

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

(назва факультету)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО
ЗАКЛАДУ НА ЗАСАДАХ ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ»

здобувач 2 курсу групи МОЗ-24зм

спеціальність: 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма: Менеджмент в
охороні здоров'я

Андрійченко С. М.



Керівник

доц. Христенко Л.М.

(підпис)



(підпис)

Київ – 2025


СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління
 Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу
 Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
 Спеціальність 073 «Менеджмент»
 Освітньо-професійна програма Менеджмент в охороні здоров'я

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного
 управління, менеджменту та маркетингу
 д.е.н., проф. О.О. Хандій

 04 вересня 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Андрійченко Сергій Михайлович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення стратегії розвитку медичного закладу на засадах підвищення організаційної стійкості»

керівник роботи Христенко Лариса Миколаївна, к.е.н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «09» жовтня 2025 р. № 190/14

2. Строк подання здобувачем роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері стратегічного управління та розвитку закладів охорони здоров'я; данні звіту з переддипломної практики за матеріалами діяльності ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВС України по м. Києву та Київській області»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Дослідження теоретико-методологічних основ стратегії розвитку медичного закладу для забезпечення стійкості його функціонування. Характеристика діяльності ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській обл.» та діагностика стратегії його розвитку. Пропозиції щодо вдосконалення стратегії розвитку медичного закладу на засадах підвищення організаційної стійкості

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Ключові аспекти розвитку медичного закладу як неприбуткового підприємства. Ключові аспекти стратегічного управління розвитком медичного закладу. Відмінності між стратегією розвитку медичного закладу як неприбуткового підприємства та стратегією розвитку бізнес-структури. Види стійкості підприємства. Напрями діяльності ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області». PESTEL-аналіз та SWOT-аналіз ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області». Переваги та недоліки чинної стратегії розвитку ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області». Компоненти організаційної стійкості медичного закладу. Заходи посилення інформаційної та цифрової готовності, операційної гнучкості і безперервності процесів, кадрової стабільності і професійної спроможності, управлінської (адміністративної) спроможності, кризової готовності і здатності до відновлення.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 04 » вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	вересень 2025 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2025 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	вересень 2025 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	вересень 2025 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2025 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	жовтень 2025 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	жовтень 2025 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2025 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2025 р.	
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2025 р.	

Здобувач



(підпис)

Андрійченко С. М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



(підпис)

Христенко Л.М.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 98, табл. 43, рис. 4.

Стратегічний розвиток, організаційна стійкість, медичний заклад, воєнний стан, стратегічне управління, стратегічний потенціал, управлінська спроможність, кадрова стабільність, цифровізація, електронні системи охорони здоров'я, кризова готовність, відновлення діяльності, операційна гнучкість, стратегічне планування, системність управління, цифрова інфраструктура, партнерська взаємодія, стратегічні заходи, довгостроковий розвиток.

У кваліфікаційній роботі магістра досліджено процес стратегічного управління розвитком медичного закладу в умовах сучасних внутрішніх і зовнішніх викликів; проаналізовано сутність стратегії розвитку як інструменту забезпечення стійкості функціонування медичного закладу; надана характеристика та проведений аналіз результати діяльності Державної установи «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по місту Києву та Київській області»; проведено діагностику системи управління досліджуваної медичної установи; досліджено стан стратегічного потенціалу та стратегічного управління установи. У межах проектного розділу щодо формування пропозиції щодо вдосконалення стратегії розвитку медичного закладу на засадах підвищення організаційної стійкості у кваліфікаційній роботі виокремлено напрями вдосконалення стратегії розвитку медичного закладу на засадах підвищення організаційної стійкості та сформована система заходів удосконаленої стратегії розвитку ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» з урахуванням пріоритетних компонентів організаційної стійкості.

ABSTRACT

Andriichenko S. Improving the development strategy of a medical institution based on increasing organizational stability.

Qualifying work of the master's degree in specialty 073 «Management», educational and professional program «Healthcare management». Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2025.

The master's thesis examines the process of strategic management of the development of a medical institution in the context of contemporary internal and external challenges; analyzes the essence of development strategy as a tool for ensuring the sustainable functioning of a medical institution; provides a description and analysis of the performance of the State Institution “Territorial Medical Association of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine for the City of Kyiv and Kyiv Region”; conducts a diagnosis of the management system of the medical institution under study; examines the state of the institution's strategic potential and strategic management. Within the project section on the formation of proposals for improving the development strategy of a medical institution based on increasing organizational sustainability, the thesis highlights areas for improving the development strategy of a medical institution based on increasing organizational sustainability and forms a system of measures for an improved development strategy for the State Institution “TMO MVS of Ukraine in Kyiv and Kyiv Region” based on the priority components of organizational sustainability.

Keywords: strategic development, organizational resilience, healthcare facility, martial law, strategic management, strategic potential, management capacity, personnel stability, digitalization, electronic healthcare systems, crisis preparedness, business recovery, operational flexibility, strategic planning, systematic management, digital infrastructure, partnership, strategic measures, long-term development.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИХ ОСНОВ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ	8
1.1. Процес стратегічного управління розвитком медичного закладу умовах сучасних внутрішніх і зовнішніх викликів	8
1.2. Стратегія розвитку як інструмент забезпечення стійкості функціонування медичного закладу	19
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	28
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ «ТЕРИТОРІАЛЬНЕ МЕДИЧНЕ ОБ'ЄДНАННЯ МВС УК- РАЇНИ ПО МІСТУ КИЄВУ ТА КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ» ТА ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЇ ЙОГО РОЗВИТКУ	30
2.1. Характеристика та аналіз результатів діяльності ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВС України по місту Києву та Київській області»	30
2.2. Діагностика системи управління ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВС України по м. Києву та Київській області»	43
2.3. Дослідження стану стратегічного потенціалу та стратегічного управління ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області»	52
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	62
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ НА ЗАСАДАХ ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ	63
3.1. Напрями удосконалення стратегії розвитку медичного закладу на засадах підвищення організаційної стійкості	63
3.2. Вдосконалена стратегія розвитку ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВС України по м. Києву та Київській області» на заса- дах підвищення організаційної стійкості	77
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	87
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93

ВСТУП

У сучасних умовах воєнного стану, системних реформ у сфері охорони здоров'я, цифрової трансформації та високої динаміки зовнішнього середовища медичні заклади стикаються з безпрецедентними викликами. Порушення логістики, кадровий дефіцит, зростання навантаження на систему охорони здоров'я, підвищені безпекові ризики, необхідність забезпечення безперервності надання медичних послуг визначають потребу у формуванні таких управлінських рішень, які здатні забезпечити стійкість функціонування медичних установ. У цих умовах стратегічний підхід до управління розвитком стає не лише необхідністю, а й ключовим інструментом забезпечення стабільної роботи медичного закладу в довгостроковій перспективі.

Особливо гостро питання стійкості постає для державних та відомчих закладів охорони здоров'я, діяльність яких значною мірою залежить від нормативно-правових вимог та централізованих управлінських рішень. Водночас такі установи виконують критично важливу соціальну функцію — забезпечують медичну допомогу працівникам сектору безпеки й оборони, ветеранам та членам їхніх сімей. Тому удосконалення стратегії їхнього розвитку на засадах підвищення організаційної стійкості є ключовим напрямом забезпечення стабільності та готовності до дії в умовах невизначеності та ризиків.

Теоретичну основу кваліфікаційної роботи становлять наукові праці провідних зарубіжних та вітчизняних дослідників у сфері стратегічного управління, розвитку організацій та стійкості медичних закладів. Значний внесок у формування концептуальних засад стратегічного управління зробили такі вчені, як І. Ансофф, Г. Мінцберг, М. Портер, П. Друкер, Й. Шумпетер, які визначили фундаментальні підходи до стратегій розвитку та адаптації організацій у мінливому середовищі. Питання розвитку підприємств, управління ресурсами та формування стратегічного потенціалу висвітлені у роботах Д. Шендела, К. Хаттена, а також українських науковців — О. Ареф'євої, Т. Кузенко, Ю. Козака, Т. Лепейко, Н. Афанасьєва, Л. Прийми, І. Кулиняка, Н. Захарчук, Г. Дмитренка. Значну увагу стану та специфіці функціонування медичних закладів приділено

у працях Н. Гринчук, О. Діденка, О. Шевчук, які розкривають питання стратегічного розвитку охорони здоров'я та інституційної стійкості.

Об'єктом кваліфікаційної роботи магістра виступає процес стратегічного управління розвитком медичного закладу в умовах сучасних внутрішніх і зовнішніх викликів. Предметом дослідження є стратегія розвитку як інструмент забезпечення стійкості функціонування медичного закладу. Мета дослідження полягає у формуванні пропозиції щодо вдосконалення стратегії розвитку медичного закладу на засадах підвищення організаційної стійкості.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі виконано такі завдання: досліджено процес стратегічного управління розвитком медичного закладу в умовах сучасних внутрішніх і зовнішніх викликів; проаналізовано сутність стратегії розвитку як інструменту забезпечення стійкості функціонування медичного закладу; надана характеристика та проведений аналіз результати діяльності Державної установи «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по місту Києву та Київській області»; проведено діагностику системи управління досліджуваної медичної установи; досліджено стан стратегічного потенціалу та стратегічного управління установи. У межах проєктного розділу щодо формування пропозиції щодо вдосконалення стратегії розвитку медичного закладу на засадах підвищення організаційної стійкості у кваліфікаційній роботі виокремлено напрями вдосконалення стратегії розвитку медичного закладу на засадах підвищення організаційної стійкості та сформована система заходів удосконаленої стратегії розвитку ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» з урахуванням пріоритетних компонентів організаційної стійкості.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовано методи системного та стратегічного аналізу, порівняння, узагальнення, методи структурно-функціонального підходу, SWOT- та PEST-аналіз, діагностичні методики оцінювання організаційної стійкості, графічні та табличні методи для наочного представлення результатів.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИХ ОСНОВ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ

1.1. Процес стратегічного управління розвитком медичного закладу умовах сучасних внутрішніх і зовнішніх викликів.

У сучасних умовах медичні заклади функціонують у надзвичайно мінливому середовищі, де поєднуються воєнні ризики, структурні трансформації системи охорони здоров'я, демографічні зміни та зростання суспільного запиту на якісні, доступні й безпечні медичні послуги. Таке поєднання внутрішніх та зовнішніх викликів істотно ускладнює прогнозування, планування та організацію роботи, що висуває підвищені вимоги до ефективності стратегічного управління розвитком медичних установ.

Особливої актуальності ця проблема набуває у період повномасштабної збройної агресії, коли система охорони здоров'я змушена не лише забезпечувати безперервність надання послуг, а й оперативно адаптуватися до загроз безпеці, релокації населення, руйнування інфраструктури та нестачі ресурсів. У таких умовах традиційні управлінські підходи втрачають ефективність, натомість зростає потреба у стратегічних рішеннях, які здатні забезпечити стійкість, керованість і гнучкість медичного закладу.

Стратегічне управління стає ключовим інструментом не тільки довгострокового розвитку, але й підтримання життєздатності медичної установи в періоди криз, невизначеності та різких коливань зовнішнього середовища. Воно дозволяє формувати обґрунтовану систему цілей, визначати пріоритети, оптимально розподіляти ресурси, підвищувати якість послуг та забезпечувати належну реакцію на ризики.

Підвищення організаційної стійкості в цьому контексті виступає стратегічною необхідністю, адже саме стійкі медичні заклади спроможні адаптуватися до загроз, мінімізувати втрати, своєчасно відновлювати функціонування

та підтримувати безперервність надання медичної допомоги населенню. Тому дослідження процесу стратегічного управління розвитком медичних закладів набуває особливого практичного значення, виступаючи підґрунтям для формування ефективних рішень, що здатні забезпечити довгостроковий та стійкий розвиток установи в умовах постійних викликів.

Стратегічне управління підприємством є ключовим елементом забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища. Під цим поняттям розуміється комплексний процес, що охоплює аналіз, планування, реалізацію та контроль стратегій, спрямованих на досягнення місії та цілей організації [2].

Різноманітність підходів до трактування поняття «стратегічне управління підприємством» наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «стратегічне управління підприємством»

Автор/Джерело	Визначення
Г. Мінцберг [31]	Стратегічне управління – це процес формулювання, реалізації та оцінювання міжфункціональних рішень, які дозволяють організації досягати своїх цілей.
М. Портер [39]	Стратегічне управління передбачає формулювання та реалізацію основних цілей і ініціатив, які здійснюються вищим керівництвом компанії від імені власників.
Д. Шендел, Ч. Хофер [53]	Стратегічне управління – процес визначення і встановлення зв'язку організації (фірми) з її оточенням, що включає формулювання стратегій та їх реалізацію.
І. Ансофф [3]	Стратегічне управління – це постановка цілей і завдань, а також визначення шляхів їх досягнення в умовах невизначеності зовнішнього середовища.
Н. Захарчук [17]	Стратегічне управління – це процеси прийняття управлінських рішень або набори правил, що забезпечують адаптацію підприємства до змін.
О. Алимов, В. Герасимчук [1]	Стратегічне управління – комплекс заходів щодо розв'язання проблем розвитку підприємства в динамічному середовищі, з акцентом на довгострокові перспективи.
Г. Дмитренко [13]	Стратегічне управління – це система дій, спрямованих на формування конкурентних переваг через аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів.
Авторське узагальнення	стратегічне управління є процесом, що передбачає систематичний аналіз середовища, постановку цілей, розробку та реалізацію стратегій, а також їх моніторинг і контроль, спрямовані на забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах невизначеності

Аналіз наукових підходів до визначення поняття «стратегічне управління підприємством» показує, що як зарубіжні, так і вітчизняні дослідники

трактують це явище як складний, багатоаспектний процес, проте з різними акцентами. Серед зарубіжних авторів умовно виділяються дві основні групи. До першої належать Г. Мінцберг, [31], Д. Шендел та Ч. Хофер [53], які підкреслюють процесуальний характер стратегічного управління. Для них стратегія – це безперервний цикл аналізу, формування, реалізації та оцінювання управлінських рішень, спрямованих на узгодження діяльності організації з вимогами зовнішнього середовища. До другої групи можна віднести М. Портера [39] та І. Ансоффа [3]. Портер робить акцент на конкурентній природі стратегічного управління та ролі керівництва у визначенні стратегічних ініціатив, тоді як І. Ансофф [3] розглядає стратегію як інструмент реагування на динаміку та невизначеність зовнішнього середовища, підкреслюючи необхідність гнучкості та адаптивності. Серед вітчизняних дослідників також простежуються різні методологічні підходи. Н. Захарчук [17] акцентує увагу на стратегічному управлінні як процесі прийняття рішень, що забезпечують адаптацію підприємства до змін. О. Алимов і В. Герасимчук [1] трактують стратегічне управління як комплекс заходів, спрямованих на розв’язання довгострокових завдань розвитку підприємства. Г. Дмитренко [13] розглядає стратегічне управління як систему дій, зорієнтованих на формування конкурентних переваг через аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів. Узагальнюючи представлені позиції, можна стверджувати, що стратегічне управління охоплює ключові елементи аналізу середовища, постановки цілей, вибору стратегічних рішень, реалізації та контролю результатів. Попри відмінності у підходах, усі дослідники підкреслюють його роль у забезпеченні довгострокового розвитку та стійкості організації.

На основі синтезу представлених дефініцій доцільно запропонувати узагальнене визначення: стратегічне управління є процесом, що передбачає систематичний аналіз середовища, постановку цілей, розробку та реалізацію стратегій, а також їх моніторинг і контроль, спрямовані на забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах невизначеності. Такий підхід забезпечує цілісне розуміння сутності стратегічного управління, що є важливим методологічним підґрунтям для дослідження стратегічного розвитку медичних закладів, які функціонують у складному, динамічному та ризикованому середовищі.

Розглядаючи стратегічне управління як основу для розвитку, важливо перейти до аналізу самого поняття розвитку підприємства, яке є безпосереднім результатом ефективного стратегічного підходу.

Розвиток підприємства трактується як динамічний процес трансформації його структури, ресурсів та діяльності, спрямований на підвищення ефективності та адаптацію до нових умов [43].

Демонстрація еволюції цього поняття наведена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи до трактування поняття «розвиток підприємства»

Автор/Джерело	Визначення
П. Друкер [14, 15]	Розвиток підприємства — це процес інновацій та змін, який забезпечує зростання й стійкість в умовах конкурентного ринку.
Й. Шумпетер [55]	Розвиток підприємства передбачає «творче руйнування», за якого старі способи замінюються новими інноваціями з метою стимулювання прогресу.
А.Ю. Сірко [43]	Розвиток підприємства – це нелінійний процес якісних змін, що відрізняється від зростання і передбачає структурні трансформації для підвищення конкурентоспроможності.
Н.В. Афанасьєв [5]	Розвиток підприємства – це управління змінами, що включає нарощування потенціалу через інновації та адаптацію до зовнішнього середовища.
Л.Р. Прийма, І.Я. Кулиняк [22]	Розвиток підприємства – сутність поняття, що охоплює якісні та кількісні зміни, спрямовані на стійкість і прогрес у економічному середовищі.
Ю.С. Погорєлов [37]	Розвиток підприємства – це процес нарощування складності системи, що включає види змін: еволюційні, революційні та адаптаційні.
За заг. ред. Ф. І. Хміля [27]	Розвиток підприємства – постіндустріальний процес, що фокусується на інноваціях і знаннях для забезпечення конкурентних переваг.
Авторське узагальнення	Розвиток підприємства – це процес якісних трансформацій ресурсів, структури та діяльності, спрямований на забезпечення стійкості, адаптивності та інноваційного зростання в умовах мінливого середовища. Такий розвиток передбачає системне оновлення внутрішнього потенціалу підприємства, покращення здатності до реагування на зміни та формування довгострокових конкурентних переваг, що забезпечують його ефективне функціонування та поступальний прогрес

Аналіз представлених у таблиці 1.2 наукових підходів свідчить, що поняття «розвиток підприємства» трактується дослідниками як багатовимірний процес, який охоплює інноваційні, структурні та адаптаційні зміни. Серед зарубіжних авторів виокремлюються дві ключові концептуальні позиції. П. Друкер [14,15] визначає розвиток як безперервний процес інновацій та змін,

які забезпечують зростання підприємства та його стійкість у конкурентному середовищі. Й. Шумпетер [55] підсилює інноваційний аспект, наголошуючи на концепції «творчого руйнування», за якої старі моделі діяльності трансформуються через появу нових технологій та рішень. Обидва підходи об'єднують розуміння розвитку як рушійної сили оновлення та прогресу. У працях вітчизняних дослідників розвиток також представлений як процес якісних перетворень, але з ширшими акцентами. А. Ю. Сірко [43] трактує розвиток як нелінійний процес глибинних змін, що відрізняється від простого кількісного зростання та спрямований на підвищення конкурентоспроможності. Н. В. Афанасьєв [5] підкреслює управлінський характер розвитку, розглядаючи його як цілеспрямоване управління змінами та нарощування потенціалу шляхом інновацій та адаптації до умов середовища. Л. Р. Прийма та І. Я. Кулиняк [22] розглядають розвиток як комплекс синергійних якісних і кількісних змін, що забезпечують прогрес та стійкість підприємства. Ю. С. Погорєлов [37] деталізує розвиток через різні типи змін — еволюційні, революційні та адаптаційні, наголошуючи на ускладненні системи у процесі розвитку. Підхід під авторів під керівництвом Ф. І. Хміля [27] підкреслює роль знань та інновацій як основи розвитку у постіндустріальному середовищі.

Узагальнюючи підходи зарубіжних і українських авторів, можна стверджувати, що розвиток підприємства охоплює глибинні якісні зміни системи, спрямовані на підвищення її стійкості, інноваційності та здатності адаптуватися до динамічного середовища. Незважаючи на різні акценти — інноваційність, адаптивність, структурні зміни чи управління трансформаціями — дослідники однакові в тому, що розвиток є ключовою умовою довгострокового функціонування та конкурентоспроможності підприємства. Саме розвиток дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зовнішні виклики, освоювати нові технології, модернізувати бізнес-процеси та забезпечувати підвищення організаційної ефективності.

Відповідно до синтезу наведених підходів, авторське узагальнення може бути сформульоване так: розвиток підприємства — це процес якісних трансформацій ресурсів, структури та діяльності, спрямований на забезпечення

стійкості, адаптивності та інноваційного зростання в умовах мінливого середовища. Такий розвиток передбачає системне оновлення внутрішнього потенціалу підприємства, покращення здатності до реагування на зміни та формування довгострокових конкурентних переваг, що забезпечують його ефективно функціонування та поступальний прогрес.

Враховуючи узагальнені підходи, розвиток підприємства постає як комплекс глибинних якісних змін, спрямованих на забезпечення стійкості, інноваційності, адаптивності та здатності до довгострокового функціонування в умовах динамічного середовища. Однак наведені трактування здебільшого сформовані у контексті комерційних організацій, діяльність яких орієнтована на досягнення економічних результатів і конкурентних позицій. Це зумовлює потребу у розширенні теоретичного підходу, адже не всі підприємства функціонують за логікою ринкового прибутку.

Особливої уваги вимагають медичні заклади, які, незважаючи на використання управлінських механізмів, характерних для бізнес-сектора, здебільшого належать до неприбуткової сфери. Їхня діяльність спрямована не на отримання прибутку, а на забезпечення суспільно значущих послуг, підтримання громадського здоров'я та реагування на соціальні виклики. Тому розвиток таких установ потребує специфічного трактування, що поєднує економічні аспекти з соціальною місією, вимогами доступності, якості медичної допомоги та інституційної стійкості.

Саме тому наступним кроком є аналіз поняття «розвиток медичного закладу», який враховує його неприбутковий статус, соціальну орієнтацію, особливості фінансування та функціонування в умовах сучасних внутрішніх і зовнішніх викликів. Це дозволить визначити, яким чином загальні принципи розвитку підприємства трансформуються при застосуванні до медичної сфери та які механізми є ключовими для забезпечення стійкого та ефективного розвитку медичної установи.

Розвиток медичного закладу як неприбуткового підприємства має свою специфіку, що суттєво відрізняє його від розвитку комерційних організацій. Незважаючи на використання сучасних управлінських підходів, медичні

заклади функціонують у логіці соціальної місії: забезпечення доступності, якості й безперервності медичної допомоги населенню. Це визначає особливу природу їх розвитку, який спрямований не на максимізацію прибутку, а на підвищення суспільної цінності послуг, удосконалення медичної інфраструктури, зміцнення кадрового потенціалу та забезпечення організаційної стійкості.

У широкому значенні розвиток медичного закладу охоплює комплекс якісних та кількісних змін, спрямованих на підвищення ефективності надання медичних послуг, модернізацію технологій лікування, оптимізацію управлінських процесів, цифровізацію, удосконалення матеріально-технічної бази та забезпечення доступності охорони здоров'я без мети отримання прибутку [27, 29, 31]. Важливо, що такі зміни повинні відповідати принципам соціальної справедливості, орієнтації на пацієнта та раціонального використання бюджетних коштів.



Рис. 1.1 Специфічні фактори, які впливають на розвиток медичних закладів

Оскільки медичні заклади належать до неприбуткового сектору, їхній розвиток визначається специфічними факторами: особливим характером фінансування (державні та місцеві бюджети, програми НСЗУ, міжнародна допомога); регуляторним впливом держави; підвищеною суспільною відповідальністю; вимогами щодо прозорості, якості та безпеки медичних послуг; залежністю від економічних, демографічних, епідемічних і безпекових факторів

В умовах сучасних внутрішніх і зовнішніх викликів – таких як війна, вимушені переміщення населення, руйнування інфраструктури, дефіцит кадрів,

підвищення навантаження на систему охорони здоров'я, кібератаки, епідеміологічні ризики – розвиток медичних закладів потребує нових підходів, орієнтованих на гнучкість, швидку адаптацію та забезпечення організаційної стійкості. Для систематизації ключових особливостей розвитку медичного закладу як неприбуткового підприємства доцільно представити їх у вигляді табл.

Таблиця 1.3

Ключові аспекти розвитку медичного закладу як неприбуткового підприємства

Група аспектів	Зміст
Загальні аспекти розвитку медичного закладу	
Соціальна місія	Надання суспільно значущих медичних послуг, орієнтація на здоров'я населення, а не на прибуток.
Неприбутковий статус	Усі доходи спрямовуються на розвиток та покращення послуг; заборона розподілу прибутку між засновниками та персоналом.
Особливий характер фінансування	Фінансування через бюджетні кошти, НСЗУ, місцеві програми, гранти, гуманітарну допомогу.
Висока регульованість	Діяльність визначається законами, наказами МОЗ, стандартами медичних послуг, ліцензійними умовами.
Підвищена відповідальність перед суспільством	Прозорість, підзвітність, дотримання стандартів якості та безпеки.
Кадрова специфіка	Різний за кваліфікацією персонал, необхідність безперервного професійного розвитку.
Взаємозалежність із громадою	Заклад формує соціальний ефект у конкретному регіоні, забезпечує доступність послуг.
Аспекти розвитку в умовах сучасних внутрішніх і зовнішніх викликів	
Вплив воєнного стану та безпекових ризиків	Руйнування інфраструктури, релокація закладів, необхідність укриттів, часті аварійні відключення.
Міграційні процеси та демографічні зміни	Зміна структури пацієнтів, нерівномірне навантаження на медичні заклади, поява нових потреб (травми війни, ПТСР).
Кадровий дефіцит	Виїзд фахівців, мобілізація, перевантаження персоналу, потреба в нових моделях управління персоналом.
Фінансові ризики та нестабільність	Нерівномірність фінансування, залежність від тарифів НСЗУ, потреба у додаткових джерелах підтримки.
Цифровізація та кібербезпека	Потреба у впровадженні електронних медичних записів, телемедицини, захисті даних від кібератак.
Зміни у громадському здоров'ї	Зростання хронічних захворювань, наслідки COVID-19, ментальні розлади, потреба у профілактичних програмах.
Психосоціальні виклики	Підвищений рівень стресу персоналу та пацієнтів, необхідність психологічної підтримки.
Потреба в організаційній стійкості	Забезпечення безперервності роботи в умовах ризиків, розробка планів безпеки, кризові комунікації, мобільність команд.

Розвиток медичного закладу як неприбуткового підприємства виступає складним процесом, що поєднує модернізацію управлінських, технологічних та інфраструктурних компонентів із забезпеченням виконання соціальної

функції. Сукупність загальних особливостей неприбуткових установ та сучасних викликів формує нову логіку розвитку, орієнтовану на адаптивність, організаційну стійкість, ефективне використання ресурсів і здатність забезпечувати безперервність медичної допомоги навіть у кризових умовах. Саме тому стратегічне управління розвитком медичного закладу потребує інтеграції класичних управлінських підходів із сучасними інструментами ризик-менеджменту, цифровізації та управління стійкістю.

Розглянувши сутність розвитку підприємства та специфіку розвитку медичного закладу як неприбуткової організації, логічним наступним кроком є дослідження стратегічного управління розвитком саме таких установ. Якщо розвиток комерційних підприємств орієнтований передусім на зростання прибутковості та конкурентних позицій, то для медичних закладів неприбуткової сфери пріоритетними є забезпечення доступності, безперервності, якості та безпеки медичної допомоги. Відповідно, стратегічне управління в таких організаціях набуває особливого змісту, оскільки має забезпечувати не лише економічну ефективність, а й виконання соціальної місії в умовах обмежених ресурсів і зростаючих суспільних потреб.

У загальному розумінні стратегічне управління розвитком медичного закладу – це цілеспрямований, системний та довгостроковий процес, спрямований на визначення стратегічних пріоритетів, формування траєкторій розвитку, узгодження ресурсів і управлінських рішень для забезпечення стійкого функціонування закладу та підвищення якості медичних послуг. Його зміст включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, постановку стратегічних цілей, вибір оптимальних напрямів розвитку, формування планів дій, моніторинг досягнутих результатів і коригування рішень залежно від змін умов.

Стратегічне управління в медичному закладі має низку особливостей, які виокремлюють його з-поміж інших секторів. Зокрема, воно має враховувати обмежений характер фінансування, жорсткі регуляторні рамки, соціальну орієнтацію діяльності, високі стандарти безпеки та відповідальності перед населенням, а також необхідність адаптації до кризових ситуацій. У сучасних умовах – коли країна перебуває під впливом війни, економічної

нестабільності, демографічних зрушень, епідеміологічних ризиків і цифрових трансформацій – стратегічне управління розвитком медичного закладу має формувати не тільки довгострокові моделі зростання, а й забезпечувати організаційну стійкість, здатність до швидкої адаптації та мобільності.

Ключові аспекти стратегічного управління розвитком медичного закладу, доцільно представити їх у вигляді порівняльної табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Ключові аспекти стратегічного управління розвитком медичного закладу

Група аспектів	Зміст
Загальні аспекти стратегічного управління медичним закладом	
Соціальна спрямованість стратегії	Головною метою є задоволення суспільних потреб у медичних послугах, а не отримання прибутку.
Висока регламентованість діяльності	Стратегічні рішення повинні відповідати законодавству, наказам МОЗ, стандартам НСЗУ, ліцензійним умовам.
Обмеженість ресурсів	Необхідність стратегічного планування у контексті бюджетних обмежень, тарифів НСЗУ, дефіциту ресурсів.
Орієнтація на якість і безпеку	Стратегія повинна забезпечувати відповідність клінічним протоколам, стандартам безпеки та індикаторам якості.
Висока роль кадрового потенціалу	Розвиток залежить від кваліфікації та стійкості персоналу, потребує планування навчання й утримання фахівців.
Залежність від територіальної громади	Стратегія враховує локальні потреби населення, партнерство з ОМС, соціальні програми та громадське здоров'я.
Аспекти стратегічного управління в умовах сучасних внутрішніх і зовнішніх викликів	
Безпекові ризики та вплив війни	Потреба в антикризових стратегіях, планах безперервності діяльності, укриттях, резервних ресурсах, мобільності персоналу.
Демографічні зміни та міграція	Необхідність коригування стратегічних цілей залежно від переміщення населення та зміни структури пацієнтів.
Кадровий дефіцит	Вплив мобілізації, еміграції, професійного вигорання; потреба у нових моделях мотивації й ротації персоналу.
Фінансова нестабільність	Залежність від тарифів НСЗУ, зміни бюджетного фінансування, пошук додаткових джерел підтримки та партнерств.
Цифрова трансформація	Інтеграція телемедицини, електронного документообігу, кіберзахисту; необхідність стратегічних інвестицій у цифрові рішення.
Зростання запиту на психосоціальну підтримку	Розробка стратегій реагування на ПТСР, стрес, кризові стани серед пацієнтів і персоналу.
Підвищення ролі громадського здоров'я	Окрема увага до профілактики, вакцинації, управління хронічними захворюваннями та формування здорової поведінки.
Потреба в організаційній стійкості	Стратегія повинна забезпечувати здатність закладу функціонувати в умовах невизначеності та швидко відновлюватися після криз.

Тож, стратегічне управління розвитком медичного закладу як неприбуткового підприємства являє собою комплексний процес визначення стратегічних пріоритетів, управління ресурсами та формування стійких моделей функціонування з урахуванням соціальної місії закладу. Воно поєднує класичні

інструменти стратегічного менеджменту із сучасними підходами до управління стійкістю, ризиками, цифровізацією та якістю медичних послуг. Особливості неприбуткової природи медичних установ зумовлюють необхідність балансування між потребами пацієнтів, вимогами державної політики, обмеженнями фінансування та загрозами зовнішнього середовища. У сучасних умовах стратегічне управління стає ключовим інструментом забезпечення здатності медичного закладу не лише стабільно функціонувати, але й розвиватися, підвищуючи свою організаційну стійкість і ефективність.

Таким чином, у сучасних умовах високої невизначеності, зумовленої воєнними ризиками, демографічними змінами та ресурсними обмеженнями, медичні заклади потребують стратегічного підходу до управління своїм розвитком. Саме це підсилює актуальність аналізу теоретичних засад стратегічного управління. Узагальнення наукових підходів показує, що стратегічне управління підприємством розглядається як комплексний процес аналізу, формування стратегічних цілей, вибору та реалізації рішень, спрямований на забезпечення стійкого розвитку й адаптації організації до змін. Логічним продовженням є розуміння того, що розвиток підприємства — це багатовимірний процес якісних і кількісних змін, що охоплює інновації, структурні трансформації та управління змінами, забезпечуючи зростання потенціалу й здатності реагувати на виклики. У контексті медичної сфери це поняття набуває специфічного змісту, адже медичні заклади як неприбуткові підприємства орієнтовані не на прибутковість, а на виконання соціальної місії, забезпечення доступності, якості та безпеки медичної допомоги. Тому їх розвиток пов'язаний із модернізацією інфраструктури, підвищенням кадрового потенціалу та зміцненням організаційної стійкості. Відповідно, стратегічне управління розвитком медичного закладу поєднує класичні підходи стратегічного менеджменту з вимогами неприбуткової сфери та спрямоване на формування пріоритетів розвитку, раціональне використання ресурсів і забезпечення стійкості закладу в умовах сучасних внутрішніх і зовнішніх викликів. Отже, стратегічне управління розвитком медичного закладу є ключовим механізмом забезпечення його ефективності, адаптивності та здатності виконувати соціальну місію в умовах мінливого середовища.

1.2. Стратегія розвитку як інструмент забезпечення стійкості функціонування медичного закладу.

Враховуючи з'ясовану сутність стратегічного управління розвитком медичного закладу та специфіку його функціонування як неприбуткової організації, логічним продовженням дослідження є аналіз ключового інструменту, що забезпечує результативність цього процесу. Ефективність стратегічного управління неможлива без чітко сформованої та методологічно обґрунтованої стратегії розвитку, яка задає довгострокові орієнтири діяльності, визначає пріоритети, координаційні механізми та ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей.

Саме стратегія виступає практичним інструментом узгодження управлінських рішень, мобілізації потенціалу закладу та забезпечення його здатності функціонувати стабільно й ефективно в умовах динамічного зовнішнього середовища. Тому важливо розглянути сутність стратегії розвитку та її роль у зміцненні стійкості функціонування медичного закладу.

Стратегія розвитку є ключовим елементом стратегічного управління, що визначає довгостроковий вектор трансформації організації та забезпечує її стійке функціонування в умовах змінного середовища. Розкриття сутності поняття «стратегія розвитку» наведено у табл. 1.5.

Аналіз підходів до визначення поняття «стратегія розвитку» свідчить, що дослідники трактують її як довгостроковий орієнтир змін, спрямованих на забезпечення зростання, підвищення ефективності діяльності та адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища. Зарубіжні та вітчизняні автори сходяться на тому, що стратегія розвитку охоплює комплекс управлінських рішень, які визначають пріоритетні напрями трансформації підприємства, механізми використання ресурсів та інструменти реалізації стратегічних цілей. У наукових підходах підкреслюється, що стратегія розвитку включає інноваційні перетворення, структурні та ресурсні зміни, а також визначення джерел фінансування та інструментів адаптації до динамічних умов середовища. Для сфери охорони здоров'я особливий акцент робиться на доступності та якості медичних послуг,

модернізації інфраструктури та зміцненні кадрового потенціалу.

Таблиця 1.5

Підходи до трактування поняття «стратегія розвитку»

Автор / Джерело	Визначення стратегії розвитку
Ансофф І. [3]	Стратегія розвитку – це набір правил та прийомів, за якими організація визначає напрямки зростання та способи досягнення довгострокових цілей.
Ареф'єва О.В., Кузенко Т.Б. [4]	Стратегія розвитку підприємства – це комплексна програма дій, спрямована на забезпечення стійкого зростання, підвищення конкурентоспроможності та ефективне використання ресурсів у довгостроковій перспективі.
Козак Ю.Г., Лепейко Т.І. [19]	Стратегія розвитку – довгостроковий план якісних та кількісних змін підприємства, що передбачає інноваційні перетворення та адаптацію до зовнішнього середовища.
Поважний О.С., Мусієнко І.В. [36]	Стратегія розвитку – це система управлінських рішень, що визначають пріоритетні напрямки зростання, джерела фінансування та механізми реалізації довгострокових цілей підприємства.
Скибінський С.В., Ніколачук О.А. [44]	Стратегія розвитку є сукупністю взаємопов'язаних рішень щодо трансформації ресурсного потенціалу підприємства з метою досягнення стратегічних цілей у мінливому зовнішньому та внутрішньому середовищі.
Гринчук Н.М. [9]	Стратегія розвитку закладу охорони здоров'я – це документально зафіксований план якісного вдосконалення діяльності, підвищення доступності та якості медичних послуг, модернізації інфраструктури та кадрового потенціалу на період 3–10 років.
Діденко О.В., Шевчук О.В. [12]	Стратегія розвитку медичного закладу – це комплексна система цілей, завдань та заходів, спрямованих на підвищення ефективності надання медичної допомоги, фінансову стійкість та соціальну відповідальність у форматі комунального некомерційного підприємства.
Авторське узагальнення	Стратегія розвитку – це довгострокова комплексна програма якісних трансформацій медичного закладу, що визначає пріоритетні напрями зростання, підвищення ефективності та доступності медичних послуг, раціональне використання ресурсів і забезпечення фінансової стійкості в умовах сучасних викликів

Тож, з огляду на проведений аналіз, узагальнене авторське визначення стратегії розвитку медичного закладу можна сформулювати так: стратегія розвитку – це довгострокова комплексна програма якісних трансформацій медичного закладу, що визначає пріоритетні напрями зростання, підвищення ефективності та доступності медичних послуг, раціональне використання ресурсів і забезпечення фінансової стійкості в умовах сучасних викликів.

У загальній системі стратегій медичного закладу (корпоративна стратегія → бізнес-стратегія → функціональні стратегії) стратегія розвитку займає центральне місце на рівні корпоративному рівні та є провідною складовою

корпоративної стратегії [19, 36]. Вона підпорядкована місії закладу (забезпечення населення якісною та доступною медичною допомогою) і конкретизує її через довгострокові цілі розвитку, одночасно виступає орієнтиром для всіх функціональних стратегій (фінансової, кадрової, маркетингової, інформаційно-технологічної, інноваційної тощо) [9, 12]. Тож, стратегія розвитку виконує інтеграційну та координуючу функцію, забезпечуючи узгодженість усіх рівнів і видів стратегій медичного закладу як комунального некомерційного підприємства.

Стратегія розвитку медичного закладу як неприбуткового підприємства має концептуальні відмінності порівняно зі стратегією розвитку комерційної бізнес-структури, що зумовлено різною природою їхньої діяльності, цілями та механізмами фінансування (табл. 1.6).

Узагальнюючи наведені відмінності, можна стверджувати, що стратегія розвитку медичного закладу як неприбуткового підприємства має суттєво іншу природу, ніж стратегія розвитку бізнес-структури. Якщо комерційні організації орієнтуються насамперед на прибуток, конкурентні переваги та розширення ринкової частки, то медичні заклади зосереджені на виконанні соціальної місії, підвищенні доступності, якості та безпеки медичної допомоги. Їхня стратегія формується в умовах жорсткого державного регулювання, обмеженості фінансових ресурсів та високої суспільної відповідальності, що зумовлює переважання публічних цілей над комерційними.

Окрім того, розвиток медичного закладу відбувається під впливом специфічних викликів – війни, міграційних процесів, кадрового дефіциту, епідеміологічних ризиків та цифрової трансформації – що вимагає орієнтації на організаційну стійкість, антикризове планування й адаптивність. На відміну від бізнес-структур, які можуть змінювати ринкову стратегію або продуктивний портфель, медичні заклади обмежені стандартами охорони здоров'я та повинні забезпечувати безперервність і безпеку лікувального процесу.

У результаті стратегія розвитку медичного закладу формується як довгострокова, соціально орієнтована модель управління, спрямована на удосконалення інфраструктури, модернізацію технологій, підвищення

компетентності персоналу та ефективного використання ресурсів. Вона забезпечує не прибутковість, а стабільність, доступність і стійкість медичної допомоги в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів. Саме ця відмінність визначає унікальність стратегічного підходу до розвитку закладів охорони здоров'я порівняно з бізнес-організаціями.

Таблиця 1.6

Відмінності між стратегією розвитку медичного закладу як неприбуткового підприємства та стратегією розвитку бізнес-структури

Критерій порівняння	Стратегія розвитку медичного закладу	Стратегія розвитку бізнес-структури
Головна мета	Забезпечення доступності, якості та безперервності медичної допомоги; виконання соціальної місії.	Максимізація прибутку, ринкової частки та вартості бізнесу.
Фінансова логіка	Доходи не розподіляються; спрямовуються на покращення послуг, оновлення інфраструктури та кадровий розвиток.	Прибуток є головним результатом та основою для розподілу між власниками/інвесторами.
Джерела фінансування	Бюджетні кошти, НСЗУ, державні та регіональні програми, гранти, гуманітарна допомога.	Комерційні доходи, інвестиції, кредити, ринкові фінансові інструменти.
Ключові зацікавлені сторони	Пацієнти, громада, МОЗ, НСЗУ, місцева влада, персонал.	Власники, акціонери, інвестори, клієнти.
Критерії результативності	Якість медичних послуг, доступність, безпека, задоволеність пацієнтів, виконання стандартів МОЗ та НСЗУ.	Фінансові показники: прибуток, рентабельність, ріст виручки, ефективність операцій.
Регуляторний вплив	Висока залежність від державних стандартів, медичних протоколів, тарифів НСЗУ, ліцензійних умов.	Регулювання менш жорстке; орієнтація на ринкові умови та конкуренцію.
Підхід до управління персоналом	Орієнтація на кадрову стійкість, безперервний розвиток, збереження компетенцій у дефіцитних умовах.	Кадрова політика спрямована на ефективність, оптимізацію та продуктивність.
Фокус стратегічних рішень	Модернізація інфраструктури, підвищення доступності, забезпечення стійкості, задоволення потреб громади.	Розширення ринку, зниження витрат, залучення інвестицій, підвищення конкурентоспроможності.
Ризики та виклики	Безпекові ризики війни, демографічні зміни, дефіцит персоналу, фінансова нестабільність.	Ринкова конкуренція, інноваційний тиск, зміни у попиті та технологіях.
Кінцевий результат	Соціальний ефект, підвищення здоров'я населення, стійкість системи охорони здоров'я.	Економічний ефект, зростання капіталу та вартості бізнесу.

Результати теоретичного аналізу підтверджують, що формування стратегії розвитку будь-якого підприємства ґрунтується на засадах стійкості. Саме

стійкість виступає базовою передумовою ефективного стратегічного управління, оскільки саме вона визначає здатність організації зберігати працездатність, виконувати свої функції та забезпечувати розвиток в умовах невизначеності й зовнішніх загроз. Тому стратегія розвитку підприємства формується на засадах забезпечення його стійкості, що охоплює економічні, фінансові, організаційні, кадрові та інші види стійкості, необхідні для довгострокового функціонування та прогресивного розвитку.. Систематизація підходів до визначення поняття «стійкість підприємства» представлена у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Підходи до трактування поняття «стійкість підприємства»

Автор/Джерело	Визначення
Ткаченко С.М. [50]	Стійкість підприємства – це стан рівноваги, який зберігається незважаючи на вплив дестабілізуючих внутрішніх та зовнішніх чинників, що забезпечує стійкий економічний розвиток організації як відкритої соціально-економічної системи.
Нужна О.А. [34]	Стійкість підприємства – це такий стан фінансових ресурсів, який відповідає вимогам ринку та задовольняє потреби розвитку, з акцентом на рівень забезпеченості запасів джерелами формування та структуру капіталу.
Городецька Н.М. [8]	Стійкість підприємства – це фінансова стабільність, що формується в процесі виробничо-господарської діяльності та залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів, впливаючи на конкурентоспроможність і платоспроможність.
Самойлова Т.А. [42]	Стійкість підприємства – це здатність раціонально використовувати власні та позикові кошти для забезпечення фінансового потенціалу розвитку, з високим рівнем власного капіталу як індикатором стабільності.
Михальчук В.М., Коломойцев А.В., Гбур З.В. [30]	Стійкість підприємства – це платоспроможність у часі з дотриманням фінансової рівноваги між власними та залученими джерелами, що протистоїть негативним факторам зовнішнього та внутрішнього середовища.
Авторське узагальнення	Стійкість підприємства – це здатність організації зберігати стабільність функціонування, підтримувати цілісність управлінських, операційних та фінансових процесів, а також забезпечувати виконання своїх ключових функцій у мінливих, ризикових або кризових умовах, своєчасно адаптуючись до зовнішніх і внутрішніх змін.

На основі аналізу наведених визначень можна сформулювати авторське узагальнення щодо стійкості підприємства, під яким розуміється процес, який передбачає збереження фінансової та економічної рівноваги в умовах невизначеності, раціональне використання ресурсів та адаптацію до факторів середовища для забезпечення довгострокового розвитку та платоспроможності,

особливо в неприбутковому секторі як медичні заклади.

Серед видів стійкості підприємства розрізняють: фінансово-економічну стійкість, організаційну стійкість, операційну (виробничу) стійкість, соціальну (кадрову) стійкість, ринкова (конкурентну) стійкість [6, 8, 19, 34, 42, 50, 51, 52]. Усі види стійкості є взаємопов'язаними та утворюють комплексну систему. Проте, слід зауважити, що наведена класифікація не є вичерпаною, існують й інші думки.

На рис. 1.2 представлена характеристика видів стійкості.

Фінансово-економічна стійкість	⇒	Здатність підприємства забезпечувати стабільний фінансовий стан, виконувати зобов'язання, підтримувати платоспроможність і формувати достатній рівень ресурсів для довгострокового розвитку, незважаючи на зовнішні коливання
Організаційна стійкість	⇒	Здатність підприємства зберігати ефективність управління, цілісність внутрішніх процесів, керованість та адаптивність структур у мінливих умовах, забезпечуючи стабільне функціонування навіть у кризових ситуаціях
Операційна (виробнича) стійкість	⇒	Здатність підприємства підтримувати безперервність операцій та стабільність ключових процесів, забезпечуючи виконання основних функцій і надання послуг навіть під впливом внутрішніх чи зовнішніх ризиків
Соціальна (кадрова) стійкість	⇒	Здатність підприємства зберігати кадровий потенціал, забезпечувати професійний розвиток персоналу, підтримувати мотивацію, психологічну рівновагу та мінімізувати ризики кадрових втрат
Ринкова (конкурентна) стійкість	⇒	Здатність підприємства зберігати або посилювати свої позиції на ринку, протистояти конкурентному тиску, адаптувати продуктову та цінову політику й утримувати споживачів у змінному ринковому середовищі

Рис. 1.2. Види стійкості підприємства

Для керівництва медичного закладу питання стійкості має стратегічний характер, а пріоритетність її окремих видів формується не економічною вигодою, а потребою забезпечити соціальну місію та стабільність функціонування в надзвичайних умовах. Це зумовлено тим, що медичні заклади оперують критично важливими суспільними функціями, і будь-які порушення їх роботи мають прямий вплив на здоров'я населення, рівень безпеки громади та ефективність системи охорони здоров'я загалом. Тому стійкість тут виступає не просто характеристикою ефективності, а необхідною умовою життєздатності організації, її здатності надавати безперервну допомогу в ситуаціях підвищеного ризику.

Результати якісного оцінювання рівня важливості видів стійкості для
медичного закладу як неприбуткової установи

Вид стійкості	Значущість для управління підприємством	Рівень важливості для медичного закладу	Обґрунтування важливості для медичного закладу
1. Організаційна стійкість (найвищий пріоритет)	Визначає можливість підприємства працювати стабільно, реагувати на виклики, забезпечувати ефективність управління.	Дуже висока (1 місце)	Для медичного закладу є «каркасом» функціонування: у воєнний час, під час пандемій чи реформ саме організаційна стійкість забезпечує координацію роботи, безперервність медичних послуг та керівність персоналу.
2. Фінансово-економічна стійкість	Критична для прийняття управлінських рішень, інвестицій, планування діяльності.	Висока (2 місце)	Для неприбуткового закладу фінансова стійкість означає спроможність фінансувати послуги, утримувати персонал і забезпечувати матеріальну базу в умовах нестабільності фінансування та тарифів НСЗУ.
3. Операційна (виробнича) стійкість	Важлива для виконання основної діяльності та досягнення операційної ефективності.	Висока (3 місце)	Для медичного закладу критичною є безперервність надання медичної допомоги, доступність обладнання, енергостійкість, логістика медикаментів і витратних матеріалів.
4. Соціальна (кадрова) стійкість	Визначає спроможність керівництва підтримувати стабільність колективу та якість управління персоналом.	Середня–висока (4 місце)	У медичних закладах кадровий дефіцит, міграція фахівців, стрес і вигорання роблять соціальну стійкість особливо важливою, хоча вона залежить від організаційної та фінансової стійкості.
5. Ринкова (конкурентна) стійкість	Важлива у бізнес-секторі для конкурентоспроможності та розширення ринку.	Помірна (5 місце)	Для медичних закладів як неприбуткових організацій конкурентна складова існує, але не домінує; більш важливими є якість, доступність і соціальна ефе

У неприбутковій медичній сфері ключовим є те, що різні види стійкості – організаційна, фінансово-економічна, операційна, соціальна та ринкова – знаходяться не на конкурентних, а на взаємодоповнювальних засадах. Їх узго-
джене функціонування формує комплексну спроможність закладу протисто-
яти викликам та забезпечувати стабільність надання медичних послуг. Особ-
ливо це проявляється під час війни, масштабних міграцій, кібератак, пандемій
та реформування системи охорони здоров'я, коли саме організаційна стійкість

стає базовим каркасом, що утримує загальну рівновагу установи.

У цьому контексті стратегічне управління стійкістю трансформується у невід’ємну частину загальної стратегії розвитку медичного закладу, визначаючи пріоритети, ресурси та механізми їх реалізації. Відповідно, ухвалення управлінських рішень має ґрунтуватися не лише на оцінці економічних показників, а й на аналізі ризиків, потреб громади, рівня кадрової забезпеченості та вимог до якості й безпеки медичної допомоги. Це забезпечує баланс між адаптивністю, стабільністю та готовністю до відновлення після криз.

Для медичного закладу як неприбуткового підприємства всі види стійкості є важливими, однак мають різну вагомість та вплив на управлінські рішення. Саме організаційна стійкість посідає центральне місце серед інших її видів, оскільки забезпечує здатність медичного закладу зберігати керованість, цілісність процесів та ефективність управлінських рішень у кризових ситуаціях. Вона визначає, наскільки швидко і якісно заклад може адаптуватися до змін, підтримувати безперервність надання медичної допомоги, координувати дії персоналу та взаємодіяти з пацієнтами, владою й партнерами.

Організаційна стійкість створює «каркас» для функціонування фінансової, операційної, соціальної та ринкової стійкості: без ефективної структури управління, чітких регламентів, компетентного персоналу, налагоджених комунікацій та здатності до швидкого прийняття рішень інші види стійкості не можуть бути реалізовані повною мірою. У надзвичайних умовах – таких як війна, епідемії, кібератаки чи руйнування інфраструктури – саме організаційна стійкість визначає, чи зможе заклад мобілізувати ресурси, забезпечити безперервність життєво важливих процесів і мінімізувати втрати.

А отже, важливість організаційної стійкості для медичного закладу є ключовою, адже вона забезпечує основу стабільності, керованості та функціональної цілісності, створює умови для реалізації соціальної місії та дозволяє установі залишатися ефективною навіть за умов високої турбулентності та системних загроз.

Таким чином, аналіз теоретичних підходів та специфіки функціонування медичних закладів як неприбуткових організацій засвідчує, що стратегія розвитку виступає ключовим інструментом забезпечення стійкого

функціонування закладу в умовах сучасних викликів. Наукові підходи одночасно підкреслюють, що стратегія розвитку визначає довгострокові орієнтири змін, пріоритетні напрями трансформації, механізми використання ресурсів та інструменти досягнення стратегічних цілей. Для сфери охорони здоров'я ці орієнтири на підвищенні якості й доступності медичної допомоги, модернізації інфраструктури, зміцненні кадрового потенціалу та раціональному використанні фінансових ресурсів.

Водночас стратегія розвитку медичного закладу суттєво відрізняється від стратегії комерційних бізнес-структур: її зміст визначається соціальною місією, жорстким регуляторним полем, обмеженістю фінансових ресурсів та необхідністю забезпечення безперервності медичної допомоги навіть за умов війни, кадрового дефіциту, міграційних процесів чи епідеміологічних загроз. Тому в основі стратегічного підходу лежить не максимізація прибутку, а забезпечення стійкості функціонування закладу та його здатності виконувати критично важливі суспільні функції.

Проведений аналіз підтверджує, що формування стратегії розвитку будь-якого підприємства ґрунтується на засадах стійкості, однак у медичній сфері ці засади мають особливе значення. Різні види стійкості — фінансова, операційна, соціальна, ринкова — формують комплексну основу діяльності закладу, але провідна роль належить організаційній стійкості, яка забезпечує керованість, узгодженість процесів та здатність установи адаптуватися до кризових ситуацій. Саме організаційна стійкість виступає «каркасом», що утримує цілісність усієї системи, а отже — визначає реальну спроможність медичного закладу забезпечувати безперервність медичної допомоги та виконувати соціальну місію в умовах невизначеності.

А отже, важливість організаційної стійкості для медичного закладу є ключовою, адже вона забезпечує основу стабільності, керованості та функціональної цілісності, створює умови для реалізації соціальної місії та дозволяє установі залишатися ефективною навіть за умов високої турбулентності та системних загроз.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У сучасних умовах високої невизначеності, зумовленої воєнними ризиками, демографічними змінами та ресурсними обмеженнями, медичні заклади потребують стратегічного підходу до управління своїм розвитком. Саме це підсилює актуальність аналізу теоретичних засад стратегічного управління. Узагальнення наукових підходів показує, що стратегічне управління підприємством розглядається як комплексний процес аналізу, формування стратегічних цілей, вибору та реалізації рішень, спрямований на забезпечення стійкого розвитку й адаптації організації до змін. Логічним продовженням є розуміння того, що розвиток підприємства — це багатовимірний процес якісних і кількісних змін, що охоплює інновації, структурні трансформації та управління змінами, забезпечуючи зростання потенціалу й здатності реагувати на виклики. У контексті медичної сфери це поняття набуває специфічного змісту, адже медичні заклади як неприбуткові підприємства орієнтовані не на прибутковість, а на виконання соціальної місії, забезпечення доступності, якості та безпеки медичної допомоги. Тому їх розвиток пов'язаний із модернізацією інфраструктури, підвищенням кадрового потенціалу та зміцненням організаційної стійкості. Відповідно, стратегічне управління розвитком медичного закладу поєднує класичні підходи стратегічного менеджменту з вимогами неприбуткової сфери та спрямоване на формування пріоритетів розвитку, раціональне використання ресурсів і забезпечення стійкості закладу в умовах сучасних внутрішніх і зовнішніх викликів. Отже, стратегічне управління розвитком медичного закладу є ключовим механізмом забезпечення його ефективності, адаптивності та здатності виконувати соціальну місію в умовах мінливого середовища.

Аналіз теоретичних підходів та специфіки функціонування медичних закладів як неприбуткових організацій засвідчує, що стратегія розвитку виступає ключовим інструментом забезпечення стійкого функціонування закладу в умовах сучасних викликів. Наукові підходи одноставно підкреслюють, що стратегія розвитку визначає довгострокові орієнтири змін, пріоритетні напрями трансформації, механізми використання ресурсів та інструменти досягнення стратегічних цілей. Для сфери охорони здоров'я ці орієнтири на

підвищенні якості й доступності медичної допомоги, модернізації інфраструктури, зміцненні кадрового потенціалу та раціональному використанні фінансових ресурсів.

Водночас стратегія розвитку медичного закладу суттєво відрізняється від стратегії комерційних бізнес-структур: її зміст визначається соціальною місією, жорстким регуляторним полем, обмеженістю фінансових ресурсів та необхідністю забезпечення безперервності медичної допомоги навіть за умов війни, кадрового дефіциту, міграційних процесів чи епідеміологічних загроз. Тому в основі стратегічного підходу лежить не максимізація прибутку, а забезпечення стійкості функціонування закладу та його здатності виконувати критично важливі суспільні функції.

Проведений аналіз підтверджує, що формування стратегії розвитку будь-якого підприємства ґрунтується на засадах стійкості, однак у медичній сфері ці засади мають особливе значення. Різні види стійкості — фінансова, операційна, соціальна, ринкова — формують комплексну основу діяльності закладу, але провідна роль належить організаційній стійкості, яка забезпечує керованість, узгодженість процесів та здатність установи адаптуватися до кризових ситуацій. Саме організаційна стійкість виступає «каркасом», що утримує цілісність усієї системи, а отже — визначає реальну спроможність медичного закладу забезпечувати безперервність медичної допомоги та виконувати соціальну місію в умовах невизначеності.

А отже, важливість організаційної стійкості для медичного закладу є ключовою, адже вона забезпечує основу стабільності, керованості та функціональної цілісності, створює умови для реалізації соціальної місії та дозволяє установі залишатися ефективною навіть за умов високої турбулентності та системних загроз.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ «ТЕРИТОРІАЛЬНЕ МЕДИЧНЕ ОБ'ЄДНАННЯ МВС УКРАЇНИ ПО МІСТУ КИЄВУ ТА КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ» ТА ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЇ ЙОГО РОЗВИТКУ

2.1. Характеристика та аналіз результатів діяльності ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВС України по місту Києву та Київській області»

Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по м. Києву та Київській області є державним лікувально-профілактичним закладом, що забезпечує надання кваліфікованої амбулаторної, стаціонарної медичної допомоги, можливість пройти медичний огляд та реабілітації прикріпленому контингенту і іншим громадянам на умовах укладених угод, згідно із законодавством України [35].

Державна установа «Територіальне медичне об'єднання МВС України по м. Києву та Київській області» є системним медичним закладом відомчої медицини, що забезпечує медичне обслуговування працівників Міністерства внутрішніх справ, Національної поліції, Державної міграційної служби, Національної гвардії, курсантів навчальних закладів МВС, ветеранів та членів їхніх сімей. Заклад виконує функції спеціалізованого багатoproфільного медичного центру, інтегрованого до системи відомчої охорони здоров'я та працює за державними медичними стандартами [35].

Головною метою діяльності Установи є надання медичних послуг на найвищому рівні якості, який відповідає вищій акредитаційній категорії. Для сприяння досягненню цієї стратегічної мети розроблено та впроваджено у відповідності до вимог стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015) систему управління якістю. Поліклініку та госпіталь Територіального медичного об'єднання МВС зведено за індивідуальним проєктом із урахуванням вимог до комфорту пацієнтів під час лікування та перебування на території закладу. Лікувально-діагностичний процес у структурних підрозділах закладу здійснюється відповідно до вимог стандартів якості та клінічних протоколів лікування.

Оснащеність сучасною апаратурою, високий професійний рівень медичного персоналу, впровадження нових сучасних технологій сприяли отриманню закладом вищої акредитаційної категорії (акредитаційний сертифікат МОЗ України № 015598) [35].

Окрім діагностики, лікування та реабілітації хворих, у закладі також проводяться медичні огляди з подальшим оформленням консультативних висновків та довідок різного призначення.

Основні напрями діяльності ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВС України по м. Києву та Київській області» представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Напрями діяльності ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВС України по м. Києву та Київській області» [35]

Напрямок	Опис
Надання первинної медичної допомоги	амбулаторний прийом працівників і членів їх сімей; проведення профілактичних оглядів; оформлення довідок, лікарняних листів, медичних висновків; вакцинація згідно з національним календарем; спостереження за пацієнтами з хронічними захворюваннями.
Спеціалізована та високоспеціалізована медична допомога	Заклад надає послуги широкого спектра: кардіологія, неврологія, ендокринологія, гастроентерологія; хірургія, травматологія, ортопедія, урологія; офтальмологія, отоларингологія, дерматологія; гінекологія, акушерство (за відомчими потребами); психіатрія, наркологічна допомога для працівників силових структур; стоматологія, у тому числі ортопедична та хірургічна.
Проведення медичних оглядів та експертизи	Дуже важливий напрям, властивий саме медичним закладам МВС: попередні та періодичні медичні огляди працівників МВС та поліції; психіатричні та наркологічні огляди (у тому числі для водіїв транспортних засобів МВС); військово-лікарська експертиза (ВЛК) у межах компетенції; медичний контроль за придатністю до служби; експертиза тимчасової непрацездатності.
Ургентна та невідкладна медична допомога	цілодобове приймальне відділення; реагування на невідкладні стани у працівників МВС; організація госпіталізації пацієнтів із гострими захворюваннями; медичний супровід службових операцій (за потреби).
Реабілітаційні та відновлювальні послуги	фізіотерапія; лікувальна фізкультура; масаж та кінезіотерапія; медико-психологічна реабілітація правоохоронців, у тому числі після бойових стресів або травм.
Лабораторно-діагностичні послуги	Заклад має власну сучасну діагностичну базу: клінічні, біохімічні, імунологічні лабораторні дослідження; УЗД, рентгенографія, флюорографія; КТ, МРТ (за наявності або на умовах співпраці); ЕКГ, холтер-моніторинг, добовий моніторинг АТ; ендоскопічні дослідження.

Напрямок	Опис
Організація санітарно-епідеміологічного контролю	моніторинг епідемічної ситуації серед підрозділів МВС; контроль за інфекційною безпекою та дотриманням санітарних норм; навчання та інструктаж персоналу з питань інфекційної безпеки; проведення дезінфекційних заходів.
Психологічне та психіатричне забезпечення	психологічне супроводження особового складу; профілактика професійного вигорання та ПТСР; консультативна психіатрична допомога; оцінка психоемоційного стану кандидатів на службу.
Організаційно-методична діяльність	Властива для ТМО як структурного елемента МВС: розроблення та оновлення внутрішніх медичних стандартів і порядків; методичне керівництво медичними підрозділами МВС; участь у підготовці навчальних матеріалів для служб охорони здоров'я МВС; організація підвищення кваліфікації персоналу.
Медичне забезпечення службових заходів МВС	медичний супровід охоронних та оперативних заходів; участь у медичній підтримці масових акцій або спеціальних операцій; формування резервів медикаментів та автономних медичних наборів.
Госпіталізація та стаціонарне лікування	терапевтичне, хірургічне, неврологічне, реанімаційне відділення; проведення планових і невідкладних операцій; комплексне лікування травм та гострих станів; післяопераційний догляд.

Надання первинної медичної допомоги [35].

Первинна медична допомога (ПМД) у Державній установі «Територіальне медичне об'єднання МВС України по м. Києву та Київській області» є базовим і найбільш масовим напрямом діяльності, що забезпечує щоденний доступ працівників системи МВС та членів їхніх сімей до кваліфікованого лікаря. Функціонування амбулаторно-поліклінічної ланки спрямоване на раннє виявлення захворювань, профілактику, моніторинг стану здоров'я та своєчасне формування маршрутів пацієнтів для спеціалізованої або стаціонарної допомоги. Відповідно до стандартів МОЗ та відомчих протоколів МВС, первинна допомога реалізується лікарями загальної практики – сімейної медицини, терапевтами та профільним середнім медичним персоналом. Основні функції первинної медичної допомоги у ДУ «ТМО МВС» подані у табл. 2.2.

Первинна медична допомога у ДУ «ТМО МВС» є фундаментом системи відомчої охорони здоров'я, оскільки забезпечує оперативний, доступний та безперервний медичний супровід працівників МВС та їхніх сімей. Завдяки чіткій структурі амбулаторної допомоги, комплексним профілактичним оглядам, сучасним підходам до вакцинації та диспансерного спостереження заклад

виконує важливу роль у підтриманні професійної здатності особового складу, профілактиці захворювань та збереженні здоров'я працівників, які несуть службу в умовах підвищених ризиків.

Таблиця 2.2

Основні функції первинної медичної допомоги у ДУ «ТМО МВС» [35]

Напрямок	Зміст роботи	Очікуваний результат
Амбулаторний прийом	Первинний огляд, діагностика, призначення лікування	Своєчасне виявлення проблем та зниження ризиків ускладнень
Профілактичні огляди	Скринінг, формування груп ризику	Підтримання професійної працездатності особового складу
Медична документація	Оформлення довідок, лікарняних, висновків	Законність та прозорість медичного супроводу служби
Вакцинація	Проведення щеплень	Запобігання інфекційним захворюванням
Диспансеризація	Контроль хронічних захворювань	Зменшення прогресування хронічних станів

Таблиця 2.3

Результати діяльності первинної медичної допомоги ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» за 2022–2024 рр. [35]

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Динаміка 2023/2022	Динаміка 2024/2023
Кількість профілактичних оглядів, од.	9 840	11 260	12 950	+1 420	+1 690
Кількість оформлених лікарняних листів та медичних висновків, од.	14 320	15 870	17 430	+1 550	+1 560
Кількість виданих медичних довідок службового характеру, од.	7 560	8 240	9 110	+680	+870
Кількість щеплень за Національним календарем, од.	6 480	7 920	9 540	+1 440	+1 620
Кількість щеплень від COVID-19, од.	4 150	3 480	2 960	–670	–520
Пацієнти, взяті під диспансерне спостереження, осіб	6 120	6 780	7 540	+660	+760
Кількість проведених повторних диспансерних оглядів, од.	13 950	15 230	16 880	+1 280	+1 650
Частка пацієнтів з контрольованими хронічними захворюваннями, %	72 %	76 %	81 %	+4 %	+5 %
Кількість направлень до спеціалістів вторинного рівня, од.	11 430	12 850	14 230	+1 420	+1 380

Аналітичні висновки за результатами діяльності первинної медичної допомоги за 2022–2024 роки свідчать про поступове зростання навантаження на амбулаторну ланку та розширення спектра послуг, що надаються пацієнтам.

Кількість амбулаторних звернень щороку збільшувалася, що пов'язано зі зростанням чисельності особового складу МВС та підвищенням потреби у системному медичному супроводі в умовах воєнного стану. Поступове зростання кількості профілактичних оглядів вказує на посилення контролю за станом здоров'я працівників, а також на впровадження більш системних підходів до раннього виявлення патологічних станів та факторів ризику. Збільшення обсягів оформленої медичної документації зумовлене як службовою специфікою, так і необхідністю відповідності вимогам відомчих нормативів щодо допуску до окремих видів діяльності. Обсяги вакцинації за Національним календарем демонструють позитивну динаміку, тоді як вакцинація проти COVID-19 поступово зменшується, що відповідає загальнодержавній тенденції. Диспансеризація пацієнтів із хронічними захворюваннями характеризується стабільним зростанням, а частка пацієнтів із контрольованим перебігом хронічних станів підвищується, що підтверджує ефективність роботи первинної ланки. Збільшення кількості направлень до фахівців вторинної медичної допомоги свідчить про покращення якості первинної діагностики та своєчасне виявлення станів, які потребують спеціалізованого втручання.

Спеціалізована медична допомога в ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» охоплює широкий спектр амбулаторних та стаціонарних послуг, що забезпечують діагностику, лікування та спостереження пацієнтів із складними захворюваннями. Допомога надається лікарями відповідних спеціальностей: кардіологами, неврологами, ендокринологами, гастроентерологами, хірургами, травматологами, ортопедами, урологами, офтальмологами, отоларингологами, дерматологами, гінекологами, психіатрами, наркологами, стоматологами.

Функціональна структура спеціалізованої медичної допомоги ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» свідчить про те, що заклад забезпечує повний цикл медичного супроводу пацієнтів із широким спектром захворювань. Наявність консультаційних, терапевтичних, хірургічних, діагностичних і реабілітаційних послуг дозволяє якісно формувати маршрути пацієнтів та здійснювати комплексне лікування.

Розгалужена мережа спеціалістів забезпечує раннє виявлення патологій і можливість своєчасного переведення пацієнтів на відповідний рівень медичної

допомоги. Така модель роботи сприяє підвищенню якості та доступності спеціалізованих послуг для працівників МВС та членів їхніх сімей, а також підтриманню їхньої професійної працездатності в умовах підвищених службових навантажень. У межах відомчої медичної системи такі функції є ключовими, оскільки дають можливість ефективно реагувати на специфічні потреби особового складу та забезпечувати безперервність медичного супроводу.

Таблиця 2.4

Основні функції спеціалізованої медичної допомоги ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» [35]

Напрямок	Зміст роботи	Очікуваний результат
Кардіологія, неврологія, ендокринологія, гастроентерологія	Консультації, діагностика, корекція лікування, динамічне спостереження	Зменшення ризиків загострень та ускладнень
Хірургія, травматологія, ортопедія, урологія	Оперативні втручання, невідкладна допомога, післяопераційний супровід	Відновлення працездатності, зниження тривалості стаціонару
Офтальмологія, отоларингологія, дерматологія	Спеціалізована діагностика та лікування	Своєчасне виявлення та усунення патологій
Гінекологія, акушерство	Профілактичні та лікувальні заходи	Підтримання репродуктивного здоров'я
Психіатрія, наркологія	Оцінка психоемоційного стану, лікування залежностей	Підтримання психологічної стійкості працівників
Стоматологія	Лікування, ортопедія, хірургія	Забезпечення стоматологічного здоров'я

Таблиця 2.5

Результати діяльності спеціалізованої медичної допомоги
ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» [35]

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Динаміка 2023/2022	Динаміка 2024/2023
Консультації спеціалістів, од.	36 800	39 950	43 720	+3 150	+3 770
Хірургічні операції (планові + ургентні), од.	3 420	3 880	4 260	+460	+380
Травматолого-ортопедичні втручання, од.	1 280	1 420	1 610	+140	+190
Стоматологічні послуги (лікувальні та ортопедичні), од.	18 600	20 430	22 950	+1 830	+2 520
Консультації психіатра та нарколога, од.	4 750	5 260	6 040	+510	+780
Гінекологічні послуги, од.	5 130	5 920	6 480	+790	+560
Діагностичні процедури високої складності (ендоскопія, КТ/МРТ — власні та партнерські), од.	8 240	9 380	10 750	+1 140	+1 370

Результати діяльності свідчать про стабільне зростання обсягів спеціалізованої допомоги в усіх напрямках. Найбільший приріст спостерігається у стоматологічних послугах, психіатрично-наркологічних консультаціях та діагностиці високої складності. Поступове зростання кількості операційних втручань і консультацій спеціалістів свідчить про розширення можливостей закладу, підвищення попиту з боку працівників МВС та інтенсивнішу маршрутизацію пацієнтів із первинної ланки. Загальна динаміка демонструє не лише кількісне зростання, а й покращення якості медичних маршрутів, коли первинна допомога ефективніше направляє пацієнтів до спеціалістів. Позитивні зміни у спеціалізованій ланці відображаються в підвищенні ефективності лікування, скороченні часу очікування та покращенні результатів для пацієнтів. Це дозволяє стверджувати, що за останні три роки заклад суттєво підвищив свою спроможність у наданні високоякісної спеціалізованої медичної допомоги та адаптувався до сучасних викликів, пов'язаних зі службовою діяльністю працівників МВС.

Проведення медичних оглядів та експертиз є одним із ключових напрямів діяльності ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області», оскільки саме ця ланка забезпечує контроль за придатністю працівників до служби, оцінку їхнього психофізичного стану, визначення рівня працездатності та своєчасне виявлення факторів ризику. У межах цього напрямку здійснюються попередні, періодичні та спеціалізовані медичні огляди, проводиться військово-лікарська експертиза, психіатричні і наркологічні дослідження, а також експертиза тимчасової непрацездатності. Усі процедури проводяться відповідно до чинних нормативних актів МОЗ та відомчих документів МВС.

Представлені функції свідчать, що медичні огляди та експертизи виконують не лише медичну, а й службову, професійно-оцінювальну та профілактичну роль. Цей напрямок забезпечує контроль за фізичним і психічним здоров'ям працівників, формує підґрунтя для прийняття управлінських рішень щодо проходження служби та мінімізує ризики, пов'язані з виконанням завдань у складних та небезпечних умовах.

Основні функції медичних оглядів та експертизи ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» [35]

Напрямок	Зміст роботи	Очікуваний результат
Попередні та періодичні медичні огляди	Комплексна оцінка фізичного стану, визначення професійної придатності	Допуск до служби та контроль за станом здоров'я працівників
Психіатричні та наркологічні огляди	Обстеження, діагностика розладів, моніторинг ризикових поведінок	Запобігання професійним та службовим ризикам
Військово-лікарська експертиза (ВЛК)	Визначення ступеня придатності, встановлення причинного зв'язку травм	Прийняття рішень щодо проходження служби або лікування
Медичний контроль за придатністю до служби	Планові та позапланові перевірки стану здоров'я	Підтвердження готовності працівника виконувати службові завдання
Експертиза тимчасової непрацездатності	Оцінка станів, що тимчасово обмежують працездатність	Прийняття рішень щодо звільнення від служби та термінів відновлення

Таблиця 2.7

Результати діяльності з проведення медичних оглядів та експертизи ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» [35]

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Динаміка 2023/2022	Динаміка 2024/2023
Попередні та періодичні медичні огляди, од.	12 450	13 980	15 320	+1 530	+1 340
Психіатричні та наркологічні огляди, од.	7 820	8 560	9 740	+740	+1 180
Проведення військово-лікарської експертизи (рішень ВЛК), од.	4 960	5 420	6 180	+460	+760
Перевірки придатності до служби (позапланові), од.	3 480	3 920	4 350	+440	+430
Експертиза тимчасової непрацездатності, од.	10 350	11 120	12 160	+770	+1 040

Показники діяльності з проведення медичних оглядів та експертиз за 2022–2024 роки демонструють стабільне та системне зростання обсягів роботи в усіх ключових піднапрямах. Збільшення кількості попередніх та періодичних оглядів зумовлене розширенням штату працівників МВС, підвищенням службових навантажень та потребою у регулярному контролі фізичної підготовленості та стану здоров'я. Психіатричні й наркологічні огляди також показують позитивну динаміку, що може бути пов'язано з посиленням вимог до

психоемоційної стабільності працівників та зростанням потреби у моніторингу розладів, пов'язаних із впливом воєнних подій.

Кількість рішень військово-лікарських комісій поступово зростає, що відображає збільшення звернень, пов'язаних із проходженням служби, отриманими травмами та необхідністю визначення ступеня придатності до роботи в умовах підвищеного ризику. Зростання показників експертизи тимчасової непрацездатності свідчить про підвищення рівня звернень щодо погіршення стану здоров'я та потребу у медичному контролі періодів відновлення. Загалом динаміка підтверджує, що експертно-оглядова діяльність є стабільним, важливим та високо за-требуваним напрямом роботи закладу, який безпосередньо впливає на якість та безпеку виконання службових обов'язків працівниками МВС.

Ургентна та невідкладна медична допомога [35].

Ургентна та невідкладна допомога є критично важливим напрямом діяльності ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області», адже працівники МВС часто залучені до завдань підвищеного ризику, що вимагає оперативного реагування на гострі стани. Заклад забезпечує безперервну роботу приймального відділення, проводить оцінку та стабілізацію пацієнтів, здійснює маршрутизацію та організує госпіталізацію. За потреби медичні працівники супроводжують спеціальні службові операції, забезпечуючи невідкладну допомогу безпосередньо на місцях виконання завдань.

Таблиця 2.8

Основні функції ургентної та невідкладної допомоги ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» [35]

Напрямок	Зміст роботи	Очікуваний результат
Цілодобове приймальне відділення	Оцінка стану, медичний тріаж, стабілізація	Безперервність надання невідкладної допомоги
Реагування на невідкладні стани	Надання допомоги при травмах, гострих захворюваннях, раптових станах	Зниження ризику ускладнень та летальності
Організація госпіталізації	Підготовка, маршрутизація, транспортування пацієнтів	Своєчасне лікування у відповідних відділеннях
Медичний супровід службових операцій	Забезпечення невідкладної допомоги під час спецзаходів	Підвищення безпеки та зменшення ризиків для особового складу

Функції ургентної допомоги забезпечують оперативність реагування на критичні стани, дозволяючи надавати медичну допомогу цілодобово та підтримувати безпеку працівників МВС у службових ситуаціях.

Таблиця 2.9

Результати діяльності ургентної та невідкладної допомоги ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» [35]

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Динаміка 2023/2022	Динаміка 2024/2023
Кількість звернень до приймального відділення, од.	15 320	16 980	18 240	+1 660	+1 260
Випадки реагування на невідкладні стани, од.	6 850	7 430	8 210	+580	+780
Госпіталізовані пацієнти з гострими захворюваннями, од.	4 920	5 380	6 040	+460	+660
Віізди на службові операції з медичним супроводом, од.	380	420	510	+40	+90

Динаміка показників за 2022–2024 роки свідчить про поступове збільшення кількості випадків невідкладної допомоги, що пов'язано з інтенсивністю службової діяльності в умовах воєнного стану. Зростання кількості госпіталізацій та звернень до приймального відділення вказує на підвищення потреби у терміновій медичній допомозі, а збільшення виїздів на службові операції підтверджує важливість медичного супроводу для забезпечення безпеки працівників МВС.

Психологічне та психіатричне забезпечення [35].

Психологічне та психіатричне забезпечення в ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» є одним із ключових напрямів діяльності, оскільки працівники МВС працюють у умовах підвищеного стресу, ризику та емоційного навантаження. Заклад здійснює психологічне супроводження особового складу, проводить профілактику професійного вигорання та посттравматичного стресового розладу, надає консультативну психіатричну допомогу та проводить оцінку психоемоційного стану кандидатів на службу. Цей напрямок спрямований на підтримання стійкості, працездатності та стабільності особового складу МВС.

Функції психологічного та психіатричного забезпечення створюють

системну підтримку працівників МВС, забезпечуючи профілактику психоемоційних розладів, виявлення ризикових станів та підтримання високого рівня психологічної готовності до службових завдань.

Таблиця 2.10

Основні функції психологічного та психіатричного забезпечення ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» [35]

Напрямок	Зміст роботи	Очікуваний результат
Психологічне супроводження особового складу	Індивідуальні та групові консультації, психопрофілактичні заходи	Підтримання психологічної стійкості та адаптивності
Профілактика професійного вигорання та ПТСР	Тренінги, психоосвітні програми, раннє виявлення симптомів	Зменшення ризику розладів, пов'язаних зі стресом
Консультативна психіатрична допомога	Діагностика, лікування, спостереження за пацієнтами	Своєчасна підтримка при психічних розладах
Оцінка стану кандидатів на службу	Тестування, інтерв'ю, аналіз стресостійкості	Відбір психологічно придатних кандидатів

Результати за 2022–2024 роки демонструють стійке зростання потреби у психологічних і психіатричних послугах серед працівників МВС, що зумовлено високими стресовими факторами служби та впливом воєнного стану. Збільшення кількості звернень за психологічною допомогою та участі у програмах профілактики вигорання свідчить про підвищення усвідомленості працівників щодо власного психічного здоров'я та ефективну роботу профілактичних програм. Зростання кількості психіатричних консультацій та оцінок кандидатів підтверджує важливість цього напрямку для забезпечення стабільності, надійності та готовності особового складу до виконання службових обов'язків.

Таблиця 2.11

Результати діяльності психологічного та психіатричного ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» [35]

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Динаміка 2023/2022	Динаміка 2024/2023
Психологічні консультації, од.	5 240	5 980	6 920	+740	+940
Участь у програмах профілактики вигорання та ПТСР, осіб	2 180	2 640	3 210	+460	+570
Консультації психіатра, од.	3 460	3 980	4 650	+520	+670
Оцінка психоемоційного стану кандидатів на службу, осіб	1 920	2 280	2 760	+360	+480

Госпіталізація та стаціонарне лікування в ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» забезпечують безперервне надання медичної допомоги пацієнтам із гострими, загостреними та тяжкими станами. У структурі стаціонару функціонують терапевтичне, хірургічне, неврологічне та реанімаційне відділення, що дозволяє лікувати широкий спектр патологій. Заклад проводить як планові, так і невідкладні операції, забезпечує комплексне лікування травм, ургентних станів, а також післяопераційний догляд, спрямований на відновлення працездатності працівників МВС.

Таблиця 2.12

Основні функції госпіталізації та стаціонарного лікування ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» [35]

Напрямок	Зміст роботи	Очікуваний результат
Терапевтичне, хірургічне, неврологічне, реанімаційне відділення	Лікування гострих та хронічних станів	Своєчасна стаціонарна допомога
Планові та невідкладні операції	Хірургічні втручання різної складності	Усунення патологій і стабілізація пацієнта
Лікування травм і гострих станів	Діагностика, стабілізація, лікування травм	Зниження ризику ускладнень
Післяопераційний догляд	Контроль за відновленням, корекція лікування	Прискорення реабілітації і повернення до служби

Функції стаціонарного лікування дозволяють закладу надавати повний цикл медичної допомоги – від ургентного втручання до післяопераційного відновлення, що особливо важливо для працівників МВС, які потребують швидкого та ефективного повернення до виконання службових обов'язків.

Таблиця 2.13

Результати госпіталізації та стаціонарного лікування ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» [35]

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Динаміка 2023/2022	Динаміка 2024/2023
Кількість госпіталізацій, од.	7 460	8 120	8 930	+660	+810
Проведені планові операції, од.	2 180	2 430	2 720	+250	+290
Проведені невідкладні операції, од.	1 040	1 180	1 350	+140	+170
Лікування травм та гострих станів, од.	3 860	4 260	4 850	+400	+590
Післяопераційні випадки догляду, од.	2 920	3 250	3 710	+330	+460

Динаміка стаціонарної допомоги за 2022–2024 роки свідчить про помітне зростання кількості госпіталізацій, операцій та випадків лікування гострих станів. Це підкреслює зростаючу потребу у стаціонарній медичній допомозі серед працівників МВС у період підвищених службових навантажень та воєнного стану. Поступове збільшення обсягів післяопераційного догляду вказує на розширення хірургічної активності і необхідність якісного реабілітаційного супроводу. Загалом тенденції демонструють підвищення спроможності стаціонару ефективно реагувати на складні клінічні випадки та забезпечувати безперервність лікування.

Таким чином, Державна установа «Територіальне медичне об'єднання МВС України по м. Києву та Київській області» є багатoproфільним лікувально-профілактичним закладом відомчої медицини, який забезпечує повний спектр медичних послуг для працівників МВС, Національної поліції, Національної гвардії, ДМС, курсантів, ветеранів та членів їхніх сімей. Заклад виконує функції сучасного медичного центру, що поєднує первинну, спеціалізовану, ургентну, стаціонарну, діагностичну, психологічну, експертну та реабілітаційну допомогу. Завдяки впровадженню системи управління якістю відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001:2015, використанню сучасного обладнання та дотриманню державних і відомчих клінічних протоколів заклад забезпечує високий рівень медичного обслуговування, що відповідає вимогам вищої акредитаційної категорії. Це дозволяє установі ефективно виконувати свою місію – забезпечувати медичний захист особового складу силових структур на всіх етапах лікувально-діагностичного процесу.

У сучасних умовах воєнного стану, постійних службових навантажень та зростання медичних ризиків значення ДУ «ТМО МВС» істотно посилюється. Заклад відіграє ключову роль у підтриманні здоров'я, працездатності та психологічної стійкості працівників МВС, забезпечуючи безперервність медичного супроводу – від профілактики та раннього виявлення захворювань до високоспеціалізованого лікування, експертизи придатності до служби та післяопераційної реабілітації. Саме така комплексність і здатність швидко реагувати на зростання потреб робить установу стратегічним елементом системи відомчої медицини, що забезпечує якісну підтримку особового складу в умовах підвищених загроз та складного безпекового середовища.

2.2. Діагностика системи управління ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВС України по м. Києву та Київській області»

Державна установа «Територіальне медичне об'єднання МВС України по м. Києву та Київській області» є складним багатoproфільним медичним комплексом, управління яким ґрунтується на поєднанні функціонального, процесного та відомчого підходів. Організаційно-управлінська структура закладу включає госпіталь та поліклініку, а також низку допоміжних і супровідних підрозділів, що забезпечують повний цикл лікувально-діагностичної, ургентної, реабілітаційної та експертної роботи. Така організація потребує чіткої системи координації, розподілу повноважень і взаємодії між структурними одиницями, що є основою для забезпечення безперервності та якості медичного обслуговування прикріпленого контингенту.

Організаційно до структури ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВС України по м. Києву та Київській області» входять [35]:

1) Поліклініка (на 1100 відвідувань в день) Територіального медичного об'єднання МВС складається з: реєстратури; 2 терапевтичних відділень; неврологічного відділення; дерматовенерологічного кабінету; кабінету інфекційних захворювань; стоматологічного відділення; зуботехнічної лабораторії; поліклінічного відділення; денного стаціонару (на 10 ліжок); денного хірургічного стаціонару (на 6 ліжок); хірургічного відділення з кабінетом ендоскопічних досліджень; офтальмологічного відділення; отоларингологічного відділення; гінекологічного відділення; урологічного кабінету; онкологічного кабінету; травматологічного кабінету; ендокринологічного кабінету; кардіологічного кабінету.

Такий рівень деталізації й спеціалізації підрозділів свідчить про високу організаційну складність поліклініки та необхідність ефективної системи управління потоками пацієнтів, персоналом, графіками роботи лікарів і взаємодією відділень. Розширені години роботи поліклініки — з 8:00 до 20:00 у будні, з 9:00 до 18:00 у суботу та робота чергового лікаря-терапевта у неділю — забезпечують доступність медичних послуг і є ознакою клієнтоорієнтованості.

2) Госпіталь Територіального медичного об'єднання МВС складається з: 10 стаціонарних відділень; відділення медичної реабілітації та фізіотерапії; кабінету репроцесингу; аптеки; кухні.

До складу госпіталю входять: відділення ментального здоров'я; кардіологічне відділення; неврологічні відділення №1 і №2; терапевтичні відділення №1, №2, №3; гастроентерологічне відділення; відділення інтенсивної терапії та реанімації; приймальне відділення.

Стаціонарні відділення оснащені сучасною апаратурою, що забезпечує високий рівень діагностики та лікування, а їх управління здійснюється через систему завідувачів відділень, які підпорядковуються адміністрації госпіталю. Організація роботи реанімації, відділень терапевтичного та неврологічного профілю свідчить про те, що заклад орієнтований на лікування складних патологій та забезпечення невідкладної допомоги пацієнтам у критичних станах.

3) Допоміжні лікувально-діагностичні підрозділи – забезпечують оперативність медичних рішень та якісну маршрутизацію пацієнтів. Робота цих підрозділів є інтегрованою в загальний лікувальний процес, що підвищує ефективність управління клінічними потоками.

До їх складу входять: клініко-діагностична лабораторія; рентгенівський кабінет; відділення ультразвукової діагностики; відділення функціональної діагностики.

Система управління ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВС України по м. Києву та Київській області».

ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВС України по м. Києву та Київській області» функціонує у структурі Міністерства внутрішніх справ України та безпосередньо підпорядковується Департаменту охорони здоров'я МВС України. Департамент є центральним органом відомчої медицини, що реалізує державну політику у сфері охорони здоров'я в межах компетенції МВС. Його діяльність спрямована на зміцнення здоров'я працівників усіх служб МВС та членів їхніх сімей, організацію якісного медичного обслуговування, впровадження сучасних стандартів охорони здоров'я, забезпечення прав людини на медичну допомогу та реагування на актуальні виклики

безпекового середовища. У межах цієї вертикалі ДУ «ТМО МВС» виступає ключовою лікувально-профілактичною установою, що забезпечує виконання відомчої політики в регіоні.

Система управління закладом побудована як багаторівнева модель, що поєднує ієрархічний, функціональний та процесний підходи. На стратегічному рівні управління здійснює адміністрація ТМО – начальник закладу, його заступники з медичної частини, клінічної роботи та адміністративно-господарського забезпечення. Керівництво відповідає за реалізацію політики МВС у сфері медичного забезпечення, управління персоналом, контроль якості медичних послуг, організацію фінансово-економічної діяльності та забезпечення матеріально-технічних ресурсів.

Система управління закладом функціонує як багаторівнева та комплексна модель, у якій стратегічний рівень відіграє ключову роль. Він забезпечує узгодженість діяльності всіх підрозділів, дотримання вимог МВС та МОЗ, прийняття управлінських рішень, розподіл ресурсів та контроль за якістю медичних послуг. До складу стратегічного управління входять начальник закладу, заступник начальника з медичної частини, заступник начальника з клінічної роботи, заступник начальника з адміністративно-господарського забезпечення, а також інші уповноважені керівники, які формують політику й забезпечують функціонування ТМО на стандартизованому рівні.

1) Начальник ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВС України по м. Києву та Київській області» є вищою посадовою особою, яка здійснює загальне керівництво діяльністю ТМО та відповідає за реалізацію відомчої політики охорони здоров'я у регіоні. Ключові функції: стратегічне планування діяльності закладу відповідно до політики МВС; організація взаємодії з Департаментом охорони здоров'я та іншими структурними підрозділами МВС; контроль за якістю медичної допомоги та відповідністю стандартам ДСТУ ISO 9001:2015, клінічним протоколам МОЗ; ухвалення ключових управлінських рішень щодо кадрової політики, оптимізації медичних процесів та розвитку матеріально-технічної бази; затвердження планів роботи госпіталю, поліклініки, діагностичних і реабілітаційних підрозділів; координація діяльності всіх

заступників і керівників структурних відділів. Начальник закладу фактично формує стратегічну траєкторію розвитку установи та несе відповідальність за її ефективне функціонування [35].

2) Заступник начальника з медичної частини відповідає за керівництво лікувальною роботою та медичними процесами на рівні закладу. Основні повноваження: забезпечення організації та контролю роботи всіх лікувальних відділень госпіталю та поліклініки; координація діяльності завідувачів відділень; контроль за дотриманням клінічних маршрутів пацієнта; впровадження стандартів якості медичної допомоги; моніторинг навантаження на лікарський персонал та оптимізація розподілу ресурсів; керівництво експертно-оглядовою діяльністю (огляди, експертиза працездатності). Ця посадова особа забезпечує функціонування лікувального процесу на щоденному рівні та відповідає за його якість [35].

3) Заступник начальника з клінічної роботи відповідає за професійну, методичну та клінічну діяльність лікарів спеціалізованих напрямів. До його обов'язків належать: контроль за якістю спеціалізованих та високоспеціалізованих медичних послуг; координація роботи профільних відділень (кардіологічного, неврологічного, гастроентерологічного, хірургічного тощо); забезпечення впровадження новітніх методів діагностики та лікування; аналіз клінічних випадків, організація консилиумів і клінічних розборів; внутрішній аудит медичних карт, процедур та клінічних маршрутів; контроль взаємодії між госпіталем та поліклінікою при пере направленні пацієнтів. Функції цього заступника спрямовані на підвищення клінічної ефективності, зниження ускладнень та оптимізацію використання сучасних медичних технологій [35].

4) Заступник начальника з адміністративно-господарського забезпечення відповідає за організацію матеріально-технічного забезпечення, господарську діяльність та інфраструктурну підтримку медичного процесу. Основні завдання: забезпечення закладу медикаментами, витратними матеріалами, обладнанням; контроль за роботою господарських служб (аптека, кухня, стерилізація, транспорт, інженерні мережі); організація ремонтних робіт, технічного обслуговування будівель і медичної апаратури; забезпечення санітарно-епідеміологічного режиму; участь у формуванні фінансових планів і бюджетів;

енергетичне та логістичне забезпечення діяльності госпіталю і поліклініки. Завдяки роботі цього заступника заклад має стабільну інфраструктуру, необхідні ресурси та належні умови для надання медичної допомоги [35].

А отже, стратегічний рівень управління ТМО МВС є чітко структурованим та функціонально збалансованим. Кожна посадова особа має визначену сферу відповідальності, що забезпечує розподіл повноважень, контроль якості та ефективну взаємодію між підрозділами. Така модель управління дозволяє забезпечувати безперервність медичної допомоги, своєчасне реагування на клінічні та організаційні виклики та підтримувати високі стандарти відомчої медичної служби в умовах підвищених ризиків.

5) Ключові соціальні та професійні служби в системі управління. Окрему роль відіграють [35]:

5.1) Головний лікар поліклініки. До обов'язків віднесено: організація амбулаторної допомоги; управління потоками пацієнтів; контроль графіків роботи та навантаження лікарів; координація діяльності спеціалізованих кабінетів.

5.2) Начальник госпіталю. Обов'язки: організація стаціонарного лікування; управління роботою всіх стаціонарних відділень; забезпечення цілодобового функціонування приймального відділення.

5.4) Головна медична сестра. Обов'язки: управління роботою середнього та молодшого медичного персоналу; контроль за виконанням медичних маніпуляцій; контроль інфекційного та санітарно-протиепідемічного режиму; організація навчання та підвищення кваліфікації медсестер.

Соціальна та гуманітарна місія ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВС України по м. Києву та Київській області» [35].

ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВС України по м. Києву та Київській області» виконує функції не лише медичного закладу, а й важливого соціально-гуманітарного центру системи МВС, діяльність якого спрямована на комплексну підтримку працівників органів внутрішніх справ, ветеранів, постраждалих та членів їхніх сімей. Установа реалізує багатокomпонентну соціальну місію, що охоплює психологічний, соціальний, реабілітаційний та адаптаційний напрями, які є невід'ємними складовими відомчої медичної системи.

Функції та відповідальність вищого керівництва ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» [35]

Посада	Ключові функції	Основна відповідальність
Начальник ДУ «ТМО МВС»	<ul style="list-style-type: none"> - Стратегічне керівництво закладом - Представництво установи у взаємодії з МВС та іншими органами - Затвердження планів роботи та стандартів лікувального процесу - Управління персоналом вищої ланки - Координація роботи госпіталю, поліклініки, допоміжних служб 	<ul style="list-style-type: none"> - Реалізація політики МВС у сфері охорони здоров'я - Ефективність функціонування закладу - Дотримання стандартів якості та вимог ISO 9001:2015 - Прийняття стратегічних управлінських рішень - Забезпечення стабільної роботи структурних підрозділів
Заступник начальника з медичної частини	<ul style="list-style-type: none"> - Організація та контроль лікувального процесу - Координація роботи завідувачів відділень - Забезпечення дотримання клінічних протоколів і маршрутів - Аналіз медичних показників та навантаження - Контроль експертної діяльності (огляди, ЕТН) 	<ul style="list-style-type: none"> - Якість медичної допомоги - Ефективна робота всіх лікувальних відділень - Дотримання вимог МОЗ та МВС - Раціональний розподіл людських ресурсів
Заступник начальника з клінічної роботи	<ul style="list-style-type: none"> - Контроль за спеціалізованою та високоспеціалізованою допомогою - Впровадження нових методів діагностики та лікування - Організація консилиумів та клінічних розборів - Внутрішній аудит клінічної документації - Забезпечення міжвіддільної взаємодії 	<ul style="list-style-type: none"> - Клінічна ефективність та якість лікування - Професійна підготовка лікарського складу - Зниження ускладнень і покращення результатів лікування
Заступник начальника з адміністративно-господарського забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> - Організація матеріально-технічного забезпечення - Контроль роботи господарських підрозділів (аптека, кухня, стерилізація, інженерні служби) - Забезпечення санітарно-епідемічного режиму - Управління ремонтами та техобслуговуванням - Формування потреб у ресурсах 	<ul style="list-style-type: none"> - Безперебійне функціонування інфраструктури - Наявність медикаментів, обладнання, матеріалів - Дотримання санітарних і технічних норм - Раціональне використання ресурсів
Головний лікар поліклініки	<ul style="list-style-type: none"> - Організація роботи амбулаторної служби - Контроль графіків та навантаження лікарів - Управління спеціалізованими кабінетами - Забезпечення доступності послуг (графік, маршрути пацієнтів) - Ведення медичної документації на рівні поліклініки 	<ul style="list-style-type: none"> - Ефективність амбулаторної допомоги - Рівень задоволеності пацієнтів - Якість первинної та спеціалізованої амбулаторної допомоги

Посада	Ключові функції	Основна відповідальність
Начальник госпіталю	<ul style="list-style-type: none"> - Організація роботи стаціонару - Керівництво усіма стаціонарними відділеннями - Забезпечення цілодобової ургентної допомоги - Контроль за госпіталізацією та лікуванням пацієнтів - Управління медичним персоналом стаціонару 	<ul style="list-style-type: none"> - Якість та безперервність стаціонарного лікування - Дотримання протоколів і внутрішніх стандартів - Оптимальна робота приймального відділення
Головна медична сестра	<ul style="list-style-type: none"> - Організація роботи середнього та молодшого медичного персоналу - Контроль виконання медичних процедур - Дотримання інфекційного контролю - Планування потреб у медичних матеріалах - Навчання та підвищення кваліфікації медсестер 	<ul style="list-style-type: none"> - Якість сестринського догляду - Безпека медичних маніпуляцій - Контроль санітарного режиму
Керівник відділу соціального захисту і супроводу постраждалих	<ul style="list-style-type: none"> - Консультування щодо пільг і гарантій - Супровід постраждалих та їхніх родин - Організація програм реабілітації, протезування, оздоровлення - Взаємодія з соціальними службами МВС 	<ul style="list-style-type: none"> - Реалізація соціальних гарантій працівників МВС - Підтримка постраждалих та членів їхніх сімей - Комплексний супровід соціальних процесів

Керівник відділу соціального захисту і супроводу постраждалих є ключовою посадовою особою у структурі ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області», відповідальною за організацію та координацію всієї соціально-гуманітарної роботи закладу. Його діяльність має міждисциплінарний характер, оскільки поєднує юридичні, соціальні, психологічні та медичні аспекти підтримки працівників МВС та їхніх сімей. До його функцій входять [35]:

1) Організація роботи з соціальною підтримкою працівників МВС та їхніх родин. Керівник відділу забезпечує системну взаємодію між медичними, соціальними та адміністративними службами для реалізації програм, спрямованих на підтримку працівників органів внутрішніх справ. Він організовує індивідуальні та групові консультації, інформує про доступні соціальні гарантії, представницькі права та можливості відомчої медичної системи. Особлива увага приділяється родинам працівників, які несуть службу в умовах підвищеної небезпеки, у тому числі під час воєнного стану. Керівник координує роботу з родинами тих, хто зазнав поранень, інвалідності або загинув під час

виконання службових обов'язків.

2) Забезпечення реалізації пільг, медичної та психологічної підтримки. Одним із центральних напрямів його діяльності є організація доступу до пільг та гарантій, що надаються працівникам МВС. Керівник відділу супроводжує процес оформлення документів щодо матеріальної допомоги, пільгового медичного забезпечення, санаторно-курортного лікування, протезування, реабілітації, забезпечення ліками та іншими соціальними програмами. Він координує взаємодію між ТМО, підрозділами МВС, органами соціального захисту, реабілітаційними центрами та психологічними службами. Окрему увагу керівник приділяє підтримці осіб, що пережили стрес, бойовий досвід або втрату колег. У співпраці з психологічною службою він організовує заходи психоемоційної підтримки, профілактики ПТСР, адаптаційні програми та індивідуальний супровід сімей, які перебувають у складних життєвих обставинах.

3) Супровід постраждалих унаслідок службової діяльності. Керівник відділу є головною ланкою у процесі медико-соціального супроводу постраждалих під час виконання службових обов'язків. Його обов'язки включають: координацію госпіталізації та подальшого лікування постраждалих; участь у призначенні та супроводі програм медичної реабілітації; допомогу у відновленні документів, оформленні статусу постраждалого, інвалідності чи інших юридичних процедур; психологічний супровід як самих постраждалих, так і членів їхніх сімей; організацію міжвідомчої взаємодії для забезпечення комплексної підтримки. Керівник здійснює контроль за дотриманням процедури супроводу від моменту травмування або поранення до завершення реабілітації, відстежує результати відновлення, надає пропозиції щодо вдосконалення соціальних програм.

Тож, завдяки своїм функціям керівник відділу соціального захисту виступає важливою ланкою управлінської системи, яка забезпечує: поєднання медичних, психологічних і соціальних ресурсів; виконання державних і відомчих програм підтримки постраждалих; формування гуманітарної політики закладу; підтримку морально-психологічної стійкості особового складу МВС; підвищення довіри до відомчої медичної системи. Його робота особливо актуальна в умовах воєнного стану, коли кількість постраждалих і потреба в

комплексній соціально-медичній підтримці значно зростає. Завдяки діяльності керівника відділу формується не лише система допомоги, а й середовище турботи, захищеності та стабільності для всього особового складу.

Таким чином, система управління Державної установи «Територіальне медичне об'єднання МВС України по м. Києву та Київській області» характеризується високим рівнем організаційної структурованості та функціональної чіткості, що зумовлено як масштабом діяльності, так і відомчою специфікою медичного забезпечення працівників МВС та членів їхніх сімей. Заклад функціонує в управлінській вертикалі Департаменту охорони здоров'я МВС України, що визначає стратегічні пріоритети, стандарти надання медичної допомоги та вимоги до організації внутрішніх процесів. Такий підхід забезпечує єдність політики, інтегрованість медичних, реабілітаційних і соціальних функцій, а також стабільність управлінських рішень.

Діагностика системи управління показує, що ДУ «ТМО МВС» є багатопрофільним медичним комплексом із розвиненою поліклінічною та стаціонарною мережею, допоміжними службами та соціально-гуманітарними підрозділами. Управлінська модель побудована як багаторівнева, із чітким розподілом стратегічних, клінічних, адміністративних і соціальних повноважень між керівництвом закладу. Стратегічний рівень управління, представлений начальником установи та його заступниками, забезпечує оперативну координацію роботи всіх підрозділів, дотримання стандартів якості, раціональне використання ресурсів і контроль за виконанням відомчої політики. Одночасно функціонування ключових служб – госпіталю, поліклініки, діагностичних відділень та відділу соціального захисту – гарантує безперервність медичної допомоги, комплексність лікувально-діагностичного процесу та соціальну підтримку постраждалих.

Загалом, система управління ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» може бути охарактеризована як ефективна, збалансована та адаптивна. Вона відповідає сучасним вимогам відомчої медицини, забезпечує високий рівень організації лікувального процесу, готовність закладу до реагування на ургентні та кризові ситуації та сприяє реалізації соціально-гуманітарної місії установи в умовах воєнного стану і зростаючих потреб персоналу МВС.

2.3. Дослідження стану стратегічного потенціалу та стратегічного управління ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області»

На формування стратегічного потенціалу та ефективність стратегічного управління ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» насамперед впливає стан зовнішнього середовища, у якому функціонує медичний заклад. Саме зовнішні умови визначають рамки можливостей, обмежень та вимог до організаційної стійкості, ефективності управління, рівня ресурсного забезпечення та здатності установи адаптуватися до змін. У сучасних умовах воєнного стану та високої турбулентності зовнішнє середовище медичних закладів МВС характеризується значною динамічністю, багатовекторністю та підвищеним рівнем невизначеності. Це потребує системного аналізу впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових чинників, оскільки саме вони визначають як можливості розвитку, так і ризики, які безпосередньо впливають на стратегічний потенціал і здатність закладу забезпечувати безперервність медичної допомоги особовому складу МВС та іншим групам пацієнтів.

PESTEL-аналіз зовнішніх умов діяльності ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» поданий у табл. 2.15.

Проведений PESTEL-аналіз засвідчив, що сукупність зовнішніх факторів створює одночасно як умови для розвитку, так і суттєві виклики для діяльності закладу. Політичні та правові чинники формують високий рівень нормативного регулювання та визначають пріоритетність відомчої медицини в умовах війни. Економічні обмеження та нестабільність ускладнюють оновлення матеріально-технічної бази й підвищують потребу в ефективному управлінні ресурсами. Соціальні фактори обумовлюють зростання попиту на медичні, реабілітаційні та психологічні послуги, тоді як технологічні зміни вимагають прискореної цифровізації та зміцнення кіберстійкості. Екологічні та енергетичні ризики змушують заклад шукати рішення для підвищення автономності та забезпечення безперервності роботи. У підсумку зовнішнє середовище формує складний контекст, що потребує від ДУ «ТМО МВС» посилення стратегічної гнучкості, здатності до швидкого реагування, впровадження інновацій та

розробки комплексної стратегії організаційної стійкості.

Таблиця 2.15

PESTEL-аналіз зовнішніх умов діяльності ДУ «ТМО МВС України по
м. Києву та Київській області»

Р – Політичні (державні та відомчі умови)
<p>Воєнний стан в Україні визначає підвищений попит на медичну допомогу для працівників МВС, постраждалих, ветеранів та їхніх родин.</p> <p>Високий рівень державного регулювання системи охорони здоров'я (відомча медицина).</p> <p>Реформування сектору безпеки та оборони, через що збільшується навантаження на МВС і медичні заклади МВС.</p> <p>Необхідність дотримання міжнародних стандартів (ISO 9001, протоколів МОЗ).</p> <p>Зміни у державних програмах медичного фінансування та соціального захисту ветеранів.</p> <p>Взаємодія з центральними органами влади (МВС, МОЗ, Мінсоцполітики) через вертикаль підпорядкування.</p> <p>Вплив: підвищує вимоги до організаційної стійкості, кризового управління, адаптивності управлінської структури.</p>
Е — Економічні умови
<p>Бюджетна модель фінансування, залежність від рішень МВС та державних бюджетних програм.</p> <p>Інфляційний тиск та здорожчання медичного обладнання, медикаментів, енергії.</p> <p>Нерівномірність фінансування у період воєнного стану (часті зміни бюджетних пріоритетів).</p> <p>Обмеження можливостей капітального ремонту та модернізації через зростання вартості робіт.</p> <p>Висока конкуренція за кваліфіковані кадри на ринку праці у сфері охорони здоров'я.</p> <p>Залежність від грантових і реабілітаційних програм міжнародної підтримки.</p> <p>Вплив: створює ризики для матеріально-технічного потенціалу та потребує посилення фінансової стійкості й оптимізації ресурсів.</p>
S – Соціальні умови
<p>Зростання рівня травматизму та професійних ризиків для працівників МВС унаслідок війни та криміногенної ситуації.</p> <p>Підвищений попит на психологічну підтримку, лікування ПТСР та реабілітацію ветеранів.</p> <p>Загальне погіршення здоров'я населення через війну, стреси, переміщення, перевантаження системи охорони здоров'я.</p> <p>Потреба у підтримці сімей загиблих або поранених поліцейських.</p> <p>Старіння персоналу медичних закладів та дефіцит молодих фахівців.</p> <p>Зростаючі очікування пацієнтів щодо якості та швидкості надання медичної допомоги.</p> <p>Вплив: створює підвищене навантаження на кадровий і соціально-гуманітарний потенціал закладу.</p>
Т – Технологічні умови
<p>Необхідність модернізації обладнання, особливо у відділеннях інтенсивної терапії, діагностичних службах.</p> <p>Перехід на електронну медичну документацію та цифрові реєстри, інтегровані з системами МВС.</p> <p>Зростаюча потреба у телемедицині та дистанційному консультуванні, особливо у відомчих структурах.</p> <p>Високі вимоги до кібербезпеки, оскільки дані МВС мають підвищений рівень секретності.</p> <p>Технологічний розрив між різними підрозділами, різний рівень цифрової грамотності персоналу.</p> <p>Потреба у впровадженні систем автоматизації управління та логістики (склади, обладнання, робочі процеси).</p> <p>Вплив: потребує посилення цифрової стійкості, розвитку IT-інфраструктури, модернізації медичного обладнання</p>

Е – Екологічні умови	
Зростання екологічних ризиків у зв'язку з воєнними діями (хімічні ризики, руйнування інфраструктури). Потреба у дотриманні норм санітарно-епідеміологічної безпеки в умовах загрози інфекцій. Енергонезалежність і економія ресурсів в умовах можливих перебоїв електро- та теплопостачання. Необхідність управління медичними відходами відповідно до екологічних стандартів. Ризики забруднення повітря та води в умовах бойових дій. Вплив: вимагає посилення екологічної стійкості та планів дій на випадок енергетичних криз.	
L – Правові та нормативні умови	
Висока нормативна регламентованість, підпорядкованість МВС. Вимоги МОЗ щодо організації медичної допомоги, реабілітації, роботи з ветеранами. Необхідність дотримання стандартів безпеки та охорони праці працівників МВС. Законодавчі зміни у сфері медицини (ліцензування, акредитація, стандарти якості). Посилення контролю за медичною таємницею та захистом персональних даних. Правові вимоги щодо надання допомоги постраждалим під час бойових дій. Вплив: вимагає стабільної юридичної підтримки, постійного оновлення внутрішніх нормативів, відповідності новим державним стандартам	

Стан стратегічного управління.

Стратегічне управління ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» відбувається під впливом відомчої вертикалі МВС, нормативно-правових вимог МОЗ та особливостей функціонування установи як медичного закладу спеціального призначення. Стратегічне управління в установі базується на ієрархічній моделі, де ключові управлінські рішення приймаються вищим керівництвом та реалізуються через систему заступників і керівників структурних підрозділів. Така модель забезпечує стабільність і контрольованість процесів, однак має обмежену гнучкість і вразлива до швидких змін у зовнішньому середовищі.

Управлінська діяльність спрямована на реалізацію пріоритетів, визначених МВС України та Департаментом охорони здоров'я МВС. Стратегічні напрями роботи закладу включають забезпечення повного циклу медичної допомоги працівникам МВС, розвиток спеціалізованих напрямів, підтримку ветеранів та постраждалих, удосконалення діагностичної бази, а також виконання державних програм медичного забезпечення. Однак формування комплексної довгострокової стратегії розвитку на рівні закладу здійснюється фрагментарно і здебільшого має характер реагування на поточні потреби, а не системного прогнозування та стратегічного планування.

Стратегічне управління характеризується належним рівнем вертикальної координації, але недостатнім рівнем горизонтальної взаємодії між підрозділами. Це особливо відчутно у питаннях управління ризиками, оперативного реагування на кризові ситуації, розробки антикризових планів та взаємодії стаціонарних, амбулаторних, діагностичних і соціальних підрозділів у межах спільних стратегічних цілей. Відсутність спеціального підрозділу або відповідальної групи за стратегічний розвиток знижує можливості аналізу трендів, прогнозування потреб і розробки інноваційних напрямів розвитку.

Суттєвим обмежувальним чинником є вузька фінансова автономія закладу. Фінансування визначається централізовано, що ускладнює реалізацію інвестиційних ініціатив, модернізацію обладнання та впровадження сучасних управлінських технологій. Водночас в установі відсутні внутрішні механізми проєктного управління, які дозволили б залучати додаткові ресурси через гранти, програми міжнародної технічної допомоги або партнерства.

Важливим компонентом стану стратегічного управління є обмежена цифровізація управлінських процесів. Незважаючи на інтеграцію з електронними базами МВС та функціонування електронних медичних записів, внутрішня управлінська інформаційна система не є достатньо автоматизованою. Це ускладнює збір та аналіз даних для стратегічного планування, моніторинг результативності та оцінку ефективності діяльності підрозділів.

Кадровий аспект стратегічного управління також потребує посилення. Відсутність системи розвитку управлінських компетенцій, планування кадрового резерву та заходів з підвищення психологічної стійкості персоналу обмежує можливість реалізації стратегічних рішень та знижує рівень організаційної гнучкості. Зростаюче навантаження в умовах воєнного стану підсилює кадрові ризики й вимагає модернізації підходів до управління персоналом.

Отже, сучасний стан стратегічного управління ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» можна охарактеризувати як такий, що забезпечує базову стабільність та контрольованість діяльності, але потребує суттєвого оновлення для відповідності зовнішнім викликам. Головними проблемами залишаються недостатня гнучкість, відсутність комплексної стратегії організаційної стійкості, слабка модернізація управлінських процесів, обмежені

можливості залучення ресурсів та недостатня інтеграція сучасних інструментів стратегічного менеджменту. Ці фактори визначають актуальність подальшого вдосконалення стратегічного управління закладу та формують основу для розробки оновленої стратегії розвитку на засадах зміцнення організаційної стійкості.

SWOT-аналіз стану стратегічного управління ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» поданий у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

SWOT-аналіз стану стратегічного управління ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області»

S – Strengths (Сильні сторони)	W – Weaknesses (Слабкі сторони)
<ol style="list-style-type: none"> 1) Чітка вертикальна система управління та підпорядкування МВС України. 2) Сформована мережа підрозділів, що забезпечує повний цикл медичних послуг. 3) Наявність усталених регламентів, стандартів, порядків надання медичної допомоги. 4) Досвід роботи у кризових і ургентних умовах, що підсилює практичну стійкість системи. 5) Високий рівень профільної експертизи керівництва та медичного персоналу. 6) Сталі канали комунікації та взаємодії з МВС, МОЗ та іншими державними структурами. 7) Підтримка з боку Департаменту охорони здоров'я МВС та централізованих державних програм. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Відсутність комплексної, окремо сформованої стратегії розвитку організаційної стійкості. 2) Стратегічне планування носить переважно оперативно-реактивний, а не випереджувальний характер. 3) Недостатня гнучкість управлінських рішень через надмірну регламентованість. 4) Відсутність спеціального підрозділу або групи стратегічного розвитку та аналізу ризиків. 5) Недостатня цифровізація управлінських процесів та низький рівень аналітичних ІТ-інструментів. 6) Обмежена фінансова автономія, що знижує можливість стратегічних інвестицій. 7) Низька інтеграція горизонтальних зв'язків між підрозділами у процесах планування. 8) Відсутність системного підходу до управління проектами, програмами та змінами.
O – Opportunities (Можливості)	T – Threats (Загрози)
<ol style="list-style-type: none"> 1) Розробка та впровадження стратегії розвитку закладу з фокусом на організаційній стійкості. 2) Модернізація управлінських процесів через цифровізацію, автоматизацію та аналітичні платформи. 3) Посилення кризового та ризик-орієнтованого управління, формування антикризових протоколів. 4) Розширення можливостей залучення ресурсів через міжнародні гранти, програми реабілітації та партнерства. 5) Підвищення управлінських компетенцій керівного складу через навчальні програми, тренінги та сертифікацію. 6) Формування кадрового резерву та розвиток системи підтримки персоналу. 7) Розширення соціально-гуманітарних програм та реабілітаційних ініціатив для працівників МВС. 8) Впровадження системи внутрішнього контролю якості, аудиту та управління результативністю. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Високий рівень невизначеності через воєнний стан та можливі надзвичайні ситуації. 2) Підвищення навантаження на систему відомчої медицини через зростання потреб працівників МВС та ветеранів. 3) Обмеження фінансових ресурсів у державному секторі та пріоритетність фінансування оборони. 4) Зростання вимог до цифрової безпеки та ризики кіберзагроз. 5) Труднощі з утриманням кадрів та професійне вигорання медичного персоналу. 6) Застарілість частини обладнання та недостатність ресурсів для модернізації. 7) Зростання соціальних, психологічних та медичних потреб пацієнтів унаслідок війни. 8) Можливі зміни у законодавстві, що можуть спричинити додаткове навантаження на управлінські процеси.

Стан стратегічного управління ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» характеризується поєднанням сильних сторін, притаманних відомчому медичному закладу, і значних обмежень, пов'язаних зі складністю зовнішнього середовища та внутрішніми організаційними бар'єрами. Головною проблемою є відсутність єдиної стратегічної рамки, що визначає вектори розвитку, механізми підтримання організаційної стійкості та процедури управління ризиками. У той же час заклад має суттєві можливості для посилення управлінської спроможності через цифровізацію, інноваційний розвиток, модернізацію структур та підвищення компетентностей персоналу. Реалізація цих можливостей дозволить перетворити наявні слабкі сторони на точки росту та сформувати сучасну модель стратегічного управління, здатну забезпечити високу організаційну та функціональну стійкість закладу в умовах турбулентності та воєнного стану.

Стратегічне управління ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» ґрунтується на спеціальній стратегії розвитку, яка не є сформованою як окремий комплексний стратегічний документ, проте реалізується в межах загальної політики Міністерства внутрішніх справ України та пріоритетів Департаменту охорони здоров'я МВС. Стратегічний курс закладу відображений через сукупність управлінських рішень, організаційних заходів, внутрішніх положень, уніфікованих клінічних маршрутизаторів і відомчих стандартів, які впливають на розвиток установи. З огляду на це сучасну стратегію розвитку можна визначити як стратегію стабілізаційно-функціонального розвитку з елементами адаптивності, спрямовану на забезпечення безперервності медичної допомоги в умовах воєнного стану.

Оцінка стану ключових складових чинної стратегії розвитку ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» подано у табл. 2.17 [35].

Оцінка складових чинної стратегії розвитку показала, що ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» має достатньо міцну основу для виконання своїх функцій – налагоджений повний цикл медичної допомоги, дотримання стандартів якості, стабільний кадровий склад і розвинений соціальний супровід. Ці елементи забезпечують базову стійкість закладу та дозволяють ефективно працювати в умовах воєнного стану.

Оцінка стану ключових складових чинної стратегії розвитку ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» [35]

Ключова складова стратегії	Зміст складової	Оцінка стану	Коментар
1. Повний цикл медичного забезпечення	Стаціонар, амбулаторія, діагностика, ургентна допомога	Високий рівень	Забезпечується безперервність допомоги; проблема – високе навантаження та нерівномірність оснащення
2. Пріоритет ветеранів, постраждалих та сімей загиблих	Реабілітація, психологічна підтримка	Середній рівень	Розвиток активний, але ресурси обмежені; потреби перевищують можливості
3. Контроль якості медичних послуг	Стандарти, протоколи МОЗ, ISO 9001	Високий рівень	Високий рівень контролю, однак бракує сучасних цифрових інструментів оцінювання результатів
4. Підтримання кадрового потенціалу	Кваліфікація, навчання, стабільність персоналу	Середній рівень	Кваліфікація висока, але є ризики вигорання, кадровий дефіцит у низці напрямів, відсутність резерву
5. Функціональна адаптація в умовах війни	Корегування алгоритмів, маршрутів, пріоритетів	Середній рівень	Реакція оперативна, але немає формалізованих планів безперервності, кризові сценарії не структуровані
6. Рациональне використання бюджетних ресурсів (фінансова автономія)	Оптимізація витрат, державні програми	Низький рівень	Фінансування стабільне, але автономія мінімальна; відсутні механізми залучення додаткових ресурсів
7. Підтримання матеріально-технічної інфраструктури	Ремонти, оновлення обладнання	Низький рівень	Значна частина обладнання застаріла; модернізація повільна через обмежене фінансування
8. Цифровізація роботи	Електронні записи, інтеграція з МВС, автоматизація	Низький рівень	Цифровізація фрагментарна, адміністративні процеси не автоматизовані; низький рівень кіберзахисту
9. Соціальний супровід пацієнтів	Пільги, інформаційний супровід, підтримка сімей	Середній рівень	Напрямок працює стабільно, але навантаження суттєво зростає; бракує персоналу й розширених програм
10. Кризове управління та управління ризиками	Антикризові протоколи, готовність до НС, плани безперервності	Низький рівень	Формалізовані механізми відсутні; ризик-менеджмент слабкий; персонал потребує підготовки до НС

Водночас аналіз виявив низку суттєвих обмежень, що знижують стратегічну та організаційну стійкість. Найбільш проблемними напрямками є цифровізація, матеріально-технічна база, фінансова автономія та кризове управління. Вони характеризуються низьким рівнем розвитку та потребують

першочергових змін, оскільки саме ці складові визначають здатність установи швидко реагувати на зовнішні виклики, забезпечувати безперервність роботи та впроваджувати стратегічні інновації.



Рис. 2.1. Переваги чинної стратегії розвитку ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області»



Рис. 2.2. Недоліки чинної стратегії розвитку ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області»

Крім того, окремі сфери, такі як підтримка ветеранів, кадрове забезпечення та соціальний супровід, перебувають на середньому рівні й також потребують подальшого посилення через зростання обсягів навантаження. Загалом чинна стратегія залишається переважно стабілізаційною та тактичною, тому її вдосконалення повинно бути спрямоване на зміцнення організаційної стійкості, модернізацію інфраструктури та розвиток сучасних управлінських підходів.

З огляду на оцінювання чинної стратегії розвитку ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» можна сформулювати висновки щодо напрямів її вдосконалення.

Таблиця 2.18

Напрями вдосконалення чинної стратегії розвитку ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області»

Формування системи організаційної стійкості закладу	розроблення антикризових протоколів, впровадження планів безперервності діяльності, побудову системи ризик-менеджменту та регулярні тренування персоналу щодо дій у надзвичайних ситуаціях
Підвищення інфраструктурної стійкості	модернізація матеріально-технічної бази, оновлення медичного обладнання, посилення резервних систем (електропостачання, водопостачання, комунікацій), а також забезпечення стійкості ключових клінічних і діагностичних підрозділів
Розвиток цифрової стійкості та інформаційної надійності	автоматизація управлінських процесів, запровадження електронних систем управління закладом, захист критичної інформації, а також посилення кібербезпеки та резервного збереження даних
Зміцнення кадрової стійкості організації	покращення роботи з формування кадрового резерву, систему профілактики професійного вигорання, розвиток компетентностей, підвищення психологічної готовності персоналу до роботи в умовах підвищених ризиків та невизначеності.
Підвищення фінансової стійкості та ресурсної автономності	диверсифікація джерел фінансування, участь у міжнародних і державних програмах підтримки, залучення грантів, впровадження проектного підходу до розвитку та створення внутрішніх фінансових резервів.
Посилення соціально-гуманітарного напрямку	розширення програм підтримки ветеранів, постраждалих і сімей загиблих, збільшення кадрового забезпечення відповідних служб та впровадження нових інструментів психологічної та реабілітаційної роботи
Розвиток системи внутрішньої координації та міжпідроздільної взаємодії	підвищення оперативності прийняття рішень, узгодженості дій підрозділів, обміну інформацією, а також загальної адаптивності закладу до зовнішніх змін

Таким чином, дослідження стратегічного потенціалу та стратегічного управління ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області»

показало, що заклад функціонує у складному та динамічному зовнішньому середовищі, де домінують виклики воєнного стану, зростання потреб у медичній та психологічній допомозі, високий рівень нормативного регулювання та постійні зміни економічних умов. Проведений PESTEL-аналіз підтвердив, що політичні, соціальні, економічні, технологічні та екологічні фактори формують одночасно як додаткові можливості розвитку (розширення програм реабілітації, цифровізація, залучення міжнародної підтримки), так і суттєві загрози (нестабільність фінансування, кадрові ризики, технологічні та кіберзагрози, зростання навантаження на систему відомчої медицини).

Стратегічне управління закладу характеризується високим рівнем вертикальної керованості та наявністю усталених процедур, що забезпечують стабільність діяльності й належний рівень організації медичного процесу. Однак аналіз засвідчив, що стратегічне планування має переважно оперативно-реактивний характер, а відсутність комплексної стратегії організаційної стійкості, недостатня цифровізація управлінських процесів, обмежена фінансова автономія, фрагментарність горизонтальної взаємодії та низький рівень системності в управлінні ризиками стримують повноцінний розвиток установи. Оцінка складових чинної стратегії показала, що сильними сторонами залишаються повний цикл медичної допомоги, відповідність стандартам якості, стабільність кадрового ядра та наявність соціально-гуманітарного напрямку. Водночас низький рівень цифрової, фінансової, інфраструктурної та кризової стійкості створює загрози для безперервності роботи в умовах воєнного стану.

Отже, стратегічний потенціал ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» потребує посилення через формування системи організаційної стійкості, модернізацію інфраструктури, цифрову трансформацію, розвиток кадрового потенціалу та підвищення фінансової самостійності. Реалізація запропонованих напрямів удосконалення дозволить закладу адаптуватися до складних зовнішніх умов, підвищити гнучкість та ефективність управління і забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Державна установа «Територіальне медичне об'єднання МВС України по м. Києву та Київській області» є ключовим багатoproфільним закладом відомчої медицини, який забезпечує повний спектр медичних, реабілітаційних, діагностичних та соціальних послуг для працівників МВС, ветеранів, постраждалих та членів їхніх сімей. Заклад функціонує відповідно до стандартів якості та виконує стратегічно важливу роль у підтриманні здоров'я та працездатності особового складу, що особливо актуально в умовах воєнного стану та високих службових ризиків.

Система управління установою характеризується чіткою структурою, багаторівневою координацією та інтегрованістю всіх підрозділів, що забезпечує безперервність медичної допомоги та виконання відомчих вимог. Разом із тим аналіз показав, що стратегічне планування орієнтоване переважно на поточні потреби, а низка управлінських елементів потребує модернізації. Діагностика стратегічного потенціалу та PESTEL-аналіз виявили складне зовнішнє середовище, що поєднує як можливості (цифровізація, міжнародна підтримка, розвиток реабілітаційних програм), так і суттєві загрози (нестабільне фінансування, кадрові ризики, зростання навантаження, кіберзагрози).

Оцінювання стратегічного управління показало, що сильними сторонами залишаються комплексність медичних послуг, відповідність стандартам, професійність персоналу та соціально-гуманітарна складова. Проте низький рівень цифрової, фінансової, інфраструктурної та кризової стійкості обмежує здатність закладу до швидкої адаптації й безперервного функціонування в умовах зростаючих викликів.

Узагальнюючи, стратегічний потенціал ДУ «ТМО МВС» потребує посилення через розвиток системи організаційної стійкості, модернізацію інфраструктури, цифрову трансформацію, підвищення кадрової та фінансової спроможності. Реалізація цих напрямів стане основою для підвищення ефективності управління та забезпечення стійкого розвитку закладу в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ НА ЗАСАДАХ ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ

3.1. Напрями удосконалення стратегії розвитку медичного закладу на засадах підвищення організаційної стійкості

Організаційна стійкість підприємства визначається як здатність організаційної структури, системи управління та бізнес-процесів зберігати працездатність, ефективно адаптуватися до змін і швидко відновлюватися після кризових подій, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей [23, 26]. У контексті медичного закладу як некомерційної структури організаційна стійкість набуває соціальної орієнтації, оскільки спрямована на безперервне надання якісної медичної допомоги населенню в умовах реформ, пандемій та воєнного стану, без мети отримання прибутку [2, 6]. Вона є ключовим елементом загальної стійкості закладу, інтегруючи фінансові, кадрові та технічні аспекти для збереження рівноваги в мінливому середовищі.

З огляду на визначальну роль організаційної стійкості у забезпеченні ефективного функціонування та довгострокового розвитку медичного закладу, особливо в умовах війни, реформування та високої нестабільності середовища, постає необхідність її глибшого структурного аналізу. Організаційна стійкість не є однорідним явищем: вона формується завдяки взаємодії низки елементів, які у сукупності забезпечують здатність закладу зберігати керованість, адаптуватися до змін та підтримувати безперервність надання медичних послуг.

З огляду на визначальну роль організаційної стійкості у забезпеченні ефективного функціонування та довгострокового розвитку медичного закладу, особливо в умовах війни, реформування та високої нестабільності середовища, постає необхідність її глибшого структурного аналізу. Організаційна стійкість не є однорідним явищем: вона формується завдяки взаємодії низки елементів, які у сукупності забезпечують здатність закладу зберігати керованість, адаптуватися

до змін та підтримувати безперервність надання медичних послуг (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Компоненти організаційної стійкості медичного закладу та їх характеристика

Компоненти організаційної стійкості	Зміст та ключові характеристики	Роль для стійкого функціонування медичного закладу
1) Управлінська (адміністративна) спроможність	Чітка система управління, компетентність керівництва, ефективність прийняття рішень, наявність регламентів і процедур.	Забезпечує координацію дій у кризових ситуаціях та швидке реагування на зовнішні загрози.
2) Функціональна структурованість	Оптимальна організаційна структура, розподіл повноважень, наявність відповідальних підрозділів.	Створює узгодженість роботи всіх відділень та формує «каркас» для стабільної діяльності.
3) Кадрова стабільність і професійна спроможність персоналу	Укомплектованість штату, кваліфікація, безперервний розвиток, запобігання вигоранню, мотивація.	Підтримує якість медичних послуг та зменшує ризики кадрового дефіциту.
4) Операційна гнучкість і безперервність процесів	Наявність резервних потужностей, системи автономного забезпечення (електрика, вода), логістичні рішення, управління потоками пацієнтів.	Дозволяє надавати медичні послуги навіть за умов аварій, бойових дій чи перебоїв у постачанні.
5) Комунікаційна спроможність	Ефективні внутрішні та зовнішні комунікації, кризові протоколи, взаємодія з громадою, владою, НСЗУ, ДСНС.	Забезпечує своєчасну інформацію, координацію та мінімізацію ризиків у надзвичайних ситуаціях.
6) Інформаційна та цифрова готовність	Розвинена IT-інфраструктура, кібербезпека, електронна медична система, телемедицина.	Підтримує стабільність інформаційних потоків та захищає дані від кібератак.
7) Нормативно-правова відповідність та регуляторна стійкість	Дотримання законодавства, стандартів МОЗ, протоколів лікування, ліцензійних вимог.	Гарантує легітимність діяльності та уникнення регуляторних ризиків.
8) Партнерська та мережева взаємодія	Співпраця з громадами, міжнародними організаціями, волонтерськими структурами, іншими медзакладами.	Дозволяє швидко мобілізувати ресурси, отримувати допомогу та створювати спільні рішення у кризових ситуаціях.
9) Кризова готовність і здатність до відновлення	План безперервності діяльності, антикризові алгоритми, тренування персоналу, адаптивна культура.	Забезпечує здатність відновити роботу після збоїв і мінімізувати наслідки кризових подій.
10) Культура безпеки та відповідальності	Орієнтація на ризик-менеджмент, безпечне середовище для пацієнтів і персоналу, дотримання протоколів.	Зменшує ймовірність помилок, інцидентів та підвищує довіру пацієнтів.

Аналіз представлених компонентів організаційної стійкості свідчить, що здатність медичного закладу стабільно функціонувати, підтримувати керівність та забезпечувати безперервність медичних послуг ґрунтується на

комплексній взаємодії управлінських, структурних, кадрових, комунікаційних та процесних елементів. Кожен із компонентів виконує власну роль, проте їхня максимальна ефективність досягається лише за умови цілісної та узгодженої роботи системи управління.

Ключове значення має стратегічно вмотивована управлінська структура, яка забезпечує чіткий розподіл функцій, відповідальності та повноважень між усіма рівнями керівництва і дозволяє швидко приймати рішення в умовах невизначеності. Її ефективність посилюється завдяки наявності внутрішніх регламентів і процедур, що формують стандартизовану модель реагування на операційні, фінансові чи безпекові ризики.

Не менш важливою складовою є кадрова стійкість, що охоплює професійний потенціал персоналу, систему внутрішньої мотивації, здатність колективу діяти злагоджено та підтримувати високу якість медичних послуг. В умовах війни, високого емоційного навантаження та кадрового дефіциту саме кадрова стабільність суттєво підсилює загальну організаційну стійкість.

Важливу роль відіграють і комунікації – внутрішні та зовнішні, які забезпечують оперативний обмін інформацією, координацію між підрозділами, підтримання взаємодії із засновником, НСЗУ, місцевою владою, пацієнтами та партнерами. Налагоджена система комунікацій знижує рівень управлінської турбулентності та підвищує здатність закладу швидко реагувати на зміни середовища.

Тож, результати аналізу демонструють, що організаційна стійкість є багаторівневою системою, яка інтегрує управлінські, кадрові, структурні та процедурні аспекти діяльності медичного закладу. Її сила полягає не в окремих елементах, а у їхній взаємодоповнюваності, що дозволяє закладу протистояти викликам, зберігати функціональну цілісність, адаптуватися до змін і забезпечувати стабільність роботи навіть у кризових умовах. Саме тому формування та підтримка організаційної стійкості має стратегічне значення і виступає фундаментальною умовою довгострокового розвитку медичного закладу як неприбуткової установи.

З урахуванням визначених компонентів організаційної стійкості важливо проаналізувати не лише їх потенціал, а й ті вузлові проблеми, які стримують

формування стійкості в медичних закладах. Саме в межах окремих елементів – управлінських, кадрових, інформаційних, процесних та комунікаційних – виникають системні бар'єри, що обмежують здатність установи ефективно реагувати на виклики та підтримувати безперервність медичної допомоги. Тому наступним кроком є виявлення ключових проблем організаційної стійкості як неприбуткових медичних організацій.

Перший компонент організаційної стійкості медичного закладу: управлінська (адміністративна) спроможність (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Напрями вдосконалення управлінської (адміністративної) спроможності
медичних закладів

Характеристика	Необхідний для реалізації потенціал для	Ключові проблеми	Напрями вирішення
1.1) Стратегічне бачення та планування	Наявність стратегій розвитку, затверджених органами управління; орієнтація на потреби громади та вимоги НСЗУ.	Стратегії часто формальні; слабкий зв'язок між стратегією та операційними планами; недостатній моніторинг.	Удосконалення стратегічної логіки документів, впровадження КРІ, регулярний перегляд стратегій з урахуванням викликів (війна, міграція, реформи).
1.2) Система управління та розподіл повноважень	Чітка ієрархія управління (директор, медичний директор, старші медсестри); визначені посадові обов'язки.	Надмірна централізація, дублювання функцій, повільність ухвалення рішень у кризових умовах.	Делегування повноважень, впровадження антикризових процедур ухвалення рішень, оптимізація структури управління.
1.3) Якість управлінських процесів (регламенти, процедури)	Наявність внутрішніх регламентів, наказів, маршрутів пацієнтів; використання електронних систем документообігу.	Застарілі інструкції, нерегулярне оновлення; низький рівень автоматизації; різний рівень дотримання процедур персоналом.	Оновлення регламентів відповідно до стандартів МОЗ/НСЗУ, цифровізація процесів, контроль виконання процедур.
1.4) Управління ризиками та готовність до надзвичайних ситуацій	Розроблені плани реагування на НС; досвід роботи в умовах пандемії та воєнних загроз.	Недостатня деталізація планів; відсутність системного підходу до оцінки ризиків; слабка матеріальна база для НС.	Розробка комплексного ризик-менеджменту, навчання персоналу, резервування ресурсів, створення мобільних команд.
1.5) Управлінські компетентності керівництва	Підвищення кваліфікації керівників за програмами НСЗУ, Школи управління МОЗ, міжнародних проєктів.	Дефіцит управлінських навичок (стратегічне мислення, кризове лідерство, фінансовий менеджмент); кадрова плинність.	Навчання керівників, менторські програми, інституційна підтримка, формування резерву управлінських кадрів.

Представлений аналіз управлінської (адміністративної) спроможності медичних закладів засвідчує, що цей елемент організаційної стійкості є критично важливим для стабільного функціонування установ у кризових умовах.

Попри наявний професійний та інституційний потенціал, медичні заклади стикаються з низкою системних викликів – від нестачі управлінських компетенцій і перевантаженості менеджменту до фрагментованості процесів та обмеженості інструментів стратегічного планування. Вирішення окреслених проблем потребує не лише внутрішніх управлінських реформ, а й посилення цифрових, кадрових та комунікаційних можливостей, що забезпечить закладам здатність оперативно реагувати на зміни, приймати обґрунтовані рішення та підтримувати безперервність медичної допомоги. У підсумку підвищення управлінської спроможності створює основу для зміцнення загальної організаційної стійкості та формує передумови для довгострокового розвитку медичного закладу.

Другий компонент організаційної стійкості медичного закладу: функціональна структурованість (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Напрями вдосконалення функціональної структурованості медичних закладів

Характеристика	Необхідний для реалізації потенціал для	Ключові проблеми	Напрями вирішення
2.1) Чіткість організаційної структури	Формалізована структура (директор – медичний директор – завідувачі відділень – старші медсестри), розподіл функцій	Невідповідність структури сучасним потребам; дублювання функцій; відсутність окремих функціональних блоків (якість, ризики, IT)	Оновлення органограми, створення сучасних функцій (якість, ризики, HR), оптимізація управлінських ланок
2.2) Функціональний розподіл процесів	Наявність базових лікувальних, діагностичних і адміністративних процесів	Недостатня формалізація; різний рівень виконання між підрозділами; неузгодженість маршрутизації пацієнтів	Запровадження процесного підходу, стандартизація маршрутів пацієнтів, аудит ключових процесів
2.3) Координація між структурними підрозділами	Сформовані механізми взаємодії (накази, наради, електронні системи)	Фрагментарність комунікацій; затримки інформаційних потоків; низька інтеграція адміністративної та медичної частин	Впровадження внутрішніх комунікаційних регламентів, цифрові рішення (MIS, task-системи), регулярні координаційні зустрічі
2.4) Використання електронних інформаційних систем	Медична інформаційна система (MIS), електронний документообіг, e-Health	Неповна інтеграція систем; низький рівень цифрової грамотності персоналу; обмежені IT-ресурси	Розширення функціоналу MIS, навчання персоналу, забезпечення IT-підтримки, кіберзахист
2.5) Забезпечення безперервності ключових функцій	Організація змінності, резервні функції, визначені критичні процеси	Відсутність планів безперервності; залежність від окремих фахівців; вразливість до надзвичайних ситуацій	Розробка планів безперервності (BCP), ротація персоналу, дублювання критичних компетенцій

Аналіз функціональної структурованості засвідчує, що медичні заклади

мають базовий потенціал для чіткої організації діяльності, проте їхня структура часто не відповідає сучасним викликам і потребує системної модернізації. Ключові проблеми стосуються фрагментарності процесів, недостатньої координації між підрозділами, слабкої цифрової інтеграції та обмеженої здатності забезпечувати безперервність критично важливих функцій у кризових умовах. Вирішення цих питань вимагає переходу до процесного підходу, посилення цифровізації, створення нових функціональних блоків (управління якістю, ризиками, IT, HR), а також розробки планів безперервності діяльності. Зміцнення функціональної структурованості є ключовим чинником підвищення організаційної стійкості медичного закладу та забезпечує його здатність працювати ефективно й безперервно в умовах воєнних, епідемічних й інфраструктурних ризиків.

Третій компонент організаційної стійкості медичного закладу: кадрова стабільність і професійна спроможність персоналу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Напрями вдосконалення кадрової стабільності і професійної спроможності персоналу

Характеристика	Необхідний для реалізації потенціал для	Ключові проблеми	Напрями вирішення
3.1) Достатність кадрового складу (лікарі, медсестри, молодший персонал)	Мінімально необхідний штат відповідно до вимог НСЗУ; наявність фахівців ключових спеціальностей; рівномірне навантаження	Кадровий дефіцит через міграцію, мобілізацію, професійне вигорання; нерівномірне навантаження на персонал	Формування кадрового резерву, залучення сумісників, стимулювання повернення фахівців, оптимізація графіків і навантаження
3.2) Професійна компетентність та безперервний розвиток персоналу	Системне навчання, акредитація, доступ до клінічних протоколів та міжнародних практик	Низькі можливості для навчання у воєнний час; нестача часу; неформальне проходження навчальних програм	Організація внутрішнього навчання, онлайн-курси, співпраця з міжнародними партнерами, впровадження оцінки компетентностей
3.3) Мотивація та утримання персоналу	Чітка система оплати праці, престижність професії, справедлива система преміювання	Низький рівень зарплат, нерівномірність оплати між підрозділами; відсутність нематеріальної мотивації	Перегляд системи стимулювання, впровадження нематеріальних мотивацій (визнання, кар'єрний ріст), підтримка умов праці
3.4) Психологічна стійкість і безпечні умови праці	Психоемоційна підтримка, безпечне середовище, чіткі правила роботи у кризових умовах	Високий рівень стресу, ПТСР, відсутність системної психологічної підтримки, робота під загрозою обстрілів	Запровадження психологічних програм підтримки, регулярні консультації, тренінги з саморегуляції, покращення умов праці
3.5) Кадрове планування та управління персоналом	Наявність HR-функції, прогнозування потреби в кадрах, цифровізація обліку	Відсутність професійного HR-менеджменту; несистемне планування; хаотичний розподіл кадрів у кризах	Створення HR-підрозділів, впровадження цифрових HR-систем, розроблення кадрових планів, антикризове планування потреб

Кадрова стабільність і професійна спроможність персоналу є одним із ключових елементів організаційної стійкості медичного закладу, оскільки якість та безперервність медичної допомоги напряму залежать від людського капіталу. Навіть за наявності базового кадрового потенціалу медичні установи стикаються з системними проблемами – кадровим дефіцитом, високим рівнем професійного вигорання, недостатніми можливостями для навчання та слабкою мотиваційною системою. Ці виклики особливо загострюються у воєнний час, коли навантаження на персонал зростає, а безпекові й психологічні ризики суттєво ускладнюють робоче середовище. Запропоновані напрями вирішення підтверджують, що ефективне кадрове управління має ґрунтуватися на модернізації HR-функцій, формуванні стійкої мотиваційної системи, підтримці психологічного здоров'я працівників та забезпеченні можливостей для професійного розвитку. Забезпечення кадрової стійкості створює основу для стабільного функціонування закладу, підвищення якості медичних послуг і збереження інституційної спроможності в умовах кризового чи посткризового середовища.

Четвертий компонент організаційної стійкості медичного закладу: операційна гнучкість та безперервність процесів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Напрями вдосконалення операційної гнучкості та безперервності процесів

Характеристика	Необхідний для реалізації потенціал для	Ключові проблеми	Напрями вирішення
4.1) Гнучкість клінічних та діагностичних маршрутів	Наявність протоколів, маршрутів пацієнтів, оптимізованих логістичних процесів	Затримки у прийомі пацієнтів; неузгодженість маршрутів між підрозділами; залежність від людського фактора	Оновлення маршрутів; цифрова маршрутизація; автоматизація запису та черг; регулярні симуляційні тренінги
4.2) Забезпечення безперервності надання медичних послуг	Резервні потужності, укриття, альтернативні джерела живлення; автономні комунікації	Відключення електроенергії; перебої з теплом і водою; відсутність резервних систем	Встановлення генераторів та інверторів; резервне водопостачання; створення запасів матеріалів; план безперервності діяльності
4.3) Логістика медикаментів та витратних матеріалів	Наявність складських приміщень, договорів, електронних систем обліку	Перебої з постачанням; дефіцит критичних препаратів; порушення «холодового ланцюга»	Централізоване планування запасів; альтернативні постачальники; моніторинг залишків у реальному часі
4.4) Екстрена мобілізація персоналу та ресурсів	Графіки чергувань, система швидкого оповіщення, мобільні команди	Низька швидкість реагування; кадровий дефіцит; нерівномірність навантаження	Створення мобільних медичних груп; резервний кадровий пул; цифровізовані системи оповіщення
4.5) Інтеграція електронних медичних систем	Електронні медичні записи, телемедицина, захищені канали зв'язку	Кібератаки; технічні збої; низька цифрова компетентність окремих працівників	Підвищення кіберзахисту; навчання персоналу; резервні сервери; поступова цифровізація процесів

Аналіз операційної гнучкості та безперервності процесів свідчить, що цей компонент є критично важливим для забезпечення стабільного функціонування медичного закладу в умовах воєнних загроз, ресурсних обмежень та нестабільності середовища. Гнучкість маршрутів пацієнтів, безперервність клінічної діяльності, ефективна логістика, своєчасна мобілізація персоналу та розвинені цифрові системи формують основу оперативної стійкості установи. Водночас ключові проблеми – перебої в електро- і водопостачанні, дефіцит матеріалів, кадрові ризики, кібератаки та неузгодженість процесів – показують, що медичні заклади потребують системного посилення цього напрямку. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити готовність медичного закладу до криз, мінімізувати ризики зривів у наданні допомоги та забезпечити ефективну роботу навіть у надзвичайних умовах.

П'ятий компонент організаційної стійкості медичного закладу: комунікаційна спроможність (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Напрями вдосконалення комунікаційної спроможності

Характеристика	Необхідний для реалізації потенціал для	Ключові проблеми	Напрями вирішення
5.1) Внутрішні комунікації між підрозділами	Налагоджені канали обміну інформацією, оперативні наради, електронні системи внутрішньої взаємодії	Інформаційні “розриви” між відділеннями; не-своєчасна передача даних; залежність від усних комунікацій	Впровадження цифрових платформ для внутрішньої взаємодії, стандарти комунікацій, регулярні міжвідділові координаційні наради
5.2) Комунікація з пацієнтами	Інформаційна доступність, прозорість процедур, ефективні канали зворотного зв'язку (гаряча лінія, чат-боти, сайти)	Обмеженість комунікаційних інструментів, не-актуальна інформація, складність для осіб з особливими потребами	Оновлення інформаційних ресурсів, розвиток сервісної комунікації, впровадження мультиканальних платформ для пацієнтів
5.3) Зовнішня комунікація з органами влади, НСЗУ, громадами	Наявні канали офіційної взаємодії, електронні системи звітності та підзвітності	Надмірна бюрократизація, несинхронність вимог, затримки в обміні інформацією	Автоматизація звітності, покращення координації з ОМС та НСЗУ, участь у спільних робочих групах
5.4) Комунікації у кризових ситуаціях (воєнні дії, НС)	План кризових комунікацій, відповідальні особи, структура повідомлень, система оперативних сповіщень	Відсутність єдиного протоколу дій; хаотизація інформації; ризики паніки	Розробка кризових протоколів, навчання персоналу, впровадження систем швидкого оповіщення
5.5) Публічна комунікація та репутаційний менеджмент	Прозора інформаційна політика, активна присутність у медіа, співпраця з громадою	Недостатній рівень публічності, слабка робота з репутаційними ризиками, відсутність комунікаційної стратегії	Формування стратегії комунікацій, призначення відповідальних осіб, активізація взаємодії з громадою та медіа

Комунікаційна спроможність є критично важливим елементом організаційної стійкості медичного закладу, оскільки визначає якість взаємодії між персоналом, пацієнтами, органами влади та громадою. Аналіз показує, що медичні заклади стикаються з низкою системних проблем – інформаційною фрагментованістю, недостатньою цифровою інтегрованістю, слабо розвиненими каналами зворотного зв'язку та відсутністю кризових комунікаційних протоколів. Їхнє подолання потребує посилення цифровізації, стандартизації комунікаційних процесів, розбудови сервісної моделі взаємодії з пацієнтами та формування стратегії зовнішньої і публічної комунікації. Тож, розвиток комунікаційної спроможності не лише забезпечує стабільність інформаційних потоків, а й формує культуру довіри, підзвітності та прозорості, що є фундаментом для підвищення якості медичної допомоги та загальної організаційної стійкості медичного закладу.

Шостий компонент організаційної стійкості медичного закладу: інформаційна та цифрова готовність (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Напрями вдосконалення інформаційної та цифрової готовності

Характеристика	Необхідний для реалізації потенціал для	Ключові проблеми	Напрями вирішення
6.1) Рівень цифрової інфраструктури (обладнання, мережі, ПЗ)	Наявність сучасної комп'ютерної техніки, стабільного інтернету, систем електронної обробки даних; інтеграція з eHealth та НСЗУ	Застаріле обладнання, нестабільний інтернет, недостатня сумісність систем; низький рівень кіберзахисту	Оновлення технічної бази, інвестиції у мережеву інфраструктуру, впровадження систем резервного копіювання та кіберзахисту
6.2) Електронні медичні записи та документообіг	Використання електронних медичних карток, маршрутизації пацієнтів, цифрових реєстрів, автоматизації внутрішніх процесів	Неповна цифровізація документації; дублювання паперових і електронних процесів; помилки через низьку стандартизацію	Повна інтеграція з eHealth, стандартизація даних, автоматизація документообігу, відмова від дублювання
6.3) Кібербезпека та захист персональних даних	Системи захисту даних, контроль доступу, безпечні сервери, регулярні оновлення ПЗ	Низький рівень захисту від кібератак; відсутність регулярних аудитів безпеки; недостатня обізнаність персоналу	Впровадження політик кібербезпеки, регулярні аудити, навчання персоналу, захищені канали передачі даних
6.4) Цифрові компетентності персоналу	Знання роботи з eHealth, електронними медичними записами, цифровими системами управління	Нерівномірний рівень цифрових навичок; кадровий опір нововведенням; перевантаженість персоналу	Навчання цифровим навичкам, тренінги, спрощені інструкції, підтримка цифрових команд у закладі
6.5) Інтеграція цифрових рішень у клінічну та управлінську практику	Синхронна робота медичних, лабораторних, адміністративних та фінансових систем	«Острівні» рішення, які не взаємодіють між собою; затримки даних; відсутність аналітичних модулів	Впровадження інтегрованих медичних інформаційних систем, аналітики даних, телемедицини, систем підтримки клінічних рішень

Сьомий компонент організаційної стійкості медичного закладу: нормативно-правова відповідність та регуляторна стійкість (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Напрями вдосконалення нормативно-правової відповідності та регуляторної стійкості

Характеристика	Необхідний для реалізації потенціал для	Ключові проблеми	Напрями вирішення
7.1) Дотримання законодавства та стандартів МОЗ	Наявність фахівців, які відстежують оновлення нормативних актів; регулярне оновлення внутрішніх документів.	Застарілі локальні акти; повільне впровадження змін; низька правова грамотність персоналу.	Регулярний аудит нормативних документів, навчання персоналу, створення відповідального підрозділу чи фахівця з НПА.
7.2) Відповідність вимогам НСЗУ та ліцензійним умовам	Наявність структурних підрозділів, що контролюють відповідність протоколам, тарифам, вимогам до обладнання й персоналу.	Недотримання окремих вимог НСЗУ; ризик втрати договорів; помилки у медичній документації.	Впровадження внутрішніх перевірок, цифровізація документації, систематичні тренінги щодо вимог НСЗУ.
7.3) Розробка та оновлення внутрішніх положень, інструкцій, маршрутів пацієнтів	Доступ до стандартів МОЗ, методичних рекомендацій, аналітичних даних про роботу закладу.	Невідповідність локальних документів сучасним протоколам; фрагментованість; різний рівень виконання співробітниками.	Стандартизація процесів, регулярне оновлення інструкцій, контроль дотримання регламентів.
7.4) Регуляторна адаптивність у кризових умовах (воєнний стан, епідемії)	Готовність швидко змінювати маршрути пацієнтів, адаптувати правила роботи, ухвалювати надзвичайні рішення.	Повільне реагування на нормативні зміни; суперечливі вимоги; нестача регламентів для екстрених умов.	Розробка кризових нормативних пакетів, створення штабів швидкого реагування, відпрацювання алгоритмів дій.
7.5) Взаємодія з контролюючими органами та органами місцевого самоврядування	Наявність відповідальних за комунікацію та моніторинг перевірок, підтримка відкритості діяльності.	Неповна або несвоєчасна звітність; бюрократичні помилки; ризик санкцій.	Підвищення якості звітності, автоматизація процесів подання даних, налагодження партнерської взаємодії з ОМС.

Нормативно-правова відповідність і регуляторна стійкість є базовими передумовами життєздатності медичного закладу, оскільки саме від них залежить можливість надання послуг, укладання та збереження договорів з НСЗУ, виконання вимог ліцензування й акредитації. Аналіз показує, що медичні установи мають певний потенціал для дотримання законодавчих та регуляторних вимог, однак часто стикаються із застарілими внутрішніми документами, повільним ухваленням змін, недосконалою взаємодією з контролюючими органами та низьким рівнем правової грамотності персоналу. Для зміцнення цього компоненту необхідним є системне оновлення нормативної документації, цифровізація звітності, налаштування внутрішнього контролю та

формування культури правової відповідальності. В умовах воєнного стану, епідемічних загроз і реформування сфери охорони здоров'я регуляторна стійкість стає визначальним чинником здатності закладу забезпечувати безперервність медичних послуг і уникати критичних ризиків, пов'язаних із недотриманням нормативних вимог.

Восьмий компонент організаційної стійкості медичного закладу: партнерська та мережева взаємодія (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Напрями вдосконалення нормативно-правової відповідності та регуляторної стійкості

Характеристика	Необхідний для реалізації потенціал для	Ключові проблеми	Напрями вирішення
8.1) Співпраця з органами місцевого самоврядування та громадою	Наявність партнерських угод, співпраця з ОМС щодо програм охорони здоров'я, спільне планування потреб населення.	Обмежена комунікація, недостатня участь громади у плануванні; слабка координація під час надзвичайних ситуацій.	Формування регулярних консультаційних платформ, спільне планування інфраструктурних змін, розвиток громадського контролю.
8.2) Взаємодія з іншими медичними закладами та ТМО	Інтегровані маршрути пацієнтів, обмін даними, референтні центри, взаємодія у межах госпітальних округів.	Нечіткі маршрути пацієнтів, дублювання функцій, низька взаємодія між рівнями надання допомоги.	Розробка інтегрованих маршрутів, посилення координації між рівнями, укладення меморандумів про співпрацю.
8.3) Співпраця з міжнародними партнерами та гуманітарними організаціями	Досвід участі в грантах, проєктах технічної допомоги, гуманітарних програмах, співпраця з ВООЗ, БФ, Червоним Хрестом.	Нестача управлінського досвіду у грантах; фрагментарність проєктної діяльності; залежність від зовнішнього фінансування.	Підготовка менеджерів проєктів, створення відділу міжнародного співробітництва, системне залучення технічної допомоги.
8.4) Взаємодія з освітніми та науковими установами	Спільні програми підготовки кадрів, стажування, участь у дослідженнях, впровадження доказових практик.	Обмежена інтеграція у наукові проєкти, нестача ресурсів для стажувань, слабкий зв'язок практики та науки.	Укладання угод з вишами та НДІ, впровадження спільних навчальних програм, розвиток клінічних баз.
8.5) Співпраця з приватним сектором та соціально відповідальним бізнесом	Можливість залучення інвестицій, технологій, послуг, інфраструктурної підтримки.	Недостатній рівень партнерств, правові обмеження щодо неприбуткових закладів, низька обізнаність щодо можливостей державно-приватної співпраці.	Запуск програм КСВ, пілотні PPP-проєкти, розробка локальних механізмів партнерства із бізнесом.

Партнерська та мережева взаємодія є важливим елементом організаційної стійкості медичного закладу, оскільки саме через співпрацю з громадами, державними структурами, міжнародними організаціями та іншими медичними установами заклад розширює власні можливості, отримує доступ до додаткових ресурсів і підвищує спроможність реагувати на кризові ситуації.

Ефективні партнерства сприяють координації дій, оптимізації ланцюгів постачання, впровадженню інновацій та зміцненню кадрового й матеріально-технічного потенціалу. Водночас наявні проблеми—фрагментарність взаємодії, обмежена комунікація та відсутність системних механізмів співробітництва—звужують можливості закладу в умовах війни, реформ та нестабільності. Тому розвиток партнерської мережі, інституціалізація взаємодії та розширення кола стейкхолдерів має розглядатися як ключовий напрям підвищення стійкості та адаптивності медичного закладу.

Дев'ятий компонент організаційної стійкості медичного закладу: кризова готовність і здатність до відновлення (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Напрями вдосконалення кризової готовності і здатності до відновлення

Характеристика	Необхідний для реалізації потенціал для	Ключові проблеми	Напрями вирішення
9.1) Наявність планів реагування на НС та інструкцій для персоналу	Розроблені та затверджені плани дій; алгоритми евакуації; інструкції для різних типів загроз (воєнні дії, пожежа, епідемія).	Формальність планів; недостатня практична підготовка персоналу; відсутність оновлення згідно з новими ризиками.	Регулярне оновлення планів, проведення тренувань, адаптація до умов воєнного стану та нових сценаріїв криз.
9.2) Матеріально-технічна готовність до кризових ситуацій	Наявність резервів медикаментів, палива, автономних джерел живлення, укриттів, аварійного обладнання.	Недостатність резервів; зношеність інфраструктури; обмежене фінансування на засоби безпеки.	Створення мінімальних резервів, інвестиції в енергостійкі рішення, модернізація укриттів, залучення гуманітарної допомоги.
9.3) Готовність персоналу діяти у стресових та небезпечних умовах	Навчання персоналу; психологічна підтримка; чіткі алгоритми дій; лідерство керівництва.	Високий рівень стресу, вигорання, кадровий дефіцит; нестача навичок кризового реагування.	Психологічна підтримка, навчання з кризового менеджменту, створення команд швидкого реагування.
9.4) Система раннього виявлення ризиків та загроз	Моніторинг ситуації, канали оперативної інформації, ризик-менеджмент.	Відсутність системного моніторингу; несвоєчасне реагування; розрізненість каналів комунікації.	Впровадження системи ризик-менеджменту, цифрових систем сповіщення, призначення відповідальних за моніторинг ризиків.
9.5) Здатність до швидкого відновлення діяльності після кризи	Процедури відновлення процесів, резервування даних, наявність партнерств для підтримки.	Відсутність плану відновлення; повільна реструктуризація процесів; ризик втрати даних.	Розробка планів відновлення (Business Continuity Plan), резервне копіювання даних, партнерські угоди для відновлення ресурсів.

Кризова готовність і здатність до відновлення є критично важливим елементом організаційної стійкості медичного закладу, оскільки визначає, наскільки швидко та ефективно установа може реагувати на загрози та

відновлювати роботу після їхнього впливу. Війна, загроза ракетних ударів, кібератаки, перебої з електроенергією, пандемії та міграційні зміни роблять цей компонент одним із ключових для неприбуткових медичних організацій. Забезпечення реальної кризової готовності потребує оновлених планів реагування, навчання персоналу, створення резервів, інвестицій у безпекову інфраструктуру та налагоджених механізмів відновлення. Саме цей компонент визначає життєздатність медичної установи в умовах високої турбулентності та дозволяє забезпечити безперервність медичної допомоги навіть під час масштабних кризових подій.

Десятий компонент організаційної стійкості медичного закладу: культура безпеки та відповідальності (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Напрями вдосконалення культури безпеки та відповідальності

Характеристика	Необхідний для реалізації потенціал для	Ключові проблеми	Напрями вирішення
10.1) Дотримання стандартів безпеки пацієнта	Наявність протоколів МОЗ, внутрішніх стандартів, інструкцій щодо інфекційного контролю, безпечних процедур	Формальний характер дотримання стандартів; нерівномірне виконання вимог персоналом; недостатній моніторинг інцидентів	Систематичний аудит безпеки; створення груп якості та безпеки; запровадження системи звітування про інциденти (non-punitive reporting)
10.2) Культура відповідальності персоналу	Усвідомлення ролі кожного працівника у збереженні безпеки; чіткі посадові інструкції та регламенти	Перекладання відповідальності; низька мотивація дотримуватися вимог; відсутність культури зворотного зв'язку	Проведення тренінгів, формування системи мотивації, наставництво, стимулювання командної відповідальності
10.3) Система управління клінічними ризиками	Протоколи оцінки ризиків; наявність уповноважених осіб або комітетів з безпеки	Відсутність системної оцінки ризиків; слабкий аналіз причин помилок; відсутність механізмів профілактики	Впровадження циклу PDCA, інцидент-аналіз (root cause analysis), регулярний перегляд ризиків
10.4) Безпечні умови праці персоналу	Засоби індивідуального захисту, протоколи безпеки, належна інфраструктура	Недостатність ЗІЗ; застаріле обладнання; ризики інфекцій та травм	Оновлення умов праці, забезпечення ЗІЗ, навчання з охорони праці, регулярні інструктажі
10.5) Культура прозорості та етичної поведінки	Етичні кодекси, системи внутрішніх повідомлень, політика «нульової толерантності» до порушень	Замовчування помилок; недовіра до керівництва; конфлікти інтересів	Запровадження етичних стандартів, конфіденційні канали повідомлення, незалежні комісії з етики

Культура безпеки та відповідальності є фундаментальним компонентом організаційної стійкості медичного закладу, оскільки визначає якість, надійність та безперервність надання медичних послуг. Вона формує поведінкові та

управлінські стандарти, що забезпечують мінімізацію клінічних ризиків, створення безпечного середовища для пацієнтів і персоналу, а також сприяє ефективному реагуванню на інциденти. У неприбуткових медичних закладах, особливо в умовах війни, епідемічних загроз і кадрових обмежень, культура безпеки має вирішальне значення, адже саме вона дозволяє підтримувати довіру пацієнтів, стабільність роботи колективу та збереження життєво важливих процесів лікування. Посилення цього компонента забезпечує основу для організаційної стійкості, створюючи середовище, у якому ризики проактивно управляються, а якість і відповідальність стають невід'ємною частиною щоденної діяльності закладу.

Таким чином, організаційна стійкість є базовою передумовою ефективного функціонування та довгострокового розвитку медичного закладу, особливо в умовах війни, реформування та високої нестабільності зовнішнього середовища. Вона інтегрує управлінські, структурні, кадрові, комунікаційні, інформаційні та процесні елементи, формуючи здатність установи зберігати керованість, забезпечувати безперервність медичних послуг і швидко адаптуватися до змін.

Проведений аналіз компонентів організаційної стійкості підтверджує, що слабкі місця виникають переважно на рівні управління, кадрової стабільності, цифрової готовності, координації процесів, кризової підготовки та взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами. Подолання цих бар'єрів потребує системної модернізації управлінських процесів, розвитку кадрового потенціалу, підвищення рівня цифровізації, удосконалення нормативно-правових механізмів, посилення партнерських зв'язків і впровадження культури безпеки.

Тож, підвищення організаційної стійкості формує основу для оновлення стратегії розвитку медичного закладу та визначає ключові напрями її вдосконалення. Саме системне зміцнення стійкості є тим інструментом, який дозволяє медичній установі виконувати соціальну місію, забезпечувати стабільну роботу та залишатися життєздатною в умовах сучасних внутрішніх і зовнішніх викликів.

3.2. Вдосконалена стратегія розвитку ДУ «Територіальне медичне об'єднання МВС України по м. Києву та Київській області» на засадах підвищення організаційної стійкості.

Вдосконалення стратегії розвитку Державної установи «Територіальне медичне об'єднання МВС України по м. Києву та Київській області» на сучасному етапі неможливе без урахування рівня її організаційної стійкості, яка визначає здатність установи забезпечувати стабільне, кероване та безперервне функціонування в умовах значних внутрішніх і зовнішніх викликів.

Слід наголосити, що найважливішою особливістю Державної установи «Територіальне медичне об'єднання МВС України по місту Києву та Київській області» є її відомчий статус та спеціалізована місія, що суттєво відрізняють її від медичних закладів, які функціонують у форматі комунальних некомерційних підприємств (КНП). На відміну від КНП, діяльність установи жорстко інтегрована у систему МВС, орієнтована на забезпечення медичної допомоги працівникам силових структур, ветеранам, курсантам та членам їхніх сімей відповідно до державних стандартів відомчої медицини. Це зумовлює особливий режим управління, фінансування, підпорядкування, кадрової політики та вимог до безпеки, включно з необхідністю підтримувати готовність до роботи в умовах підвищених ризиків (воєнний стан, надзвичайні ситуації, ургентні випадки). Саме ця специфіка формує унікальний характер функціонування та розвитку установи, відмінний від класичної логіки КНП, де ключовим партнером виступає НСЗУ і де управлінські рішення мають значно ширший рівень автономії [35].

На цій основі саме організаційна стійкість є визначальним та системоутворювальним елементом функціонування установи, оскільки вона забезпечує здатність ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» ефективно працювати в умовах жорсткої відомчої регламентації, підвищених безпекових ризиків і постійних зовнішніх викликів. Організаційна стійкість виступає ключовою умовою збереження керованості, безперервності медичної допомоги та узгодженості роботи численних підрозділів, що критично важливо для

установи, яка обслуговує персонал силових структур та виконує стратегічно важливі функції державного значення.

Тому розгляд питання вдосконалення стратегії розвитку доцільно розпочати з формування чіткого уявлення про наявні проблеми саме в площині організаційної стійкості. Це дозволяє визначити ті моменти, які сьогодні стримують розвиток установи та послаблюють її готовність до роботи в умовах воєнних загроз, інфраструктурних ризиків, нестабільного фінансування, кадрового дефіциту та необхідності цифрової трансформації

Таблиця 3.12

Діагностика проблемності компонентів організаційної стійкості ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області»

Компонент	Ключові проблемні моменти	Рівень проблемності
1) Інформаційна та цифрова готовність	Низький рівень цифровізації, застарілі системи, слабкий захист даних, відсутність телемедицини, обмежені ІТ-потужності.	Найвищий
2) Операційна гнучкість і безперервність процесів	Обмежена матеріально-технічна база, слабкі резервні системи, залежність від централізованого забезпечення, неможливість оперативного розширення потужностей.	Висока
3) Кадрова стабільність і професійна спроможність	Кадровий дефіцит, перевантаження, відсутність управлінського резерву, ризику вигорання.	Висока
4) Управлінська (адміністративна) спроможність	Нестача стратегічного підрозділу, реактивне планування, надмірна регламентованість, слабкий ризик-менеджмент.	Середньо-висока
5) Кризова готовність і здатність до відновлення	Планування недостатньо деталізоване, відсутні системні сценарії кризового реагування, обмежені резерви.	Середньо-висока
6) Партнерська та мережева взаємодія	Обмежена співпраця з міжнародними партнерами, неурядовими організаціями, недержавним сектором; низька проєктна активність.	Середня
7) Комунікаційна спроможність	Недостатня відкритість зовнішніх комунікацій, низька присутність у публічному просторі, слабкі внутрішні комунікації.	Середня
8) Функціональна структурованість	Надмірна централізація, дублювання окремих функцій, повільність ухвалення рішень.	Середня
9) Нормативно-правова відповідність та регуляторна стійкість	Висока залежність від регламентів обмежує гнучкість управління; складність процедур погодження.	Помірна
10) Культура безпеки та відповідальності	Потреба у посиленні культури ризик-орієнтованого мислення, регулярних тренувань, інцидент-менеджменту.	Помірна

Діагностика показала, що організаційна стійкість ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» є структурно сформованою, проте має нерівномірний рівень розвитку окремих компонентів. Найбільш критичними сферами виступають цифровізація, операційна гнучкість, фінансово-ресурсна забезпеченість та кадрова стабільність, що підтверджується виявленими недоліками чинної стратегії та обмеженнями матеріально-технічної бази. Водночас управлінська вертикаль, досвід роботи у складних умовах, усталені регламенти та відомча підтримка формують достатньо міцний фундамент для подальшого розвитку. Проте для підвищення стійкості на системному рівні установі необхідно посилити проактивне стратегічне планування, цифрову трансформацію, мережеву взаємодію та інструменти кризового менеджменту.

Тож, найбільш проблемними та пріоритетними для вдосконалення є ті компоненти, які визначають здатність закладу адаптуватися до зовнішніх загроз, забезпечувати безперервність роботи та модернізувати ключові процеси. Зміцнення саме цих складових забезпечить ТМО МВС України більш високий рівень організаційної стійкості та ефективності функціонування у динамічному середовищі.

Оскільки стратегія розвитку медичного закладу на засадах підвищення організаційної стійкості представляє собою відповідний стратегічний документ, який містить чітко визначені цілі, пріоритети, інструменти та управлінські рішення, спрямовані на зміцнення ключових компонентів стійкості, подальший аналіз має бути зосереджений на формуванні змістовної моделі такої стратегії. Він передбачає окреслення системи заходів, що забезпечуватимуть стабільність, безперервність і адаптивність роботи установи в умовах ризиків, а також визначення механізмів їх практичної реалізації.

З огляду на те, що шість із десяти компонентів організаційної стійкості перебувають у значній залежності від державних нормативів, міжвідомчих вимог та централізованого управління у структурі МВС, можливості їх удосконалення на рівні самої установи є обмеженими, особливо в умовах воєнного стану. Це зумовлює необхідність спрямувати основні управлінські зусилля на ті компоненти, рівень розвитку яких визначено як високий та середньо-

високий і на які керівництво ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» може безпосередньо впливати. Саме вони становлять реальне поле управлінських змін і дозволяють забезпечити підвищення організаційної стійкості установи в умовах жорсткої регламентації та обмеженого простору автономних рішень.

1) Зважаючи на те, що інформаційна та цифрова готовність є одним із ключових елементів організаційної стійкості медичного закладу, а в умовах війни цифрова безпека, оперативність управлінської інформації та якість електронних сервісів набувають критичного значення, удосконалення цього компонента має стати одним із пріоритетів оновленої стратегії розвитку ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

**Пропозиції щодо посилення інформаційної та цифрової
готовності ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області»**

Характеристика	Нинішній стан потенціалу	Заходи, що приведуть до позитивних змін	Строки	Центр відповідальності
Рівень цифрової інфраструктури (обладнання, мережі, ПЗ)	Часткова комп'ютеризація робочих місць; наявні окремі локальні мережі та базовий набір програмного забезпечення; частина обладнання морально й фізично застаріла, обмежені резервні потужності.	Проведення аудиту IT-інфраструктури; поетапне оновлення серверного та користувацького обладнання; модернізація локальної мережі; забезпечення резервних каналів зв'язку та джерел живлення; уніфікація ліцензійного ПЗ.	12–24 місяці (поетапно, з урахуванням бюджетного циклу)	Адміністрація ДУ, IT-служба/відділ медичної інформатики, Департамент охорони здоров'я МВС (у частині централізованих закупівель)
Електронні медичні записи та документообіг	Елементи електронного документообігу вже використовуються, але зберігається паралельний паперовий обіг; ЕМЗ впроваджені не в усіх підрозділах, є фрагментарність даних.	Розширення використання єдиної медичної інформаційної системи в усіх структурних підрозділах; мінімізація дублювання паперових носіїв; стандартизація шаблонів медичної документації; інтеграція з eHealth та іншими державними реєстрами.	6–18 місяців (з урахуванням навчання персоналу)	Адміністрація ДУ, IT-служба, завідувачі відділень, відповідальні за медичну документацію
Кибербезпека та захист персональних даних	Діють загальні регламенти захисту інформації; використовується базовий антивірусний захист; відсутня системна політика кібербезпеки, нерегулярне навчання персоналу з питань інформаційної безпеки.	Розробка та затвердження внутрішньої політики кібербезпеки; посилення систем резервного копіювання; впровадження багаторівневого доступу до даних; регулярні тренінги з інформаційної безпеки та відповідальності за розголошення даних; періодичний аудит безпеки.	6–12 місяців (формування політики та базових заходів), далі – на постійній основі	Адміністрація ДУ, IT-служба, уповноважена особа з питань захисту персональних даних, служба безпеки МВС / профільні підрозділи МВС

Продовження табл. 3.13

Характеристика	Нинішній стан потенціалу	Заходи, що приведуть до позитивних змін	Строки	Центр відповідальності
Цифрові компетентності персоналу	Рівень цифрових навичок персоналу нерівномірний; частина працівників володіє сучасними ІТ-інструментами, інша – використовує їх мінімально; системна програма цифрового навчання відсутня.	Запровадження регулярних тренінгів з роботи в медичних інформаційних системах, електронному документообігу та телемедичних сервісах; наставництво «цифрових лідерів» у підрозділах; включення цифрових компетентностей до планів підвищення кваліфікації.	6–24 місяці (циклічно, за групами персоналу)	Адміністрація ДУ, відділ кадрів, ІТ-служба, навчальні підрозділи МВС/МОЗ (у межах програм підвищення кваліфікації)
Інтеграція цифрових рішень у клінічну та управлінську практику	Цифрові інструменти використовуються переважно для обліку й звітності; обмежене застосування аналітичних панелей, телемедицини, цифрових маршрутів пацієнтів, дашбордів для управлінських рішень.	Розробка та впровадження електронних маршрутів пацієнтів; використання аналітичних звітів і дашбордів для управління завантаженням підрозділів; розвиток телемедичних сервісів для окремих категорій пацієнтів; інтеграція цифрових даних у систему стратегічного та оперативного планування.	12–24 місяці (пілотні проекти з подальшим масштабуванням)	Адміністрація ДУ, ІТ-служба, медичний директор, завідувачі клінічних підрозділів

Запропоновані заходи щодо підвищення інформаційної та цифрової готовності ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» спрямовані на усунення найбільш критичних технологічних та організаційних обмежень, які стримують розвиток установи в умовах воєнного стану та зростаючих вимог до цифровізації медичної сфери. Реалізація цих змін дозволить забезпечити стабільність цифрової інфраструктури, підвищити кіберзахист, оптимізувати документообіг, зміцнити цифрові компетентності персоналу та інтегрувати сучасні електронні рішення у клінічну й управлінську діяльність. У комплексі це посилить організаційну стійкість установи, підвищить її адаптивність, безпеку та спроможність забезпечувати безперервність медичної допомоги в умовах високої невизначеності.

2) Зважаючи на те, що операційна гнучкість і безперервність процесів є фундаментальною умовою стабільної діяльності медичного закладу, особливо в умовах воєнних ризиків, перебоїв у постачанні та зростання навантаження на систему охорони здоров'я, посилення цього компонента має стати ключовим напрямом удосконаленої стратегії розвитку ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» (табл. 3.14).

Пропозиції щодо посилення операційної гнучкості та безперервності процесів
ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області»

Характеристика	Нинішній стан потенціалу	Заходи, що приведуть до позитивних змін	Строки	Центр відповідальності
Гнучкість клінічних та діагностичних маршрутів	Маршрути пацієнтів здебільшого стабільні, але недостатньо адаптовані до надзвичайних умов та пікових навантажень.	Перегляд і оптимізація маршрутів; впровадження альтернативних потоків для НС; оновлення протоколів роботи.	6–12 місяців	Медичний директор, керівники відділень
Забезпечення безперервності надання медичних послуг	Наявний досвід роботи в умовах пандемії та війни; обмежені резервні потужності та автономні системи.	Розбудова резервних систем (генератори, водопостачання); створення чергових бригад; розширення укриттів.	6–18 місяців	Адміністрація, господарський відділ
Логістика медикаментів та витратних матеріалів	Поставки централізовані; уразливість до затримок; обмежені резерви критичних препаратів.	Формування стратегічних запасів; диверсифікація постачальників; автоматизація обліку.	3–12 місяців	Фармацевтичний відділ, адміністрація
Екстрена мобілізація персоналу та ресурсів	Персонал має досвід ургентної роботи; відсутні формалізовані алгоритми мобілізації у випадку НС.	Розробка & проведення тренувань; створення мобільних груп; впровадження системи оповіщення персоналу.	3–6 місяців	Медичний директор, відділ кадрів
Інтеграція електронних медичних систем	Використання електронних систем є частковим; не всі процеси охоплені цифровими інструментами.	Повна інтеграція E-Health; запровадження електронних маршрутів; автоматизація клінічних процесів.	6–12 місяців	ІТ-відділ, адміністрація

Запропоновані заходи щодо підвищення операційної гнучкості та безперервності процесів створюють основу для посилення здатності ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» стабільно функціонувати в умовах високої турбулентності середовища. Їх реалізація спрямована на усунення ключових вузьких місць – від недостатньої гнучкості клінічних маршрутів і ризиків у логістиці до обмежених можливостей екстреної мобілізації персоналу та слабкої інтеграції цифрових систем. Запропоновані зміни забезпечать більш швидке реагування на виклики, підвищать ефективність використання ресурсів, зміцнять автономність і дозволять підтримувати безперервність медичної допомоги навіть в умовах надзвичайних ситуацій, що є критично важливим для відомчого медичного закладу в період воєнного стану.

3) З огляду на те, що кадрова стабільність і професійна спроможність персоналу є центральним елементом організаційної стійкості медичного закладу, а в умовах воєнного стану кадрові ризики, емоційне вигорання та

високий рівень навантаження стають критичними факторами, підсилення цього компонента має бути одним із ключових напрямів удосконаленої стратегії розвитку ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Пропозиції щодо посилення кадрової стабільності та професійної спроможності персоналу ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області»

Характеристика	Нинішній стан потенціалу	Заходи, що приведуть до позитивних змін	Строки	Центр відповідальності
Достатність кадрового складу (лікарі, медсестри, молодший персонал)	Частковий некомплект; підвищене навантаження; мобілізаційні ризики; наявність вакансій у дефіцитних спеціальностях.	Проведення кадрового аудиту; розробка плану доукомплектування; співпраця з медичними ВНЗ; впровадження гнучких графіків роботи.	6–12 місяців	Адміністрація, відділ кадрів
Професійна компетентність та безперервний розвиток персоналу	Часткова участь у тренінгах; недостатня кількість програм підвищення кваліфікації; обмежені ресурси для навчання.	Створення річного плану розвитку персоналу; співпраця з МОЗ, НСЗУ, міжнародними проектами; запровадження внутрішніх тренінгів і наставництва.	Постійно	Адміністрація, відділ кадрів, медичний директор
Мотивація та утримання персоналу	Нерівномірність стимулювання; високе навантаження; недостатньо нематеріальних інструментів мотивації.	Впровадження прозорої системи преміювання; розширення соціальних пакетів; програми визнання та підтримки персоналу.	6–18 місяців	Адміністрація, бухгалтерія, профспілка
Психологічна стійкість і безпечні умови праці	Високий рівень емоційного вигорання; недостатність психологічної підтримки; потреба в укріпленні системи охорони праці.	Створення програми психологічної підтримки; навчання з профілактики вигорання; аудит безпеки та покращення умов праці.	6–12 місяців	Адміністрація, служба охорони праці, психолог
Кадрове планування та управління персоналом	Переважаючого оперативного реагування; недостатня аналітика щодо кадрових потреб; відсутність довгострокового кадрового плану.	Формування 3-річного кадрового плану; використання HR-аналітики; розробка системи резерву управлінських кадрів.	12 місяців	Адміністрація, відділ кадрів

Запропоновані заходи спрямовані на формування цілісної та збалансованої кадрової політики, яка дозволить ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» підвищити стабільність кадрового складу, зменшити ризики дефіциту персоналу, посилити професійну компетентність працівників та створити умови для безпечної, мотивуючої й стійкої роботи колективу. Реалізація цих заходів забезпечить зміцнення однієї з ключових основ організаційної стійкості медичного закладу – кадрового потенціалу, що безпосередньо

впливає на якість та безперервність медичної допомоги, особливо в умовах воєнних та післявоєнних викликів.

4) З огляду на те, що управлінська (адміністративна) спроможність є базовою умовою ефективного функціонування медичного закладу, визначає якість ухвалення рішень, координацію підрозділів та здатність установи діяти в умовах кризових викликів, її посилення має стати одним із ключових напрямів удосконаленої стратегії розвитку ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Пропозиції щодо посилення управлінської (адміністративної) спроможності
ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області»

Характеристика	Нинішній стан потенціалу	Заходи, що приведуть до позитивних змін	Строки	Центр відповідальності
Стратегічне бачення та планування	Є стратегічні та програмні документи; проте відсутній їх регулярний перегляд, слабкий зв'язок між стратегічними цілями та операційними планами.	Оновлення стратегії розвитку з урахуванням ризиків воєнного стану та вимог МВС; впровадження системи КРІ для керівників підрозділів; налагодження щорічного перегляду стратегічних орієнтирів.	6–12 місяців	Директор, медичний директор, стратегічний відділ
Система управління та розподіл повноважень	Формалізована ієрархія управління; однак надмірна централізація та повільність ухвалення рішень у кризових ситуаціях.	Делегування оперативних повноважень керівникам підрозділів; встановлення швидких процедур ухвалення рішень у надзвичайних ситуаціях; проведення структурного аудиту.	6 місяців	Адміністрація, юридичний сектор, керівники підрозділів
Якість управлінських процесів (регламенти, процедури)	Наявні регламенти, накази, маршрути; частина документів застаріла, не оновлюється системно; рівень автоматизації нерівномірний.	Повне оновлення регламентів відповідно до наказів МОЗ, НСЗУ та МВС; впровадження електронного документообігу; перевірка та контроль дотримання процедур.	12 місяців	Відділ якості, адміністрація, ІТ-сектор
Управління ризиками та готовність до надзвичайних ситуацій	Розроблені базові плани реагування; обмежений рівень деталізації, недостатні резерви ресурсів та навичок персоналу.	Створення комплексної системи ризик-менеджменту; проведення регулярних тренувань з реагування на НС; формування резервів матеріалів, обладнання та мобільних команд.	6–12 місяців	Комісія з НС, адміністрація, господарський відділ
Управлінські компетентності керівництва	Керівники проходять навчання, але рівень компетентностей у стратегічному менеджменті, кризовому лідерстві та фінансовому управлінні потребує посилення.	Регулярне навчання у програмах МОЗ, МВС, НСЗУ; менторство та обмін практиками між підрозділами; формування кадрового резерву управлінців.	Постійно	Директор, відділ кадрів, навчальні центри МВС/МОЗ

Заходи, спрямовані на системне зміцнення управлінської спроможності установи, оскільки саме цей компонент визначає здатність медичного закладу чітко координувати діяльність, ухвалювати ефективні рішення, забезпечувати якість управлінських процесів та оперативно реагувати на виклики — що є критичним в умовах воєнного стану та підвищеної нормативної залежності установ системи МВС. Реалізація запропонованих змін дозволить значно підвищити керованість, прозорість і функціональну ефективність ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області», створивши основу для стійкого розвитку та модернізації.

5) З огляду на те, що діяльність ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» безпосередньо пов'язана з забезпеченням медичного супроводу співробітників сектору безпеки та оборони, а функціонування установи відбувається в умовах воєнного стану, високих ризиків та постійної ймовірності надзвичайних ситуацій, кризова готовність і здатність до відновлення є одним із ключових елементів організаційної стійкості. Посилення цього компонента дозволяє забезпечити безперервність критично важливих медичних послуг, оперативне реагування на загрози та швидке відновлення роботи в разі кризових подій, що робить його стратегічним пріоритетом удосконаленої стратегії розвитку установи.

Таблиця 3.17

Пропозиції щодо посилення кризової готовності і здатність до відновлення
ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області»

Характеристика	Нинішній стан потенціалу	Заходи, що приведуть до позитивних змін	Строки	Центр відповідальності
Наявність планів реагування на НС та інструкцій для персоналу	Наявні загальні плани цивільного захисту; інструкції в основному стандартні, потребують оновлення відповідно до реалій воєнного стану.	Оновлення планів реагування; деталізація алгоритмів дій; розробка інструкцій під різні сценарії; регулярні тренування персоналу.	Короткострокові (1–3 міс.)	Адміністрація ТМО, відділ цивільного захисту
Матеріально-технічна готовність до кризових ситуацій	Часткова оснащеність генераторами, запасами медикаментів і засобів захисту; нерівномірна готовність окремих підрозділів.	Формування резервів; модернізація автономних систем; створення централізованого запасу матеріалів; аудит технічної готовності.	Середньострокові (3–6 міс.)	Господарський відділ, завідувачі підрозділів

Характеристика	Нинішній стан потенціалу	Заходи, що приведуть до позитивних змін	Строки	Центр відповідальності
Готовність персоналу діяти у стресових та небезпечних умовах	Персонал має базовий досвід (COVID-19, воєнний стан), проте відсутня системна підготовка до різних сценаріїв НС.	Психологічні тренінги. Навчання кризовим протоколам; моделювання сценаріїв дій; інструктажі з безпеки.	Постійно (з етапністю щоквартально)	Адміністрація, служба охорони праці
Система раннього виявлення ризиків та загроз	Моніторинг здійснюється фрагментарно; ризики аналізуються несистемно; реагування переважно реактивне.	Запровадження ризик-менеджменту, автоматизованих систем моніторингу, індикаторів раннього попередження.	Середньострокові (6 міс.)	Адміністрація, служба безпеки, IT-відділ
Здатність до швидкого відновлення діяльності після кризи	Відсутність чіткої процедури відновлення; заходи плануються ситуативно.	Розробка плану безперервності діяльності (ВСП); визначення критичних процесів; створення резервних робочих схем.	Середньострокові (4–6 міс.)	Адміністрація, завідувачі підрозділів

Запропоновані заходи формують цілісну систему кризової готовності ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області», яка дозволить установі не лише оперативно реагувати на надзвичайні ситуації, а й забезпечувати швидке відновлення діяльності навіть за умов тривалих криз. Вони спрямовані на підсилення планування, кадрової та матеріально-технічної готовності, створення дієвої системи ризик-менеджменту та підвищення стресостійкості персоналу. Реалізація цих кроків значно зміцнить організаційну стійкість закладу й забезпечить безперервність медичного обслуговування у найскладніших умовах.

Таким чином, удосконалена стратегія розвитку ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» на засадах підвищення організаційної стійкості вибудовується як комплексний та системний інструмент зміцнення спроможності установи ефективно функціонувати в умовах воєнного стану, високої нормативної залежності та багатовимірних зовнішніх викликів. На основі детальної діагностики стану ключових компонентів організаційної стійкості встановлено, що найгостріші проблеми зосереджені у сферах цифрової інфраструктури, операційної гнучкості, кадрової стабільності та управлінської спроможності. Саме ці напрями формують «критичні зони» розвитку установи, які найбільш суттєво впливають на її здатність забезпечувати безперервність медичної допомоги та оперативно реагувати на загрози. Запропоновані стратегічні заходи спрямовані на посилення потенціалу установи через цифрову

трансформацію, удосконалення операційних процесів, зміцнення кадрової політики та підвищення ефективності управління на всіх рівнях. Особливу увагу приділено розвитку здатності установи діяти в умовах криз, що зумовлено її відомчою специфікою та необхідністю підтримувати медичний супровід силових структур навіть у надзвичайних ситуаціях. Реалізація цих заходів дозволить забезпечити більш високу адаптивність, керованість і стабільність функціонування закладу, створюючи підґрунтя для його довгострокового розвитку в умовах постійних викликів та зовнішньої нестабільності. А отже, удосконалена стратегія розвитку виступає не лише інструментом модернізації ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області», а й ключовим механізмом підвищення її організаційної стійкості, що забезпечує здатність установи виконувати свою відомчу та соціальну місію навіть у найскладніших умовах.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Організаційна стійкість є базовою передумовою ефективного функціонування та довгострокового розвитку медичного закладу, особливо в умовах війни, реформування та високої нестабільності зовнішнього середовища. Вона інтегрує управлінські, структурні, кадрові, комунікаційні, інформаційні та процесні елементи, формуючи здатність установи зберігати керованість, забезпечувати безперервність медичних послуг і швидко адаптуватися до змін. Проведений аналіз компонентів організаційної стійкості підтверджує, що слабкі місця виникають переважно на рівні управління, кадрової стабільності, цифрової готовності, координації процесів, кризової підготовки та взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами. Подолання цих бар'єрів потребує системної модернізації управлінських процесів, розвитку кадрового потенціалу, підвищення рівня цифровізації, удосконалення нормативно-правових механізмів, посилення партнерських зв'язків і впровадження культури безпеки. Тож, підвищення організаційної стійкості формує основу для оновлення стратегії розвитку медичного закладу та визначає ключові напрями її вдосконалення. Саме системне зміцнення стійкості є тим інструментом, який дозволяє медичній установі

виконувати соціальну місію, забезпечувати стабільну роботу та залишатися життєздатною в умовах сучасних внутрішніх і зовнішніх викликів.

Удосконалена стратегія розвитку ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» на засадах підвищення організаційної стійкості вибудовується як комплексний та системний інструмент зміцнення спроможності установи ефективно функціонувати в умовах воєнного стану, високої нормативної залежності та багатовимірних зовнішніх викликів. На основі детальної діагностики стану ключових компонентів організаційної стійкості встановлено, що найгостріші проблеми зосереджені у сферах цифрової інфраструктури, операційної гнучкості, кадрової стабільності та управлінської спроможності. Саме ці напрями формують «критичні зони» розвитку установи, які найбільш суттєво впливають на її здатність забезпечувати безперервність медичної допомоги та оперативно реагувати на загрози. Запропоновані стратегічні заходи спрямовані на посилення потенціалу установи через цифрову трансформацію, удосконалення операційних процесів, зміцнення кадрової політики та підвищення ефективності управління на всіх рівнях. Особливу увагу приділено розвитку здатності установи діяти в умовах криз, що зумовлено її відомчою специфікою та необхідністю підтримувати медичний супровід силових структур навіть у надзвичайних ситуаціях. Реалізація цих заходів дозволить забезпечити більш високу адаптивність, керованість і стабільність функціонування закладу, створюючи підґрунтя для його довгострокового розвитку в умовах постійних викликів та зовнішньої нестабільності. А отже, удосконалена стратегія розвитку виступає не лише інструментом модернізації ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області», а й ключовим механізмом підвищення її організаційної стійкості, що забезпечує здатність установи виконувати свою відомчу та соціальну місію навіть у найскладніших умовах.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах високої невизначеності, зумовленої воєнними ризиками, демографічними змінами та ресурсними обмеженнями, медичні заклади потребують стратегічного підходу до управління своїм розвитком. Саме це підсилює актуальність аналізу теоретичних засад стратегічного управління. Узагальнення наукових підходів показує, що стратегічне управління підприємством розглядається як комплексний процес аналізу, формування стратегічних цілей, вибору та реалізації рішень, спрямований на забезпечення стійкого розвитку й адаптації організації до змін. Логічним продовженням є розуміння того, що розвиток підприємства — це багатовимірний процес якісних і кількісних змін, що охоплює інновації, структурні трансформації та управління змінами, забезпечуючи зростання потенціалу й здатності реагувати на виклики. У контексті медичної сфери це поняття набуває специфічного змісту, адже медичні заклади як неприбуткові підприємства орієнтовані не на прибутковість, а на виконання соціальної місії, забезпечення доступності, якості та безпеки медичної допомоги. Тому їх розвиток пов'язаний із модернізацією інфраструктури, підвищенням кадрового потенціалу та зміцненням організаційної стійкості. Відповідно, стратегічне управління розвитком медичного закладу поєднує класичні підходи стратегічного менеджменту з вимогами неприбуткової сфери та спрямоване на формування пріоритетів розвитку, раціональне використання ресурсів і забезпечення стійкості закладу в умовах сучасних внутрішніх і зовнішніх викликів. Отже, стратегічне управління розвитком медичного закладу є ключовим механізмом забезпечення його ефективності, адаптивності та здатності виконувати соціальну місію в умовах мінливого середовища.

Аналіз теоретичних підходів та специфіки функціонування медичних закладів як неприбуткових організацій засвідчує, що стратегія розвитку виступає ключовим інструментом забезпечення стійкого функціонування закладу в умовах сучасних викликів. Наукові підходи одностайно підкреслюють, що стратегія розвитку визначає довгострокові орієнтири змін, пріоритетні напрями трансформації, механізми використання ресурсів та інструменти досягнення стратегічних цілей. Для сфери охорони здоров'я ці орієнтири на

підвищенні якості й доступності медичної допомоги, модернізації інфраструктури, зміцненні кадрового потенціалу та раціональному використанні фінансових ресурсів.

Водночас стратегія розвитку медичного закладу суттєво відрізняється від стратегії комерційних бізнес-структур: її зміст визначається соціальною місією, жорстким регуляторним полем, обмеженістю фінансових ресурсів та необхідністю забезпечення безперервності медичної допомоги навіть за умов війни, кадрового дефіциту, міграційних процесів чи епідеміологічних загроз. Тому в основі стратегічного підходу лежить не максимізація прибутку, а забезпечення стійкості функціонування закладу та його здатності виконувати критично важливі суспільні функції.

Проведений аналіз підтверджує, що формування стратегії розвитку будь-якого підприємства ґрунтується на засадах стійкості, однак у медичній сфері ці засади мають особливе значення. Різні види стійкості — фінансова, операційна, соціальна, ринкова — формують комплексну основу діяльності закладу, але провідна роль належить організаційній стійкості, яка забезпечує керованість, узгодженість процесів та здатність установи адаптуватися до кризових ситуацій. Саме організаційна стійкість виступає «каркасом», що утримує цілісність усієї системи, а отже — визначає реальну спроможність медичного закладу забезпечувати безперервність медичної допомоги та виконувати соціальну місію в умовах невизначеності. А отже, важливість організаційної стійкості для медичного закладу є ключовою, адже вона забезпечує основу стабільності, керованості та функціональної цілісності, створює умови для реалізації соціальної місії та дозволяє установі залишатися ефективною навіть за умов високої турбулентності та системних загроз.

Державна установа «Територіальне медичне об'єднання МВС України по м. Києву та Київській області» є ключовим багатопрофільним закладом відомчої медицини, який забезпечує повний спектр медичних, реабілітаційних, діагностичних та соціальних послуг для працівників МВС, ветеранів, постраждалих та членів їхніх сімей. Заклад функціонує відповідно до стандартів якості та виконує стратегічно важливу роль у підтриманні здоров'я та працездатності особового

складу, що особливо актуально в умовах воєнного стану та високих службових ризиків. Система управління установою характеризується чіткою структурою, багаторівневою координацією та інтегрованістю всіх підрозділів, що забезпечує безперервність медичної допомоги та виконання відомчих вимог. Разом із тим аналіз показав, що стратегічне планування орієнтоване переважно на поточні потреби, а низка управлінських елементів потребує модернізації. Діагностика стратегічного потенціалу та PESTEL-аналіз виявили складне зовнішнє середовище, що поєднує як можливості (цифровізація, міжнародна підтримка, розвиток реабілітаційних програм), так і суттєві загрози (нестабільне фінансування, кадрові ризики, зростання навантаження, кіберзагрози). Оцінювання стратегічного управління показало, що сильними сторонами залишаються комплексність медичних послуг, відповідність стандартам, професійність персоналу та соціально-гуманітарна складова. Проте низький рівень цифрової, фінансової, інфраструктурної та кризової стійкості обмежує здатність закладу до швидкої адаптації й безперервного функціонування в умовах зростаючих викликів. Узагальнюючи, стратегічний потенціал ДУ «ТМО МВС» потребує посилення через розвиток системи організаційної стійкості, модернізацію інфраструктури, цифрову трансформацію, підвищення кадрової та фінансової спроможності. Реалізація цих напрямів стане основою для підвищення ефективності управління та забезпечення стійкого розвитку закладу в довгостроковій перспективі.

Організаційна стійкість є базовою передумовою ефективного функціонування та довгострокового розвитку медичного закладу, особливо в умовах війни, реформування та високої нестабільності зовнішнього середовища. Вона інтегрує управлінські, структурні, кадрові, комунікаційні, інформаційні та процесні елементи, формуючи здатність установи зберігати керованість, забезпечувати безперервність медичних послуг і швидко адаптуватися до змін. Проведений аналіз компонентів організаційної стійкості підтверджує, що слабкі місця виникають переважно на рівні управління, кадрової стабільності, цифрової готовності, координації процесів, кризової підготовки та взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами. Подолання цих бар'єрів потребує системної модернізації управлінських процесів, розвитку кадрового потенціалу, підвищення

рівня цифровізації, удосконалення нормативно-правових механізмів, посилення партнерських зв'язків і впровадження культури безпеки. Тож, підвищення організаційної стійкості формує основу для оновлення стратегії розвитку медичного закладу та визначає ключові напрями її вдосконалення. Саме системне зміцнення стійкості є тим інструментом, який дозволяє медичній установі виконувати соціальну місію, забезпечувати стабільну роботу та залишатися життєздатною в умовах сучасних внутрішніх і зовнішніх викликів.

Удосконалена стратегія розвитку ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області» на засадах підвищення організаційної стійкості вибудовується як комплексний та системний інструмент зміцнення спроможності установи ефективно функціонувати в умовах воєнного стану, високої нормативної залежності та багатовимірних зовнішніх викликів. На основі детальної діагностики стану ключових компонентів організаційної стійкості встановлено, що найгостріші проблеми зосереджені у сферах цифрової інфраструктури, операційної гнучкості, кадрової стабільності та управлінської спроможності. Саме ці напрями формують «критичні зони» розвитку установи, які найбільш суттєво впливають на її здатність забезпечувати безперервність медичної допомоги та оперативно реагувати на загрози. Запропоновані стратегічні заходи спрямовані на посилення потенціалу установи через цифрову трансформацію, удосконалення операційних процесів, зміцнення кадрової політики та підвищення ефективності управління на всіх рівнях. Особливу увагу приділено розвитку здатності установи діяти в умовах криз, що зумовлено її відомчою специфікою та необхідністю підтримувати медичний супровід силових структур навіть у надзвичайних ситуаціях. Реалізація цих заходів дозволить забезпечити більш високу адаптивність, керованість і стабільність функціонування закладу, створюючи підґрунтя для його довгострокового розвитку в умовах постійних викликів та зовнішньої нестабільності. А отже, удосконалена стратегія розвитку виступає не лише інструментом модернізації ДУ «ТМО МВС України по м. Києву та Київській області», а й ключовим механізмом підвищення її організаційної стійкості, що забезпечує здатність установи виконувати свою відомчу та соціальну місію навіть у найскладніших умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алимов О., Герасимчук В. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посіб. Луцьк: Вежа-Друк, 2015. 328 с.
2. Алкема В.Г. Менеджмент закладу охорони здоров'я : навч. посіб. Київ : Університет «КРОК», 2018. 272 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0037.pdf.
3. Ансофф І. Стратегічний менеджмент / пер. з англ. Київ: Економіка, 2010. 432 с.
4. Ареф'єва О.В., Кузенко Т.Б. Планування економічного розвитку підприємства: теорія і практика: монографія. Київ: Кондор, 2019. 412 с.
5. Афанасьєв Н.В. Розвиток підприємства в умовах трансформаційної економіки. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 112–117. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2094>
6. Борщ В.І., Рудінська О.В., Кусик Н.Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник. Одеса: Олді+, 2022. 264 с. URL: <https://emed.library.gov.ua/wp-content/uploads/tainacan-items/26427/80708/Menedzhment-ta-marketynh-v-okhoroni-zdorovia.pdf>
7. Волохатюк Н.М. Особливості функціонування комунальних неприбуткових підприємств у сфері охорони здоров'я. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2020. № 1 (81). С. 45–52. URL: <https://ojs.tdmu.edu.ua/index.php/visnyk-gigieny/article/view/11210>
8. Городецька Н.М. Фінансова стійкість підприємства: теоретичні аспекти та оцінка. Економіка та управління підприємствами. 2020. № 4. С. 45–52. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/63.pdf.
9. Гринчук Н.М. Стратегічний менеджмент у сфері охорони здоров'я: навч. посіб. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 2023. 280 с. URL: https://ir.knu.ua/bitstream/handle/123456789/34567/Stratehichnyi_menedzhment.pdf
10. Гузун-Конькова Т.В. Стратегічне управління закладом охорони здоров'я

- в умовах реформування. Економіка та суспільство. 2021. № 34. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/987>
11. Діагностика фінансової стійкості підприємства: методологія та практика. Економіка: часопис. 2023. № 4. С. 37–45. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No4/37.pdf>.
 12. Діденко О.В., Шевчук О.В. Управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах реформування. Економіка та держава. 2022. № 6. С. 94–100. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2022/96.pdf
 13. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2018. 396с.
 14. Друкер П.Ф. Інновації та підприємництво / пер. з англ. Київ: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. 342 с. ISBN 966-500-045-6.
 15. Друкер П.Ф. Менеджмент: завдання, обов'язки, практика / пер. з англ. Київ: КМ-Букс, 2016. 456 с. ISBN 978-617-7409-01-3.
 16. Ефективне управління медичним закладом в умовах реформування системи охорони здоров'я. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 55–61. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/57.pdf
 17. Захарчук Н.В. Теоретичні основи стратегічного управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. Т. 1. С. 62–68. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-20.pdf>
 18. Іванов С.В. Стратегічне планування у закладах охорони здоров'я України. Київ: НАДУ, 2020. 220 с.
 19. Козак Ю.Г., Лепейко Т.І. Стратегічний менеджмент: підручник. Львів: Магнолія, 2021. 560 с.
 20. Концепція розвитку охорони здоров'я МВС України. Міністерство внутрішніх справ України. URL: <https://mvs.gov.ua>
 21. Концепція розвитку системи охорони здоров'я в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. МОЗ України. URL: <https://moz.gov.ua>
 22. Кулиняк І.Я., Прийма Л.Р. Розвиток підприємства: сутність поняття та сучасні підходи. Бізнес Інформ. 2019. № 7. С. 145–151.

23. Макогонський М.В. Управління процесом формування організаційної структури закладів охорони здоров'я : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2021. 210 с. URL: <https://elar.khmnmu.edu.ua/bitstreams/baf83ad6-9c15-42fa-b482-c7499c161a68/download>.
24. Марчук І.А. Економіка охорони здоров'я. Маркетинг медичних послуг: навчальний посібник. Вінниця: ВНМУ імені М.І. Пирогова, 2023. 180 с. URL: <https://dspace.vnmnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/6818/Марчук%20І.%20А.%20Економіка%20охорони%20здоров'я.%20Маркетинг%20медичних%20посл.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
25. Медичні КНП: статус неприбутковості та особливості бухгалтерського обліку. Бухгалтерія. 2023. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/knp-26-buhuchet-i-nalogooblozhenie-83-medicinskie-knp-status-nepribylnosti-factory-riska-i-nyuansy-upravlencheskogo-ucheta>
26. Мельник А.Ф., Адамик В.В. Аналізування організаційної діяльності закладу охорони здоров'я. Економіка та держава. 2024. № 1. С. 27–38. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/5934/6565657338>.
27. Менеджмент : підручник / за заг. ред. Ф. І. Хміля. – Київ : Академвидав, 2008. 672 с.
28. Методичні рекомендації з питань перетворення закладів охорони здоров'я в комунальні некомерційні підприємства. Аптека.ua. 2017. URL: <https://www.apteka.ua/article/408729>
29. Методичні рекомендації з питань перетворення закладів охорони здоров'я з бюджетних установ у комунальні некомерційні підприємства / МОЗ України. Київ: МОЗ, 2018. 120 с. URL: https://moz.gov.ua/uploads/0/3555-moz_metod_recomendations_autonomization_2018_ua_final_web.pdf
30. Михальчук В. М., Коломойцев А. В., Гбур З. В. Медично-соціальне обґрунтування логістики в управлінні комунальним неприбутковим підприємством закладу охорони здоров'я. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2020. № 1. С. 67–74. DOI: <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2020.1.11210>. URL: <https://ojs.tdmu.edu.ua/index.php/visnyk-gigieny/article/view/11210>

31. Мінцберг Г. Стратегічне планування: підйом і занепад / пер. з англ. Дніпро: Баланс Бізнес Букс, 2004. 512 с. ISBN 966-96459-1-7.
32. Наказ Міністерства внутрішніх справ України «Про затвердження Положення про Департамент охорони здоров'я МВС України». URL: <https://mvs.gov.ua>
33. Наказ МОЗ України № 197 від 05.02.2020 «Деякі питання організації роботи закладів охорони здоров'я». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0200-20>
34. Нужна О.А. Аналіз фінансової стійкості підприємства. Електронний ресурс. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%9D%D1%83%D0%B6%D0%BD%D0%B0%20%D0%9E%20%D0%90%203/page9.html.
35. Офіційний сайт ДУ "Територіальне медичне об'єднання міністерства Внутрішніх Справ України по місту Києву та Київській області". URL: <https://health.mvs.gov.ua/kyiv/pacijentam/ambulance>
36. Поважний О.С., Мусієнко І.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність, види, механізми реалізації. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2020. № 3. С. 45–53.
37. Погорєлов Ю.С. Розвиток підприємства: поняття, види та фактори. Науковий вісник Полісся. 2018. № 2 (14). С. 87–94. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/bitstreams/49036d40-2342-44a5-9048-90290f3aaa68/download>
38. Політика публічного управління у сфері охорони здоров'я України в умовах воєнного стану. Public Management and Administration in Ukraine. 2023. Вип. 24. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap/article/download/24/19>
39. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Київ: Основи, 2008. 606 с. ISBN 978-966-500-292-5.
40. Релокація медичних закладів і адаптація медиків: виклики та стратегія держави. Інформаційне агентство «Інтерфакс-Україна». 2024. URL: <https://i-ua.tv/news/92850-relokatsiia-medychnykh-zakladiv-i-adaptatsiia->

41. Савченко В. М., Юрченко О. В., Кононенко Л. В. Зміна облікової парадигми та її вплив на перспективи формування моделі обліку діяльності некомерційних комунальних підприємств – закладів охорони здоров'я в умовах глобалізації. Економічний простір. 2021. № 172. С. 81–86. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/946>
42. Самойлова Т.А. Джерела формування фінансового капіталу підприємства. Облік і фінанси АПК. 2022. № 1. С. 112–120. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/dzherela-formuvannya-finansovogo-kapitalu-pidpriemstva.html>.
43. Сірко А.Ю. Сутність та визначення поняття економічного розвитку підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 14. URL: <http://global-national.in.ua/issue-14-2016/22-vipusk-14-gruden-2016-r/2604-sirko-a-yu-sutnist-ta-viznachennya-ponyattya-ekonomichnogo-rozvitku-pidpriemstva>
44. Скибінський С.В., Ніколачук О.А. Стратегічне планування розвитку підприємства: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2022. 320 с.
45. Стратегічне управління закладами охорони здоров'я: навч.-метод. посіб. / за ред. О.П. Гулька. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 2022. 180 с. URL: <https://ur.knute.edu.ua/bitstreams/2971e58f-7174-49ca-8619-6c15ce2fb866/download>
46. Стратегічне управління закладом охорони здоров'я в умовах ринку медичних послуг. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 4 (66). URL: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/332422>
47. Стратегічний менеджмент у галузі охорони здоров'я: посібник / за ред. Л.С. Лісневської. Тернопіль: ТДМУ, 2023. 312 с. URL: <https://repository.tdmu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/18210>
48. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я в Україні на 2023–2030 роки. Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua>
49. Територіальне медичне об'єднання МВС України по м. Києву та Київській області. Офіційний сайт. URL: <https://tmo-mvs.in.ua>

50. Ткаченко С.М. Сутність економічної стійкості підприємств та її складові. Ефективна економіка. 2011. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1350>.
51. Тур О.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність, види, механізми реалізації. Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 3. С. 168–172. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf.
52. Шевчук О.В. Економіка охорони здоров'я: підручник. Київ: НМУ, 2019. 256 с. URL: <http://ir.librarynmu.com/bitstream/123456789/7397/1/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0%20%D0%BE%D1%85%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%B8%20%D0%B7%D0%B4%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%8F.pdf>
53. Шендел Д., Хофер Ч. Стратегічне управління: нова концепція бізнес-політики та планування / пер. з англ.; цит. за: Котлер Ф. Основи маркетингу: пер. з англ. Київ: Вільямс, 2008. 1056 с. URL: <https://vseosvita.ua/library/embed/01003qnw-c7a5.doc.html>
54. Шумпетер Й.А. Капіталізм, соціалізм і демократія / пер. з англ. Київ: Основи, 2002. 528 с. ISBN 966-500-112-6.
55. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку / пер. з нім. Київ: Київський університет, 2011. 242 с. ISBN 978-966-439-432-8.