

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я ТА ПРОФІЛАКТИЧНОЇ МЕДИЦИНИ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

## **Кваліфікаційна робота магістра**

на тему «Управління проєктною діяльністю закладу охорони здоров'я»

Студента групи 13401БМН,  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
ОПП «Менеджмент у сфері  
охорони здоров'я »

Науковий керівник  
науковий ступінь,  
вчене звання

Гарант освітньо-  
професійної програми  
науковий ступінь  
вчене звання

Завідувач кафедри,  
науковий ступінь  
вчене звання

Андрій ЯБЛОНСЬКИЙ

Дар'я МАТУКОВА-  
ЯРИГА  
к.е.н., доцент

Ганна МАТУКОВА,  
д.пед.н., професор

Валентин ПАРІЙ,  
д.мед.н, провесор

Київ, 2024

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я ТА ПРОФІЛАКТИЧНОЇ МЕДИЦИНИ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Освітній рівень магістр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
Завідувач кафедри менеджменту охорони  
здоров'я

\_\_\_\_\_ 20\_\_ року

ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Яблонський Андрій Вікторович  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. **Тема роботи** Управління проєктною діяльністю закладу охорони здоров'я»

керівник роботи Дар'я МАТУКОВА-ЯРИГА, к.е.н., доцент

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

затвержені наказом вищого навчального закладу від "21" червня 2024 р. № 791

2. **Строк подання студентом роботи** \_\_\_\_\_

3. **Вихідні дані до роботи** Тематична література, фінансова звітність та  
управлінська документація КНП ФМР «ФастівськаБЛЛ»

4. **Цільова установка кваліфікаційної роботи**

Мета кваліфікаційної роботи

Розроблення напрямів удосконалення управління проєктною діяльністю  
вітчизняних закладів охорони здоров'я.

Об'єкт дослідження

Теоретичні та практичні аспекти управління проєктною діяльністю  
підприємства.

Предмет дослідження

Ефективність проєктної діяльності комунальних закладів охорони здоров'я.

5. **Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу**

табл. 12, рис. 7

6. Дата видачі завдання "02" вересня 2024 р. \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	червень 2024 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2024 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	вересень 2024 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	жовтень 2024 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2024 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	листопад 2024 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	листопад 2024 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2024 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2024 р.	
10	Антиплагіатна перевірка роботи	листопад 2024 р.	
11	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2024 р.	

Студент

\_\_\_\_\_ Андрій ЯБЛОНСЬКИЙ  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Дар'я МАТУКОВА-ЯРИГА  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Яблонський А.В. Управління проєктною діяльністю закладу охорони здоров'я (на прикладі КНП ФМР «Фастівська БЛЛ»). – Кваліфікаційна (магістерська) робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня вищої освіти спеціалізації 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент охорони здоров'я». – Національний медичний університет ім. О.О. Богомольця, Київ, 2024.**

В першому розділі дослідження «Теоретичні засади управління проєктною діяльністю підприємства» розкрито сутність, мету та завдання проєктної діяльності підприємства, наведено основні етапи управління проєктною діяльністю підприємства та їх характеристика, а також досліджено специфіку управління проєктною діяльністю закладів охорони здоров'я.

У другому розділі «Дослідження особливостей проєктної діяльності закладів охорони здоров'я (на прикладі КНП ФМР «Фастівська БЛЛ»)» надано загальну характеристику комунального закладу охорони здоров'я, виокремлено особливості управління закладом та його розвитку та проведено дослідження управління проєктною діяльністю закладу та її ефективності.

В третьому розділі дослідження «Напрями удосконалення управління проєктною діяльністю КНП ФМР «Фастівська БЛЛ»» розроблено програму удосконалення управління проєктною діяльністю закладу та обґрунтовано доцільність й ефективність розроблених напрямів.

*Ключові слова: проєкт, управління, проєктна діяльність, управління проєктною діяльністю, ефективність, обґрунтування.*

## ABSTRACT

**Andrii Yablonskyi. Project management of a healthcare institution (on the example of MNE FCC «Fastiv MHIC»). – Master’s thesis for obtaining an educational and qualification level of higher education in specialization 073 «Management» of the educational and professional program «Healthcare management ». – Bogomolets National Medical University, Kyiv, 2024.**

The first section of the study «Theoretical principles of project management of an enterprise» reveals the essence, purpose and objectives of the enterprise's project activities, presents the main stages of project management of an enterprise and their characteristics, and also examines the specifics of project management of healthcare institutions.

The second section, “Study of the features of project activities of healthcare institutions (using the example of MNE FCC «Fastiv MHIC»)”, provides a general description of the municipal healthcare institution, highlights the features of the institution’s management and development, and conducts a study of the institution’s project activity management and its effectiveness.

In the third section of the study, “Directions for improving project activity management of MNE FCC «Fastiv MHIC», a program for improving the institution’s project activity management is developed and the feasibility and effectiveness of the developed directions are substantiated.

*Keywords: project, management, project activity, project activity management, effectiveness, justification.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Сутність, мета та завдання проєктної діяльності підприємства .....	7
1.2 Основні етапи управління проєктною діяльністю підприємства та їх характеристика .....	13
1.3 Специфіка управління проєктною діяльністю закладів охорони здоров'я.....	21
Висновки до розділу 1 .....	26
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я (НА ПРИКЛАДІ КНП ФМР «ФАСТІВСЬКА БЛІЛ») .....	28
2.1 Загальна характеристика закладу .....	28
2.2 Особливості управління закладом та його розвитку .....	34
2.3 Дослідження управління проєктною діяльністю закладу та її ефективності .....	40
Висновки до розділу 2.....	45
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КНП ФМР «ФАСТІВСЬКА БЛІЛ» .....	48
3.1 Програма удосконалення управління проєктною діяльністю закладу .....	48
3.2 Обґрунтування доцільності й ефективності розроблених напрямів.....	53
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ .....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	65
ДОДАТКИ .....	71

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження** обумовлена динамічними змінами у зовнішньому середовищі, посиленням конкуренції та необхідністю швидко адаптуватися до нових умов ринку. Проектний підхід дозволяє підприємствам забезпечувати ефективне планування, організацію та контроль ресурсів, що сприяє досягненню стратегічних цілей, підвищенню інноваційного потенціалу та гнучкості в управлінні. Використання проектного підходу в управлінні підприємствами дозволяє впроваджувати інновації, підвищувати якість продукції або послуг, оптимізувати витрати та мінімізувати ризики, пов'язані з реалізацією нових ініціатив.

Особливо актуальним цей підхід є для комунальних медичних закладів, оскільки вони функціонують у соціально значущій сфері, де якість та доступність послуг безпосередньо впливають на життя та здоров'я населення. Ефективне управління проектами в медичних закладах дозволяє вирішувати такі ключові завдання, як модернізація обладнання, впровадження цифрових технологій, розширення спектру медичних послуг, підвищення кваліфікації персоналу та оптимізація внутрішніх процесів. У контексті обмежених ресурсів, характерних для більшості комунальних медичних установ, проектний підхід сприяє раціональному використанню бюджетних коштів та залученню додаткового фінансування через гранти, донорські програми чи партнерства.

У сучасних умовах, коли медичні заклади стикаються з викликами, пов'язаними із зростанням навантаження, економічними труднощами та швидким розвитком технологій, управління проектною діяльністю стає невід'ємною складовою їх стратегічного розвитку. Впровадження проектного підходу забезпечує можливість чітко визначати цілі, терміни, бюджет і результати окремих ініціатив, що підвищує прозорість та підзвітність у використанні ресурсів. Таким чином, управління проектною діяльністю є

дієвим інструментом для підвищення ефективності роботи підприємств загалом і комунальних медичних закладів зокрема, забезпечуючи їх конкурентоспроможність та стійкість у довгостроковій перспективі.

**Наукова розробленість теми дослідження.** Теоретичні та практичні аспекти управління проєктною діяльністю підприємства стали предметом дослідження таких науковців, як Блага Н.В. [4], Буріменко Ю.І., Галан Л.В., Лебедев І.Ю., Щуровська А.Ю. [5], Верба В.А., Загородніх О.А. [7], Гречин М.Я. [10], Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. [12], Зінченко О.А., Пономаренко Л.Р. [16], Маматова Т.В., Молоканова В.М., Чикаренко А., Чикаренко О.О. [23], Микитюк П.П., Брич В.Я., Микитюк Ю.І., Труш І.М. [26], Петренко Н.О., Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. [32] та ін. Проте необхідність подальших наукових розробок в цьому напрямі обумовлена необхідністю розробки сучасних, адаптивних і практично орієнтованих інструментів, здатних підвищити ефективність управління підприємствами в умовах постійних змін, адже сучасне бізнес-середовище потребує розвитку нових інструментів управління, які б забезпечували більш ефективне використання ресурсів, адаптацію до змін зовнішнього середовища та впровадження інновацій. Також специфіка окремих галузей економіки, зокрема, комунальних медичних закладів, потребує адаптації загальних теоретичних положень до практичних умов діяльності, що включає необхідність розробки підходів до управління проєктами з урахуванням соціального значення, обмежених бюджетів, потреби в прозорості та підзвітності.

**Мета дослідження** – розроблення напрямів удосконалення управління проєктною діяльністю вітчизняних закладів охорони здоров'я.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення наступних **завдань дослідження:**

- 1) розкрити сутність, мету та завдання проєктної діяльності підприємства;
- 2) навести основні етапи управління проєктною діяльністю підприємства та їх характеристику;



- 3) дослідити специфіку управління проектною діяльністю закладів охорони здоров'я;
- 4) надати загальну характеристику КНП ФМР «Фастівська БЛІЛ»;
- 5) виокремити особливості управління закладом та його розвитку;
- 6) провести дослідження управління проектною діяльністю закладу та її ефективності;
- 7) розробити програму удосконалення управління проектною діяльністю закладу;
- 8) обґрунтувати доцільність й ефективність розроблених напрямів.

**Об'єктом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти управління проектною діяльністю підприємства.

**Предмет дослідження** – ефективність проектної діяльності комунальних закладів охорони здоров'я.

**Методи досліджень** включають як якісні, так й кількісні підходи. Для такого дослідження важливими стали методи аналізу (для дослідження ефективності діяльності закладу, його фінансових результатів діяльності), моделювання (при розробленні напрямів удосконалення управління проектною діяльністю та обґрунтування їх ефективності), системного підходу.

**Елементи наукової новизни** обумовлені наступним: виокремлено особливості управління проектною діяльністю комунальних закладів охорони здоров'я.

**Практична значущість дослідження** обумовлена розробленням напрямів удосконалення управління проектною діяльністю закладів охорони здоров'я з метою підвищення ефективності їх діяльності та якості медичних послуг.

**Структура і обсяг роботи.** Дипломна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (50 найменувань) та 4 додатків. Загальний обсяг дипломної магістерської роботи – 63 сторінки основного тексту, містить 12 таблиць та 7 рисунків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність, мета та завдання проєктної діяльності підприємства

Проєктна діяльність підприємства є важливим інструментом, який дозволяє забезпечити сталий розвиток, підвищити конкурентоспроможність і ефективність діяльності організації. У сучасних умовах швидких економічних змін, глобалізації ринків і постійного розвитку нових технологій, підприємства стикаються з численними викликами, які вимагають гнучкості та інноваційних підходів до ведення бізнесу. У таких умовах проєктна діяльність є ключовим елементом для досягнення стратегічних цілей, адаптації до зовнішніх і внутрішніх змін, а також реалізації нових ідей і можливостей. Вона передбачає систематичну роботу над конкретними завданнями, які мають визначені часові рамки, ресурси та мету, що дозволяє підприємствам ефективно реагувати на вимоги ринку і зберігати свою конкурентоспроможність. Слушною є думка Полянської А.С., що «проєктна діяльність пронизує всі сфери функціонування сучасних підприємств, потребує планування, здійснення ретельного контролю та спрямована на впровадження певних змін у межах підприємства» [34, с. 19].

Необхідність проєктної діяльності обумовлена низкою факторів, серед яких варто виокремити потребу в оптимізації бізнес-процесів, покращенні якості продукції та послуг, а також здатність до інновацій. Шляхом реалізації проєктів підприємства мають можливість здійснювати структурні зміни, модернізувати виробництво, впроваджувати нові технології або навіть освоювати нові ринки. Проєктна діяльність ґрунтується на концепції досягнення конкретного результату, який є наслідком злагодженої роботи команди. Цей результат можна не лише побачити, а й осмислити та застосувати в реальній практиці [41, с. 70].

Усе це підтверджує важливість і необхідність впровадження проєктного підходу в діяльність підприємства. Оскільки проєктна діяльність охоплює різні сфери, включаючи управління, фінанси, маркетинг і виробництво, вона сприяє інтеграції різних функціональних напрямків та забезпечує їх узгоджене і ефективне виконання, дозволяючи дозволяє підприємствам не лише досягати поставлених цілей, але й адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища, що, в свою чергу, сприяє довгостроковому успіху та розвитку організації.

Сутність проєктної діяльності підприємства полягає в організації та реалізації обґрунтованих та структурованих дій, спрямованих на досягнення конкретних цілей у визначені часові рамки з використанням обмежених ресурсів [50, с. 34]. Проєктна діяльність включає в себе планування, координацію, виконання та контроль проєктів, що дозволяє підприємству досягати поставлених стратегічних та тактичних завдань через реалізацію окремих ініціатив, які сприяють розвитку або модернізації організації.

Основною особливістю проєктної діяльності є її тимчасовість і орієнтованість на конкретні результати. Проєктування є однією з особливих форм людської діяльності, що полягає в передбаченні майбутнього, формуванні його ідеального образу, а також у реалізації задумів та оцінці результатів їх втілення. Цей процес є творчим та інноваційним, оскільки завжди націлений на створення нового продукту, як з об'єктивної, так і з суб'єктивної точки зору [39, с. 259-260].

Проєктна діяльність включає в себе низку етапів: від ініціювання і планування проєкту до його виконання та завершення. Вона охоплює різні сфери діяльності підприємства – від розробки нових продуктів чи послуг до впровадження нових технологій чи організаційних змін. Проєкти можуть бути як короткостроковими (наприклад, запуск нової маркетингової кампанії), так і довгостроковими (наприклад, будівництво нового виробничого комплексу).

Проектна діяльність допомагає підприємствам оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, оптимізувати внутрішні процеси, реалізувати інновації, а також покращувати якість продукції або послуг. Вона є основою для стратегічного розвитку підприємства, оскільки дозволяє ефективно поєднувати інвестиції, ресурси та управлінські зусилля, зосереджуючи їх на досягненні конкретних цілей в межах проекту. На думку Корбут Д.В., Рудніченко Є.М., Власюк І.В. та Капличної А.С., «проектна діяльність дозволяє ефективно вирішувати складні завдання, сприяє розвитку комунікаційних і організаційних навичок, а також забезпечує системний підхід до розв'язання проблем. Вона є важливим інструментом для досягнення успіху в різних сферах діяльності» [20, с. 113]. Ми підтримуємо це твердження, адже воно підкреслює важливість проектної діяльності для підприємства.

Наукові підходи до трактування сутності проектної діяльності різняться залежно від галузі знань, в рамках якої вони досліджуються. Однак всі вони мають спільну мету – описати проектну діяльність як складну і багатогранну систему, що включає різні етапи, функції та завдання, які необхідно ефективно інтегрувати для досягнення визначених цілей (табл. 1.1).

Отже, наукові підходи до трактування сутності проектної діяльності розкривають її різні аспекти, що дозволяє глибше зрозуміти, як успішно організувати, управляти і реалізовувати проекти. Системний, процесний, когнітивний, економічний, інноваційний і орієнтований на результат підходи взаємодіють між собою, утворюючи комплексний інструмент для ефективної реалізації проектів у будь-якій сфері діяльності.

Мета проектної діяльності підприємства полягає в досягненні конкретних, чітко визначених результатів через ефективне управління ресурсами, оптимізацію процесів та реалізацію інноваційних рішень в межах обмеженого часу та бюджету. Кожен проект повинен розглядатися як засіб реалізації загальної стратегії, а стратегія, у свою чергу, має бути здійснена через проектний підхід, орієнтуючись на пріоритети [36, с. 29].

Таблиця 1.1

## Наукові підходи до трактування сутності проєктної діяльності підприємства

Наукові підходи	Характеристика
Системний підхід	Вважається одним із основних у науці управління проєктами. Він передбачає розгляд проєкту як складної, взаємопов'язаної системи, в якій кожен елемент проєкту взаємодіє з іншими. В рамках цього підходу проєкт розглядається не як ізольований процес, а як частина більшої системи (підприємства, організації, економіки тощо), що потребує взаємодії всіх учасників, чіткої координації та інтеграції
Процесний підхід	Акцентує увагу на тому, що проєкт є послідовністю певних процесів, які потребують контролю і оптимізації на кожному етапі. Цей підхід передбачає, що проєкт складається з множини процесів, що мають чіткі входи і виходи, а також необхідність безперервного вдосконалення на кожному етапі
Когнітивний підхід	Розглядає проєктну діяльність через призму сприйняття, мислення та прийняття рішень. Когнітивний підхід фокусується на тому, як учасники проєкту сприймають інформацію, розуміють ситуацію, приймають рішення і впливають на хід проєкту через свої дії
Економічний підхід	Акцентує увагу на використанні ресурсів, економії та досягненні максимальної віддачі від витрачених коштів. У цьому контексті проєкт розглядається як інвестиція, що повинна принести прибуток або інші економічні вигоди для підприємства або організації
Інноваційний підхід	Фокусується на реалізації нових ідей, технологій або продуктів, які змінюють або покращують діяльність підприємства чи галузі. У цьому підході проєктна діяльність передбачає впровадження інновацій, що сприяють розвитку організації
Підхід, орієнтований на результат	Акцентує увагу на досягненні чітко визначених результатів і забезпеченні якості виконання завдань. Важливим аспектом є орієнтація на кінцеві цілі, а не лише на процеси виконання

*Джерело: сформовано автором на основі [5; 33]*

Мета проєктної діяльності спрямована на забезпечення сталого розвитку підприємства, його адаптацію до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також досягнення максимальної ефективності та конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку. Іншими словами, метою проєктної діяльності є досягнення бізнесових та позабізнесових цілей більш ефективним способом через впровадження змін [45, с. 7].

Як стверджують Довгань Л.Є., Мохонько Г.А. та Малик І.П., «завдання управління проєктами — досягти встановлених цілей за показниками обсягів, часу, затрат (бюджету), якості» [12, с. 28]. Проте, на нашу думку, це твердження є дещо обмеженим, а завдання проєктної діяльності підприємства

полягають у досягненні ефективного управління проектами, що забезпечує успішну реалізацію поставлених цілей, а основні завдання, які можуть бути визначені в рамках проектної діяльності, наведено на рис. 1.1.

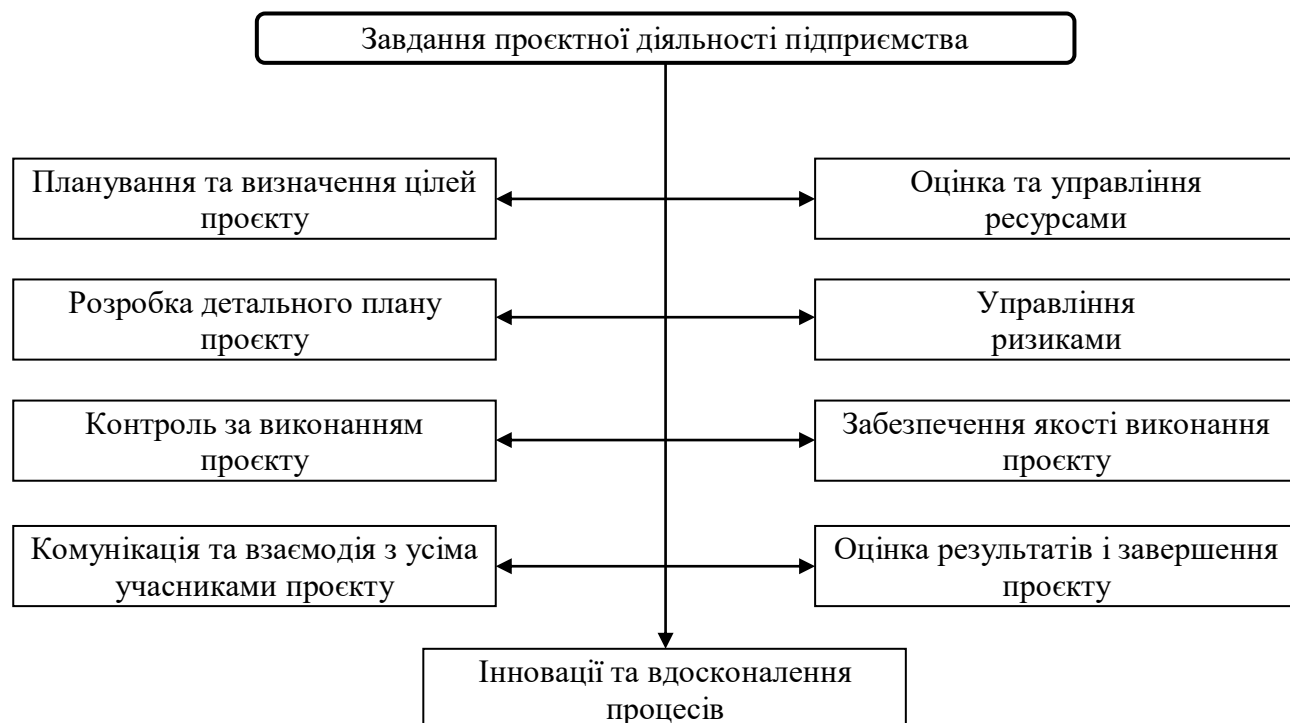


Рис. 1.1 Завдання проектної діяльності підприємства

*Джерело: сформовано автором за даними [7; 29]*

Отже, планування та визначення цілей проекту передбачає формулювання чітких, вимірювальних та досяжних цілей проекту, що відповідають стратегічним пріоритетам підприємства, включаючи визначення ключових результатів, критеріїв успіху та вимог до кінцевих результатів проекту. Оцінка та управління ресурсами, тобто «процес ідентифікації, придбання та розгортання ресурсів» [48], передбачає забезпечення наявності достатніх ресурсів для виконання проекту (фінансових, людських, матеріальних), а також ефективний розподіл ресурсів і контроль їх використання впродовж проекту. Розробка плану проекту – це створення детального плану, що включає графік виконання, етапи роботи, часові межі для кожного завдання, а також визначення відповідальних осіб. Управління

ризиками означає ідентифікацію потенційних ризиків і проблем, які можуть виникнути під час реалізації проєкту, та розробка стратегій для їх мінімізації або усунення. «Інтеграція ризик-орієнтованого мислення в сучасну бізнес-модель означає, що компанія повинна розглядати ризики як частину свого бізнес-планування та операційної діяльності» [21, с. 384].

Контроль за виконанням проєкту – це моніторинг ходу виконання проєкту, порівняння фактичних результатів із запланованими, виявлення відхилень і прийняття коригувальних заходів у разі необхідності. Забезпечення якості виконання проєкту передбачає оцінку та підтримку високих стандартів якості на всіх етапах проєкту – від розробки до завершення, для досягнення високих результатів і задоволення вимог замовника. Комунікація та взаємодія з усіма учасниками проєкту передбачає забезпечення ефективної комунікації між усіма учасниками проєкту, зворотного зв'язку, координацію роботи команд і підтримка мотивації. Оцінка результатів («процес аналізу доступних даних для прогнозування часу, вартості та ресурсів, необхідних для завершення проєкту»[35]) і завершення проєкту – проведення оцінки результатів проєкту після його завершення, порівняння досягнутих результатів з початковими цілями, а також визначення уроків для майбутніх проєктів. Також в рамках проєктної діяльності підприємства важливим завданням є впровадження інновацій та вдосконалення технологій, що підвищують ефективність роботи підприємства в цілому.

Таким чином, проєктна діяльність підприємства є важливим інструментом, що забезпечує сталий розвиток, підвищує конкурентоспроможність і ефективність організації в умовах швидких економічних змін, глобалізації ринків і технологічних інновацій. Вона дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, реалізуючи нові ідеї та можливості. Завдяки проєктній діяльності організація має можливість оптимізувати бізнес-процеси, покращити якість продукції і послуг, впровадити інновації, модернізувати виробництво та освоїти

нові ринки. Вона включає в себе планування, координацію, виконання та контроль проєктів, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, при цьому кожен проєкт має чітко визначені часові рамки, ресурси та бюджет, що дозволяє знижувати ризики і ефективно використовувати наявні ресурси. Системний, процесний, когнітивний, економічний, інноваційний та орієнтований на результат підходи до проєктної діяльності допомагають глибше зрозуміти різноманітні аспекти проєктної діяльності, сприяючи успішній реалізації проєктів у різних сферах.

## **1.2 Основні етапи управління проєктною діяльністю підприємства та їх характеристика**

Управління проєктною діяльністю підприємства є складним і багатограним процесом, який вимагає чіткої організації, ефективного розподілу ресурсів та системного підходу до виконання завдань, що виникають у рамках конкретних проєктів. Слушною є думка Благої Н.В., що «щоб отримати конкурентну перевагу, менеджеру слід не тільки регулярно шукати нові тенденції управління проєктами, а й бути готовими випробувати їх у власному бізнесі» [4, с. 30]. В умовах швидкоплинних змін на ринку, постійного розвитку нових технологій і необхідності постійної адаптації до зовнішнього середовища, підприємства зіштовхуються з необхідністю швидко та ефективно реагувати на нові виклики. Саме тому управління проєктами стає важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей, забезпечення конкурентоспроможності та розвитку підприємства.

Проєктна діяльність вимагає дотримання чіткої послідовності дій, де кожен етап є важливою складовою для досягнення поставлених цілей. Від успішного проходження кожного етапу залежить результативність усієї проєктної діяльності, що включає в себе управління часом, ресурсами, фінансами, а також контролювання процесу для досягнення бажаного



результату. Кожен проєкт має свою специфіку і унікальні вимоги, але є загальні етапи управління проєктами, що дозволяють підприємству впорядкувати процеси, мінімізувати ризики і забезпечити ефективне використання ресурсів.

Етапи управління проєктами в організаціях наведено на рис. 1.2.

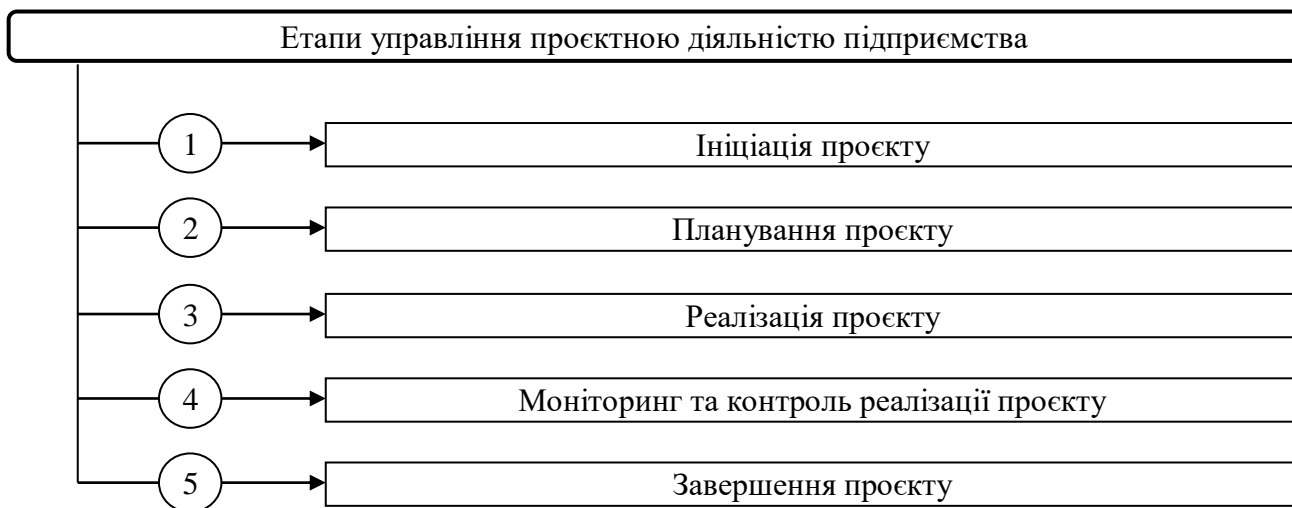


Рис. 1.2 Етапи управління проєктною діяльністю підприємства

*Джерело: сформовано автором за даними [8; 29]*

Перший етап управління проєктною діяльністю підприємства – це етап ініціації проєкту, який є вирішальним для формулювання основних напрямів і принципів проєктної діяльності. Цей етап визначає не лише старт проєкту, але й його подальшу ефективність і успіх. У рамках ініціації проєкту здійснюється створення основних документів, які містять чіткі вказівки щодо цілей, завдань, обмежень та критеріїв успіху. Перший етап є основою для всіх наступних етапів, оскільки формує рамки, в яких буде здійснюватися весь процес реалізації проєкту. Одним із ключових аспектів першого етапу є визначення мети та завдань проєкту. Мета проєкту повинна бути чіткою, конкретною і вимірною, щоб можна було оцінити її досягнення в кінці проєкту. Завдання проєкту є конкретними діями, які необхідно виконати для досягнення мети. Вони повинні бути реалізовані у визначені часові рамки і з урахуванням обмежених ресурсів, таких як бюджет, людські ресурси та технології.

Ще однією важливою складовою є визначення проектного замовника і ключових зацікавлених осіб (стейкхолдерів), які будуть впливати на успіх проекту або з якихось причин зацікавлені в його результатах. Загалом «учасники проекту - це люди або організації, які залучені до виконання проекту, а також ті, хто залежить або зацікавлений у результатах проекту, його успішному виконанні» [12, с. 40]. Залучення зацікавлених осіб на ранньому етапі допомагає зібрати інформацію про їхні очікування та вимоги, а також забезпечити підтримку проекту на наступних етапах. Важливо встановити чітку комунікацію між усіма сторонами, щоб уникнути непорозумінь і забезпечити ефективну взаємодію протягом усього проекту.

Перший етап також включає в себе попереднє визначення обсягу проекту. Обсяг проекту – це сукупність усіх робіт, які необхідно виконати для досягнення поставлених цілей. Важливо чітко визначити, що входить до обсягу проекту, а що є поза його межами, щоб уникнути розширення проекту без відповідних коригувальних заходів (так зване «розбухання проекту»). На основі визначеного обсягу проекту формується попередня оцінка необхідних ресурсів (фінансових, людських, матеріальних, технологічних) та визначається можливий бюджет. Одним із ключових документів цього етапу є проектна хартія (charter), яка містить базову інформацію про проект: його мету, ключові завдання, часові межі, очікувані результати, вимоги до якості та обмеження (наприклад, бюджетні чи ресурсні).

Крім того, на етапі ініціації проводиться початковий аналіз ризиків, який дозволяє оцінити потенційні загрози та виклики, які можуть виникнути в процесі реалізації проекту, що передбачає як зовнішні фактори, такі як зміни в економічній ситуації, ринкові умови або технологічні нововведення, так і внутрішні фактори, такі як обмеження ресурсів чи організаційні проблеми. На основі цього аналізу розробляється попередній план управління ризиками, який допоможе зменшити ймовірність негативних наслідків у майбутньому.

Крім того, важливо визначити критичні точки проекту, де можуть виникнути проблеми, а також розробити стратегію для управління цими точками в рамках усіх етапів реалізації проекту. Це дозволяє зберігати контроль над проектом і оперативно коригувати діяльність, якщо з'являться відхилення від плану. Отже, етап ініціації проекту є вирішальним для правильного старту проекту, оскільки на ньому закладаються основи проектної діяльності. Це етап, коли визначаються мета, обсяг, бюджет, ризики, залучені учасники та загальна стратегія виконання проекту. Чітке визначення цих аспектів дозволяє значно знизити ймовірність помилок на наступних етапах та сприяє ефективному виконанню проекту в межах запланованих параметрів.

Другий етап управління проектною діяльністю підприємства – це етап планування, який є критично важливим для успішної реалізації проекту. Як стверджують Петренко Н.О., Кустрич Л.О., Гоменюк М.О., «планування проекту – це механізм, який дає змогу розподіляти обсяги робіт, ресурси, витрати в заданих термінах і між окремими виконавцями для вчасного й ефективного здійснення проекту» [32, с. 16]. На цьому етапі здійснюється розробка всіх необхідних документів, що визначають конкретні кроки для досягнення поставлених цілей проекту. Успішне виконання етапу планування здійснює безпосередній вплив на час виконання проекту, його бюджет та якість кінцевих результатів. На відміну від етапу ініціації, який більше зосереджений на визначенні загальних цілей і напрямів, етап планування орієнтований на детальну розробку і організацію всіх аспектів проекту.

Основними завданнями етапу планування є детальне формулювання цілей проекту, розробка розкладу виконання робіт, визначення необхідних ресурсів, оцінка ризиків, створення плану управління ризиками, а також визначення методів і стандартів контролю та оцінки результатів проекту. Цей етап вимагає від керівника проекту та команди ґрунтовного аналізу всіх можливих варіантів і сценаріїв розвитку подій, а також ретельної організації робочих процесів. Завершенням етапу планування є остаточне затвердження

плану проєкту, на основі якого команда буде працювати на наступних етапах. Після затвердження плану всі учасники проєкту повинні бути проінформовані про їх ролі та обов'язки, щоб кожен міг чітко розуміти свою відповідальність і планувати свою роботу. Отже, етап планування є найважливішим для подальшого успіху проєкту. Детальне, обґрунтоване і ретельно підготовлене планування дозволяє сформулювати чіткі напрямки для виконання завдань, а також зменшує ризики і невизначеності, що можуть виникнути в процесі реалізації проєкту.

Третій етап управління проєктною діяльністю підприємства – реалізація проєкту – є основним етапом, на якому відбувається безпосереднє виконання запланованих завдань і досягнення поставлених цілей, це період, коли команда активно працює над досягненням встановлених цілей і досягненням бажаних результатів [2]. Цей етап є критично важливим, оскільки саме на ньому реалізуються всі ідеї, стратегії та рішення, розроблені на попередніх етапах планування та підготовки. Він потребує ефективного використання ресурсів, управління командами, контролю за прогресом робіт і вирішення проблем, що можуть виникнути в процесі.

Основні завдання етапу реалізації проєкту наступні:

- 1) організація робочих процесів;
- 2) розподіл і управління ресурсами;
- 3) координація і комунікація між учасниками проєкту;
- 4) виконання задач і досягнення етапів проєкту;
- 5) контроль якості на етапі реалізації;
- 6) управління змінами та коригування плану;
- 7) моніторинг і звітність.

Для ефективної реалізації проєкту використовуються різні методи та інструменти управління проєктами:

– графік Ганта, що дозволяє візуально відобразити всі завдання проєкту, терміни їх виконання та залежність між ними [47]. Графік допомагає контролювати виконання завдань та своєчасно коригувати плани;

– метод критичного шляху (Critical Path Method, CPM), який використовується для визначення найбільш тривалих і важливих завдань, які можуть вплинути на загальний термін виконання проєкту. Застосування цього методу дозволяє зосередити увагу на найбільш важливих етапах [25];

– метод оцінки та перегляду програм (Program Evaluation and Review Technique, PERT) використовує ймовірнісні оцінки для визначення часу, необхідного для завершення кожного етапу проєкту, що допомагає врахувати непередбачуваність і ризики, що можуть виникнути під час реалізації проєкту [46];

– програмне забезпечення для управління проєктами (Microsoft Project, Asana, Trello, Basecamp), що дає можливість керівникам проєктів управляти завданнями, відслідковувати прогрес і забезпечувати команду необхідною інформацією для виконання завдань [1];

– моніторинг і контроль бюджету, що дозволяє уникнути перевищення бюджету і своєчасно коригувати витрати.

Реалізація проєкту передбачає виконання численних завдань, наприклад, виробничі процеси (в залежності від типу проєкту), розробка та тестування продуктів, маркетингові і комунікаційні заходи та будівельні й інфраструктурні роботи. «У процесі управління реалізацією проєкту виконуються всі функції управління проєктом, частина з яких застосовується вже на стадії планування проєкту» [23, с. 63]. Коли більшість завдань виконано, настає етап підготовки до задачі проєкту, включаючи перевірку усіх аспектів на відповідність початковим вимогам і стандартам якості. Після цього проєкт переходить до етапу моніторингу та контролю для подальшого відстеження виконання остаточних завдань та оцінки результатів. Таким чином, етап реалізації проєкту є важливим і вирішальним етапом у життєвому циклі проєкту, оскільки на

цьому етапі відбувається фактичне виконання всіх запланованих завдань. Це період, коли необхідно забезпечити ефективне використання ресурсів, точне виконання плану і досягнення поставлених цілей.

Четвертий етап управління проектною діяльністю підприємства – етап моніторингу та контролю, який передбачає постійне спостереження за виконанням проекту, оцінку фактичного прогресу у порівнянні з планом, виявлення відхилень і вжиття коригувальних заходів для забезпечення виконання проекту в межах встановлених термінів, бюджету та вимог до якості. Цей етап є перехідним між реалізацією проекту і його завершенням. Його основне завдання полягає у забезпеченні контролю над усіма аспектами проекту. «Одна з найважливіших причин необхідності здійснення контролю полягає в тому, що будь-який проект-менеджер повинен вчасно фіксувати свої помилки і виправляти їх до того, як вони заподіють шкоду проекту. Розрізняють три види контролю: попередній, поточний та заключний» [26, с. 117]. Для ефективного здійснення моніторингу та контролю проекту використовуються різноманітні інструменти та методи (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Інструменти та методи моніторингу та контролю проекту

Джерело: сформовано автором за даними [4; 7]

Останній етап управління проектною діяльністю підприємства – завершення проекту – є критичним моментом, який забезпечує підсумкову оцінку результатів проекту, документування всіх досягнень та проблем, а також передачу результатів замовнику або кінцевому користувачеві. «Закриття проекту (Close Project) – процес завершення усіх операцій за усіма групами процесів проекту з метою формального завершення проекту чи фази» [43, с. 167]. Цей етап важливий не лише для формальної здачі проекту, а й для аналізу його ефективності, що дозволяє отримати уроки для майбутніх проектів.

Методи і інструменти завершення проекту наведено нижче:

- аналіз виконання бюджету та строків;
- заключна презентація;
- звіт про набутий досвід.

Завершення проекту є дуже важливим етапом, оскільки він забезпечує підсумкову оцінку результатів проекту і дає змогу організації отримати уроки для подальшого розвитку. Всі отримані знання та досвід можна використовувати в майбутніх проектах для підвищення їх успішності. Крім того, на цьому етапі важливо зберегти позитивні відносини з усіма учасниками проекту, замовниками і партнерами, оскільки це може відкрити нові можливості для співпраці в майбутньому.

Таким чином, управління проектною діяльністю підприємства є важливою основою для успішної реалізації проектів. Починаючи з ініціації проекту, визначаються його цілі, ресурси та план дій, що дозволяє чітко структурувати подальші кроки. Під час планування проекту детально розробляються всі аспекти, включаючи бюджет, строки та ризики. Реалізація проекту зосереджена на виконанні запланованих завдань, а контроль і моніторинг забезпечують коригування ходу виконання та вирішення можливих проблем. Завершення проекту включає оцінку результатів, формалізацію досягнень і навчання на основі отриманого досвіду, що дозволяє покращити процеси управління проектами в майбутньому.

### **1.3 Специфіка управління проектною діяльністю закладів охорони здоров'я**

Заклади охорони здоров'я здійснюють проектну діяльність з кількох ключових причин, основною з яких є забезпечення ефективного розвитку та удосконалення медичних послуг. Проектна діяльність дозволяє організувати впровадження нових медичних технологій, модернізацію обладнання та інфраструктури, а також реалізацію інновацій у лікуванні та діагностиці. Це сприяє підвищенню якості надання медичних послуг та задоволеності пацієнтів. Слушною є думка Зінченко О.А. та Пономаренко Л.Р., що «проектний підхід розглядає медичну діяльність як заданий ланцюжок дій (або процесів). Підсумком такої діяльності має стати досягнення певного клініко-економічного результату» [16, с. 125]. Крім того, проектна діяльність дозволяє закладам охорони здоров'я адаптуватися до змін у законодавстві, фінансуванні та вимогах до стандартів медичних послуг, що є необхідним для підтримки їх конкурентоспроможності. Впровадження нових організаційних моделей та покращення внутрішніх процесів через проектну діяльність також сприяє підвищенню ефективності роботи медичного закладу.

Управління проектною діяльністю в закладах охорони здоров'я має свою специфіку, яка зумовлена не лише характером самих медичних послуг, але й високими вимогами до якості, безпеки та ефективності цих послуг. Заклади охорони здоров'я здійснюють проектну діяльність для покращення медичних процесів, оновлення інфраструктури, впровадження новітніх технологій, а також для адаптації до змін у законодавстві та фінансуванні. Основною метою таких проектів є не тільки досягнення конкретних результатів у сфері медичних послуг, але й забезпечення стабільної та безперебійної роботи закладу, що має безпосередній вплив на здоров'я та благополуччя пацієнтів.

Проектне управління в медичній сфері часто включає в себе такі аспекти, як розробка нових лікувальних методик, впровадження електронних медичних



карток, модернізація обладнання, побудова нових корпусів чи реорганізація існуючих відділень. Окрім цього, в закладах охорони здоров'я важливою частиною є управління проектами, пов'язаними з підвищенням рівня кваліфікації медичних працівників, поліпшенням організаційних процесів і логістики, оптимізацією використання ресурсів, а також забезпеченням інноваційних підходів у лікуванні та догляді за пацієнтами. Також «Особливістю проектів в галузі охорони здоров'я є велика кількість зацікавлених сторін, яких можна умовно розділити на виробників та споживачів медичних послуг» [44]. Зважаючи на особливу роль медичних закладів у житті суспільства, проектне управління в цій сфері потребує точного дотримання нормативних вимог і стандартів, високого рівня координації між різними учасниками проектів та врахування численних етичних, соціальних та економічних факторів.

Особливість управління проектною діяльністю в закладах охорони здоров'я полягає в необхідності забезпечення максимальної ефективності, з урахуванням обмежених ресурсів, а також у постійному пошуку інновацій, здатних підвищити якість медичних послуг. У таких умовах важливим є застосування міждисциплінарного підходу, включаючи взаємодію медичних, технічних та управлінських фахівців, що забезпечує інтеграцію всіх етапів проекту та сприяє досягненню бажаних результатів.

Управління проектною діяльністю в закладах охорони здоров'я має декілька специфічних рис, що відрізняють цей процес від інших галузей (рис. 1.4).

Отже, в медичних проектах кожне рішення має безпосередній вплив на здоров'я та безпеку пацієнтів, що вимагає особливої уваги до етичних стандартів. Наприклад, при впровадженні нових методів лікування або медичних технологій важливо не тільки враховувати ефективність, але й дотримуватись етики щодо прав пацієнтів на інформовану згоду та конфіденційність.

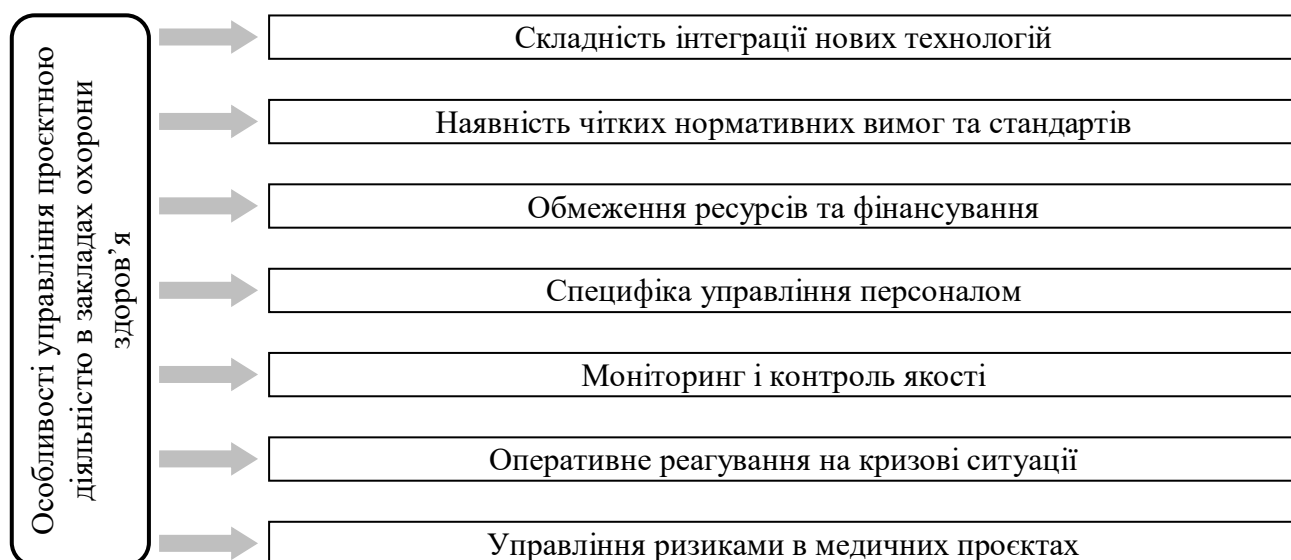


Рис. 1.4 Особливості управління проектною діяльністю в закладах охорони здоров'я

*Джерело: сформовано автором за даними [16; 40]*

Впровадження нових технологій або медичних обладнань вимагає складної координації між технічними та медичними фахівцями. Наприклад, проєкт із закупівлі та інтеграції нового діагностичного обладнання (наприклад, магнітно-резонансного томографа) потребує не лише фінансових інвестицій, але й навчання медичного персоналу, адаптації існуючих процесів, забезпечення сумісності з іншими системами закладу (наприклад, з електронною медичною картою). «При управлінні програмами вимоги багатьох зацікавлених сторін, у яких є різні інтереси та цілі, мають бути задоволені» [11, с. 48].

Також кожен проєкт у сфері охорони здоров'я має відповідати численним нормативним вимогам та стандартам, як на національному, так і на міжнародному рівнях. Наприклад, проєкт, пов'язаний з поліпшенням санітарно-гігієнічних умов у лікарні, повинен відповідати стандартам ВООЗ, а також національним вимогам до безпеки та здоров'я працівників і пацієнтів. Оскільки бюджет медичних закладів часто є обмеженим [3, с. 83], проєкти повинні бути орієнтовані на максимально ефективне використання ресурсів. Наприклад,

реалізація проєкту з будівництва нового корпусу лікарні може стикатись із обмеженнями фінансування, що вимагає поетапного виконання, оптимізації витрат та пошуку додаткових джерел фінансування (наприклад, через державні гранти чи спонсорські внески).

Треба брати до уваги, що «проєктом в галузі охорони здоров'я називається сукупність розподілених в часі заходів або робіт, що спрямовані на досягнення поставленої мети: покращення здоров'я населення, удосконалення якості медичних послуг, впровадження нових технологій лікування, забезпечення сталого розвитку закладів охорони здоров'я» [40]. Проєкти в медичних установах часто включають численні взаємодії між медичним персоналом, технічними фахівцями та адміністрацією. Наприклад, проєкт із покращення якості надання медичних послуг через інтеграцію нових клінічних протоколів вимагає залучення лікарів, медсестер, фармацевтів і адміністраторів для розробки та впровадження змін у практиці. В галузі охорони здоров'я важливо постійно контролювати результати проєктів і їх вплив на здоров'я пацієнтів. Наприклад, в проєкті з модернізації апарату для хірургічних операцій необхідно не лише виконати технічне оснащення, а й постійно відслідковувати якість наданих послуг, проводити аудит, щоб уникнути помилок у роботі з новим обладнанням.

В закладах охорони здоров'я інколи виникають кризові ситуації, такі як епідемії, які потребують швидкої реакції. Наприклад, в умовах пандемії COVID-19 медичні заклади були змушені оперативно організувати нові проєкти для створення тимчасових госпіталів, мобільних медичних бригад або доставки необхідних медикаментів і засобів захисту. Через високу відповідальність за життя людей в проєктах охорони здоров'я є необхідність ретельно оцінювати потенційні ризики – як клінічні, так і фінансові. Прикладом є проєкт з імплементації нового лікувального препарату, що потребує клінічних випробувань та аналізу можливих побічних ефектів для запобігання ризику шкоди пацієнтам.

Види управління проектною діяльністю в закладах охорони здоров'я відображають різні підходи до організації та координації проектів у цій сфері. Управління проектною діяльністю в медичних закладах можна поділити на декілька основних видів, враховуючи специфіку та цілі діяльності, які забезпечують високу якість медичних послуг, оптимальне використання ресурсів, забезпечення безпеки пацієнтів і відповідність нормативним вимогам (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Види управління проектною діяльністю в закладах охорони здоров'я

Види	Характеристика
1	2
Стратегічне управління проектами	Цей вид управління орієнтований на реалізацію довгострокових цілей медичного закладу, таких як розширення спектра медичних послуг, поліпшення репутації або зростання частки ринку. Стратегічне управління включає розробку планів щодо розвитку інфраструктури, модернізації медичного обладнання, впровадження нових технологій та методів лікування. Наприклад, у рамках стратегії розвитку закладу можуть бути реалізовані проекти з будівництва нового відділення або впровадження цифрової системи обліку медичних даних
Оперативне управління проектами	Управління проектами, спрямованими на виконання повсякденних задач і вирішення поточних проблем у діяльності медичного закладу. Воно передбачає реалізацію короткострокових проектів, які впливають на щоденну роботу персоналу і якість обслуговування пацієнтів. Наприклад, оперативні проекти можуть включати введення нових протоколів для зменшення часу очікування пацієнтів або покращення умов праці для медичного персоналу
Інноваційне управління проектами	Передбачає впровадження нових технологій, методів лікування, а також цифрових рішень для автоматизації медичних процесів. Наприклад, до інноваційних проектів можна віднести впровадження телемедицини, що дозволяє здійснювати дистанційні консультації, або використання штучного інтелекту для аналізу медичних зображень
Фінансове управління проектами	Здійснюється контроль за фінансуванням проектів і оптимізацією витрат. Фінансове управління є особливо важливим для проектів у сфері охорони здоров'я, де необхідно чітко визначити джерела фінансування та раціонально розподілити ресурси, щоб уникнути перевитрат. Наприклад, при проведенні ремонту в медичному закладі фінансове управління проектом охоплює розподіл коштів на закупівлю обладнання, оплату праці підрядників і непередбачені витрати

Продовження табл. 1.2

1	2
Якісне управління проєктами	Спрямований на забезпечення високого рівня якості послуг, що надаються медичним закладом. Враховуються стандарти якості, встановлені законодавством, а також внутрішні вимоги закладу до рівня обслуговування пацієнтів. У межах якісного управління здійснюється контроль за дотриманням протоколів безпеки, оптимізацією процедур та поліпшенням умов перебування пацієнтів. Наприклад, проєкт з впровадження системи контролю інфекційного захисту в лікарні є прикладом якісного управління проєктом
Ризик-менеджмент у проєктній діяльності	Включає ідентифікацію потенційних ризиків, оцінку їхнього впливу та розробку плану заходів для їхнього мінімізації. Наприклад, при запуску нового відділення ризик-менеджмент може охоплювати заходи щодо забезпечення епідеміологічної безпеки та мінімізації ризиків для пацієнтів та персоналу

*Джерело: сформовано автором*

Таким чином, різні види управління проєктною діяльністю у медичних закладах відображають необхідність комплексного підходу до реалізації проєктів у цій галузі. Вони забезпечують ефективне поєднання стратегічних і операційних цілей, врахування фінансових і якісних аспектів, а також підвищують стійкість закладів охорони здоров'я до зовнішніх і внутрішніх ризиків, сприяючи покращенню послуг та задоволенню потреб пацієнтів. Загалом специфіка управління проєктною діяльністю в закладах охорони здоров'я полягає у поєднанні високої відповідальності, необхідності інтеграції нових технологій, суворих нормативних вимог і необхідності ефективного управління ресурсами в умовах обмеженого фінансування.

## **Висновки до розділу 1**

За результатами проведеного дослідження зроблено висновок, що проєктна діяльність є важливим інструментом для сталого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та ефективності в умовах економічних змін і технологічних інновацій. Вона дозволяє організаціям адаптуватися до змін, реалізовувати нові ідеї, покращувати бізнес-процеси, впроваджувати інновації та модернізувати виробництво. Проєкти

охоплюють управління, фінанси, маркетинг і технології, що дозволяє здійснювати структурні зміни та модернізацію. Вони підвищують ймовірність досягнення цілей порівняно з традиційними методами управління.

Зазначено, що в мінливих ринкових умовах, де постійно з'являються нові технології та інноваційні підходи, управління проєктами набуває особливої важливості для досягнення стратегічних цілей і забезпечення конкурентоспроможності підприємств. У таких умовах організації повинні не лише адаптуватися до швидких змін, але й ефективно реалізувати нові ідеї та можливості. Успіх кожного проєкту безпосередньо залежить від правильного виконання всіх етапів його управління, де особливу роль відіграють такі аспекти, як управління часом, ресурсами, а також фінансовими потоками. Правильне планування і контроль на кожному етапі допомагають забезпечити максимальну ефективність і результативність проєкту. Кожен проєкт має свої унікальні характеристики, однак є загальні етапи управління, які дозволяють зменшити можливі ризики і забезпечити ефективне використання ресурсів.

На нашу думку, в закладах охорони здоров'я проєктна діяльність є критично важливою для забезпечення високого рівня медичних послуг та ефективної роботи установ. Вона сприяє не лише модернізації обладнання та покращенню інфраструктури, але й впровадженню новітніх технологій, що дозволяють підвищити точність діагностики та ефективність лікування. Це, у свою чергу, веде до покращення якості обслуговування пацієнтів і збільшення їх задоволення від отриманих послуг. Крім того, проєкти в медичних закладах орієнтовані на адаптацію до змін у законодавстві, нових вимог до медичних стандартів, а також на оптимізацію фінансових та ресурсних процесів, що передбачає оновлення організаційної структури, вдосконалення процесів управління і забезпечення відповідності сучасним вимогам охорони здоров'я. Управління проєктами в таких установах має свої специфічні вимоги, оскільки кожен проєкт пов'язаний із високими вимогами до якості, безпеки та ефективності медичних послуг.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я (НА ПРИКЛАДІ КНП ФМР «ФАСТІВСЬКА БЛЛ»)

#### 2.1 Загальна характеристика закладу

Фастівська багатопрофільна лікарня інтенсивного лікування надає вторинну спеціалізовану медичну допомогу населенню Фастівського району та міста Фастова. Метою діяльності лікарні є забезпечення високоякісної спеціалізованої медичної допомоги, яка охоплює широкий спектр медичних послуг, включаючи діагностику, лікування, профілактику та реабілітацію пацієнтів. Лікарня діє як комунальне некомерційне підприємство, що надає послуги на основі Статуту, затвердженого Фастівською міською радою. Заклад функціонує в межах наданих йому повноважень і ресурсів, працюючи над підвищенням ефективності та якості медичних послуг (табл. 2.1).

Заклад є багатопрофільною лікарнею, що надає послуги з інтенсивного лікування та вторинної медичної допомоги в різних галузях медицини. Він включає відділення терапії, хірургії, неврології, кардіології, педіатрії, акушерства та гінекології, а також відділення інтенсивної терапії та реанімації. Лікарня також забезпечує лабораторну та інструментальну діагностику, надаючи можливості для всебічного обстеження пацієнтів.

Основні завдання лікарні:

- 1) надання спеціалізованої медичної допомоги другого рівня;
- 2) забезпечення лікувально-профілактичних заходів для зниження рівня захворюваності серед населення;
- 3) організація роботи приймального відділення для швидкого прийому пацієнтів та надання невідкладної допомоги;
- 4) проведення планових медичних оглядів та профілактичних заходів;

Таблиця 2.1

## Реквізити КНП ФМР «Фастівська БЛІЛ»

Повне найменування юридичної особи	Комунальне некомерційне підприємство Фастівської міської ради Фастівська багатопрофільна лікарня інтенсивного лікування
Скорочена назва	КНП ФМР «Фастівська БЛІЛ»
Статус юридичної особи (станом на 15.11.2024)	Зареєстровано
ЄДРПОУ	01994238
Дата реєстрації	10.12.1996 (27 років 11 місяців)
Розмір статутного капіталу	10 тис. грн.
Організаційно-правова форма	Комунальне підприємство
Види діяльності	<u>Основний:</u> 86.21 Загальна медична практика <u>Інші:</u> 86.10 Діяльність лікарняних закладів 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах
Місцезнаходження юридичної особи	08500, Київська область, Фастівський район, місто Фастів, вулиця Героїв Чорнобиля, будинок 28

Джерело: [18; 19]

5) виконання реабілітаційних заходів для відновлення здоров'я пацієнтів після операцій, травм та захворювань.

Будучи комунальним некомерційним підприємством, заклад фінансується з місцевого бюджету, а також отримує фінансування через укладені договори з Національною службою здоров'я України (НСЗУ).

Динаміка фінансових результатів господарської діяльності КНП ФМР «Фастівська БЛІЛ» проаналізована в табл. 2.2.

Отже, аналіз динаміки основних показників свідчить про суттєві зміни у діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду. Чистий дохід від реалізації у 2022 р. зріс, що свідчить про зростання обсягів продажів або зростання конкуренції. Однак у наступному році відбулося зменшення показника, що вказує на скорочення обсягу реалізації платних послуг та товарів (аптечна продукція).



Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів господарської діяльності КНП ФМР  
«Фастівська БЛЛ» у 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення ланцюгові			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	97182,2	111688,4	107817,8	14506,2	-3870,6	14,9	-3,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	96092,9	119861,4	98946,0	23768,5	-20915,4	24,7	-17,4
Інші операційні доходи	27632,7	26475,8	50707,7	-1156,9	24231,9	-4,2	91,5
Інші операційні витрати	27437,8	26271,0	50515,5	-1166,8	24244,5	-4,3	92,3
Інші доходи	2988,9	5685,4	12718,2	2696,5	7032,8	90,2	123,7
Інші витрати	3211,6	5725,3	12804,2	2513,7	7078,9	78,3	123,6
<b>Разом доходи</b>	<b>127803,8</b>	<b>143849,6</b>	<b>171243,7</b>	<b>16045,8</b>	<b>27394,1</b>	<b>12,6</b>	<b>19,0</b>
<b>Разом витрати</b>	<b>126742,3</b>	<b>151857,7</b>	<b>162265,7</b>	<b>25115,4</b>	<b>10408</b>	<b>19,8</b>	<b>6,9</b>
Фінансовий результат до оподаткування	1061,5	-8008,1	8978,0	-9069,6	16986,1	-854,4	-212,1
Податок на прибуток	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Чистий прибуток</b>	<b>1061,5</b>	<b>-8008,1</b>	<b>8978,0</b>	<b>-9069,6</b>	<b>16986,1</b>	<b>-854,4</b>	<b>-212,1</b>

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності КНП ФМР «Фастівська БЛЛ» [17]

Собівартість продукції зменшилася у 2023 р., що, на нашу думку, пов'язано з оптимізацією витрат (рис. 2.1) та скороченням наданих послуг. Інші операційні доходи та витрати демонструють значне збільшення в останньому періоді, що вказує на появу нових джерел доходів і одночасне зростання операційних витрат, в основному – через інфляцію та розширення діяльності. Інші доходи та витрати зростали упродовж досліджуваного періоду, що є результатом активізації діяльності закладу.

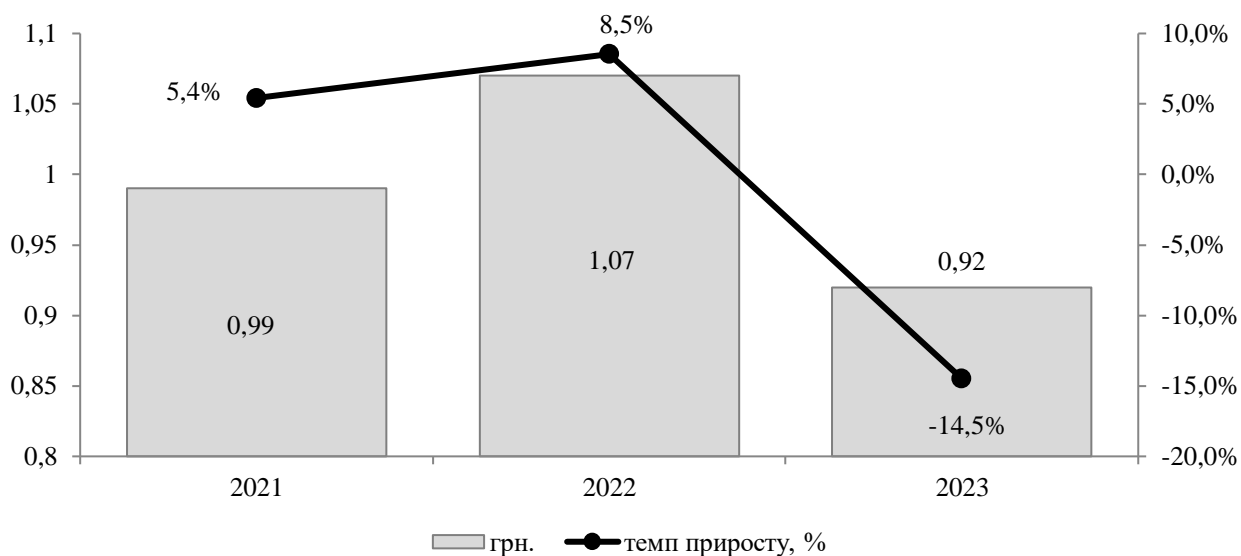


Рис. 2.1 Динаміка собівартості 1 грн. реалізованих послуг КНП ФМР «Фастівська БЛЛ» у 2021-2023 рр.

*Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності КНП ФМР «Фастівська БЛЛ» [17]*

Фінансовий результат та чистий прибуток також демонструють позитивну динаміку у 2023 р.: підприємство вийшло на прибуток, що свідчить про підвищення ефективності та рентабельності його діяльності. Отже, динаміка показників свідчить про загальну тенденцію відновлення підприємства після зменшення величини доходів та витрат у 2022 р. Показники демонструють зростання доходів і прибутковості, що вказує на покращення економічного стану та ефективності підприємства.

Досліджуючи величину та динаміку активів закладу, звернемося до таблиці 2.3.

Отже, динаміка активів демонструє тенденцію до збільшення вкладень у необоротні активи, що свідчить про стратегічне розширення діяльності. Оборотні активи демонструють коливання, що вказує на динамічну адаптацію підприємства до ринкових умов та оптимізацію управління активами.

Таблиця 2.3

Величина та динаміка активів КНП ФМР «Фастівська БЛІЛ» у 2021-2023 рр.,

тис. грн.

Показники	Період			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.
<b>АКТИВИ, усього, у т.ч.:</b>	<b>81927,3</b>	<b>99021,4</b>	<b>161134,6</b>	<b>17094,1</b>	<b>62113,2</b>	<b>20,9</b>	<b>62,7</b>
<b>I. Необоротні активи</b>	<b>70485,0</b>	<b>78333,6</b>	<b>141662,9</b>	<b>7848,6</b>	<b>63329,3</b>	<b>11,1</b>	<b>80,8</b>
Нематеріальні активи	387,6	373,0	379,9	-14,6	6,9	-3,8	1,8
Незавершені капітальні інвестиції	2416,9	6343,5	18156,0	3926,6	11812,5	162,5	186,2
Основні засоби	67680,5	71617,1	123127,0	3936,6	51509,9	5,8	71,9
<b>II. Оборотні активи</b>	<b>11442,3</b>	<b>20687,8</b>	<b>19471,7</b>	<b>9245,5</b>	<b>-1216,1</b>	<b>80,8</b>	<b>-5,9</b>
Запаси	8102,3	19302,2	18021,8	11199,9	-1280,4	138,2	-6,6
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	313,1	344,0	233,0	30,9	-111	9,9	-32,3
Інша поточна дебіторська заборгованість	120,6	0,0	34,6	-120,6	34,6	-100,0	#ДЕЛ/0!
Гроші та їх еквіваленти	2906,3	1041,6	1182,3	-1864,7	140,7	-64,2	13,5

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності КНП ФМР «Фастівська БЛІЛ» [17]

Величина та динаміка пасивів КНП ФМР «Фастівська БЛІЛ» у 2021-2023 рр. проаналізована в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Величина та динаміка пасивів КНП ФМР «Фастівська БЛІЛ» у 2021-2023 рр.,

тис. грн.

Показники	Період			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>ПАСИВИ, усього, у т.ч.:</b>	<b>81927,3</b>	<b>99021,4</b>	<b>161134,6</b>	<b>17094,1</b>	<b>62113,2</b>	<b>20,9</b>	<b>62,7</b>
<b>I. Власний капітал</b>	<b>38846,0</b>	<b>28369,6</b>	<b>87213,6</b>	<b>-10476,4</b>	<b>58844,0</b>	<b>-27,0</b>	<b>207,4</b>
Додатковий капітал	35625,9	33157,6	83023,6	-2468,3	49866,0	-6,9	150,4

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	3220,1	-4788,0	4190,0	-8008,1	8978,0	-248,7	-187,5
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>	<b>9036,6</b>	<b>23944,8</b>	<b>30350,4</b>	<b>14908,2</b>	<b>6405,6</b>	<b>165,0</b>	<b>26,8</b>
Інші довгострокові зобов'язання	9036,6	23944,8	30350,4	14908,2	6405,6	165,0	26,8
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>	<b>34044,7</b>	<b>46707,0</b>	<b>43570,6</b>	<b>12662,3</b>	<b>-3136,4</b>	<b>37,2</b>	<b>-6,7</b>
Поточна кредиторська заборгованість за:							
довгостроковими зобов'язаннями	0,0	0,0	7211,8	0,0	7211,8	0,0	100,0
товари, роботи, послуги	1491,8	2675,2	616,4	1183,4	-2058,8	79,3	-77,0
розрахунками з бюджетом	75,1	917,2	24,3	842,1	-892,9	1121,3	-97,4
розрахунками зі страхування	28,0	757,7	14,0	729,7	-743,7	2606,1	-98,2
розрахунками з оплати праці	336,5	4089,6	42,0	3753,1	-4047,6	1115,3	-99,0
Доходи майбутніх періодів	32113,3	38267,3	35662,1	6154,0	-2605,2	19,2	-6,8

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності КНП ФМР «Фастівська БЛЛ» [17]

Динаміка пасивів свідчить про активне залучення ресурсів для розвитку закладу та зростання фінансової стабільності. Збільшення власного капіталу та довгострокових зобов'язань вказує на орієнтацію на довгострокове зростання, тоді як зменшення поточних зобов'язань демонструє покращення ліквідності та ефективність у використанні оборотних коштів.

Таким чином, Фастівська багатопрофільна лікарня інтенсивного лікування є комунальним підприємством, яке надає спеціалізовану медичну допомогу другого рівня жителям Фастівського району. Аналіз фінансових результатів діяльності лікарні за 2021-2023 р. свідчить про збільшення доходів та прибутковості в останньому періоді, що свідчить про підвищення

ефективності роботи. Зростання активів та власного капіталу закладу підтверджує стратегічне розширення та покращення фінансової стабільності.

## **2.2 Особливості управління закладом та його розвитку**

Комунальне некомерційне підприємство Фастівської міської ради «Фастівська багатопрофільна лікарня інтенсивного лікування» є ключовим медичним закладом вторинного рівня, що надає спеціалізовану допомогу жителям Фастівського району. З огляду на сучасні економічні, соціальні та демографічні виклики, ефективне управління лікарнею є критичним для забезпечення її стабільного функціонування, підвищення якості надання медичних послуг, а також для вдосконалення умов праці медичного персоналу. Необхідність дослідження особливостей управління Фастівською багатопрофільною лікарнею обумовлена важливістю забезпечення доступності та якості медичних послуг для населення. В умовах економічної нестабільності та посилення конкуренції у сфері медичних послуг вдосконалення управління закладом дозволить не тільки оптимізувати його фінансову діяльність, а й підвищити його роль як основного медичного закладу регіону.

Особливості управління КНП ФМР «Фастівська БЛІЛ» обумовлені необхідністю адаптації до змін у фінансуванні та законодавстві, управління матеріально-технічними та кадровими ресурсами, а також оптимізації витрат та підвищення ефективності роботи. Організаційна структура управління лікарнею передбачає поділ закладу на окремі структурні підрозділи, кожен з яких відповідає за конкретні напрямки діяльності. Ця структура спрямована на забезпечення ефективного виконання медичних, адміністративних, фінансових, технічних та інших функцій закладу (рис. 2.2).

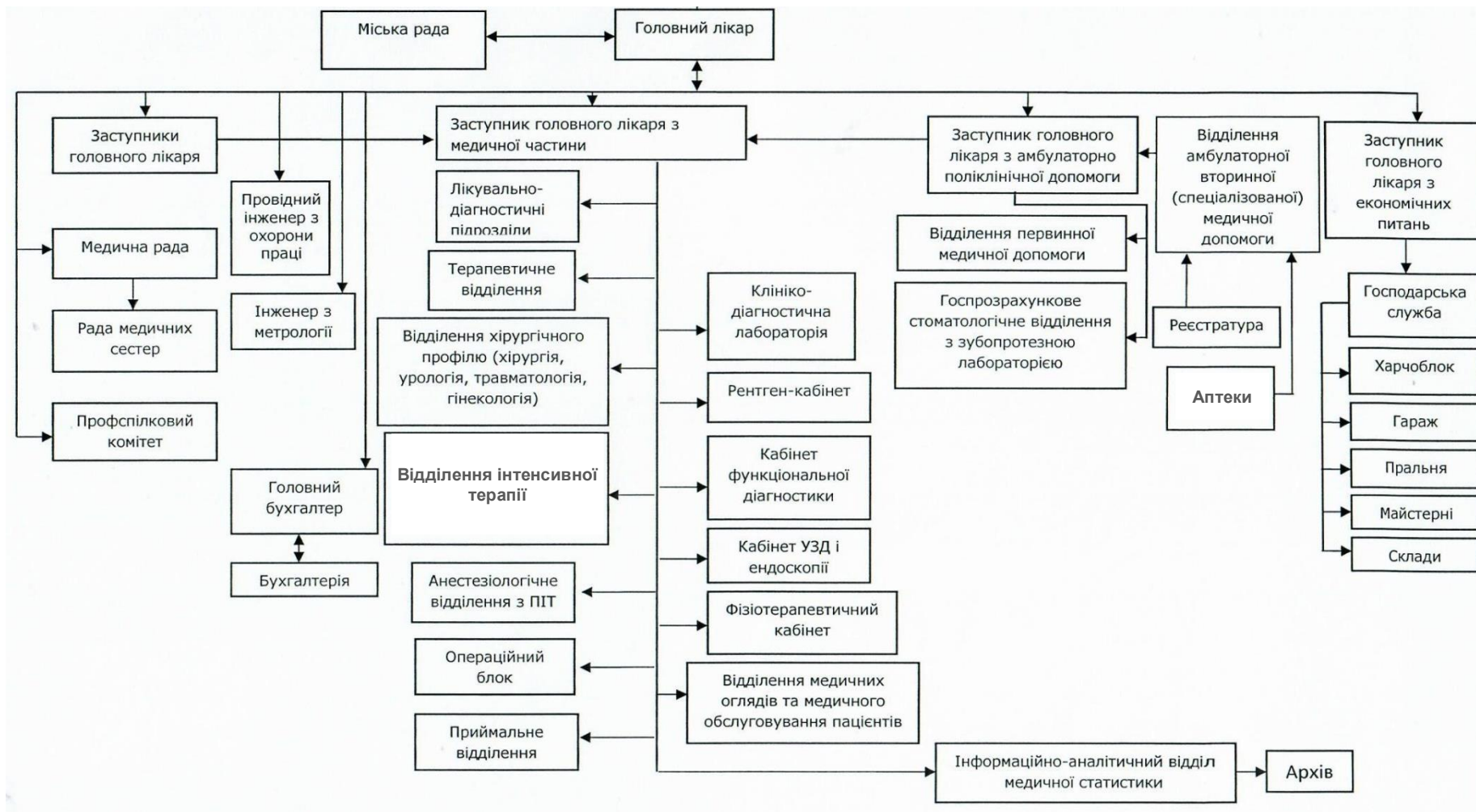


Рис. 2.2 Організаційна структура управління КНП ФМР «Фастівська БЛІЛ»

Джерело: побудовано автором за даними [19]

Загалом структура управління лікарнею представлена на трьох основних рівнях: адміністративному, медичному та допоміжному:

1. Адміністративний блок:

1) головний лікар (директор) – найвища посадова особа в організаційній структурі, що відповідає за загальне керівництво закладом, визначення стратегії розвитку, координацію діяльності підрозділів та взаємодію з органами місцевого самоврядування, державними та міжнародними організаціями;

2) заступники головного лікаря:

– заступник з медичних питань контролює діяльність медичних відділень, відповідає за організацію лікувального процесу, впровадження новітніх методів діагностики та лікування;

– заступник з економічних питань відповідає за фінансово-економічне управління, бюджетування, контроль за доходами та витратами, а також забезпечує дотримання фінансової дисципліни;

– заступник з адміністративно-господарських питань керує інфраструктурною частиною лікарні, включаючи логістику, закупівлі, обслуговування будівель, утримання обладнання, матеріальне забезпечення та безпеку.

2. Медичний блок:

1) відділення діагностики та лікування. Кожне з відділень (хірургічне, терапевтичне, кардіологічне тощо) має свого завідувача, який забезпечує виконання медичних послуг відповідно до стандартів та вимог;

2) відділення інтенсивної терапії підпорядковується безпосередньо заступнику з медичних питань, оскільки потребує високого рівня координації та забезпечення сучасним обладнанням;

3) підрозділи амбулаторної допомоги та стаціонару включають відділення первинної медичної допомоги, приймальне відділення, а також стаціонарні підрозділи для довгострокового лікування пацієнтів;

4) лабораторні та діагностичні відділи забезпечують проведення аналізів, обстежень, що є основою для точного діагностування та лікування пацієнтів;

5) медичний персонал середньої та нижчої ланки – старші медичні сестри, молодший медичний персонал, що забезпечують виконання процедур, догляд за пацієнтами та допомагають лікарям у виконанні їхніх обов'язків.

### 3. Допоміжний блок:

1) адміністративно-господарська служба, яка відповідає за утримання приміщень, санітарно-гігієнічні заходи, обслуговування обладнання та технічну підтримку;

2) фінансово-економічна служба, що забезпечує бухгалтерський облік, фінансову звітність, економічний аналіз, контроль за витратами.

3) відділ кадрів: відповідає за підбір, навчання та атестацію персоналу, управління людськими ресурсами та дотримання трудового законодавства.

4) юридична служба, яка здійснює правовий супровід діяльності закладу, оформлення договорів, вирішення правових питань.

5) відділ інформаційних технологій, що відповідає за підтримку та обслуговування інформаційних систем, забезпечення доступу до медичних баз даних, організацію електронного документообігу.

Управління Фастівською багатопрофільною лікарнею інтенсивного лікування здійснюється на декількох рівнях, кожен з яких відповідає за конкретні напрямки діяльності та забезпечує функціонування медичного закладу відповідно до стратегічних і оперативних завдань.

Основні рівні управління закладом наведено на рис. 2.3.



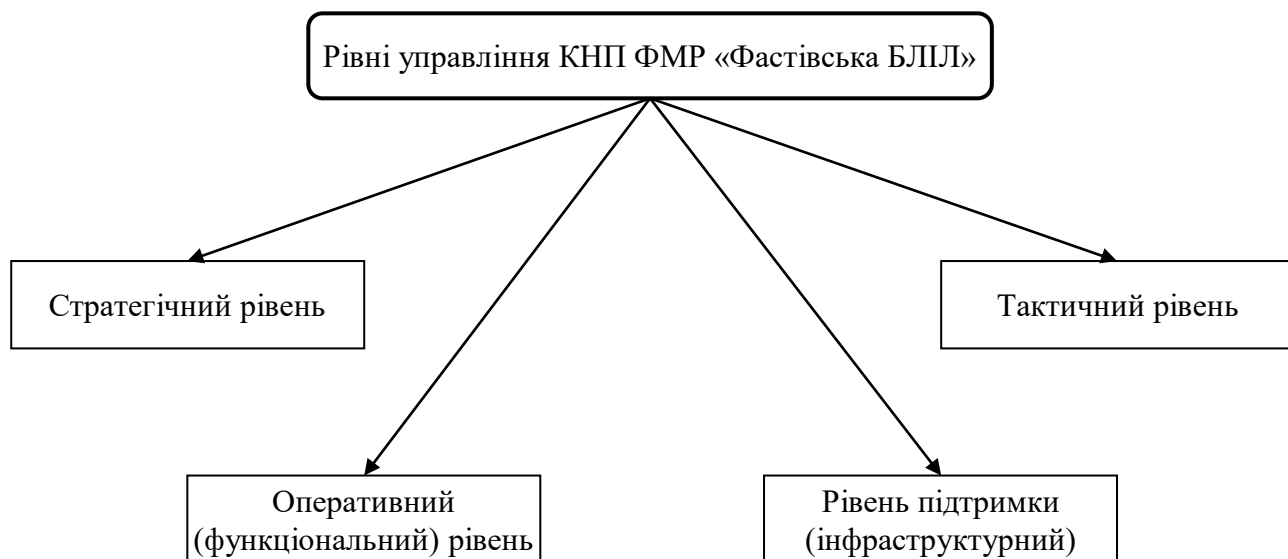


Рис. 2.3 Рівні управління КНП ФМР «Фастівська БЛІЛ»

*Джерело: побудовано автором за даними [19]*

Зазначимо, що стратегічний рівень охоплює діяльність вищого керівництва закладу, що займається визначенням довгострокових цілей та стратегічного планування. На цьому рівні приймаються ключові рішення щодо напрямів розвитку лікарні, оптимізації її структурних підрозділів, управління ресурсами, а також взаємодії з місцевими органами влади. Керівництво лікарні розробляє стратегічні плани, враховуючи потреби населення, вимоги державних програм, економічні умови та наявність матеріальних ресурсів. У свою чергу, тактичний рівень спрямований на реалізацію стратегічних завдань і управління окремими підрозділами лікарні. Сюди входить адміністративно-господарський персонал, що забезпечує організацію роботи структурних підрозділів, координацію між відділеннями, а також управління середніми та лінійними керівниками. Тактичний рівень також відповідає за поточний розподіл фінансових та людських ресурсів, моніторинг виконання планів та оптимізацію процесів на середньому рівні.

Оперативний (функціональний) рівень охоплює діяльність лінійних керівників, таких як завідувачі відділень та старші медичні сестри, які

відповідають за безпосереднє надання медичних послуг, щоденну організацію праці, розподіл обов'язків між медичним персоналом, забезпечення матеріально-технічної бази та оперативний контроль якості медичних послуг. На цьому рівні забезпечується швидке реагування на зміни у внутрішніх та зовнішніх умовах, вирішення поточних проблем і оптимізація роботи з пацієнтами. Рівень підтримки (інфраструктурний) включає працівників допоміжних служб (санітарна служба, транспорт, технічне обслуговування), які забезпечують належне функціонування лікарні та її інфраструктури. Їхня діяльність направлена на підтримку основних процесів, створення умов для безперебійної роботи медичного персоналу та забезпечення комфортного перебування пацієнтів. Координація між рівнями управління є важливим аспектом ефективного функціонування закладу. Взаємодія між рівнями забезпечує досягнення поставлених цілей, дозволяє адаптуватися до змінних умов і підтримувати стабільність у наданні медичних послуг.

Таким чином, КНП ФМР «Фастівська багатoproфільна лікарня інтенсивного лікування» є ключовим медичним закладом для жителів Фастівського району, що забезпечує надання спеціалізованої допомоги вторинного рівня. Для ефективного функціонування лікарні критично важливим є правильне та збалансоване управління, яке дозволяє забезпечити високий рівень якості медичних послуг, оптимізацію ресурсів і підвищення ефективності роботи. Управлінська структура закладу побудована на трьох основних рівнях – стратегічному, тактичному та оперативному, кожен з яких виконує конкретні функції та завдання для забезпечення стабільності лікарні. Організаційна структура включає адміністративні, медичні та допоміжні блоки, що забезпечують ефективне виконання завдань на всіх рівнях і сприяють досягненню стратегічних цілей лікарні. Координація між цими рівнями управління дозволяє лікарні адаптуватися до змінюваних умов, оптимізувати витрати і підвищувати якість медичних послуг для населення.

### **2.3 Дослідження управління проєктною діяльністю закладу та її ефективності**

Управління проєктною діяльністю в КНП ФМР «Фастівська багатoproфільна лікарня інтенсивного лікування» є ключовим елементом, що забезпечує впровадження нових ініціатив, удосконалення медичних послуг та інфраструктури закладу, а також відповідає на потреби місцевого населення в умовах постійних змін у медичному секторі. Лікарня, як державна установа, має на меті постійну адаптацію до нових вимог законодавства, покращення якості надання медичних послуг і впровадження інноваційних підходів до лікування та діагностики. Для досягнення цих цілей необхідне ефективне управління проєктами, що включає чітке планування, розподіл ресурсів, моніторинг та оцінку результатів.

Управління проєктною діяльністю в КНП ФМР «Фастівська багатoproфільна лікарня інтенсивного лікування» має свої особливості, зумовлені специфікою медичної діяльності та постійними змінами в законодавчій та економічній ситуації. Ось кілька ключових аспектів, які визначають управлінську практику проєктів у цьому медичному закладі:

#### *1. Адаптація до змін в законодавстві та фінансуванні*

Зміни у фінансуванні охорони здоров'я та законодавстві потребують від лікарні швидкої адаптації до нових умов. Наприклад, у 2020 р. заклад почав працювати за новими принципами фінансування через Національну службу здоров'я України (НСЗУ). У рамках цього проєкту лікарня змушена була не лише переосмислити свій фінансовий менеджмент, а й забезпечити виконання нових стандартів медичних послуг для отримання контрактів з НСЗУ. Для цього була розроблена програма удосконалення діагностичних і лікувальних процесів, а також проведено навчання медичного персоналу з нових стандартів.

#### *2. Інфраструктурні проєкти та модернізація обладнання*

Одним з важливих напрямків у діяльності лікарні є модернізація матеріально-технічної бази. Протягом останніх кількох років КНП ФМР «Фастівська БЛЛ» реалізувала декілька проєктів з оновлення медичного обладнання, наприклад, закупівля нових апаратів для інтенсивної терапії та діагностики стала результатом успішно реалізованого проєкту, що покращило якість надання допомоги пацієнтам в реанімаційних відділеннях. Такі проєкти включають як внутрішнє фінансування лікарні, так і залучення грантів або державних коштів через конкурси або програми з підтримки медичної галузі.

### *3. Покращення логістики та інфраструктури*

Проєкти з оптимізації логістики лікарні є ще однією важливою складовою управління проєктною діяльністю. Так, для зручності пацієнтів та зниження навантаження на медичний персонал було реалізовано проєкт з впровадження електронної черги в приймальному відділенні. Завдяки цьому пацієнти можуть заздалегідь зареєструватися на прийом до лікаря, що зменшує черги та час очікування. Цей проєкт став важливим етапом у процесі цифровізації лікарні та оптимізації її внутрішніх процесів.

### *4. Управління людськими ресурсами та підвищення кваліфікації персоналу*

Особливу увагу в управлінні проєктною діяльністю лікарні приділяють проєктам, пов'язаним з підвищенням кваліфікації медичного персоналу. Оскільки медицина постійно розвивається, лікарня інвестує в навчання своїх співробітників, організовуючи тренінги та семінари для медичних працівників. Наприклад, в рамках проєкту «Інноваційні методи лікування хвороб серця» було проведено серію навчальних семінарів для кардіологів та терапевтів. Цей проєкт не лише покращив професійні навички медичних працівників, а й дозволив лікарні вийти на новий рівень у наданні спеціалізованої допомоги в кардіології.

### *5. Впровадження електронних медичних записів та телемедицини*

У рамках стратегії цифровізації КНП ФМР «Фастівська БЛЛ» почала розробляти проєкт впровадження електронних медичних записів (ЕМЗ) та

телемедицини, проте цей процес ще триває. Завдяки цьому проєкту лікарня планує значно знизити паперову документацію та спростити процес обміну медичними даними. Пацієнти згодом зможуть отримати доступ до результатів обстежень та консультацій через онлайн-платформу, що значно зручніше як для пацієнтів, так і для медичного персоналу. Цей проєкт також вимагає навчання медичних працівників роботі з новими системами.

#### *6. Проєкти з покращення умов праці та соціального забезпечення персоналу*

Проєкти, спрямовані на покращення умов праці медичного персоналу, також займають важливе місце в управлінні лікарнею. Наприклад, у рамках проєкту «Здоров'я медичного персоналу» було реалізовано низку заходів, спрямованих на поліпшення умов роботи, надання медичних послуг для працівників лікарні, а також на забезпечення безпеки їхнього здоров'я. Лікарня також активно займається оновленням робочих місць, ремонтом приміщень, придбанням нових меблів та устаткування.

Таким чином, управління проєктною діяльністю в КНП ФМР «Фастівська БЛЛ» є складним і багатограним процесом, що охоплює всі аспекти діяльності лікарні: від модернізації інфраструктури до підвищення кваліфікації медичних працівників. Впровадження нових технологій, удосконалення процесів і постійне реагування на зміни в законодавстві та фінансуванні є запорукою ефективної роботи закладу та забезпечення високої якості медичних послуг для пацієнтів.

Відповідальні за управління проєктною діяльністю в КНП ФМР «Фастівська БЛЛ» наведено в табл. 2.5.

Отже, управління проєктною діяльністю в лікарні здійснюється через чітке розподілення обов'язків серед керівників різних рівнів, що дозволяє ефективно реалізувати різноманітні проєкти та забезпечувати безперервне покращення якості медичних послуг.

Таблиця 2.5

Відповідальні за управління проектною діяльністю в КНП ФМР «Фастівська  
БЛІЛ»

Проект	Відповідальна особа / структура	Роль в управлінні проектною діяльністю
Модернізація медичного обладнання	Головний лікар (директор)	Керівництво проектами, визначення стратегічних цілей і напрямків розвитку.
	Заступник з медичних питань	Координація закупівель та інтеграція нового обладнання в лікувальний процес.
Цифровізація: впровадження електронних медичних записів (ЕМЗ) та телемедицини	Заступник з економічних питань	Управління фінансуванням та ресурсами для впровадження технологій.
	ІТ-відділ	Технічна реалізація проекту, підтримка інфраструктури та забезпечення роботи електронних систем.
Оптимізація логістики та інфраструктури (електронна черга в приймальному відділенні)	Заступник з адміністративно-господарських питань	Координація роботи з логістики та інфраструктурних змін.
	Відділ адміністративно-господарської служби	Виконання технічних завдань щодо встановлення систем і підтримки їх роботи.
Навчання медичних працівників (підвищення кваліфікації)	Головний лікар (директор)	Визначення напрямків для підвищення кваліфікації та стратегічне планування освітніх програм.
	Заступник з медичних питань	Контроль за організацією навчальних заходів, забезпечення відповідності новим медичним стандартам.
Проекти покращення умов праці медичного персоналу	Заступник з адміністративно-господарських питань	Координація ремонтних та облаштувальних робіт, забезпечення комфортних умов для працівників.
	Відділ кадрів	Організація заходів щодо соціального забезпечення та покращення умов праці.
Проекти в межах державного фінансування та грантів	Головний лікар (директор)	Розробка стратегії залучення фінансування, організація взаємодії з державними органами.
	Заступник з економічних питань	Керівництво фінансовими аспектами проектів, контроль за витратами та досягненням економічної ефективності.

Джерело: сформовано автором

Ефективність управління проектною діяльністю в КНП ФМР «Фастівська БЛЛ» оцінимо за декількома критеріями (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Ефективність управління проектною діяльністю в КНП ФМР «Фастівська БЛЛ»

Проект	Ключові показники ефективності (КРІ)	Оцінка ефективності (1-5)	Коментарі
Модернізація медичного обладнання	1. Впровадження нового обладнання в строки. 2. Зменшення часу на діагностику та лікування. 3. Зниження кількості помилок через старе обладнання.	4	Проект успішно реалізований із мінімальними затримками, значне покращення якості діагностики, але є ще потреба в додатковому навчанні персоналу для ефективного використання нового обладнання.
Цифровізація: впровадження ЕМЗ та телемедицини	1. Кількість активних користувачів ЕМЗ. 2. Зменшення паперових записів. 3. Покращення доступу пацієнтів до медичних послуг.	5	Проект впровадження телемедицини не завершено (заплановане закінчення у 2027 р.), ефективність роботи лікарні дещо зросла, проте спростилися процеси реєстрації та обробки даних пацієнтів.
Оптимізація логістики та інфраструктури	1. Зменшення часу очікування пацієнтів. 2. Покращення доступності медичних послуг (електронна черга).	4	Проект реалізований з незначними затримками, але результати позитивні: час очікування зменшився на 15%.
Навчання медичних працівників	1. Кількість медичних працівників, що пройшли навчання. 2. Задоволеність персоналу після проходження курсів.	3	Кількість працівників, що пройшли навчання, перевищила план, але є необхідність в регулярних курсах для постійного підвищення кваліфікації.
Проекти покращення умов праці медперсоналу	1. Підвищення рівня задоволення персоналу умовами праці. 2. Покращення утримання працівників.	5	Умови праці покращено, відгуки працівників позитивні, рівень плинності кадрів знизився.
Проекти в межах державного фінансування та грантів	1. Залучення фінансування від держави та грантів. 2. Рівень виконання проектів за кошти грантів.	3	Проблеми з великими затримками у фінансуванні від держави, частина проектів не була реалізована через невідповідність умов грантів.

*Джерело: сформовано автором*

Отже, середня оцінка ефективності управління проектною діяльністю – 4, отже, управління проектною діяльністю в КНП ФМР «Фастівська БЛЛ» є досить ефективним, з деякими варіаціями в залежності від типу проекту. Основні успіхи спостерігаються в цифровізації та покращенні умов праці персоналу, тоді як з деякими проектами, такими як фінансування та навчання, є проблеми, які потребують подальшого вдосконалення.

Таким чином, управління проектною діяльністю в лікарні передбачає розробку і реалізацію як великих інфраструктурних проєктів, так і малих ініціатив, спрямованих на підвищення якості медичних послуг. Враховуючи специфіку медичної діяльності, кожен проєкт потребує особливої уваги до медичних, фінансових, людських та технічних ресурсів. Впровадження нових медичних технологій, реконструкція будівель, модернізація обладнання, а також підвищення кваліфікації медичного персоналу є важливими аспектами, що потребують системного підходу до управління проєктами. Ефективне управління проєктами в медичній сфері дозволяє лікарні не лише підтримувати високі стандарти медичного обслуговування, але й відповідати вимогам сучасного етапу розвитку охорони здоров'я, зокрема в умовах економічної та соціальної нестабільності.

## **Висновки до розділу 2**

Згідно проведеного дослідження зроблено висновок, що Фастівська багатопрофільна лікарня інтенсивного лікування є ключовим закладом, що надає вторинну медичну допомогу населенню Фастівського району, забезпечуючи високоякісну діагностику, лікування та реабілітацію. Аналіз фінансової діяльності закладу показав зростання доходів і прибутковості в 2023 р. після зменшення обсягу платних послуг у попередньому періоді. Значне підвищення доходів, поряд зі зменшенням собівартості, свідчить про успішні



заходи оптимізації витрат і розширення послуг. Структура активів демонструє стабільне зростання необоротних активів, що вказує на довгострокові інвестиції у розвиток, а збільшення власного капіталу та скорочення поточних зобов'язань свідчать про покращення фінансової стійкості та ліквідності лікарні.

Зазначено, що комунальне некомерційне підприємство Фастівської міської ради «Фастівська багатопрофільна лікарня інтенсивного лікування» є ключовим медичним закладом вторинного рівня, що надає спеціалізовану допомогу жителям Фастівського району. Зважаючи на соціально-економічні та демографічні виклики, ефективне управління лікарнею є надзвичайно важливим для забезпечення доступності та якості медичних послуг. Управлінська структура лікарні адаптується до змін у фінансуванні та законодавстві, зокрема через управління матеріально-технічними та кадровими ресурсами, оптимізацію витрат і підвищення ефективності роботи. Лікарня має три основні рівні управління: стратегічний, тактичний та оперативний, кожен з яких відповідає за конкретні напрямки діяльності. Стратегічний рівень зосереджений на визначенні довгострокових цілей та розвитку лікарні, в той час як тактичний рівень займається реалізацією стратегічних завдань через управління підрозділами. Оперативний рівень відповідає за безпосереднє виконання медичних послуг та організацію щоденної роботи лікарні. Координація між рівнями управління є критично важливою для забезпечення безперебійної роботи закладу, адаптації до мінливих умов і досягнення стратегічних цілей, що дозволяє лікарні ефективно реагувати на виклики, підвищувати якість послуг і підтримувати свою роль як основного медичного закладу в регіоні.

На нашу думку, управління проєктною діяльністю в КНП ФМР «Фастівська багатопрофільна лікарня інтенсивного лікування» є важливим інструментом для впровадження нових ініціатив, вдосконалення медичних послуг та розвитку інфраструктури закладу. Цей процес спрямований на адаптацію лікарні до змін у законодавстві, фінансуванні та нових вимогах у

сфері охорони здоров'я. У цілому середня оцінка ефективності управління проектною діяльністю в лікарні становить 4 бали з 5 можливих. Це свідчить про високу ефективність управлінських процесів, з певними варіаціями залежно від типу проекту. Успішно реалізовані проекти в галузі цифровізації та покращення умов праці персоналу дозволяють лікарні ефективно функціонувати в умовах постійних змін і викликів. Проте є потреба в удосконаленні деяких аспектів, зокрема, щодо фінансування та навчання медичних працівників. Зважаючи на ці виклики, лікарня продовжує працювати над удосконаленням системи управління проектами, забезпечуючи високий рівень медичних послуг та адаптацію до змін у сфері охорони здоров'я.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КНП ФМР «ФАСТІВСЬКА БЛІЛ»

#### 3.1 Програма удосконалення управління проєктною діяльністю закладу

В умовах сучасних соціально-економічних викликів, зокрема, у сфері охорони здоров'я, управління проєктною діяльністю є ключовим інструментом підвищення ефективності та конкурентоспроможності медичних закладів. КНП ФМР «Фастівська БЛІЛ» виконує важливу соціальну функцію, забезпечуючи населення медичними послугами. У сучасних умовах діяльності лікарні, зокрема, зростання потреб пацієнтів, обмеження фінансових ресурсів та швидкий розвиток медичних технологій, виникає необхідність у впровадженні ефективного проєктного підходу до управління. Проєктна діяльність дозволяє не лише чітко визначати цілі, терміни та ресурси для реалізації окремих ініціатив, але й сприяє підвищенню якості медичних послуг, оптимізації внутрішніх процесів, залученню інвестицій та впровадженню інновацій. Водночас існує потреба у вдосконаленні підходів до управління проєктами у КНП ФМР «Фастівська БЛІЛ», зокрема у створенні програми, яка враховувала б специфіку закладу, сучасні виклики та найкращі практики в галузі.

Розробка програми вдосконалення управління проєктною діяльністю є актуальною для підвищення ефективності функціонування лікарні, забезпечення раціонального використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей закладу. Вступна частина дослідження окреслює основні передумови, значущість та мету запропонованої програми, що спрямована на розвиток інституційного потенціалу лікарні та підвищення якості медичних послуг, які надаються населенню. Удосконалення управління проєктною діяльністю закладів охорони здоров'я є важливим інструментом для забезпечення їхньої

ефективності, адаптації до викликів сучасного середовища та покращення якості надання медичних послуг. Для КНП ФМР «Фастівська БЛЛ» реалізація проєктів, спрямованих на розвиток персоналу та залучення додаткового фінансування через державні програми та гранти, є пріоритетним завданням, оскільки сприятиме підвищенню професійного рівня медичних працівників, модернізації закладу та раціональному використанню ресурсів.

Навчання медичних працівників дозволяє не лише впроваджувати сучасні медичні практики, але й підвищувати рівень обслуговування пацієнтів, забезпечуючи їх безпеку та задоволеність. У свою чергу, реалізація проєктів у межах державного фінансування та грантів відкриває нові можливості для оновлення матеріально-технічної бази, впровадження інноваційних технологій та розширення спектра медичних послуг. Важливість системного підходу до управління цими процесами зумовлює необхідність створення спеціальної програми, яка визначає етапи, відповідальних осіб та строки реалізації заходів.

Запропонована програма удосконалення управління проєктною діяльністю закладу спрямована на комплексний розвиток, підвищення ефективності роботи та забезпечення сталого розвитку КНП ФМР «Фастівська БЛЛ» (табл. 3.1).

Ця програма передбачає чітке планування заходів, визначення відповідальних осіб і термінів реалізації, а очікувані результати наступні:

1) підвищення ефективності управління проєктною діяльністю, оскільки забезпечення чіткого планування, координації та моніторингу проєктів сприятиме досягненню поставлених цілей у визначені терміни та з оптимальним використанням ресурсів;

2) підвищення кваліфікації персоналу, тобто за рахунок проведення тренінгів та навчальних заходів працівники отримають нові знання та навички з управління проєктами, що дозволить підвищити їх компетентність у підготовці заявок, управлінні ресурсами та комунікації з донорами;

Таблиця 3.1

Програма удосконалення управління проектною діяльністю КНП ФМР  
«Фастівська БЛІЛ» шляхом навчання працівників

Етапи	Підетапи	Відповідальні	Дата початку	Дата завершення
1. Аналіз потреб та можливостей	Збір інформації про потреби у навчанні персоналу	Відділ кадрів, адміністрація	01.12.2024	15.12.2024
	Оцінка можливостей отримання грантів	Відділ проектної діяльності	01.12.2024	20.12.2024
2. Розробка програми навчання	Визначення необхідних тем і форматів навчання	Відділ кадрів, медичний директор	21.12.2024	10.01.2025
	Залучення зовнішніх експертів	Адміністрація, відділ кадрів	11.01.2025	25.01.2025
3. Підготовка до проектів	Підготовка заявок на участь у грантових конкурсах	Відділ проектної діяльності	01.01.2025	15.02.2025
	Вивчення умов державного фінансування	Адміністрація, економічний відділ	01.01.2025	31.01.2025
4. Реалізація навчальних програм	Проведення семінарів та тренінгів для персоналу	Залучені експерти, адміністрація	01.02.2025	30.06.2025
5. Реалізація проектів	Впровадження проектів у межах державного фінансування	Відділ проектної діяльності	01.03.2025	30.09.2025
	Впровадження грантових проектів	Відділ проектної діяльності	01.04.2025	31.12.2025
6. Оцінка та коригування	Моніторинг результатів навчання	Відділ кадрів, адміністрація	01.07.2025	31.07.2025
	Оцінка ефективності впроваджених проектів	Адміністрація, економічний відділ	01.10.2025	31.12.2025

*Джерело: авторська розробка*

3) залучення додаткових фінансових ресурсів, оскільки реалізація проектів у межах державного фінансування та грантових програм дозволить залучити додаткові кошти на модернізацію обладнання, оновлення інфраструктури та розширення спектра медичних послуг;

4) покращення матеріально-технічної бази;

5) підвищення якості медичних послуг;

б) посилення конкурентоспроможності закладу;

7) створення передумов для сталого розвитку, адже завдяки ефективній реалізації програми заклад зможе досягти довгострокових результатів, які забезпечать його стабільне функціонування в умовах сучасних викликів.

Ці очікувані результати є важливими для досягнення стратегічної мети закладу – забезпечення якісного та доступного медичного обслуговування населення, раціонального використання ресурсів та підвищення ефективності діяльності в цілому.

Залучення фінансування від держави та грантових організацій є одним із ключових напрямів забезпечення сталого розвитку медичних закладів, зокрема – КНП ФМР «Фастівська багатопрофільна лікарня інтенсивного лікування». У сучасних умовах, коли зростають потреби населення у високоякісних медичних послугах, а фінансові ресурси місцевих бюджетів обмежені, пошук альтернативних джерел фінансування стає нагальною необхідністю. Державні програми фінансування відкривають можливості для модернізації медичної інфраструктури, а гранти дозволяють впроваджувати інновації, розширювати спектр послуг та підвищувати їх якість.

Ефективне використання таких можливостей потребує системного підходу до управління проєктною діяльністю, що включає аналіз доступних джерел фінансування, підготовку якісних заявок, реалізацію проєктів та звітність перед донорами. Водночас важливим є підвищення компетенцій персоналу у сфері проєктного менеджменту та вивчення успішного досвіду інших медичних закладів.

Програма залучення фінансування від держави та грантів для КНП ФМР «Фастівська БЛЛ» (табл. 3.2) спрямована на забезпечення раціонального використання ресурсів, зміцнення матеріально-технічної бази закладу та впровадження сучасних медичних технологій. Її реалізація дозволить підвищити ефективність діяльності лікарні, забезпечити доступ населення до якісної медицини та сприяти досягненню стратегічних цілей закладу.

Таблиця 3.2

## Програма залучення фінансування від держави та грантів

Етапи	Підетапи	Відповідальні	Дата початку	Дата завершення
1. Аналіз можливостей фінансування	Збір інформації про програми державного фінансування	Відділ проектної діяльності	01.12.2024	20.12.2024
	Моніторинг грантових конкурсів	Відділ проектної діяльності	01.12.2024	31.12.2024
2. Підготовка заявок	Розробка структури заявок на державне фінансування	Адміністрація, економічний відділ	01.01.2025	31.01.2025
	Розробка грантових заявок відповідно до вимог донорів	Відділ проектної діяльності	01.01.2025	15.02.2025
	Проведення внутрішньої оцінки ризиків	Економічний відділ	15.02.2025	28.02.2025
3. Підвищення кваліфікації персоналу	Проведення тренінгів з написання заявок та управління проектами	Залучені експерти, адміністрація	01.02.2025	15.03.2025
	Вивчення успішного досвіду інших медичних закладів	Адміністрація, відділ кадрів	15.03.2025	31.03.2025
4. Реалізація проектів	Виконання проектів у межах державного фінансування	Відділ проектної діяльності	01.04.2025	30.09.2025
	Реалізація проектів за рахунок грантів	Відділ проектної діяльності	01.05.2025	31.12.2025
5. Оцінка та звітність	Підготовка звітів для державних органів	Адміністрація, економічний відділ	01.10.2025	31.10.2025
	Підготовка звітів для грантодавців	Відділ проектної діяльності	01.11.2025	31.12.2025

*Джерело: авторська розробка*

Ця програма дозволить КНП ФМР «Фастівська БЛЛ» систематизувати процес залучення фінансування, розширити доступ до державних та грантових ресурсів, а також підвищити ефективність реалізації ініціатив, спрямованих на розвиток медичного закладу.

Таким чином, програми навчання персоналу та залучення фінансування є ключовими елементами забезпечення сталого розвитку КНП ФМР «Фастівська БЛЛ». Вони спрямовані на підвищення професійного рівня медичних працівників, оптимізацію використання ресурсів та впровадження сучасних

технологій. Ефективна реалізація цих програм дозволить закладу досягти стратегічних цілей, покращити якість медичних послуг та забезпечити стабільне функціонування в умовах сучасних викликів.

### **3.2 Обґрунтування доцільності й ефективності розроблених напрямів**

В умовах постійних змін у соціально-економічному середовищі, зокрема у сфері охорони здоров'я, медичні заклади стикаються з необхідністю адаптації до нових викликів. КНП ФМР «Фастівська багатопрофільна лікарня інтенсивного лікування», як ключовий медичний заклад у регіоні, має відповідальність перед населенням за надання якісних медичних послуг. Однак, щоб зберегти та підвищити цей рівень, необхідно постійно вдосконалювати внутрішні процеси та інфраструктуру лікарні. У цьому контексті програми навчання персоналу та залучення фінансування від держави та грантових організацій набувають надзвичайно важливого значення.

Програма навчання персоналу є необхідною для розвитку ключового ресурсу лікарні – медичних працівників. В умовах стрімкого розвитку медичних технологій та підвищення вимог до якості надання послуг, медичні працівники повинні мати доступ до сучасних знань та навичок. Підвищення кваліфікації через тренінги, семінари та спеціалізовані курси не лише дозволить лікарям та медичним сестрам покращити свої професійні навички, але й забезпечить лікарню висококваліфікованими кадрами, здатними ефективно працювати у складних умовах, що постійно змінюються.

Крім того, навчання персоналу дає можливість покращити взаємодію між різними підрозділами лікарні, оптимізувати внутрішні процеси та підвищити рівень взаєморозуміння між співробітниками, що є важливим аспектом для забезпечення безперебійної роботи медичного закладу. Водночас, такий підхід сприятиме розвитку інноваційних рішень, оскільки навчання дає працівникам



можливість впроваджувати новітні методики та технології в їх повсякденну практику.

Програма залучення фінансування від держави та грантових організацій також є важливою складовою для забезпечення стабільного функціонування лікарні. Враховуючи обмеженість бюджетних ресурсів, залучення додаткових фінансових ресурсів через державне фінансування та гранти відкриває нові можливості для модернізації матеріально-технічної бази, оновлення медичного обладнання та інфраструктури. Це дозволить лікарні не тільки забезпечити високий рівень медичного обслуговування, але й впроваджувати інноваційні технології, розширюючи спектр послуг та покращуючи якість лікування.

Залучення фінансування від державних програм і грантів дасть можливість лікарні розвивати нові проекти, модернізувати інфраструктуру, впроваджувати нові медичні технології та підвищувати доступність медичних послуг для населення. Це також дозволить оптимізувати витрати та збільшити ефективність використання наявних ресурсів, що є особливо важливим в умовах обмежених бюджетних коштів.

Таким чином, програми навчання персоналу та залучення фінансування від держави і грантів є ключовими елементами для забезпечення сталого розвитку КНП ФМР «Фастівська БЛЛ». Вони створюють передумови для підвищення професійного рівня медичних працівників, поліпшення якості медичних послуг, оновлення інфраструктури лікарні та забезпечення доступу населення до сучасних медичних технологій. Реалізація цих програм дозволить лікарні не лише ефективно працювати в умовах сучасних викликів, але й досягти стратегічних цілей щодо підвищення конкурентоспроможності та забезпечення високого рівня медичного обслуговування населення.

Управління проєктною діяльністю в медичних закладах є важливим аспектом, що визначає успіх реалізації різноманітних ініціатив та поліпшення якості надання медичних послуг. КНП ФМР «Фастівська багатопрофільна лікарня інтенсивного лікування» постійно стикається з необхідністю адаптації

до нових умов, що зумовлені змінами в нормативно-правовій базі, науково-технічному прогресі та економічних умовах. У цьому контексті ефективне управління проектами стає ключовим фактором для досягнення стратегічних цілей лікарні, включаючи підвищення якості медичних послуг, оптимізацію витрат та покращення умов праці.

Одним з важливих напрямків удосконалення управління проектною діяльністю є навчання персоналу. Це дозволяє не лише підвищити професіоналізм працівників, а й забезпечити зростання внутрішньої ефективності лікарні, адже фахівці, які володіють сучасними знаннями в галузі управління проектами, можуть більш ефективно організовувати процеси, скорочувати час виконання завдань та знижувати ризики неефективного використання ресурсів. Таким чином, навчання персоналу в галузі управління проектами має значний потенціал для підвищення загальної ефективності діяльності лікарні, як на економічному, так і на соціальному рівні.

Враховуючи важливість і актуальність цього питання, обґрунтування ефективності удосконалення управління проектною діяльністю шляхом навчання працівників є важливим етапом для КНП ФМР «Фастівська БЛЛ». Відповідний підхід дозволить не тільки підвищити професіоналізм медичних працівників, але й покращити організацію проектної діяльності на всіх етапах – від планування до реалізації.

Обґрунтування ефективності удосконалення управління проектною діяльністю шляхом навчання працівників наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Обґрунтування ефективності удосконалення управління проектною діяльністю КНП ФМР «Фастівська БЛЛ» шляхом навчання працівників

Показники	Економічна ефективність	Соціальна ефективність
1	2	3
Зниження витрат на реалізацію проектів	Підвищення кваліфікації працівників дозволяє зменшити кількість помилок і спрощує реалізацію проектів, що знижує витрати	Зменшення стресових ситуацій у колективі, покращення морального клімату

Продовження табл. 3.3

1	2	3
Оптимізація використання ресурсів	Знання в області управління проектами допомагають ефективно використовувати людські та матеріальні ресурси	Забезпечення більш раціонального використання ресурсів, що сприяє покращенню умов праці персоналу
Підвищення якості надання послуг	Ефективне управління проектами дозволяє впроваджувати новітні медичні технології, що підвищує якість послуг	Поліпшення доступу до якісних медичних послуг для пацієнтів, підвищення їх задоволення від обслуговування
Підвищення рівня задоволення працівників	Відчуття успішно реалізованих проектів і досягнень надає мотивацію для подальшої праці, що сприяє більш високій ефективності	Покращення психологічного клімату в колективі, зростання лояльності та довіри між працівниками і керівництвом
Забезпечення сталого розвитку організації	Створення чіткої системи управління проектами дозволяє лікарні адаптуватися до змін, знижуючи ризики у діяльності	Підвищення соціальної відповідальності лікарні перед населенням, що підтримує репутацію та імідж установи
Залучення додаткових фінансових ресурсів	Кваліфіковані працівники можуть грамотно розробляти проекти для залучення фінансування, грантів та інвестицій	Підвищення соціальної значущості проектів, що забезпечить підтримку з боку громади і держави

*Джерело: авторська розробка*

Таким чином, удосконалення управління проектною діяльністю КНП ФМР «Фастівська БЛІЛ» через навчання персоналу має високий потенціал як з економічної, так і соціальної точки зору. Водночас воно сприяє розвитку внутрішнього потенціалу лікарні, підвищенню ефективності та якості роботи, що має безпосередній вплив на задоволеність пацієнтів і поліпшення умов праці медичних працівників.

Управління проектною діяльністю в медичних закладах, таких як КНП ФМР «Фастівська БЛІЛ», є важливим елементом для досягнення стратегічних цілей організації, серед яких поліпшення якості медичних послуг, оптимізація ресурсів і покращення умов праці для персоналу. Одним із важливих аспектів, який дозволяє забезпечити фінансову стабільність і розширити можливості для реалізації проектів, є залучення додаткових фінансових ресурсів, зокрема через отримання грантів. В умовах обмеженого державного фінансування для медичних установ, гранти можуть стати ефективним інструментом для

підтримки інноваційних проєктів, модернізації обладнання, покращення інфраструктури та впровадження новітніх технологій.

Одержання грантів дозволяє лікарні не лише забезпечити необхідні ресурси для реалізації проєктів, а й підвищити її фінансову автономію, зменшуючи залежність від бюджетного фінансування. Водночас, для ефективного використання грантових коштів необхідно вдосконалити систему управління проєктною діяльністю, забезпечити належне планування, контроль за виконанням та звітність. Це вимагає кваліфікації управлінського персоналу і розробки чіткої стратегії залучення грантів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Обґрунтування економічної та соціальної ефективності покращення фінансування КНП ФМР «Фастівська БЛЛ» через отримання грантів

Показник	Економічна ефективність	Соціальна ефективність
1	2	3
Залучення додаткових фінансових ресурсів	Гранти дозволяють отримати додаткові кошти для фінансування проєктів, що дає змогу реалізовувати ініціативи, не залучаючи власні ресурси.	Підвищення соціальної значущості лікарні, покращення інфраструктури та послуг для населення.
Підвищення фінансової стабільності	Залучення грантів зменшує залежність лікарні від бюджетного фінансування, що робить її фінансову ситуацію більш стабільною.	Забезпечення сталості та надійності надання медичних послуг, зменшення ризику скорочення кількості медичних працівників через дефіцит бюджету.
Оптимізація використання ресурсів	Грантове фінансування дає можливість більш ефективно використовувати внутрішні ресурси для реалізації пріоритетних проєктів.	Покращення умов праці для медичних працівників через оновлення обладнання та інфраструктури.
Покращення якості медичних послуг	Завдяки грантам лікарня може інвестувати в новітні технології, що покращують якість медичного обслуговування.	Пацієнти отримують доступ до більш якісних медичних послуг, що підвищує рівень їх задоволення і довіри до медичного закладу.
Розвиток інфраструктури та обладнання	Оновлення медичного обладнання за рахунок грантів дозволяє скоротити витрати на утримання старого обладнання і знижує потребу в додаткових капітальних витратах.	Покращення умов перебування пацієнтів, що сприяє більш комфортному лікуванню та зменшує час на реабілітацію.

Продовження табл. 3.4

1	2	3
Зміцнення іміджу та довіри	Залучення грантів підвищує імідж лікарні як інноваційного та ефективного медичного закладу.	Суспільна довіра до лікарні зростає завдяки успішним грантовим проєктам, що реалізуються в інтересах громади.
Підвищення кваліфікації персоналу	Фінансування проєктів через гранти дозволяє інвестувати в професійний розвиток та навчання персоналу, що підвищує ефективність роботи.	Працівники лікарні отримують нові знання і навички, що підвищує їх мотивацію та професіоналізм, а також покращує командну взаємодію.

*Джерело: авторська розробка*

Таким чином, покращення фінансування через отримання грантів є важливим кроком для удосконалення управління проєктною діяльністю КНП ФМР «Фастівська БЛЛ». Воно дозволяє лікарні збільшити фінансові можливості для реалізації важливих ініціатив, зменшити фінансові ризики та забезпечити більш сталий розвиток установи. Покращення фінансування КНП ФМР «Фастівська БЛЛ» через отримання грантів сприяє не лише економічному розвитку установи, а й покращенню соціальних умов для персоналу і пацієнтів. Це дозволяє забезпечити стійкість лікарні, підвищити якість надання медичних послуг, а також сприяє розвитку інфраструктури та професіоналізму персоналу.

### **Висновки до розділу 3**

На нашу думку, в умовах стрімкого розвитку медичних технологій, підвищення вимог до якості обслуговування пацієнтів та обмеженості фінансових ресурсів, для КНП ФМР «Фастівська БЛЛ» реалізація програм навчання персоналу та залучення фінансування має стратегічне значення. Програма навчання персоналу спрямована на вдосконалення професійних компетенцій медичних працівників, що дозволить впроваджувати сучасні медичні практики, підвищувати рівень обслуговування пацієнтів і

забезпечувати їхню безпеку. Участь персоналу у тренінгах та навчальних заходах сприятиме формуванню культури постійного розвитку та адаптації до інновацій. Програма залучення фінансування від держави та грантів забезпечує доступ до додаткових ресурсів, які необхідні для оновлення матеріально-технічної бази, впровадження інноваційних технологій та розширення спектра медичних послуг. Системний підхід до пошуку, підготовки та реалізації проєктів сприятиме раціональному використанню ресурсів, підвищенню ефективності діяльності закладу та зміцненню його конкурентоспроможності. Таким чином, ці програми є ефективними інструментами для досягнення стратегічних цілей КНП ФМР «Фастівська БЛЛ», забезпечуючи його успішне функціонування та розвиток в умовах мінливого середовища.

На нашу думку, одним з основних напрямків удосконалення є програма навчання персоналу, яка дозволяє покращити кваліфікацію медичних працівників і підвищити їх здатність працювати з новітніми медичними технологіями та ефективно використовувати ресурси лікарні. Такий підхід сприяє не лише зниженню витрат і підвищенню якості медичних послуг, але й покращенню внутрішнього клімату в колективі та стимулюванню розвитку інноваційних рішень. Важливим є також залучення фінансування від держави та грантових організацій. Оскільки бюджетні ресурси є обмеженими, додаткові фінансові потоки через гранти дозволяють реалізовувати нові проєкти, модернізувати матеріально-технічну базу та впроваджувати інноваційні технології. Це не лише покращує якість медичних послуг, а й сприяє сталому розвитку лікарні, знижує залежність від державного бюджету та оптимізує використання наявних ресурсів.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження зроблено висновок, що проєктна діяльність підприємства є надзвичайно важливим інструментом, який забезпечує сталий розвиток організації, підвищує її конкурентоспроможність і ефективність в умовах швидких економічних змін, глобалізації ринків і технологічних інновацій. Вона дозволяє організаціям адаптуватися до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі, ефективно реалізуючи нові ідеї, можливості та оптимізуючи бізнес-процеси. Завдяки проєктній діяльності підприємства можуть покращувати якість продукції і послуг, впроваджувати інновації, модернізувати виробництво та освоювати нові ринки. Проєктна діяльність охоплює різні аспекти функціонування підприємства, включаючи управління, фінанси, маркетинг, виробництво та технології, що дозволяє здійснювати структурні зміни, модернізацію та впровадження нових технологій. Вона також забезпечує високу ймовірність досягнення поставлених цілей у порівнянні з традиційними методами управління.

Зазначено, що в умовах швидкоплинних змін на ринку та постійного розвитку нових технологій підприємства стикаються з необхідністю швидко та ефективно реагувати на нові виклики. Саме тому управління проєктами стає важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей, забезпечення конкурентоспроможності та розвитку підприємства. Проєктна діяльність вимагає дотримання чіткої послідовності дій, де кожен етап є важливою складовою для досягнення поставлених цілей. Від успішного проходження кожного етапу залежить результативність усієї проєктної діяльності, що включає управління часом, ресурсами, фінансами, а також контролювання процесу для досягнення бажаного результату. Кожен проєкт має свою специфіку і унікальні вимоги, але є загальні етапи управління проєктами, що дозволяють підприємству впорядкувати процеси, мінімізувати ризики і забезпечити ефективне використання ресурсів.

На нашу думку, заклади охорони здоров'я активно здійснюють проєктну діяльність з кількох ключових причин, головною з яких є необхідність забезпечення ефективного розвитку та вдосконалення медичних послуг. Завдяки проєктній діяльності медичні установи можуть організувати впровадження нових технологій, модернізацію обладнання, поліпшення інфраструктури, а також реалізацію інновацій у лікуванні та діагностиці, що сприяє підвищенню якості надання медичних послуг і задоволеності пацієнтів. Управління проєктною діяльністю в закладах охорони здоров'я має свої особливості, обумовлені як характером самих медичних послуг, так і високими вимогами до їх якості, безпеки та ефективності. Такі проєкти зазвичай орієнтовані на покращення медичних процесів, оновлення інфраструктури, впровадження новітніх технологій, а також для адаптації до змін у законодавстві та фінансуванні. Головною метою таких проєктів є досягнення конкретних результатів у сфері медичних послуг та забезпечення стабільної та безперебійної роботи закладу.

Зроблено висновок, що КНП ФМР «Фастівська БЛІЛ» є медичним закладом, який надає вторинну спеціалізовану медичну допомогу мешканцям Фастівського району та міста Фастова. Метою її діяльності є забезпечення високоякісного лікування, діагностики, профілактики та реабілітації пацієнтів через різноманітні медичні послуги. Лікарня функціонує як комунальне некомерційне підприємство, що підтримує стабільну діяльність завдяки фінансуванню з місцевого бюджету та укладеним договорам з Національною службою здоров'я України (НСЗУ). Аналіз фінансових результатів господарської діяльності лікарні за період 2021-2023 років свідчить про позитивні зміни у її діяльності. У 2022 р. спостерігалось зростання чистого доходу від реалізації послуг, що вказує на покращення обсягів наданих медичних послуг. Позитивна динаміка фінансового результату та чистого прибутку у 2023 р. підтверджує зростання ефективності лікарні, а також її рентабельності.



Зазначено, що структура управління лікарнею включає три основні блоки: адміністративний, медичний та допоміжний. Кожен з цих блоків відповідає за конкретні аспекти роботи закладу. Управління лікарнею здійснюється на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. На стратегічному рівні вищим керівництвом розробляються довгострокові плани розвитку, визначаються основні напрями діяльності лікарні, зокрема, в контексті змін у законодавстві та фінансуванні, а також потребах пацієнтів. Тактичний рівень зосереджується на реалізації стратегічних завдань, організації роботи окремих підрозділів та управлінні ресурсами, а оперативний рівень відповідає за щоденну організацію праці, виконання медичних процедур та забезпечення якості послуг. Загалом ефективне управління КНП ФМР «Фастівська БЛІЛ» є важливим фактором для стабільного функціонування лікарні та забезпечення доступності й якості медичних послуг для населення Фастівського району. Успішне функціонування лікарні можливе лише за умови правильно організованого управління та взаємодії між усіма підрозділами, що сприяє не лише наданню медичних послуг, але й забезпеченню фінансової стабільності та розвитку закладу в цілому.

На нашу думку, особливістю управління проектною діяльністю є інтеграція медичних, економічних, людських та технічних ресурсів для забезпечення реалізації проектів різної складності. Наприклад, проекти з модернізації медичного обладнання або впровадження цифрових технологій вимагають не лише фінансових витрат, а й грамотного управління персоналом та розв'язання технічних завдань. Зокрема, проєкт впровадження електронних медичних записів та телемедицини, який поки що триває, є важливим кроком до оптимізації внутрішніх процесів лікарні та покращення доступу пацієнтів до медичних послуг. Цифровізація медичних процесів дозволяє лікарні не лише знизити кількість паперової документації, але й значно підвищити зручність для пацієнтів та ефективність роботи медичного персоналу. Окрім цього, важливим напрямом управлінської діяльності є вдосконалення інфраструктури,

зокрема, через проекти з покращення логістики та умов праці персоналу. Впровадження електронних черг у приймальному відділенні та покращення умов для працівників лікарні сприяють підвищенню задоволеності як пацієнтів, так і медичного персоналу, що є важливим для стабільної роботи закладу. Покращення умов праці медичного персоналу також має важливе значення для зниження плинності кадрів та підтримки високої мотивації працівників. Ключовим фактором успіху в управлінні проектами є залучення необхідних фінансових ресурсів.

Зазначено, що запропонована програма удосконалення управління проектною діяльністю має на меті підвищення ефективності роботи закладу через чітке планування, координацію та моніторинг проектів, що дозволить оптимізувати використання наявних ресурсів, залучати додаткове фінансування, покращувати матеріально-технічну базу та підвищувати рівень кваліфікації медичних працівників. Зокрема, підвищення кваліфікації через спеціалізовані тренінги і навчання допоможе співробітникам лікарні отримати нові знання в управлінні проектами, що дозволить їм більш ефективно готувати заявки на фінансування, управляти ресурсами та співпрацювати з донорами. Водночас, залучення додаткових коштів через державне фінансування та гранти сприятиме модернізації обладнання та впровадженню інноваційних медичних технологій. Процес залучення фінансування потребує системного підходу, який включає в себе не лише моніторинг грантових конкурсів та державних програм, а й підготовку якісних заявок, проведення тренінгів з управління проектами, вивчення успішного досвіду інших закладів охорони здоров'я, а також підвищення кваліфікації персоналу. Такі заходи дозволяють лікарні краще орієнтуватися в наявних можливостях, розширювати доступ до фінансування та реалізовувати ініціативи, спрямовані на розвиток інфраструктури та надання високоякісних медичних послуг.

На нашу думку, одним з ключових аспектів, що забезпечує сталий розвиток лікарні, є залучення фінансування через державні програми та гранти.

Враховуючи обмеженість державного бюджету, гранти та інші форми додаткового фінансування дозволяють модернізувати матеріально-технічну базу, оновити медичне обладнання та інфраструктуру, що в свою чергу дає можливість лікарні покращити якість медичних послуг, розширити спектр послуг і забезпечити доступність для населення. Залучення додаткових фінансових ресурсів також дозволяє лікарні адаптуватися до нових викликів, підтримуючи інноваційні проекти та підвищуючи фінансову стабільність. Управління проектною діяльністю є важливою складовою ефективної роботи лікарні. Враховуючи постійні зміни в нормативно-правовій базі та медичних технологіях, ефективне управління проектами дозволяє лікарні не лише оптимізувати використання ресурсів, але й знижувати витрати, скорочувати час виконання завдань та підвищувати ефективність усього процесу. Навчання персоналу в області управління проектами дає можливість покращити організацію внутрішніх процесів, зменшити кількість помилок та забезпечити більшу ефективність використання ресурсів. Залучення грантів є ще одним важливим аспектом, який допомагає лікарні забезпечити фінансову стабільність і розширити можливості для реалізації проектів. Водночас важливою складовою є удосконалення управління проектною діяльністю для забезпечення належного планування, контролю за виконанням та звітності за витратами грантових коштів. Це дозволяє не лише досягти економічної ефективності, а й підвищити соціальну відповідальність лікарні, покращуючи умови праці медичних працівників і забезпечуючи доступ до якісних медичних послуг для населення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 20 найкращих програм для управління проектами. URL: <https://flexi-project.com/uk/20-%D0%BD%D0%B0%D0%B9%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%89%D0%B8%D1%85-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC-%D0%B4%D0%BB%D1%8F-%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F/> (дата звернення: 14.11.2024).
2. 4 основні етапи реалізації проекту. URL: <https://flexi-project.com/uk/4-%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96-%D0%B5%D1%82%D0%B0%D0%BF%D0%B8-%D1%80%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%83/> (дата звернення: 14.11.2024).
3. Баєва О.В., Чебан В.І. Економіка та підприємництво в охороні здоров'я. навч. посіб. К.: Вид-во БДМУ, 2013. 360 с.
4. Блага Н.В. Управління проектами: навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
5. Буріменко Ю. І., Галан Л. В., Лебедєв І. Ю., Щуровська А. Ю. Управління проектами : навч. посіб. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.
6. Бушуєв С.Д. Гібридизація методологій управління інфраструктурними проектами та програмами. *Вісник Одеського національного морського університету*. 2020. Вип. 61. С. 187-207.
7. Верба В. А., Загородніх О. А. Проектний аналіз : підруч. Київ : КНЕУ, 2010. 322 с.

8. Вівчар О. Методологія економічної безпеки підприємства на основі застосування проектного підходу у фокусі сучасних викликів: нормативно-правові засади. *Economic Synergy*. 2021. № 1. С. 38-44.

9. Герасименко, О. М., Пасека, С. Р. Концептуальні основи ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення системи економічної безпеки підприємств різних галузей народного господарства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. 4 (56). С. 148–155.

10. Гречин М. Я. Особливості проектного менеджменту підприємств малого та середнього бізнесу. Нові компетенції для Індустрії 5.0 та управління даними для закладів вищої освіти: збірник матеріалів круглого столу / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В.; Національний університет «Києво-Могилянська академія» [та ін.]. Київ: НаУКМА, 2023. С. 53-65.

11. Данченко О.Б., Лепський В.В. Сучасні моделі та методи управління проектами, портфелями проектів та програмами. *Управління розвитком складних систем*. 2017. № 29. С. 46-54.

12. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика». К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

13. Запара Л.А. Основні підходи до управління: еволюція і перспективи. *Агросвіт*. 201520. с. 16-22.

14. Захарова І.В., Філіпова Л.Я. Основи інформаційно-аналітичної діяльності: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2015. 336с.

15. Зачко І.Г. Моделі та методи гібридного управління програмами проектів соціально-економічного розвитку територій засобами механізмів конвергенції: дис. на здобуття наукового ступеня канд. тех. наук: 05.13.22

«Управління проєктами та програмами». Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, Львів, 2021.

16. Зінченко О.А., Пономаренко Л.Р. Особливості проектного менеджменту в закладах охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку. Серія: Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 18. С. 123-126.

17. КНП ФМР «Фастівська БЛІЛ». CLARITY-PROJECT. URL: <https://clarity-project.info/edr/01994238/yearly-finances> (дата звернення: 15.11.2024).

18. КНП ФМР «Фастівська БЛІЛ». YOUCONTROL. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/01994238/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/01994238/) (дата звернення: 15.11.2024).

19. КНП ФМР «Фастівська БЛІЛ». Офіційний сайт. URL: <https://fastiv.crl.net.ua/zagalna-informatsiya/> (дата звернення: 15.11.2024).

20. Корбут Д.В., Рудніченко Є.М., Власюк І.В., Каплична А.С. Методологія управління проектною діяльністю підприємства. *Scientific journal «DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT»*. 2024. № 2. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/140> (дата звернення: 10.11.2024).

21. Лірко Т.В. Інтеграція ризик-орієнтованого управління проєктами в сучасні бізнес-моделі. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 383-391.

22. Ляшенко Р. В. Основні підходи до управління в бізнесі. *Молодий вчений*. 2018. № 12(1). С. 296-301.

23. Маматова Т. В., Молоканова В. М., Чикаренко А., Чикаренко О. О. Управління проєктами: навчальний посібник. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 120 с.

24. Менеджмент організацій і адміністрування: Навчальний посібник / ред. С.К. Харічкова, Г.А. Дорошук. Одеса, 2015. 400 с.

25. Метод критичного шляху (Critical path method). URL: <https://www.maxzosim.com/metod-kritichnogo-shliahu/> (дата звернення: 14.11.2024).

26. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 416 с.

27. Мороз О. С. Основи бізнесу: навчальний посібник. Запоріжжя, ЗНУ, 2021. 372с.

28. Мороз О.С. Економічне обґрунтування проектів та управлінських рішень: навчально-методичний посібник. Запоріжжя, ЗДІА, 2017.214с.

29. Обушна Н. І. Управління проектами в публічній сфері: теоретико-практичний аспект. *Наукові перспективи*. 2023. № 1 (31). С. 137-148.

30. Онишкевич О. В. Актуальність проектного підходу в управлінні підприємствами. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 203–207.

31. Отенко І.П., Азаренков Г.Ф., Іващенко Г.А. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015.156 с.

32. Петренко Н.О., Кустрич Л.О., Гоменюк М.О. Управління проектами: навчальний посібник. К. : «Центр учбової літератури», 2015. 244 с.

33. Полікровський Р. Проектний підхід: суть та особливості застосування у сфері публічного управління. *Вісник економіки*. 2024. № 2. С. 82-91.

34. Полянська А.С. Теоретичні основи дослідження поняття «проект» («міжнародний проект») та вплив проектного менеджменту на розвиток бізнесової діяльності підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1(107). С. 17-25.

35. Послідовність дій для оцінки проекту. URL: <https://training.qatestlab.com/blog/helpful-materials/sequence-of-actions-for-project-evaluation/> (дата звернення: 12.11.2024).

36. Проектний менеджмент в діяльності громадських організацій. Управління змінами у громадських об'єднаннях. Полтава, 2020. 96 с.

37. Сазонець І. Л., Ковшун Н. Е. Управління науковими проектами: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 208 с.

38. Старченко Г. В. Управління проектами: теорія та практика : навч. посіб. Чернігів: видавець Брагинець О. В., 2018. 306 с.

39. Уйсімбаєва М. Проектна діяльність: теоретичні аспекти. *Витоки педагогічної майстерності*. 2014. Вип. 13. С. 258-263.

40. Управління проектами в медицині. URL: <https://info.odmu.edu.ua/chair/moz/files/787/ua> (дата звернення: 12.11.2024).

41. Федь І.Є., Плахотський О.В. Особливості організації проектної діяльності учнів початкової освіти (на прикладі курсів «технології» та «образотворче мистецтво»). *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2022. № 82. С. 69-73.

42. Феєр О.В., Товт Т.Й., Машкаринець М.С. Аналіз теоретичних підходів до управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука»*. 2021. № 2(31). С. 173-176.

43. Фесенко Т.Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2012. 181 с.

44. Шестопалова К.С. Особливості управління проектами в галузі охорони здоров'я. URL: <http://dspace.opu.ua/xmlui/handle/123456789/6363> (дата звернення: 11.11.2024).

45. Шинкарук Л.В., Биховченко В.П., Власенко Т.О., Власенко Ю.Г. Організація проектної діяльності: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2021. 341с.

46. Що таке PERT? URL: <https://experience.dropbox.com/uk-ua/resources/pert> (дата звернення: 14.11.2024).

47. Що таке діаграма Ганта та як нею правильно користуватися? URL: <https://nachasi.com/creative/2020/09/03/gantt-chart/> (дата звернення: 14.11.2024).



48. Що таке управління ресурсами. URL:  
<https://teamdeck.io/uk/%D0%B1%D0%B0%D0%B7%D0%B0-%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%8C/%D1%89%D0%BE-%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B5-%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%B8/> (дата звернення: 12.11.2024).

49. Radchenko O. (2023). State management and financial support of innovations: the example of Ukraine. Public Policy and Accounting. № 1(7). Pp. 22-40.

50. Shyshkovskiy S., Stepura T., Tymoshchuk M., Yakymiv A., Trevoho O. (2023) Management of socio-economic system development based on project management in conditions of economy and society digitalization: collective monograph. Lviv: Rastr-7, Vol. 1. 140 с.

# ДОДАТКИ

**ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ**  
**КНП ФМР «ФАСТІВСЬКА БЛІЛ» ЗА 2022 Р.**

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	387.60	373.00
первісна вартість	1001	457.80	457.80
накопичена амортизація	1002	70.20	84.80
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 416.90	6 343.50
Основні засоби:	1010	67 680.50	71 617.10
первісна вартість	1011	91 024.90	100 672.30
знос	1012	23 344.40	29 055.20
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	70 485.00	78 333.60
II. Оборотні активи Запаси:	1100	8 102.30	19 302.20
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	313.10	344.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	120.60	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 906.30	1 041.60
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	11 442.30	20 687.80
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	81 927.30	99 021.40

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0.00	
Додатковий капітал	1410	35 625.90	33 157.60
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 220.10	-4 788.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	38 846.00	28 369.60
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	9 036.60	23 944.80
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	1 491.80	2 675.20
розрахунками з бюджетом	1620	75.10	917.20
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	28.00	757.70
розрахунками з оплати праці	1630	336.50	4 089.60
Доходи майбутніх періодів	1665	32 113.30	38 267.30
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	
Усього за розділом III	1695	34 044.70	46 707.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	81 927.30	99 021.40

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**  
**КНП ФМР «ФАСТІВСЬКА БЛІЛ» ЗА 2022 Р.**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	111 688.40	97 182.20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	119 861.40	96 092.90
Інші операційні доходи	2120	26 475.80	27 632.70
Інші операційні витрати	2180	26 271.00	27 437.80
Інші доходи	2240	5 685.40	2 988.90
Інші витрати	2270	5 725.30	3 211.60
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	143 849.60	127 803.80
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	151 857.70	126 742.30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-8 008.10	1 061.50
Податок на прибуток	2300		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-8 008.10	1 061.50

**ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ**  
**КНП ФМР «ФАСТІВСЬКА БЛІЛ» ЗА 2023 Р.**

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	373.00	379.90
первісна вартість	1001	457.80	493.70
накопичена амортизація	1002	84.80	113.80
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6 343.50	18 156.00
Основні засоби:	1010	71 617.10	123 127.00
первісна вартість	1011	100 672.30	164 957.40
знос	1012	29 055.20	41 830.40
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	78 333.60	141 662.90
II. Оборотні активи Запаси:	1100	19 302.20	18 021.80
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	344.00	233.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	34.60
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 041.60	1 182.30
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	20 687.80	19 471.70
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	99 021.40	161 134.60

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0.00	
Додатковий капітал	1410	33 157.60	83 023.60
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-4 788.00	4 190.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	28 369.60	87 213.60
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	23 944.80	30 350.40
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	7 211.80
товари, роботи, послуги	1615	2 675.20	616.40
розрахунками з бюджетом	1620	917.20	24.30
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	757.70	14.00
розрахунками з оплати праці	1630	4 089.60	42.00
Доходи майбутніх періодів	1665	38 267.30	35 662.10
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	
Усього за розділом III	1695	46 707.00	43 570.60
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	99 021.40	161 134.60

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**  
**КНП ФМР «ФАСТІВСЬКА БЛІЛ» ЗА 2022 Р.**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	107 817.80	111 688.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	98 946.00	119 861.40
Інші операційні доходи	2120	50 707.70	26 475.80
Інші операційні витрати	2180	50 515.50	26 271.00
Інші доходи	2240	12 718.20	5 685.40
Інші витрати	2270	12 804.20	5 725.30
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	171 243.70	143 849.60
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	162 265.70	151 857.70
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	8 978.00	-8 008.10
Податок на прибуток	2300		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	8 978.00	-8 008.10