



**Менеджмент**

УДК 005.9:614.2

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17635559>

## **Аналітичні підходи до планування діяльності закладу охорони здоров'я**

**Дудкіна Олена Павлівна**

кандидат економічних наук, доцент

Західноукраїнський національний університет,  
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009, Україна,

E-mail: [olenadudkina65@gmail.com](mailto:olenadudkina65@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0659-1799>

**Чикало Інна Василівна**

кандидат економічних наук, доцент

Західноукраїнський національний університет,  
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009, Україна,

E-mail: [chykalo.i.v@gmail.com](mailto:chykalo.i.v@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4824-8999>

**Прийнято: 02.11.2025 | Опубліковано: 17.11.2025**

**Анотація:** Стаття присвячена проблематиці аналітичним підходам до планування діяльності закладу охорони здоров'я.

**Мета та завдання.** Метою статті є теоретичне узагальнення науково-прикладних засад щодо аналітичного забезпечення планування діяльності закладу охорони здоров'я та формування аналітичного інструментарію забезпечення ефективної планувальної діяльності медичного закладу.

**Методи.** В рамках дослідження використано інструментарій: монографічного методу (у ході трактування сутності планування діяльності



закладу охорони здоров'я), аналізу (при аналізі трендів у сфері планування діяльності лікарні, при виокремленні планових орієнтирів діяльності медичного закладу, при аналізі основних аналітичних підходів до планування діяльності закладу охорони здоров'я), синтезу (при формуванні інтегрованих завдань планування діяльності медичного закладу в умовах війни, графічні (для наочного представлення отриманих результатів наукового пошуку, зокрема при наведенні інтегрованих завдань та основних аналітичних підходів до планування діяльності закладу охорони здоров'я, при виокремленні напрямів інтеграції аналітичних підходів в систему планування медичного закладу).

**Результати.** Авторами узагальнено теоретичні підходи до трактування сутності планування діяльності закладу охорони здоров'я. Сформульовано інтегровані завдання планування діяльності медичного закладу в умовах війни. Акцентовано увагу на тому, що в сучасних умовах планування діяльності закладу охорони здоров'я потребує належного аналітичного забезпечення. Проаналізовано основні тренди у сфері планування діяльності закладу охорони здоров'я в умовах війни та медичної реформи на прикладі комунального неприбуткового підприємства «Шумська міська лікарня». Охарактеризовано основні аналітичні підходи до планування діяльності закладу охорони здоров'я та окреслено напрями інтеграції аналітичних підходів в систему планування медичної установи.

**Висновки.** Ефективне планування в охороні здоров'я неможливе без системного аналітичного підходу, який базується на достовірних даних та оцінюванні економічної доцільності управлінських рішень.

**Ключові слова:** заклад охорони здоров'я, планування, аналітичне забезпечення, аналітичні підходи, аналітичні інструменти, реформування системи охорони здоров'я, завдання планування діяльності закладу охорони, управлінські рішення.



## Analytical approaches to planning the activities of a healthcare facility

**Dudkina Olena**

West Ukrainian National University, Ternopil

E-mail: moip\_kaf@wunu.edu.ua

11 Lvivska Str., Ternopil, 46000, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0659-1799>

**Chykalo Inna**

West Ukrainian National University, Ternopil

11 Lvivska Str., Ternopil, 46000, Ukraine

E-mail: moip\_kaf@wunu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0659-1799>

**Abstract: Purpose.** The purpose of writing the article is to theoretically generalize scientific and applied principles regarding the analytical support of planning activities of a healthcare institution and the formation of analytical tools for ensuring effective planning activities of a medical institution.

**Methods.** Within the framework of the study, the following methodological tools were used: the monographic method (in interpreting the essence of planning the activities of a healthcare institution); analysis (in examining trends in the planning activities of the municipal non-commercial enterprise Shumsk City Hospital, in identifying planning benchmarks for the medical institution's operations, and in analyzing the main analytical approaches to healthcare institution planning); synthesis (in formulating integrated planning tasks for the medical institution under wartime conditions); and graphical methods (for visual presentation of the obtained research results).

**Results.** The authors have summarized theoretical approaches to interpreting the essence of planning the activities of a healthcare institution. They have



formulated integrated tasks for planning the activities of a medical institution in wartime. They have emphasized that in modern conditions, planning the activities of a healthcare institution requires proper analytical support. The main trends in the field of planning the activities of a healthcare institution in conditions of war and medical reform are analyzed using the example of the municipal non-profit enterprise "Shumsk City Hospital". The main analytical approaches to planning the activities of a healthcare institution are described and the directions for integrating analytical approaches into the planning system of a medical institution are outlined.

**Conclusions.** Effective planning in healthcare is impossible without a comprehensive analytical approach based on reliable data, scenario modeling, and the assessment of the economic feasibility of management decisions.

**Keywords:** healthcare institution, planning, analytical support, analytical approaches, analytical tools, healthcare system reform, tasks of planning healthcare institution activities, management decisions.

**Постановка проблеми.** Трансформаційні процеси в системі охорони здоров'я, що характеризуються впровадженням ринкових механізмів управління, зміною джерел фінансування, розвитком медичного страхування та цифровізацією управлінських процесів детермінують необхідність інтеграції сучасних підходів в систему управління медичним закладом. Водночас, заклади охорони здоров'я на сьогодні стикаються з проблемами обмеження ресурсного забезпечення та постійного зростання вимог до якості медичних послуг. За цих умов важливого значення набуває ефективне планування діяльності медзакладів, яке потребує належного аналітичного забезпечення.

Аналітичні засади планування дозволяють керівникам медичних установ ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, визначати пріоритети розвитку, оптимізувати використання фінансових, матеріальних та кадрових ресурсів. Вони забезпечують перехід від інтуїтивного до науково обґрунтованого управління, що є базовою детермінантою підвищення економічної стійкості,



ефективності та результативності функціонування медичних закладів. Впровадження сучасних підходів до аналітичного забезпечення управлінських процесів актуалізується в контексті сучасних трендів в медицині щодо удосконалення механізмів планування та контролю та впровадження електронних систем управління і моніторингу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти проблематики планування діяльності закладів охорони здоров'я виступала об'єктом наукового пошуку як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Так, зокрема загальні аспекти планування як функції менеджменту організації досліджені у працях зарубіжних науковців І.Ансоффа, М.Мескона Р.Хедоурі [1]. Питання стратегічного планування діяльності закладів охорони здоров'я в умовах медичної реформи та воєнного стану вивчають Августин Р.Р., Стахів О.В. [2], Гуржий П.О. [3], Майстренко К., Білик О. [4], Станасюк Н., Мінко, А. [5]. Фінансове планування діяльності закладів охорони здоров'я знайшло відображення у публікаціях Мороз О.О. [6], Кужелева М. О., Нечипоренка А.В. [7], Філіпова Н. [8]. Окремі засади кадрового планування в контексті управління персоналом закладів охорони здоров'я досліджено Денисенком, М. П., Бреусом, С. В., Левченком, О. М. [9]. Питання імплементації програми медичних гарантій у систему планування закладів охорони здоров'я підняли у своїх наукових дослідженнях Поліщук С. С., Палагнюк Г. О. [10]. Окремими науковцями, зокрема Головчуком Ю.О., Галаченком О.О. [11] досліджуються окремі аспекти планування з позиції впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак, незважаючи на науковий інтерес в царині планування діяльності організацій різних типів, питання дослідження окресленої проблематики на рівні закладу охорони здоров'я з позиції обґрунтування аналітичного забезпечення процесу планування потребує додаткового вивчення.



**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.** Вказати на ті аспекти загальної проблеми, які залишаються невіршеними або потребують додаткового дослідження, роблячи акцент на своєму потенційному внеску.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).**

Метою написання статті є теоретичне узагальнення науково-прикладних засад щодо аналітичного забезпечення планування діяльності закладу охорони здоров'я та формування аналітичного інструментарію забезпечення ефективної планувальної діяльності медзакладу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Планування діяльності закладу охорони здоров'я є важливим аспектом управлінської діяльності, що потребує належного методологічного та аналітичного забезпечення. При цьому важливо розуміти сутність цієї діяльності. На сьогодні серед фахівців наявні різні підходи щодо трактування сутності планування.

Науковцями планування розглядається основному в і як процес визначення довгострокових цілей й завдань та вибору способів їх досягнення та реалізації при наявному ресурсному забезпеченні, що дозволяє впорядкувати діяльність організації та сформувані підґрунтя для її успішного розвитку. Також наявні наукові трактування з позиції процесного підходу. Так, М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі розглядають процес планування як «управлінську функцію, що передбачає рішення про те, якими мають бути цілі організації і що повинні робити працівники організації, щоб досягти цих цілей та є одним із способів, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрям зусиль усіх співробітників організації для досягнення її загальних цілей» [1]. Колесніков Г.О. трактує планування як «загальну функція менеджменту, яка пов'язана з визначенням цілей та показників діяльності організації в майбутньому, а також із постановкою завдань і оцінкою необхідних для їхнього вирішення ресурсів (визначає перспективу та майбутній стан організації, шляхи та способи його досягнення)» [12]. Окрім цього,



окремими науковцями наводиться таке визначення планування діяльності закладу охорони здоров'я як «одна із складових частин управління, що полягає в розробленні планів» [13].

Узагальнюючи наукові підходи щодо трактування змісту планування [1-13] можна виокремити такі наукові позиції:

- по-перше, як функція управління, що передбачає визначення основних науковообґрунтованих напрямів розвитку організації відповідно до наявного ресурсного забезпечення та визначених цілей;
- по-друге, як інструмент формування цілей організації та її стратегії;
- по-третє, як засіб досягнення цілей організації;
- по-четверте, як портфель сформованих індикаторів, що можуть застосовуватись для моніторингу та контролю.

Систематизуючи наведені трактування, планування діяльності закладу охорони здоров'я розглядатимем як процес визначення цілей, завдань, ресурсів та очікуваних результатів для забезпечення ефективного функціонування медичного закладу, підвищення якості медичних послуг і раціонального використання ресурсів. Важливо зауважити, що планування діяльності закладу охорони здоров'я взаємоузгоджується із стратегією розвитку системи охорони здоров'я та основними стратегічними векторами розвитку медицини в територіальній громаді, на теренах якої функціонує. На сьогодні заклади охорони здоров'я працюють у рамках своєї спеціалізації, яка і виступає основою для стратегічного планування.

У діяльності закладів охорони здоров'я застосовується інструментарій стратегічного, оперативного та короткострокового планування. Планування в системі охорони здоров'я спрямоване на забезпечення надання інтегрованих послуг із максимальним результатом, що потребує ефективної організаційної підтримки. Водночас, планування у сфері охорони здоров'я має охоплювати різноманітні види послуг та способи їх об'єднання для покращення координації й забезпечення комплексності медичної допомоги. Важливим аспектом цього



процесу є раціональне управління ресурсами, узгодження попиту і пропозиції, а також урахування демографічних змін на території, де медичний заклад обслуговує населення, що потребує аналізу потреб територіальної громади у медичних послугах, виборі пріоритетів і формулюванні чітких напрямів розвитку. Відповідно заклади охорони здоров'я залежно від об'єкта планування, застосовують такі його види як планування послуг, функціональне планування та планування показників здоров'я населення.

На сьогодні війна вносить певні корективи в планування діяльності закладів охорони здоров'я, потребуючи оперативного реагування на зовнішні виклики та адаптації до них. За цих умов метою планування виступає забезпечення безперервності роботи закладу, що можна забезпечити через реалізацію відповідних завдань. Інтегровані завдання планування медзакладу в умовах війни можна сформулювати наступним чином (табл.1).

**Таблиця 1**

Інтегровані завдання планування діяльності медичного закладу в умовах війни

№ з/п	Завдання	Конкретизація завдання
1	Оперативне реагування на надзвичайні ситуації	Розробка планів екстреної медичної допомоги для населення в умовах масованих атак на цивільні об'єкти. Забезпечення готовності медичного персоналу до роботи в умовах високого навантаження та стресу.
2	Раціональний розподіл ресурсів	Оптимізація використання медикаментів, медичного обладнання та витратних матеріалів. Забезпечення медичних закладів усім необхідним для надання невідкладної допомоги. Планування логістики для швидкої доставки медзасобів.
3	Забезпечення безпеки медичних закладів і персоналу	Розробка та впровадження планів евакуації пацієнтів і медичного персоналу у випадку небезпеки. Встановлення безпечних умов праці для медичних працівників. Забезпечення охорони медичних об'єктів від можливих атак
4	Організація психологічної допомоги	Надання психологічної підтримки постраждалим, включаючи військових, переселенців і мирних жителів. Планування роботи психологів і психотерапевтів у місцях тимчасового проживання внутрішньо переміщених осіб.
5	Відновлення пошкодженої медичної інфраструктури	Розробка планів відшкодувань активів або відновлення пошкоджених або зруйнованих медичних закладів. Організація роботи тимчасових медичних пунктів у регіонах, де інфраструктура постраждала найбільше.
6	Профілактика поширення	Моніторинг санітарно-епідеміологічної ситуації та планування заходів щодо запобігання спалахам інфекцій.



	інфекційних захворювань	Забезпечення доступу до вакцинації та інформування населення про профілактичні заходи
7	Гнучке управління кадрами	Перепрофілювання медичних працівників для роботи в екстремальних умовах. Планування графіків роботи медичного персоналу з урахуванням інтенсивного навантаження та організація тренінгів для підвищення кваліфікації в умовах воєнного стану
8	Співпраця з міжнародними організаціями	Планування взаємодії з гуманітарними місіями для отримання додаткових ресурсів та координація міжнародної допомоги для забезпечення потреб медичних закладів
9	Забезпечення інформаційного обміну	Налагодження ефективного зв'язку між медичними закладами для оперативного обміну інформацією. Використання цифрових інструментів для моніторингу ситуації та координації дій.

Джерело. Сформовано авторами із врахуванням підходів [8-11;14-16].

Фактично, в умовах воєнного стану планування діяльності закладів охорони здоров'я спрямоване на забезпечення оперативності, стійкості й адаптивності системи медичної допомоги, що знаходить своє відображення у цілях та завданнях діяльності закладів охорони здоров'я. Так, наприклад, для Комунального некомерційного підприємства Шумської міської ради «Шумська міська лікарня» (КНП ШМЛ), яка є багатопрофільним закладом охорони здоров'я, що надає послуги спеціалізованої медичної допомоги, паліативної медичної допомоги, медичної та/або реабілітаційної допомоги із застосуванням телемедицини та первинної медичної допомоги та провадить господарську діяльність «спрямовану на збереження і зміцнення здоров'я населення, досягнення соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку, а також бере участь у виконанні державних та місцевих програм у сфері охорони здоров'я та соціального захисту населення у встановленому порядку» [17] метою діяльності є забезпечення медичного обслуговування населення шляхом надання йому медичних послуг в порядку та обсязі, встановлених законодавством України.

Це КНП обслуговує 32149 чоловік, надаючи медичні послуги на території Кременецького госпітального кластеру, що потребує врахування в рамках планування інституційних детермінант реалізації медичної реформи, які визначають подальші перспективи медзакладу [18]. В ході реформування системи охорони здоров'я, передбачається в Кременецькому кластері



функціонування одного кластерного закладу, що обслуговуватиме 120 тис. населення, який буде територіально розташований в адміністративному центрі району що передбачає певну невизначеність для КНП ШМЛ у середньо- та довгостроковій перспективі попри його важливість в життєдіяльності Шумської територіальної громади як одного з головних платників податків і роботодавців. На сьогодні багато медичних установ у громадах із населенням від 15 до 40 тисяч осіб стикаються з труднощами або ризиком закриття, що призводить до скорочення персоналу, організаційних проблем і негативних соціальних наслідків [19]. Закриття таких закладів ускладнює забезпечення доступності медичної допомоги для населення.

Тому на сучасному етапі медичної реформи особливо важливо оцінити реальні потреби громади у медичних послугах, створити умови для їх якісного надання та розробити ефективні механізми фінансування, що дозволить забезпечити доступ до медицини безпосередньо за місцем проживання пацієнтів. Наразі заклади охорони здоров'я Шумської територіальної громади надають як первинну, так і спеціалізовану медичну допомогу. Для підвищення доступності послуг, ефективного використання коштів і зміцнення фінансової та управлінської самостійності КНП «Шумська міська лікарня» інтегрується до Кременецького кластеру як заклад загального рівня розширюючи спектр медичних послуг. Так, наприклад, якщо у 2021 році досліджуваний медичний заклад з НСЗУ підписав договори за 12-ма пакетами медичних послуг, то у 2024 році підписано договір за 17 такими пакетами [17]. На сьогодні медичним закладом на довгострокову перспективу визначено цілі та засоби їх досягнення (табл.2).

**Таблиця 2**

**Планові орієнтири діяльності КНП «Шумська міська лікарня»**

<b>Ціль</b>	<b>Завдання</b>	<b>Заходи</b>
«Лікарня безпечна для пацієнта»	Посилення профілактики інфекцій та інфекційного	1. Капітальний ремонт центрального стерилізаційного відділення. 2. Закупівля сучасного обладнання для стерилізаційного відділення та дезінфекторної. 3. Поточний



	контролю	ремонт дезинфекторної. 4. Програмне забезпечення відділу інфекційного контролю
Покращення якості життя, полегшення симптомів та зменшення страждань хворих із важкими недугами	Розширення відділення паліативної допомоги	1.Проведення ефективної кадрової політики. 2. Здійснення капітального ремонту приміщень відділення паліативної допомоги згідно ДБН В.2.2-10:2022 3.Укомплектування матеріально-технічної бази паліативного відділення
Надання якісних медпослуг пацієнтам з інфекц.хворобами	Розширення інфекційного відділення	Проведення капітального ремонту інфекційного відділення
Забезпечення максимальної безпеки працівникам лікарні, пацієнтам та відвідувачам ЗОЗ	Відновлення та ефективне використання протирадіаційного укриття (ПРУ)	1.Виготовлення проекту капітального ремонту ПРУ. 2.Проведення капітального ремонту ПРУ
Покращення якості надання медичних послуг травмованим хворим	Впровадження новітніх методів лікування травматизму	Закупівля цифрового електронного оптичного перетворювача (ЕОП, С-дуга)
Надання пацієнтам якісних медпослуг з реабілітації	Відкриття відділення реабілітації	1.Проведення ефективної кадрової політики. 2. Здійснення капітальних та поточних ремонтів приміщень реабілітаційного відділення. 3.Укомплектування матеріально-технічної бази реабілітаційного відділення.
Зменшення видатків на енергоносії	Покращення енергоефективності будівлі лікарні через енергозбереження	Виготовлення проекту

Джерело. Побудовано на основі матеріалів діяльності лікарні [17].

Впровадження ефективних планів і стратегій дозволяє зберегти здоров'я та життя людей, підтримувати роботу медичних установ і створювати основу для подальшого відновлення системи охорони здоров'я після завершення війни.

Водночас, вкрай важливо врахувати чинники зовнішнього середовища, які дермінуються як військовими діями в країні, так і вимогами конкурентного середовища та адаптувати діяльність до них. При цьому, з огляду на те, що система охорони здоров'я має свою специфіку, що є відмінною від функціонування комерційних підприємств, потрібно виокремити специфічні підходи до ідентифікації таких чинників. Вважаємо, що серед них доцільно виокремити в першу чергу безпекові, що пов'язані із загрозою руйнувань інфраструктури, загрозою для персоналу та обмеженістю доступу меддопомоги



через військові дії. Іншим викликом для медустанов в умовах війни є логістичні труднощі, пов'язані з перебоями постачання медикаментів, енергетичною кризою та перенавантаженням медичної системи. Суттєво впливають на діяльність медзакладів кадрові проблеми, зокрема брак кваліфікованих медичних кадрів. Окрім цього, війна несе з собою і низку епідеміологічних ризиків, таких як можливі спалахи епідемій та виникнення різних захворювань, та суттєві проблеми психосоціального характеру. Серед викликів економічного характеру є недофінансування закладу.

З огляду на вказане, закладам охорони здоров'я необхідно застосовувати сучасні методи та технології управління, які враховують обмежені ресурси, надають можливість підвищити рівень якості медичних послуг та забезпечити фінансову стабільність закладу через дієву систему планування та укладення договорів з НСЗУ на такий пакет послуг, який може надати заклад. Ці методи та технології виступають базисом для подальшого розвитку медичного закладу та потребують використання відповідного аналітичного інструментарію.

Так, аналітична робота в рамках планування діяльності охоплює комплекс робіт щодо аналізу поточної діяльності на основі збору та обробки інформації про показники роботи (кількість пацієнтів і операцій, завантаження ліжок, середня тривалість лікування, структура доходів (кошти НСЗУ, благодійні внески, платні послуги), порівняння їх із показниками за попередні роки або з іншими медичними закладами, що дозволяє побачити динаміку змін і оцінити ефективність роботи. Також потребує аналізу використання ресурсів, а саме наскільки ефективно використовуються кадри, обладнання, приміщення та фінансові ресурси. На основі аналізу визначаються слабкі місця — перевитрати коштів, недовантаження ресурсів, зниження якості послуг або нестача цифрових і маркетингових інструментів. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення, покращувати організацію роботи та планувати подальший розвиток медичного закладу.



Результати проведеної аналітичної оцінки слугують підґрунтям для формування стратегічних і оперативних планів розвитку закладу, визначення пріоритетних напрямів інвестування, удосконалення управлінських процесів і підвищення загальної ефективності роботи установи. Інформаційною платформою у цьому плані є Електронна система охорони здоров'я (ЕСОЗ), яка «об'єднує понад 35 мільйонів пацієнтів, сотні тисяч медичних працівників і численні сервіси для пацієнтів та лікарів. ЕСОЗ є комплексною інформаційною екосистемою, яка забезпечує збір, обробку та обмін медичними даними, що значно підвищує ефективність і доступність медичних послуг» [20]. Управління цією системою охоплює всі аспекти цифрової трансформації в галузі охорони здоров'я, створюючи базу для подальшого вдосконалення та адаптації до сучасних викликів. Так, в основі системи eHealth лежить орієнтація на пацієнта, надаючи йому можливість управляти своїм здоров'ям та отримувати медичну допомогу дистанційно. Успішне функціонування eHealth потребує створення технічних умов для медичних закладів, надійний захист персональних даних, розробка уніфікованої інфраструктури та належне фінансування.

Інструментарій планування дозволяє ефективно управляти ресурсами через оптимізацію їхнього розподілу, та визначати стратегічні пріоритети розвитку, розподіляючи на потреби поточного функціонування та стратегічного розвитку в коротко- й довгостроковій перспективі, що дозволяє підвищити продуктивність як поточної, так і майбутньої діяльності. Вказане може базуватись на використанні відповідних аналітичних підходів, характеристика яких представлена в табл.3.

**Таблиця 3**

**Характеристика основних аналітичних підходів до планування діяльності закладу охорони здоров'я**

№ п/п	Аналітичний підхід	Характеристика	Інструменти
1	Нормативне планування	Планування на основі державних і галузевих нормативів:	нормативи чисельності персоналу (на 1 лікарняне ліжко, 1 відвідування тощо); норми витрат



			медикаментів, енергії, матеріалів; стандарти якості медичних послуг
2	Програмно-цільовий підхід	Базується на розробці цільових програм із визначенням цілі та завдання, показники результативності, ресурси, джерела фінансування, терміни реалізації	розробка цільових програм та бюджетних ініціатив
3	Фінансово-аналітичний підхід	Передбачає аналіз доходів (контракти з НСЗУ, власні надходження, гранти); структури витрат; фінансового результату	аналіз беззбитковості (break-even analysis); ABC/XYZ-аналіз витрат; коефіцієнтна оцінка фінансової стійкості; сценарне моделювання .
4	Планування доходів і витрат ЗОЗ	Аналітична база формується на підставі: договорів із НСЗУ (оплата за пролікований випадок або пакет послуг); прогнозу платних послуг (наприклад, лабораторія, стоматологія); витратних кошторисів (зарплата, енергія, медикаменти, харчування, транспорт).	метод бюджетування: “знизу вгору” (структурні підрозділи подають свої бюджети); “зверху вниз” (керівництво визначає ліміти, відділення планують витрати в межах бюджету); аналіз відхилень фактичних показників від планових, прогнозна динаміка, показники ефективності використання ресурсів
5	Прийняття та підтримки управлінських рішень	Ефективність витрат (Cost–Effectiveness Analysis): визначення, які програми дають найкращі результати за витрачені ресурси	Дашборди та BI-системи (Power BI, Tableau), фінаналіз (ліквідність, фінансова стійкість, оборотність активів), моделі прогнозування (регресійний аналіз, сценарне планування, аналіз чутливості).

Джерело. Розроблено авторами.

Вбачаємо за доцільне інтегрувати окреслені аналітичні підходи (див. табл.3) в систему планування діяльності закладу охорони здоров'я в розрізі основних напрямів планування наступним чином (табл.4).

**Таблиця 4**

Напрями інтеграції аналітичних підходів в систему планування медзакладу

№ з/п	Напрямок інтеграції	Завдання для реалізації
1	Використання сучасних інформаційних технологій	Удосконалення використання електронних систем управління (eHealth) через автоматизацію планування ресурсів, записів пацієнтів, розкладу роботи, ведення документації та аналітика даних та цифровий документообіг
2	Розробка довгострокових стратегій	Стратегічне планування, гнучке реагування та регулярний моніторинг через впровадження системи оцінки досягнення стратегічних цілей.
3	Підвищення	Навчання керівників, а саме проведення тренінгів з сучасних методів



	кваліфікації управлінського персоналу	управління, фінансового планування та цифровізації та обміну досвідом за рахунок організації стажувань у провідних медичних закладах або участь у міжнародних програмах.
4	Оптимізація фінансового планування	Раціональне використання ресурсів, аналіз витрат і розробка методів їх оптимізації; залучення додаткових джерел фінансування, гранти, державні програми, співпраця з стейкхолдерами й забезпечення прозорості бюджетування.
5	Удосконалення кадрового планування	Оцінка потреб у персоналі через визначення оптимальної кількості працівників залежно від обсягу роботи та мотивацію персоналу, а саме розробку системи заохочень, кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації.
6	Поліпшення комунікації	Зворотній зв'язок через регулярні опитування для оцінки ефективності роботи та координації дій щодо налагодження зв'язків між відділеннями та забезпечення чіткої ієрархії прийняття рішень, інформування громади про діяльність медзакладу.
7	Інтеграція в регіональну систему ОЗ	Співпраця із сусідніми закладами що розподілу функцій, щоб уникнути дублювання послуг та використання єдиних стандартів через використання уніфікованих протоколів і процедур.
8	Оцінка ризиків та кризове планування	Ризик-менеджмент в частині розробки планів дій у разі надзвичайних ситуацій та готовності до змін через прогнозування можливих викликів і розробка сценаріїв реагування.

Джерело. Розроблено авторами.

Як представлено в таблиці (див табл.4) всі аспекти планування діяльності закладу охорони здоров'я мають базуватись на використанні відповідних аналітичних підходів. Водночас зауважимо, що сучасні технології відіграють ключову роль у розвитку системи охорони здоров'я, що формує нові аналітичні інструменти. До них належать штучний інтелект (ШІ), Інтернет медичних речей (ІоМТ), віддалений моніторинг пацієнтів (RPM), технології доповненої (AR) і віртуальної реальності (VR), нанотехнології, 3D-біодрук, медичні імплантати, автоматизація клінічних процесів і геолокаційні системи.

Так, зокрема штучний інтелект набуває дедалі більшого значення завдяки здатності обробляти великі обсяги медичних даних і вдосконалювати процеси діагностики, лікування та розробки лікарських засобів. Технології ІоМТ забезпечують збір і аналіз інформації з медичних пристроїв, таких як смартгодинники чи пульсометри, полегшуючи діагностику та допомагаючи лікарям приймати більш точні рішення. Віддалений моніторинг пацієнтів (RPM) дає змогу відстежувати стан здоров'я в реальному часі, зменшуючи ризики госпіталізації та покращуючи якість життя. Технології AR і VR активно



застосовуються у медичній освіті та практиці: вони дозволяють створювати реалістичні симуляції, відпрацьовувати хірургічні навички та знижувати ризик помилок під час складних операцій. Нанотехнології відкривають нові можливості у точній діагностиці й лікуванні, підвищуючи точність результатів і зменшуючи ймовірність помилкових діагнозів.

Перечислені технологічні новації сприяють удосконаленню управління в системі охорони здоров'я, підвищенню якості медичних послуг і покращення рівня життя населення. Особливо важливим є те, що їх використання дозволяє автоматизувати як управлінські, так і клінічні процеси, а також спростити організаційні процеси, зменшити витрати, забезпечити швидкий доступ до даних, мінімізувати помилки та оперативно реагувати на надзвичайні ситуації. Це має вирішальне значення для підвищення якості медичного обслуговування та задоволеності пацієнтів.

Зазначимо, що аналітичні підходи до планування діяльності закладу охорони здоров'я повинні поєднувати інструментарій економічного аналізу, об'єктами якого будуть ресурси, доходи, витрати), медико-статистичний аналізу щодо завантаження та результативності лікування в медзакладі та стратегічного аналізу щодо позиціонування закладу на ринку медичних послуг.

**Висновки.** Таким чином, ефективне планування в охороні здоров'я неможливе без комплексного аналітичного підходу, який базується на достовірних даних, моделюванні сценаріїв та оцінці економічної доцільності управлінських рішень.

### **Список використаних джерел**

1. Mescon M.H., Khedouri F., Albert M. Management. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated, 1988. 288 p.
2. Августин Р.Р., Стахів О.В. Визначення стратегічних пріоритетів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. *Академічні візії*. 2023. № 17. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/250>. (дата звернення 02.10.2025).



3. Гуржий П.О. Стратегічне управління закладом охорони здоров'я в умовах невизначеності ринку медичних послуг. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. № 1(10) (2025). URL: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/332422>. (дата звернення 04.10.2025).
4. Майстренко К., Білик О. Стратегічне планування в умовах невизначеності : адаптація до змін у публічному секторі в Україні. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. 2023. №2 (68). С. 100-104. (дата звернення 12.10.2025).
5. Станасюк Н., Мінко, А. (2024). Необхідність стратегічного підходу в управлінні закладами охорони здоров'я та його ключові орієнтири. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-55> (дата звернення 01.10.2025).
6. Мороз О.О. Стратегічний підхід в системі антикризового фінансового менеджменту в закладах охорони здоров'я. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 4. С.185-188.
7. Кужелев, М.О. та Нечипоренко, А. В. (2024) Фінансування охорони здоров'я в умовах глобальних викликів: український досвід. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій* (1(13)). с. 85-94. <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/48467/>. (дата звернення 09.10.2025).
8. Філіпова Н. (2021). Аналіз системи фінансування охорони здоров'я в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. №1(25). С. 151–158.
9. Денисенко, М. П., Бреус, С. В., & Левченко, О. М. (2025). Методи та моделі управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Актуальні питання економічних наук*. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17009682>. (дата звернення 06.10.2025).
10. Головчук Ю. О., Поліщук С. С., Палагнюк Г. О. Імплементация програми медичних гарантій у стратегічне планування закладів охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. № 14. 2025.



[URL:https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/6920/7026](https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/6920/7026). (дата звернення 01.10.2025).

11. Головчук Ю.О., Галаченко О.О., Палагнюк Г.О., Трет'яков М.С. Стратегії менеджменту для впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7>. (дата звернення 07.10.2025).

12. Колесніков Г.О. Менеджерський словник: Навчально-довідкове видання. Укладач Колесніков Г.О. Київ, 2007. 288 с.

13. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. Тлумачний словник економіста / за ред. проф. С. М. Гончарова. Київ, 2009. 264 с

14. Мовчан У. В. Проблеми стратегічного планування в Україні в контексті повномасштабної війни. *Вісник НТУУ «КПІ» Політологія. Соціологія. Право*. 2022. №2 (54). С.23-26.

15. Фіщук, Н., Фіщук, Б. Адаптивне управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації. *Науковий вісник Полісся*, (1 (28), 2024. 276–289. URL: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/311768>. (дата звернення 01.10.2025).

16. Яремко І. І. Підвищення ефективності механізмів управління закладами сфери охорони здоров'я. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2(6). С. 127-139.

17. Офіційний сайт Шумської міської лікарні. URL: <https://shumsk.crl.net.ua/> (дата звернення 08.10.2025).

18. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>. (дата звернення 05.10.2025).

19. Про підвищення доступності та якості медичного обслуговування у сільській місцевості : Закон України від 14.11.2017 № 2206-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2206-19#Text>. (дата звернення 04.10.2025).



20. Електронна система охорони здоров'я в Україні

URL:<https://ehealth.gov.ua>. (дата звернення 03.10.2025).