні.

Таким чином реалізація стратегічних напрямків розвитку КНП «ВОДКЛ ВОР» забезпечить довгостроковий позитивний вплив на результативність діяльності лікарні та якість медичного обслуговування дітей, що є важливим внеском у розвиток системи охорони здоров'я.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. DOI:10.32702/2307-2105-2021.2.92
2. Носань Н., Якименко Т., Панченко, Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-16
3. Бурик З. Генеза понятійно-категоріального апарату стратегічного управління. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2024. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2014_1_2 (дата звернення 18.09.2025)
4. Ansoff I., Kipley, D., Lewis A, Helm-Stevens R., Ansoff, R. (2018). *Implanting strategic management*. Springer. 3rd ed. 2019. 592 p.
5. Chandler A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962. 463 p.
6. Портер М., Крістенсен К., Чан Кім В, Моборн Р. Про стратегію. *Harvard Business Review: 10 найкращих статей*. Переклад: К. Козачук. Київ: КМ-Букс. 2019. 288 с.
7. Steiner G. A. (2010). *Strategic Planning*. New York: Simon & Schuster. 2010. 452 p.
8. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Переклад Н. Кошманенко. Київ: Наш Формат. 2020. 424 с.
9. Друкер П. Ефективний керівник. Київ: Наш Формат. 2021. 256 с.
10. Thompson A., Peteraf M., Gamble J. (2022). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 23rd Edition. — McGraw-Hill Education. 2022. 865 p.
11. Карачина Н., Семцов В., Сметанюк О. Стратегії і реалії інтегрування вітчизняних підприємств у міжнародне бізнес-середовище. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 4. с. 193-198. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-296-4-32

12. Васи́лига С. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121-125. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.121
13. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза, К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>
14. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2019. №3. с. 109-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24. (дата звернення 18.09.2025)
15. Брінь П., Голтвянська Ю. Стратегія розвитку підприємства: формування та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. с. 31-34. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5>
16. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економічний журнал Мукачівського державного університету*. 2018. № 18. С. 346–352. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>
17. Швед В., Горобець А. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2023. №49. с. 36-43. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-49-6>
18. Таранич О. В., Вінніченко А.А., Таранич А. В. Стратегія антикризового управління підприємством із врахуванням його життєвого циклу. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3 (47). С. 62-74. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.7>.
19. Писаренко С. В. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 27 (2). с. 29-34. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_27\(2\)__7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_27(2)__7) (дата звернення 18.09.2025)

20. Хетагурова Д., Балабаш О. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Сучасна інженерія та інноваційні технології*. 2022. Вип. 24, ч. 2. С. 21–27. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-24-02-023>.
21. Пілецька С., Ключ І., Білоус Н. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*. 2022. №2 (49). С. 174-179. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27>
22. Олійник Л., Кузнецова А., Метологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. № 3 (31). 2018. с.118-126. DOI 10.31558/2307-2318.2018.3.13 УДК 658.012
23. Науменко В. Стратегічне планування як основний етап процесу стратегічного управління соціально-економічним розвитком держави. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Том 34 (73). № 1. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/15>
24. Козирева О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Х.: Вид-во НФАУ. 2020. 238 с.
25. Сеник І. Діагностика як основа планування стратегічних цілей підприємства в умовах активізації інтегральних процесів. *Економіка та суспільство*. (73). 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-103>
26. Макаренко П., Михальчук О., Пілявський В. Формування стратегії та стратегічних альтернатив підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного*. 2024. №2 (51) DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-51-3>
27. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Economic Synergy*. № 4 (6). 2022. С. 92–103. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-7>
28. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>.

29. Шульга О. Базові модель моніторингу у системі стратегічного розвитку організації. *Підприємництво та інновації*. № 29. с. 106-113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.17>
30. Семенча І., Гордієнко С. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. *Економічний простір*. №181. 2022. С.143-150. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-25>
31. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.80
32. Сакун Л., Сухомлин Л, Шилова Ю. Збалансована система показників у формуванні стратегії в умовах трансформаційних процесів. *Економічний простір*. №196. 2024. с. 97-104. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.97-104>
33. В. Оу. Критеріальний підхід до визначення оцінки ефективності інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань. *Управління економікою: теорія та практика: Зб. наук. пр.* К: ІЕП НАНУ. 2023. С. 170-187. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/handle/123456789/197932>. (дата звернення 20.09.2025)
34. Харченко Ю., Марченко В. Напрями формування стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. *Економіка та управління підприємствами*. № 2(88). 2022. С. 72-78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-10>
35. Офіційна сторінка КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради». URL: <http://vodkl.org.ua/> (дата звернення: 20.09.2025).
36. Clarity Project: Комунальне некомерційне підприємство «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради». URL: <https://clarityproject.info/edr/03082760>. (дата звернення: 20.09.2025).

37. Статут КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради». URL: <https://vodkl.org.ua/wp-content/uploads/2021/09/statut.pdf> (дата звернення: 20.09.2025).

38. Управління спільної комунальної власності територіальних громад Вінницької області. Фінансовий стан КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради». URL: <http://uskv.vn.ua/okv/okv67/2okv67.html> (дата звернення: 20.09.2025).

39. Діденко Н. Г. Трансформація національної системи охорони здоров'я під час війни й повоєнного відновлення. *Public policy, governance and communications in the EU member states and candidate countries: post-conference monograph*. Kyiv: NaUKMA, 2023. с. 148-156. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/26914> (дата звернення: 10.10.2025).

40. Король В. Конкуренція на ринку медичних послуг та їх вплив на надання медичної допомоги закладом охорони здоров'я. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України*. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. С. 353-356. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/46059>.

41. Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я. Розпорядження КМУ від 30.11.2016 р. № 1013-р.

42. Мельник А. Трансформаційна модель ринку охорони здоров'я в Україні в умовах сучасних викликів. Вісник економіки. 2022. Вип. 2. С. 111–127. DOI: <https://org/10.35774/visnyk2022.02.111>

43. Обрізан М. Як нам відновити українську медицину після перемоги? URL: <https://voxukraine.org/yak-nam-vidnovyty-ukrayinsku-medytsynu-pislya-peremogy> (дата звернення: 10.10.2025).

44. Станасюк Н., Мінко, А. Необхідність стратегічного підходу в управлінні закладами охорони здоров'я та його ключові орієнтири. *Економіка та суспільство*. № 61. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-55>.

45. Августин Р., Стахів О. Визначення стратегічних пріоритетів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. *Академічні візії*. №17. 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7763346>
46. Офіційна сторінка Вінницька міська клінічна лікарня «Центр матері та дитини. URL: <https://vmklcmd.lic.org.ua/> (дата звернення: 20.09.2025).
47. Борщ В. Управління закладами охорони здоров'я: монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС. 2020. 392 с.
48. Деякі питання оплати праці працівників державних та комунальних закладів охорони здоров'я. Постанова КМУ від 13.01.2023 р. № 28.
49. Піроженко Н. Теоретичні засади стратегування в сфері охорони здоров'я як умови автономізації медичних закладів. *Актуальні проблеми державного управління*. №2 (83). 2021. С. 33–38. DOI: https://doi.org/10.35432/1993_8330appa2832021237221
50. Сафонов Ю., Борщ В. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України. *Актуальні проблеми економіки*. № 8 (218). 2019. С. 62-69. DOI: 10.32752/1993-6788-2019-1-218-62-69
51. Ефективний контроль якості медичної допомоги є пріоритетом МОЗ. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/efektyvnyi-kontrol-iakosti-medychnoi-dopomohy-ie-priorytetom-moz> (дата звернення: 10.10.2025).
52. Макаренко М. Цифровізація сфери охорони здоров'я України як пріоритет публічної політики у побудові сучасних медичних сервісів. *Інвестиції: практика та досвід*. № 9. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.9.138>
53. Старушкевич Ю.В., Таранич О.В. Формування стратегії розвитку медичного закладу в умовах трансформації системи охорони здоров'я. *Економіка і організація управління: Збірник наукових праць*. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2025. Вип. 3 (59).

ДОДАТКИ

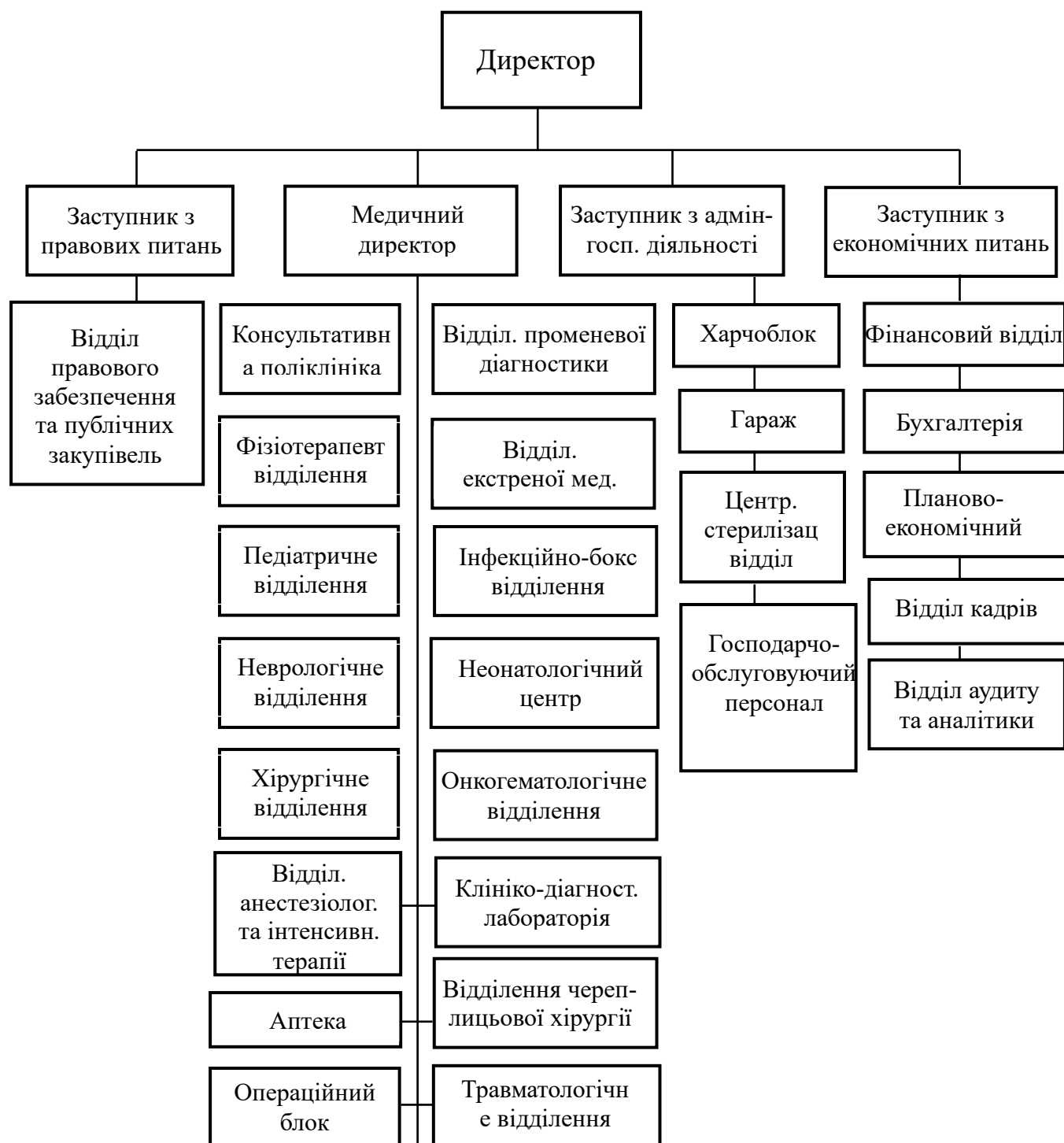


Рисунок А.1 – Організаційна структура КНП «ВОДКЛ ВОР»

ДОДАТОК Б

Діагноз І
до Національного позачасного (симуляції)
бухгалтерського обліку І "Інформація щодо фінансової міцності"

Наименование	Консультационно-справочное предприятие "Витаминная аптека детей Киевской области"	Дата (гг. мм. гг.)	2010. 05. 10
Территория	Витаминная аптека	за КАТО	UA960200010003007
Организационно-правовая форма государственного предприятия	Консультационно-справочное предприятие	за КОД	150
Под какой категорией деятельности	Деятельность аптечных заведений	за КНД	86.10
Средняя численность персонала	1 000		
Адрес, телефон	Хмельницкий аэропорт, бул. 195, м. ИРЕНДИЙ, 21000, Украина	за КОД	493200
Описание продукции (товар, прил. бл. декларативного знака (серия розлива IV Зигу про фантасові результати (Зигу про сукупний знак) (форма №2), провадило повільного жовтого наповнення в пляшці з етикеткою)			
Смислові (робота повільно "V" у відповідній колонці):			
за використання повільно (стандартна) бухгалтерського обліку			
за використання стандартна бухгалтерського обліку			

Баллис (Инstitute for Financial Studies)
на 31 март 2023 г.

Downloaded At: 11:53 11 September 2009

А К Т И В	Код разряда	На конец звального периода	
		3	4
I. Внеоборотные активы	2	3	4
Нематериальные активы	1000	—	—
первоначальная стоимость	1001	—	—
накопленные амортизации	1002	—	—
Нематериальный капитал (инвестиции)	1005	30 428	25 993
Основной капитал	1010	258 896	410 269
первоначальная стоимость	1011	6 465 110	6 659 794
износ	1012	6 206 211	6 249 534
Инвестиции в нерасчетность	1015	—	—
первоначальная стоимость (инвестиций в нерасчетность)	1016	—	—
износ (инвестиций в нерасчетность)	1017	—	—
Доверительные биологические активы	1020	—	—
первоначальная стоимость доверительных биологических активов	1021	—	—
накопленные амортизации доверительных биологических активов	1022	—	—
Доверительные финансовые инвестиции:			
акции (облигации) и методы учета в капитале			
финансовый результат	1030	—	—
финансовый результат (финансовый результат)	1035	—	—
Доверительные обязательства по облигациям	1040	—	—
Внеоборотные финансовые активы	1045	—	—

Гудви	1050	-	-
Відстрочені активи/інші витрати	1060	-	-
Залишок капіталу у інструментованих страхових резервах/фондах	1063	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	209 325	426 163
II. Оборотні активи			
Залишки	1100	56 732	55 444
маркетингові витрати	1101	56 732	55 444
інвентаризовані виробництва	1102	-	-
готових продуктів	1103	-	-
товарів	1104	-	-
Поточні бізнесові активи	1110	-	-
Поточні переуступання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебиторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	-	791
Дебиторська заборгованість за розрахунками:			
з відданими авансами	1130	4	56
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебиторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебиторська заборгованість за розрахунками з внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебиторська заборгованість	1155	587	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	13 990	17 528
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	1	2
Частка переуступлена у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах відшкодувань збитків	1182	-	-

резерв нескорінених премій	1183	-	-
інші страхові резерви	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	26	13
Усього за розділом II	1195	70 943	73 834
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуті	1200	-	-
Баланс	1200	340 268	499 997

Посив	Код решки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1	1
Внески до незарєєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у довідках	1405	143 414	256 131
Додатковий капітал	1410	61 433	55 056
емісійний дохід	1411	-	-
накопичений курсовий різниця	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (застережений збиток)	1420	61 415	87 602
Виплатовий капітал	1425	(-)	(-)
Випускний капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	366 262	398 829
II. Довгостроковий зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Покриті зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	56 214	60 627
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних вибуті	1532	-	-
резерв нескорінених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Привласний фонд	1540	-	-
Резерв на виплату дивідендів	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	56 214	60 627

III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі отримані	1605	-	-
Поточні кредиторські зобов'язання, за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	103	103
розрахунками з бюджетом	1620	36	19
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	80	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточні кредиторські зобов'язання за одержаними авансами	1635	-	-
Поточні кредиторські зобов'язання за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточні кредиторські зобов'язання із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточні кредиторські зобов'язання за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні зобов'язання	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	17 517	40 971
Відстрочені податкові доходи від зареєстрованих	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	56	48
Усього за розділом III	1695	17 792	41 141
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуті			
	1700	-	-
V. Чисті активи	1800	-	-
Баланс	1900	340 268	499 997

Сторінка
Сторінка бухгалтер

Звіт про фінансові результати діяльності підприємства за територією територіальних громад.

Звіт про фінансові результати діяльності підприємства за територією територіальних громад, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ЛІДІЯ
ОЛЕКСІВНА
ШАХОВА
ЛІДІЯ
ВАСИЛІВНА

Діденко Лідія Олександрівна

Шахова Лідія Василівна

Підприємство

Комунальне некомерційне підприємство "Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня" Вінницької обласної Ради

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2023 р.

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2023	01	01
03082760		

ДОКУМЕНТ ПРИНЯТО

Форми № 2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	201 859	194 907
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(212 885)	(193 962)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	-	945
збиток	2095	(11 026)	(-)
Дохід (витррати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витррати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	64 985	54 965
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вилучених від амортизування	2123	-	-

Адміністративні витрати	2130	(21 263)	(21 246)
Витрати на збут	2150	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(6 509)	(1 686)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	26 187	32 978
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	11 106	7 885
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Утрата від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(11 106)	(7 885)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	26 187	32 978
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	26 187	32 978
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	142 401	143 414
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	142 401	143 414
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	142 401	143 414
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	168 588	176 392

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	82 599	35 472
Витрати на оплату праці	2505	121 560	118 571
Відрахування на соціальні заходи	2510	26 545	24 897
Амортизація	2515	45 739	135 235
Інші операційні витрати	2520	4 361	12 422
Разом	2550	280 804	326 597

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Підпис
Григорієва
Ірина
Василівна

Директор Ірина Григорієвна

Ірина Григорієвна

		Дата призначення	КОДН
Підприємство	Комунікацій підприємств зв'язного "Вінницька обласна дирекція електричного зв'язу Вінницької області Рад"	= С	ДОКУМЕНТ ПРИЗНАЧЕНО
Територія	Вінниця	= КАТОТЕГ	UA970001060108387
Організаційно-правова форма господарювання	Комунальне підприємство	= КОФОР	150
Вид економічної діяльності	Дистанція лінійних кабелів	= КВЕД	80.10
Середня кількість працівників ±	747		
Адреса, телефон	Хмельницький майд., буд. 118, м. ВІННИЦЯ, 21000, Україна		401-5103
Одиниця виміру:	тис. грн. без десятих частини кошик (основний розділ IV Закру про фінансові результати) (Закру про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого надаються з урахунок копійки)		
Записано (пробила позначку "x" у відповідній клітинці):			
x	з національними показниками (стандартизований бухгалтерський облік)		V
x	зі міжнародним стандартом фінансової звітності		

Формы №1 Кв. на ДКУД	1001001
----------------------	---------

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Нематеріальні капітальні інвестиції	1003	15 943	51 862
Осередні засоби	1010	410 260	369 631
первісна вартість	1011	6 659 794	6 702 044
знос	1012	6 249 534	6 392 393
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі			
інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Забезпеченість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені оцінкові витрати	1060	-	-
Задіяно коштів у централізованих строків, резервних фондів	1065	-	-
Інші необоротні активи	1080	-	-
Усього за розділом I	1095	426 163	361 513

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	35 444	47 956
виробнича запаси	1101	35 444	47 956
незавершене виробництво	1102	-	-
готовна продукція	1103	-	-
товари	1104	-	-
Поточні фінансові активи	1110	-	-
Депозити переуступання	1115	-	-
Векселі ссучасні	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	391	293
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	56	21
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з зарплатним довідком	1140	-	4
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	17 528	33 588
готівка	1166	-	-
ресурси в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	2	2
Частина переуступлення у спільний резерв	1180	-	-
у тому числі:			
резерв на покриття збитків з об'єктів	1181	-	-

резерви збитків або резерви належних витрат	1182	-	-
резерви незароблених прямих	1183	-	-
інших страхових резервів	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	13	158
Усього за розділом II	1195	73 834	82 022
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	499 997	443 535

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	1	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1	1
Внесок до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	256 131	139 985
Додатковий капітал	1410	55 096	48 747
своїй/її дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Неперодичний прибуток (накопичений збиток)	1420	87 602	118 602
Неухвалені капітали	1425	(-)	(-)
Випущений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	308 829	306 734
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	60 027	84 617
Відстрочені податки	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерви збитків або резерви належних витрат	1532	-	-
резерви незароблених прямих	1533	-	-
інших страхових резервів	1534	-	-
Завеселений контракт	1535	-	-
Привласний фонд	1540	-	-
Резерв на виплату дивиденду	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	60 027	84 617

III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська зборгованість, за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товарів, робіт, послуг	1613	103	104
розрахунками з бюджетом	1620	19	27
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1623	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за внутрішніми розрахунками	1643	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1663	40 971	51 857
Відстрочені зобов'язання до одержання від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	48	196
Усього за розділом III	1695	41 141	52 184
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста довгострокова відстрочена пенсійна зобов'язання	1800	-	-
Баланс	1900	499 997	443 535



ДІДЕНКО
ЛІДІЯ
ОЛЕКСІВНА
ШЛЯХОВА
ЛІДІЯ
ВАСИЛІВНА

Діденко Лілія Олександрівна

Шляхова Лілія Василівна

Підписи керівників підприємств, територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Відомості про порядок ведення реєстрації вноситься до загальнодержавного реєстру, що розміщує державну податкову у офісі електроніки.

Активация
Перейдіть до ре
www.zir.gov.ua

Підприємство **Комунальне некомерційне підприємство "Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня" Вінницької обласної Ради** (назва/позначення)

Дата (рік, місяць, число) **2025 01 01**

Код ДН **03082760**

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за **Рік 2024** р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	237 816	201 859
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(347 811)	(212 885)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	-	-
збиток	2095	(109 995)	(11 026)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	40 569	64 985
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(25 661)	(21 263)
Витрати на збут	2150	-	-
Інші операційні витрати	2180	(4 469)	(6 509)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-

Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	26 187
збиток	2195	(99 556)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	2 166	-
Інші доходи	2240	140 219	11 106
у тому числі:	2241	-	-
дохід від надання грошової допомоги		-	-
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(12 429)	(11 106)
Приток (відтік) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	30 400	26 187
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	30 400	26 187
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	11 648	142 401
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	11 648	142 401
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	11 648	142 401
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	42 048	168 588

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	65 904	82 599
Витрати на оплату праці	2505	140 734	121 560
Відрахування на соціальні заходи	2510	30 527	26 545
Амортизація	2515	147 485	45 739
Інші операційні витрати	2520	5 720	4 361
Разом	2550	390 370	280 804

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Лідія
ДІДЕНКО
Лідія
Василівна

Діденко Лідія Олександрівна

Шаткова Лідія Василівна

Активаци
Перейдіть до
Windows.