

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

другий (магістерський) рівень вищої освіти

**на тему: «Розвиток стратегічного управління медичним
закладом»**

Виконав:

Чергінець Руслан Сергійович

здобувач вищої освіти

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Керівник:

Орехова Альвіна Іванівна

д.е.н., професор кафедри менеджменту

імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Кулик Вікторія Анатоліївна

доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту
і логістики Національного університету «Полтавська
політехніка»

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь «Магістр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:

Завідувач кафедри

(посада, ПІБ)

« »

20 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Чергінцю Руслану Сергійовичу

1. Тема роботи: Розвиток стратегічного управління медичним закладом

2. База практичного дослідження: КНП «Клінічний Перинатальний Центр Пресвятої Діви Марії» Сумської міської ради, м. Суми

Керівник роботи Орехова Альвіна Іванівна, д.е.н., професор
 (прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від « » 20 р. №

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «04» грудня 2024 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчо-нормативна база за темою дослідження, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітична інформація Міністерства фінансів України, звітність підприємства, власні дослідження автора.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

дослідити теоретико-методичні засади розвитку стратегічного управління медичного закладу;

дослідити організаційно-економічну характеристику медичного закладу;

провести управлінську діагностику медичного закладу та характеристику її складових;

провести оцінку ефективності системи стратегічного управління в медичному закладі;

запропонувати вдосконалення стратегічного управління в медичному закладі;

сформулювати висновки.

6. Дата видачі завдання: «__» вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2023 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень - липень 2024 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	серпень – вересень 2024 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	жовтень 2024 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2024 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	02 грудня 2024 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	02 грудня – 04 грудня 2024 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	04 грудня 2024 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	05 грудня – 15 грудня 2024 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	18 грудня 2024 р.	

Студент _____

Р.С. Чергінець

(підпис)

Керівник роботи _____

А.І. Орехова

(підпис)

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

С.М. Лукаш

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Чергінець Р.С. Розвиток стратегічного управління медичним закладом.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2024. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади розвитку стратегічного управління медичним закладом. Досліджено систему стратегічного управління діяльністю в медичному закладі. Запропоновані напрями вдосконалення стратегічного управління в медичному закладі.

Стратегічне управління – це комплексний процес, спрямований на визначення довгострокових цілей організації, розробку шляхів їх досягнення та мобілізацію ресурсів для реалізації стратегічних планів. В контексті медичного закладу, це означає не просто надання медичних послуг, а й постійне вдосконалення якості, ефективності та доступності цих послуг, адаптацію до змін зовнішнього середовища та досягнення лідерських позицій на ринку.

Зменшення кількісної компоненти діяльності «КПЦ Пресвятої Діви Марії» обумовлене не станом управління даним медичним закладом та не зниженням якості надання послуг, а зовнішніми обставинами непереборної сили, на які адміністрація жодного впливу не має. Навпаки, виходячи із власних спостережень, можемо говорити про дуже високу якість медичних послуг, оскільки «КПЦ Пресвятої Діви Марії» у 2020 році був визнаний кращим медичним підприємством України за незмінну орієнтованість на інтереси пацієнтів і бездоганну якість діагностичних та лікувальних послуг. Проведений аналіз показав, що зовнішні умови суттєво ускладнюють роботу перинатального центру. Значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища, яке дорівнює -0,50, свідчить про негативний вплив цих факторів на діяльність закладу. Економічні, політичні та технологічні зміни становлять найбільшу загрозу для стабільного функціонування перинатального центру. Лише соціальні фактори можуть сприяти його розвитку.

Для досягнення стійкого розвитку медичної галузі необхідно створити систему управління, яка буде гнучкою, адаптивною та орієнтованою на результат. Така система повинна враховувати різноманітність факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, ефективно використовувати ресурси та сприяти постійному вдосконаленню процесів. Ефективне стратегічне управління КНМ «КПР Пресвятої Діви Марії» вимагає комплексного підходу, який охоплює всі аспекти діяльності закладу. Реалізація наведених рекомендацій дозволить підвищити якість медичної допомоги, задоволеність пацієнтів та персоналу, а також забезпечити довгостроковий розвиток центру.

Ключові слова: управління, стратегія, стратегічне управління, розвиток, медичний заклад.

SUMMARY

Cherginets R.S. Development of strategic management of a medical institution.

Qualification thesis for specialty 073 "Management", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2024. - Manuscript.

The qualification work explores the theoretical and methodological principles of the development of strategic management of a medical institution. The system of strategic management of activities in a medical institution is studied. Directions for improving strategic management in a medical institution are proposed.

Strategic management is a complex process aimed at determining the long-term goals of the organization, developing ways to achieve them and mobilizing resources to implement strategic plans. In the context of a medical institution, this means not just providing medical services, but also constantly improving the quality, efficiency and accessibility of these services, adapting to changes in the external environment and achieving leadership positions in the market.

The decrease in the quantitative component of the activities of the "KPC of the Blessed Virgin Mary" is due not to the state of management of this medical institution and not to a decrease in the quality of service provision, but to external circumstances of force majeure, over which the administration has no influence. On the contrary, based on our own observations, we can speak of a very high quality of medical services, since the "KPC of the Blessed Virgin Mary" in 2020 was recognized as the best medical enterprise in Ukraine for its consistent focus on the interests of patients and the impeccable quality of diagnostic and treatment services. The analysis conducted showed that external conditions significantly complicate the work of the perinatal center. The value of the coefficient of influence of macroenvironmental factors, which is equal to -0.50, indicates a negative impact of these factors on the activities of the institution. Economic, political and technological changes pose the greatest threat to the stable functioning of the perinatal center. Only social factors can contribute to its development.

To achieve sustainable development of the medical industry, it is necessary to create a management system that is flexible, adaptive and result-oriented. Such a system must take into account the diversity of internal and external environmental factors, effectively use resources and promote continuous improvement of processes. Effective strategic management of the KNM "KPR Presvyatoi Divy Maryi" requires a comprehensive approach that covers all aspects of the institution's activities. The implementation of the above recommendations will improve the quality of medical care, patient and staff satisfaction, and ensure the long-term development of the center.

Keywords: management, strategy, strategic management, development, medical institution.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні засади розвитку стратегічного управління медичного закладу	11
РОЗДІЛ 2 Оцінка системи стратегічного управління діяльністю в медичному закладі	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика медичного закладу	20
2.2 Управлінська діагностика закладу та характеристика її складових	30
2.3 Оцінка ефективності системи стратегічного управління в закладі	35
РОЗДІЛ 3 Напрями вдосконалення стратегічного управління в медичному закладі	45
3.1 Визначення векторів стратегічного розвитку медичних закладів	45
3.2 Обґрунтування необхідності оновлення системи менеджменту в медичному закладі	54
3.3 Ефективність запропонованих заходів щодо вибору стратегії розвитку закладу	60
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність теми. Удосконалення розвитку стратегічного управління медичних закладів є важливим напрямом та набуває все більшого значення для системи охорони здоров'я. Органи державної влади повинні удосконалювати в організаціях охорони здоров'я стратегічне управління, яке буде спрямоване на розробку та реалізацію перспективних цілей, стратегій та планів розвитку, що відображають усі зміни зовнішнього оточення, з урахуванням аналізу сильних та слабких сторін, а також потенційних можливостей та загроз як усередині галузі охорони здоров'я, так і в медичній організації. У медичних закладах структура цілей та завдань розвитку стратегічного управління спрямована на задоволення потреб населення, яке потребує отримання медичної допомоги та вимог вищих органів управління як то Міністерства охорони здоров'я. Робота у цьому напрямі забезпечить збалансоване та стійке функціонування медичних закладів. Вирішення відповідних завдань призведе до підвищення рівня якості та доступності медичної допомоги з урахуванням потреб населення, зниження рівня захворюваності.

Удосконалення розвитку стратегічного управління, особливо на регіональному рівні, пов'язане з необхідністю оцінки виконання стратегічних цілей, аналізу поточної діяльності та визначення перспективних напрямів розвитку медичних закладів. Таким чином, необхідність розвитку теорії та практики має важливе значення для вирішення проблем пов'язаних з удосконаленням розвитку стратегічного управління медичних закладів, що і підтверджує актуальність теми дослідження.

Стан вивчення проблеми. Серед науковців, які досліджують проблеми стратегічного управління, слід виділити таких як Бідучак А. С. [1], Вакун О. В., Король В. С. [2], Гудзь О. Є., Халімон Т. М., Коровін В. О. [4], Ольховая І. О., Макаренко А. О., Сазонова С. В. [8], Педченко Н. С., Шимановська-Діанич Л. М., Гусаковська Т. О., Рибалко-Рак Л. А., Кужель

Н. Л. [10], Приймак В. І., Стрільчук Р. М., Байда Б. Ф. [12], Турило А. М., Турило А. А., Короленко Р. В., Короленко С. М. [16], Хромушина Л. А. [17], Шаров В. В. [21], Шатіло О. В. [22] та ін. Не зважаючи на вагомість проведених досліджень, потребують додаткового дослідження питання пов'язані з удосконаленням стратегічного управління медичним закладом.

Мета і задачі дослідження. Мета дослідження полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні та прикладному опрацюванні питань щодо удосконалення та розвитку стратегічного управління медичного закладу.

Досягнення мети кваліфікаційної роботи обумовило необхідність вирішення наступних завдань дослідження:

- дослідити теоретико-методичні засади розвитку стратегічного управління медичного закладу;
- надати організаційно-економічну характеристику медичного закладу;
- провести управлінська діагностика медичного закладу та характеристика її складових;
- надати оцінку ефективності системи стратегічного управління в медичному закладі;
- визначити вектори стратегічного розвитку медичного закладу;
- обґрунтування необхідності оновлення системи менеджменту в медичному закладі;
- дослідити ефективність запропонованих заходів щодо вибору стратегії розвитку медичного закладу.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність КНП «Клінічний Перинатальний Центр Пресвятої Діви Марії» Сумської міської ради.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення та розвитку стратегічного управління медичного закладу.

Методи дослідження. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: методи індукції та дедукції, науково-аналітичні методи; абстрактно-логічний метод; статистичний аналіз та метод

згрупувань; графічний метод - для наочного зображення теоретичного матеріалу та аналітичних результатів. Під час розробки та впровадження напрямів удосконалення стратегічного управління використовувались методи систематизації, алгоритмізації та ін.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти та матеріали Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, матеріали періодичного друку, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених за темою дослідження.

Елементи наукової новизни отриманих результатів. Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення системи розвитку стратегічного управління в медичному закладі, а саме:

- визначені теоретико-методичні засади розвитку стратегічного управління медичного закладу;
- запропоновано методику вибору оптимальних стратегій розвитку медичного закладу, що сприятиме розвитку закладу шляхом обґрунтованих зусиль у соціальну, економічну сфери, які пов'язані з поточною діяльністю та досягненням стратегічних цілей розвитку;
- запропоновано вибір конкретної стратегії та заходи щодо її реалізації для закладу, для задоволення потреб населення тими продуктами (послугами), які найбільш комплексно задовольняють потреби ринку, ніж конкуренти, та сприятиме досягненню стратегічних цілей розвитку медичного закладу.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що проведені дослідження дозволяють вдосконалити систему розвитку стратегічного управління в медичному закладі. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані закладу, що досліджується, – КНП «Клінічний Перинатальний Центр Пресвятої Діви Марії» Сумської міської ради, а також на кафедру менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського

національного аграрного університету. Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть слугувати якісним теоретичним, навчальним та практичним матеріалом при проведенні викладачами кафедри лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності «Менеджмент».

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки роботи доповідалися, обговорювалися і отримали позитивну оцінку на міжнародних науково-практичних конференціях у м. Луцьк та м. Дніпро.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 2 тези доповіді:

1. Чергінець Р.С. Розвиток стратегічного управління медичним закладом. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф., Частина 1. Луцьк, 15 груд. 2023 р., Луцьк: ЛНТУ, 2023. С.378-380.

2. Чергінець Р.С. Ключові аспекти та методи стратегічного управління в сучасних компаніях. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2024. С.111.

Обсяг і структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи викладено на 69 сторінках. Список використаних джерел включає 28 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ

Сьогодні більшість організацій у нашій країні та за кордоном стикається з наростанням конкуренції на зовнішніх та внутрішніх ринках, глобалізацією бізнесу, розвитком інформаційних технологій, необхідністю модернізації виробничих процесів та процесів дистрибуції. Висока динаміка зміни геополітичної картини, тотальна цифровізація, зміна споживчих переваг, вихід на перший план нематеріальних факторів формування капіталу (репутація, соціальна відповідальність, імідж) – ці та багато інших чинників змушують менеджмент організацій вживати оперативних заходів щодо реорганізації системи управління. Це, своєю чергою, актуалізує проблеми запровадження нових теоретико-методологічних підходів до інструментарію стратегічного управління.

Стратегічне управління - це комплексне та цілеспрямоване управління компанією, спрямоване на досягнення довгострокових цілей. Дане поняття включає в себе процес прийняття та реалізації рішень, які визначають основні цілі та завдання організації, а також вибір стратегії та тактики їх досягнення.

Стратегічне управління не є однорідною дисципліною і включає кілька основних типів, які важливо врахувати при формуванні корпоративної стратегії:

- корпоративне стратегічне управління - цей вид управління включає прийняття рішень на самому верхньому рівні, які зачіпають весь бізнес в цілому. Корпоративне стратегічне управління включає визначення місії, бачення і стратегічних цілей організації.

– бізнес-стратегічного управління - цей вид управління фокусується на окремому бізнес-юніті чи продукті в рамках компанії. Тут враховуються специфіка сфери діяльності, ринку, конкурентів та клієнтів.

– функціональне стратегічне управління - функціональне управління відноситься до окремих функцій або відділів усередині компанії. У контексті нашої статті це може бути управління бухгалтерією та аудитом.

– оперативне управління - оперативне управління фокусується на повсякденній діяльності компанії та реалізації корпоративної стратегії.

При прийнятті рішень всіх цих рівнях важливо враховувати як зовнішнє середовище (наприклад, законодавство, конкуренцію, ринкові тренди), і внутрішнє середовище (наприклад, ресурси, культуру, структуру).

Поряд із формальними методами та прийомами системний стиль управління вимагає від власника розвиненої інтуїції та вміння застосовувати творчий підхід до вирішення бізнес-завдань.

Сутність бізнес-стратегії складає зведення правил, згідно з якими приймаються рішення:

- правила оцінки результатів діяльності компанії у поточному періоді та на перспективу;
- правила побудови стосунків із зовнішнім середовищем, що визначають основний асортимент продукції, цільову аудиторію, методи збереження конкурентоспроможності;
- норми процедур та взаємовідносин усередині компанії;
- правила поточного управління (оперативні прийоми).

Ключовою складовою стратегічного управління є постійне оновлення та адаптація стратегічних цілей. В умовах мінливого бізнес-середовища жорсткі плани швидко стають застарілими. Тому стратегічне управління має бути гнучким і передбачати регулярний перегляд та корекцію цілей [16].

Стратегічні цілі мають бути тісно пов'язані з кінцевими результатами, яких прагне досягти організація. Вони повинні бути сформульовані таким

чином, щоб сприяти досягненню загальної мети і бути зрозумілими для всіх рівнів управління.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі виживання організації без чіткої стратегії стає все складнішим. Щоб успішно конкурувати, компанії повинні не тільки реагувати на поточні зміни, але й передбачати майбутні тенденції та розробляти довгострокові плани розвитку.

Щоб забезпечити довготривалий успіх, організації повинні бути гнучкими та здатними пристосовуватися до постійних змін у бізнес-середовищі. Стратегія має бути динамічною і регулярно переглядатися, щоб відповідати новим викликам та можливостям.

Стратегічне управління в організації виконує п'ять основних функцій (рис. 1.1).

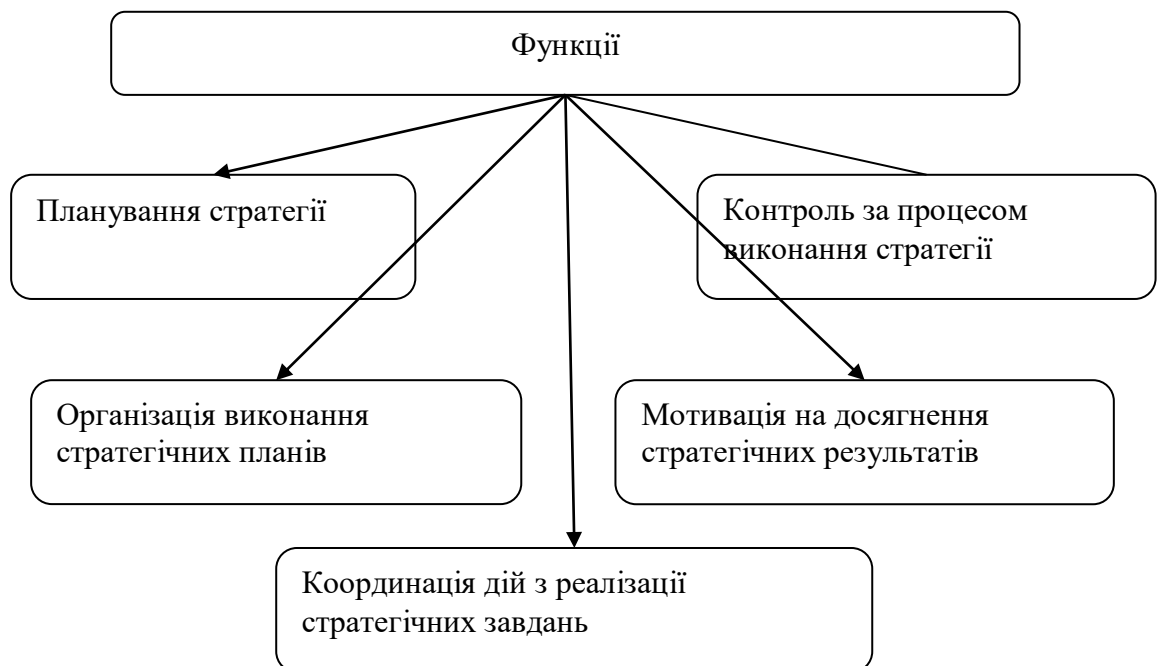


Рисунок 1.1 - Функції стратегічного управління

*Джерело: складено автором

Коли йдеться про методи, що застосовуються в сфері стратегічного управління, маються на увазі методи, спрямовані на три основні етапи процесу управління: планування, реалізація та оцінка.

Методи формулювання стратегії (методи стратегічного планування) включають розробку місії, цілей, стратегічних напрямків і планів дій.

Методи реалізації стратегії включають управління змінами, розробку бізнес-процесів, розподіл ресурсів і управління проектами.

Методи оцінки стратегії включають використання ключових показників ефективності (KPI), балансову систему показників (BSC), аналіз причинно-наслідкових зв'язків та ін. методи планування можуть мати місце і в ході реалізації стратегії - при її коригуванні, методи оцінки реалізації стратегії можуть застосовуватись по ходу її реалізації тощо.

Класичними методами, використовуваними на етапі стратегічного планування, прийнято вважати SWOT-аналіз і методологію М. Портера. для аналізу поточного статусу бізнес-одиниці та вибору оптимального шляху її розвитку. Концепція т. зв. «ціннісних ланцюжків» М. Портера, своєю чергою, сфокусована створення цінності кожному з етапів виробничого процесу – від отримання сировини до доставки продукції кінцевому споживачеві. реалізація якої дозволить максимізувати додану вартість кожному етапі.

Крім двох вищезазначених методів, до переліку класичних також прийнято включати концепцію «блакитного океану», яка фокусує стратегію управління компанією на створенні нових ніш на поточних ринках - замість того, щоб намагатися утримати конкурентні переваги на перенасичених ринках. блакитними океанами» - саме на їхнє освоєння виявляється спрямована стратегія управління компанією [8].

Сучасне стратегічне планування, крім того, часто ґрунтується на методах PESTEL-аналізу (аналізу макросередовища) підприємства), а також на матриці Ансоффа (пошук т.з. «стратегій зростання»), або їй слід залишитися у вже освоєному просторі.

Для того, щоб подолати найважливіший недолік стратегічного планування та управління – неврахування оперативних змін зовнішнього та внутрішнього середовища та неухильне дотримання стратегії – фахівці вдаються до методу сценарного планування. метод полягає у розробці

сценаріїв майбутнього, які варіюються в залежності від наявності або відсутності різних факторів, тенденцій та подій.

Серед дієвих методів оцінки якості реалізації стратегії можна відзначити метод збалансованої системи показників (BSC). Цей метод націлений на вироблення інтегрованих показників продуктивності фінансового та нефінансового характеру.

Як на етапі планування, так і в ході реалізації стратегії керівники підприємства повинні розраховувати обсяги ресурсів, що спрямовуються на досягнення тієї чи іншої задачі, прописаної в стратегії.

VRIO концентрується на 4 ключових критеріях, які відображають цінність та унікальність ресурсів або параметрів компанії: Valuable (цінний), Rare (рідкісний), Inimitable (неповторний) та Organized (організований). Ресурс, що відповідає критерію цінності Valuable, повинен приносити цінність для підприємства, сприяти досягненню стратегічних цілей або покращувати конкурентні позиції бізнесу. Рідкісний (Rare) ресурс - ресурс, який рідко застосовується в галузі, що виділяє підприємство серед конкурентів. Ресурс, який неможливо скопіювати або відтворити (Inimitable), також сприяє збереженню унікальних конкурентних позицій компанії. Організований (Organized) ресурс – ресурс, звернення, постачання, трансформація якого добре налагоджені у компанії. Застосування методу VRIO виявляє чимало подібності із зазначеним вище SWOT-аналізом, але, на відміну від нього, він дозволяє отримати більш конкретні та деталізовані результати аналізу [4].

Особливий інтерес є методом KPI, що застосовується як безліччю великих транснаціональних корпорацій, і невеликими вузькоспеціалізованими підприємствами. Сутність методу полягає у виробленні критеріїв та параметрів ефективності, а також у налагодженні відповідності їм. У ряді країн (США, Японія, Корея, Німеччина, Великобританія) концепція KPI вважається найбільш точною та ефективною, тому застосовується не тільки в приватному секторі, нотах та соціальних

сферах, включаючи державне, регіональне та муніципальне управління. На нашу думку, метод KPI серед усіх представлених можна вважати найбільш сучасним та перспективним. Основні переваги методу можна подати так (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 - Переваги та недоліки кожного методу з позиції стратегічного управління

Метод	Переваги	Недоліки
SWOT-аналіз	Простий та зрозумілий	Обмеженість в обсязі даних, суб'єктивність
Методологія М. Портера	Фокусується на створенні цінності	Складність та трудомісткість аналізу
Концепція «блакитного океану»	Створення нових ніш	Високий ризик невдачі
PESTEL-аналіз	Аналіз зовнішнього середовища	Важко врахувати всі фактори
Матриця Ансоффа	Визначення стратегій зростання	Спрощений підхід до аналізу ринку
Сценарне планування	Готовність до несподіваних змін	Трудомісткість та невизначеність результатів
Метод KPI	Реалізація відповідно до стратегії, вимірність, орієнтація на результат	Трудомісткість розробки, можливість маніпуляцій
Метод VRIO	Аналіз цінності та унікальності ресурсів	Складність оцінки та суб'єктивність
Збалансована система показників (BSC)	Інтегрована оцінка продуктивності	Складність розробки та впровадження

*Джерело: складено автором

В сучасних турбулентних умовах все частіше дослідники говорять про те, що бізнес повинен слідувати методології ситуаційного управління, навмисно відмовляючись від стратегічного мислення. Не можемо повністю підтримати цю точку зору: компанії, які демонструють переважання тактичного підходу над стратегічним і які на перше місце поставили рішення короткострокових завдань, у довгостроковій перспективі виявляються не такими ефективними в порівнянні з компаніями, які мають стратегію та враховують стратегічні цілі навіть при виконанні ситуативних, одноразових тактичних заходів. Питання, що краще – стратегічне чи ситуаційне управління, є вкрай складним і залежить від конкретної ситуації, країни

ведення бізнесу, галузі, управлінського менталітету, характеру діяльності компанії. Важливо розуміти, що обидві ці стратегії управління мають свої переваги та обмеження (табл. 1.2):

Таблиця 1.2 - Стратегічне управління vs ситуаційне управління

Стратегічне управління	Ситуаційне управління
Довгострокове бачення: стратегічне управління дозволяє організації розробити довгострокові цілі.	Гнучкість: ситуаційне управління дозволяє бізнесу генерувати швидкі реакції на умови і вимоги, що змінюються.
Стійкість до змін: стратегічне управління сприяє створенню стійкості до точкових змін зовнішньої середовища за рахунок узагальненого, цілісного підходу до управління	Підтримка ефективності: ситуаційне управління сприяє підтримці ефективності в динамічному середовищі, в якому довгострокова стратегія може швидко застаріти.
Вироблення конкурентних переваг: стратегії дозволяють ідентифікувати поточні та майбутні конкурентні переваги та визначити оптимальні напрямки довгострокового розвитку та захоплення ринкових ніш.	Мотивація персоналу: ситуаційне управління враховує індивідуальні особливості та потреби співробітників, що може сприяти їх мотивації та підвищувати продуктивність.

*Джерело: складено автором

Отже, вибір між стратегічним і ситуаційним управлінням залежить від багатьох чинників, включаючи характер діяльності організації, її цілі, зовнішнє середовище та культуру організації. У більшості випадків ефективним буде використання комбінації обох стратегій – навіть за схильності до ситуаційного управління потрібно підтримувати стратегічність у розвитку бізнесу. Багато в чому ця теза реалізована в парадигмі бізнес-аджиліті.

Таким чином, стратегічне управління – це комплексний процес, спрямований на визначення довгострокових цілей організації, розробку шляхів їх досягнення та мобілізацію ресурсів для реалізації стратегічних планів. В контексті медичного закладу, це означає не просто надання медичних послуг, а й постійне вдосконалення якості, ефективності та доступності цих послуг, адаптацію до змін зовнішнього середовища та досягнення лідерських позицій на ринку.

Обумовленість стратегічного управління для медичного закладу полягає в наступному:

- спрямованість на майбутнє - дозволяє передбачати зміни в галузі охорони здоров'я та розробляти стратегії для успішного розвитку в нових умовах.
- оптимізація ресурсів - забезпечує ефективне використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів.
- підвищення якості послуг - стимулює постійне вдосконалення медичної допомоги та задоволення потреб пацієнтів.
- посилення конкурентоспроможності - дозволяє медичному закладу виділитися серед конкурентів та завоювати довіру пацієнтів.



Рисунок 1.2 - Етапи стратегічного управління медичним закладом

*Джерело: складено автором

Ефективність стратегічного управління медичним закладом напряду залежить від чіткого дотримання всіх етапів цього процесу. Він включає в себе: формулювання місії закладу, постановку конкретних цілей, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, розробку стратегії розвитку, її провадження та постійну оцінку результатів (рис. 1.2).

Таким чином, стратегічне управління є необхідною умовою успішного розвитку медичного закладу в сучасних умовах. Воно дозволяє підвищити якість медичної допомоги, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити стійкий розвиток організації.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

2.1 Організаційно-економічна характеристика комунальної установи «Клінічний перинатальний центр Пресвятої Діви Марії» Сумської міської ради

Комунальне некомерційне підприємство «Клінічний перинатальний центр Пресвятої Діви Марії» Сумської міської ради (далі за текстом «КПЦ Пресвятої Діви Марії») є пологовим будинком, розташованим у місті Суми. Історія Сумського пологового будинку розпочинається із 1927 року, коли було відкрите перше відділення у будівлі, яка до того часу слугувала притулком для сиріт. Перше розширення відбулося через 30 років у 1957 році. Станом на той час Сумський пологовий будинок налічував вже 100 ліжок, а його штат збільшився до 36 санітарок, 29 акушерок, 14 медсестр та 15 лікарів. Подальший розвиток Сумського пологового будинку мав місце у 1963 році, тоді поряд із старою будівлею збудована нова, яка функціонує й понині, як акушерський корпус. Наступна реконструкція відбулася 1990 року, в той рік зведений 4-ох поверховий корпус, де на 1-ому та 2-ому поверхах розташувалася жіноча консультація із перепускною здатністю 300 відвідувань на зміну. Наразі ця жіноча консультація є сучасною і комфортабельною із WifiFreeZonета комп'ютерним обліком реєстрації пацієнток, інтерактивними стендами. Впроваджена можливість клієнткам «КПЦ Пресвятої Діви Марії» записуватись до свого лікаря (акушера-гінеколога) через систему Helsi.me.

У головному корпусі на 3-ому та 4-ому поверхах розгорнуто гінекологічне відділення на 45 ліжко-місць. Структура даного відділення на даний час складається із приймально-оглядового кабінету, післяопераційної

палати та декількох палат інтенсивної терапії. Відділення оснащене сучасною операційною з активною експлуатацією гістероскопічної і лапароскопічної стійок.

В закладі створені всі умови аби забезпечувати супровід жінок при надії та породіль з моменту планування вагітності до післяпологового відновлення. Завдання «КПЦ Пресвятої Діви Марії», окрім основного – надання лікарсько-акушерської допомоги при пологах – включають наступні функції: лікування безпліддя, планування вагітності, ультразвукове дослідження, клініко-діагностичне обстеження, раціональна контрацепція, пренатальна діагностика, лікування гінекологічних захворювань. Діяльність «КПЦ Пресвятої Діви Марії» провадиться за кошти місцевого бюджету Сумської МТГ, та за рахунок благодійних внесків і гуманітарної допомоги в т. ч. закордонної.

Аби надати більш деталізовану характеристику діяльності даної установи проведемо аналіз її фінансової, бухгалтерської та кадрової звітності у дослідженні нижче. Для цього використаємо інформацію з додатків (Дод. А).

Першочерговою задачею вважаємо здійснити дослідження організаційно-кадрової структури «КПЦ Пресвятої Діви Марії». Адже саме ця категорія є ключовою для розуміння шляхів подальшого розвитку стратегічного управління медичного закладу. У перинатальному центрі, як і в будь-якій іншій установі із сфери охорони здоров'я висококваліфікований персонал зазвичай ділиться на три категорії – адміністративно-господарський, допоміжний та основний. Кількісна оцінка цих категорій, а також співвідношення є вирішальними для досягнення довгострокових цілей даної комунальної установи. Проаналізуємо їх структуру та динаміку за матеріалом, розміщеним у табл. 2.1.

Як видно з даних табл. 2.1. організаційно-кадрова структура в досліджуваній установі є типовою для медичних закладів даного типу.

Зокрема, на адміністративно-господарський персонал припадає від 6,8% до 8,4% співробітників.

Таблиця 2.1 - Динаміка і структура працюючих в Комунальній установі «КПЦ Пресвятої Діви Марії» СМР за 2021-2023 рр.

Назва категорій персоналу та штатних посад	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. у % до 2021 р.
	Число штатних одиниць	структура, %	Число штатних одиниць	структура, %	Число штатних одиниць	структура, %	
Адміністративний та господарський персонал	22	8,4	17	6,9	16	6,8	72,7
із них - адміністрація	2	0,8	2	0,8	2	0,9	100,0
- бухгалтерія	4	1,5	3	1,2	3	1,3	75,0
- планово-економічна служба	3	1,1	2	0,8	2	0,9	66,7
- організаційно-методична служба	2	0,8	1	0,4	1	0,4	50,0
- господарча служба	6	2,3	5	2,0	4	1,7	66,7
- технічна служба	5	1,9	4	1,6	4	1,7	80,0
Допоміжний персонал	53	20,2	53	21,5	50	21,4	94,3
із них - харчоблок	7	2,7	6	2,4	6	2,6	85,7
- приймальне відділення	7	2,7	7	2,8	7	3,0	100,0
- стерилізаційне відділення	4	1,5	5	2,0	4	1,7	100,0
- реєстратура	3	1,1	3	1,2	3	1,3	100,0
- відділення УЗД	9	3,4	9	3,7	9	3,8	100,0
- клініко-діагностична лабораторія	10	3,8	10	4,1	9	3,8	90,0
- відділення інфекційного контролю	13	5,0	13	5,3	12	5,1	92,3
Основний персонал	187	71,4	176	71,5	168	71,8	89,8
із них - жіноча консультація	18	6,9	17	6,9	17	7,3	94,4
- акушерське відділення	55	21,0	52	21,1	49	20,9	89,1
- відділення патології вагітних	37	14,1	34	13,8	33	14,1	89,2
- анестезіологічне відділення	21	8,0	20	8,1	19	8,1	90,5
- відділення інтенсивної терапії новонароджених	32	12,2	31	12,6	29	12,4	90,6
- гінекологічне відділення	24	9,2	22	8,9	21	9,0	87,5
Всього	262	100	246	100	234	100	89,3

*Джерело: розраховано автором за даними штатних розписів КНП «КПЦ Пресвятої Діви Марії» Сумської міської ради

Це доводить, що чисельність даної категорії працюючих не є надлишковою, а такою, яка цілком задовольняє потреби організації в адміністративних та господарських функціях. Серед служб у цій категорії найбільш чисельними є господарська та технічна, проте навіть їх питома частка у штатній структурі коливається навколо 2%. Найменш чисельною є підгрупа, яка стосується адміністрації, що представлена всього лише двома штатними одиницями – директоркою медичної установи та її заступницею. Загалом чисельність штатних одиниць по групі скоротилася на 27,3% (6 шт. од.), що в принципі є загальною тенденцією у «КПЦ Пресвятої Діви Марії» й причини цього явища будуть нами висвітлені нижче.

Другою як за чисельністю, так і за питомою вагою у «КПЦ Пресвятої Діви Марії» є категорія медичного персоналу, яку ми умовно назвали «допоміжним». Зазначимо, що критерієм віднесення співробітників та служб до цієї категорії є виконання ними відповідних завдань із обслуговування пацієнток, але водночас і їхня неучасть у наданні лікарсько-акушерської допомоги. Тобто допоміжними ми вважаємо ті відділи, які забезпечують проведення лікувального процесу, але самі не є його частиною. Застосовуючи цей критерій, ми виділили 7 служб, які суттєво різняться як за чисельністю, так і за виконуваними функціями.

За весь період дослідження найбільш чисельною службою серед допоміжних є відділення інфекційного контролю, в штаті якого рахувалося 12-13 медпрацівників, що відповідає 5%-5,3% у загальній структурі персоналу. Лабораторія та УЗД-відділення поділяють другу позицію за штатною чисельністю, адже на 2023 рік у них налічувалося по 9 штатних одиниць. Всі інші відділи та служби із даної групи складаються із 3-7 осіб. Загальна динаміка за період дослідження по цій категорії менш суттєва, проте також негативна, оскільки скорочення персоналу спостерігалось лише на 5,7% (3 шт. од.). Отже, можемо говорити, що в цілому динаміка чисельності допоміжного персоналу у «КПЦ Пресвятої Діви Марії» є

відносно стабільною, а його структура відповідає покладеним на даний вид персоналу завданням.

Зрозуміло, що основний персонал медичної установи – це її кадровий кістяк, що встановлює засади для сталого та успішного розвитку закладу. Зауважимо, що ця категорія персоналу у «КПЦ Пресвятої Діви Марії» домінує чисельно поміж усіх інших, нараховуючи в різні роки досліджуваного періоду від 168 до 187 співробітників. Але при цьому постійно займаючи питому вагу у 71,4% - 71,8%. Найбільш чисельним як у цій групі персоналу, так і по всій штатній структурі медичного закладу є акушерське відділення, в складі якого у 2021-2023 рр. перебувало від 49 до 55 працівників, що відповідало частці у розмірі близько 21% штатного розпису «КПЦ Пресвятої Діви Марії». Це цілком відповідає профільній діяльності медичної установи, пов'язаній із прийманням пологів та супутньою підготовкою породіль. Всі інші відділення із основної діяльності закладу мають менш чисельні штати, їхня кількість варіюється від 17 до 33 осіб. Загальна ж тенденція щодо основного персоналу полягала в скороченні його чисельності на 10,2% (19 шт. од.). Зауважимо, що скорочення стосувалося усіх профільних відділень закладу рівномірно.

Причини, через які «КПЦ Пресвятої Діви Марії» втратив 10,3% (28 шт. од.) персоналу за період 2021-2023 рр. загально відомі. Це все, що є наслідками повномасштабної російської агресії проти України. До цього ми відносимо демографічні, економічні та міграційні процеси. Якщо перший спричинив скорочення народжуваності у прифронтовому місті Суми, то інші два мали опосередкований вплив на кадрову чисельність медичного закладу, оскільки зумовили розторгнення контрактів частиною персоналу внаслідок міграції або економічних негараздів.

В цілому структура персоналу залишалася збалансованою, а скорочення штатних одиниць суттєво не вплинуло на здатність «КПЦ Пресвятої Діви Марії» забезпечити надання лікарсько-акушерських послуг. Проте зменшення штатної чисельності потребує постійного моніторингу, аби

уникнути надзвичайного навантаження на лікарів та медичних сестер, особливо в період пікових навантажень.

Підтримка кадрового складу і структури у задовільному стані безумовно вимагає належної роботи мотиваційних механізмів, що проявляються у вигляді заробітної плати й відображені нами в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка і склад фонду оплати праці Комунальної установи «КПЦ Пресвятої Діви Марії» СМР за 2021-2023 рр.

Показники	2021р.		2022р.		2023р.		2023 р. у % до 2021 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Фонд оплати праці, разом	50185,8	100	51032,4	100	53265,6	100	106,1
В т. ч. - посадові оклади	29860,6	59,5	30823,6	60,4	32705,1	61,4	109,5
- надбавки, з них:	6825,3	13,6	8777,6	17,2	8362,7	15,7	122,5
<i>за вислугу років</i>	5219,3	10,4	6583,2	12,9	6285,3	11,8	120,4
<i>престижність праці</i>	1605,9	3,2	2194,4	4,3	2077,4	3,9	129,4
- доплати, з них:	5921,9	11,8	7859,0	15,4	7297,4	13,7	123,2
<i>за несприятливі умови праці</i>	3462,8	6,9	4490,9	8,8	4154,7	7,8	120,0
<i>за роботу в нічний (вечірній) час</i>	2459,1	4,9	3368,1	6,6	3142,7	5,9	127,8
- премії	4366,2	8,7	2653,7	5,2	3249,2	6,1	74,4
- матеріальна допомога	3211,9	6,4	918,6	1,8	1651,2	3,1	51,4
Середня заробітна плата 1-ого штатного працівника, грн./міс.	15962	*	17287	*	18969	*	118,8

*Джерело: розраховано автором за даними ф. 1-ПВ «Звіт з праці» КНП «КПЦ Пресвятої Діви Марії» Сумської міської ради

Як видно з таблиці 2.2. фонд оплати праці «КПЦ Пресвятої Діви Марії» протягом 2021–2023 років демонструє стабільне зростання. У 2023 році він становив 53265,6 тис. грн., що на 6,1% більше порівняно з 2021роком. Таке підвищення можна розглядати як позитивний чинник, оскільки зростання зарплати покращує мотивацію працівників у непростих умовах функціонування закладу під час повномасштабної війни у прифронтовому місті. Отже, можемо говорити, що власник – Сумська територіальна громада в особі Сумської міської ради вживає заходи для матеріального забезпечення цієї ключової для життя і демографії Сум установи.

Структура фонду оплати праці складається з багатьох частин, але найголовнішою є посадові оклади, їх частка зросла з 59,5% у 2021 році до 61,4% у 2023. Відносний приріст був на рівні 9,5% (2844,5 тис. грн.), що зумовлене підвищенням соціальних гарантій у медичній галузі на державному рівні та відповідними приписами у Державному і місцевому бюджеті. Характерною структурною зміною є зростання відсоткових часток надбавок і доплат, та зменшення цих же показників щодо премій та матеріальної допомоги. Це обумовлене більш суворими обмеженнями для формування преміального фонду та підстав для видачі матеріальної допомоги і з точки зору забезпечення мотивації має розцінюватися позитивно. Насамперед, тому що правила надання надбавок і доплат є загально зрозумілими, водночас премії та матеріальна допомога іноді надаються із недостатнім обґрунтуванням, що негативно відбивається на мотивації персоналу.

Динаміка структурних елементів фонду заробітної плати є позитивною, окрім хіба що премій та матеріальної допомоги. Отже, на нашу думку фонд заробітної плати розвивається у правильному напрямку не тільки кількісно, тобто підвищуючись, але і якісно, оскільки і питома вага, і динаміка його провідних мотиваційних елементів у «КПЦ Пресвятої Діви Марії» є позитивними.

Заслуговує на увагу також середньомісячна заробітна плата 1-ого медичного працівника закладу. Це базовий показник із розвитку людських ресурсів, який втілює не тільки мотиваційні процеси, але й відрізняє дану установу в соціальних аспектах серед інших медичних закладів міста Суми та Сумської області. Середньомісячна заробітна плата у всі роки дослідження в «КПЦ Пресвятої Діви Марії» є більшою за середньогалузевий рівень в системі закладів охорони здоров'я Сумщини, а її сума за 2021-2023 рр. зросла на 18,8% (3 тис. грн.), таким чином випередивши інфляцію. З одного боку це обумовлене специфікою послуг, які надаються у даному закладі й пов'язані із такими надзвичайно важливими функціями як забезпечення дітонародження

та охорона материнства. З іншого боку це заслуга адміністрації, оскільки вона хоча й немає прямого впливу на фонд оплати праці, але своєчасно реагує на матеріальні потреби й економічні виклики та погоджує в органах місцевого самоврядування розширення соціальних гарантій для медичного персоналу.

Надійне функціонування закладу охорони здоров'я забезпечується не тільки добрим фінансуванням матеріальних потреб і соціальних гарантій його персоналу. Інший розріз надійності проявляється у належному забезпеченні матеріально-технічної складової. Тож є необхідність у дослідженні показників, з якими асоціюються головні матеріально-технічні ресурси «КПЦ Пресвятої Діви Марії»- необоротні активи. Саме їх структура і динаміка дозволяють зрозуміти те, на яких підвалинах має розвиватися стратегічне управління даним медичним закладом. Відповідна інформація зосереджена у табл.і 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка наявності необоротних активів Комунальної установи «КПЦ Пресвятої Діви Марії» СМР за 2021-2023 рр.

Показники, (середньорічна вартість), тис. грн.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., %
Нематеріальні активи	30,4	31,0	32,9	108,2
Незавершені капітальні інвестиції	12451,2	14123,9	17195,9	138,1
Основні засоби з них:	50186,4	57142,5	64852,8	129,2
- Будинки і споруди	37183,6	39464,9	37202,1	100,0
- Машини і обладнання	7909,5	12083,0	19173,6	242,4
- Транспортні засоби	1314,6	1399,4	3573,2	271,8
- Інструменти, прилади, інвентар	3621,3	4025,5	4742,4	131,0
- Інші основні засоби	157,4	169,7	161,5	102,6
Разом необоротних активів	62668,0	71297,4	82081,6	131,0

*Джерело: розраховано автором за даними форми 2-ОЗ ІНВ КНП «КПЦ Пресвятої Діви Марії» Сумської міської ради

Інформація з таблиці 2.3. дає нам розуміння цілісної картини щодо тенденцій та стану матеріально-технічного забезпечення даного медичного закладу. Основне це те, що середньорічна вартість усіх груп необоротних активів протягом 2021-2023 рр. зростає. Не підвищуються у вартості тільки

«Будинки і споруди», але їх балансова вартість вже давно повністю покрита амортизаційними відрахуваннями, підстав для дооцінки не було, тож ці об'єкти мають сталу динаміку. Всі інші групи та види необоротних активів набули додаткової вартості, проте зростання було нерівним.

Зокрема, найбільший ріст спостерігався для таких груп основних засобів як «Транспортні засоби» - на 171,8% та «Машини та обладнання» - на 142,4%. Підґрунтям для цього були закупівлі відповідних об'єктів, проведені як за кошти місцевої громади, так і за гранти від іноземних спонсорів та надавачів безповоротної фінансової допомоги. Теж саме стосується також незавершених капітальних інвестицій, зростання яких обумовлене виділенням фінансування на ремонт лікувальних корпусів, який наразі ще не завершився.

Загалом, структура необоротних активів «КПЦ Пресвятої Діви Марії» відповідає покладеним на цей заклад завданням. Кількісне та якісне оновлення необоротних активів вдає підстави говорити про обнадійливі перспективи розвитку даного перинатального центру.

Важливо наголосити, що «КПЦ Пресвятої Діви Марії» є некомерційною організацією. Це означає, що прибуток – не може рахуватися ціллю її діяльності. А її мета полягає в іншому – надавати мешканкам обласного центру та суміжних територіальних громад якісні медичні послуги. Тож розвиток установи протягом періоду дослідження не має бути оцінений доходом, прибутком та суміжними показниками. Кількісно розвиток медичного закладу, на нашу думку, треба оцінювати на основі внутрішнього обліку таких показників як число звернень. Звичайно, що такі звернення як, наприклад, клінічний аналіз крові та приймання пологів мають різний рівень складності та вимагають різного рівня підготовки медичних показників. Але із суто управлінських міркувань вони можуть включатися в загальний підсумок. Тому проведемо аналіз звернень в розрізі їх видів та в цілому у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Надання послуг Комунальною установою «КПЦ Пресвятої Діви Марії» СМР за 2021-2023 рр.

Види медичних (акушерських) послуг	Кількість звернень						2023р. до 2021р., +/-	
	2021 р.		2022 р.		2023 р.		од.	%
	од.	%	од.	%	од.	%		
Приймання пологів і післяпологовий супровід	1897	11,7	1518	11,6	1511	12,0	-386	-20,3
Допологове консультування	4211	25,9	3075	23,4	2845	22,6	-1366	-32,4
Лікування патології вагітних	402	2,5	352	2,7	387	3,1	-15	-3,7
Постінтенсивне виходжування та постнатальний догляд немовлят	264	1,6	208	1,6	240	1,9	-24	-9,1
Лікування гінекологічних захворювань	1308	8,1	929	7,1	983	7,8	-325	-24,8
Ультразвукові і рентгенографічні дослідження	2577	15,9	2103	16,0	1893	15,1	-684	-26,5
Лабораторно-клінічні дослідження	5573	34,3	4944	37,7	4713	37,5	-860	-15,4
Разом	16232	100	13129	100	12572	100	-3660	-22,5

*Джерело: розраховано автором за даними внутрішнього обліку КНП «КПЦ Пресвятої Діви Марії» Сумської міської ради

Зосереджені у табл. 2.4. дані є ключем для розуміння тенденцій щодо надання всіх видів послуг у досліджуваній установі. Найголовніша послуга – це приймання пологів і післяпологовий супровід немовлят і породіль. Як і всі інші, вона має стійкий спадний тренд – на 20,3% (386 пологів). Зауважимо, що основний спад відбувся у 2022 році й був спричинений повномасштабним вторгненням фашиської росії до України.

По-перше, вагітні жінки відносяться до особливо вразливих категорій населення, тому мешканки обласного центру, що були при надії на початку 2022 року у переважній частині вимушені були покинути рідне місце й народжувати в інших перинатальних закладах України або закордоном. По-друге, після звільнення Сумщини економічна та безпекова ситуація негативним чином вплинули на народжуваність, змушуючи родини відкладати народження дитини на майбутнє. По-третє, негативні

демографічні процеси внаслідок війни зумовили зменшення чисельності населення в Сумах та області, що в свою чергу відобразилося на кількості потенційних пацієнток «КПЦ Пресвятої Діви Марії».

Проте, найбільший спад чисельності звернень протягом 2021-2023 рр. був по таких їх видах як допологове консультування – 32,4% (-1366 звернень), ультразвукові і рентгенографічні дослідження – 26,5% (-684 звернень) та з лікування гінекологічних захворювань – 24,8% (-325 звернень). Загальна тенденція є очевидною та обумовлена наслідками російської військової агресії, адже жінки в стані стресу менш схильні слідкувати за власним здоров'ям в аспектах забезпечення дітородних функцій.

Таким чином, зменшення кількісної компоненти діяльності «КПЦ Пресвятої Діви Марії» обумовлене не станом управління даним медичним закладом та не зниженням якості надання послуг, а зовнішніми обставинами непереборної сили, на які адміністрація жодного впливу не має. Навпаки, виходячи із власних спостережень, проведених безпосередньо в даній установі, можемо говорити про дуже високу якість медичних послуг. Так, зокрема, «КПЦ Пресвятої Діви Марії» у 2020 році був визнаний кращим медичним підприємством України [15] за незмінну орієнтованість на інтереси пацієнтів і бездоганну якість діагностичних та лікувальних послуг. В закладі періодично проходять перевірки як від профільних органів, так і від очільників Сумської МТГ [5], які засвідчують надання послуг європейського рівня у відповідних умовах. В закладі обладнане укриття, що облаштоване не тільки для того, щоб перемішувати повітряну тривогу, але й приймати пологи впродовж неї.

2.2 Управлінська діагностика медичного закладу та характеристика її складових

Стратегічний аналіз – це детальне дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища організації з метою отримання об'єктивної

інформації для прийняття стратегічних рішень. Завдяки стратегічному аналізу керівництво може чітко визначити сильні та слабкі сторони компанії, можливості та загрози, що дозволяє розробити ефективну стратегію розвитку.

Управлінська діагностика – це своєрідний медичний огляд для організації. Вона дозволяє виявити «болючі точки» в роботі медичного закладу, оцінити ефективність його функціонування та розробити план лікування. Завдяки діагностиці керівництво може прийняти обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку закладу.

Організаційна структура – це фундамент, на якому побудований будь-який заклад. Під час управлінської діагностики ми ретельно вивчаємо цю структуру, щоб зрозуміти, наскільки чітко розподілені обов'язки між співробітниками, наскільки ефективно працює система управління і чи відповідає вона загальним цілям закладу

Комунальна установа «КПЦ Пресвятої Діви Марії» має лінійно-функціональну структуру управління з розмежуванням прав та обов'язків між лінійними та функціональними керівниками. Станом на кінець 2023 р. в медичному закладі працювало 234 особи. В табл. 2.5 представлено організаційну структуру закладу.

Таблиця 2.5 - Організаційна структура Комунальної установи «КПЦ Пресвятої Діви Марії»

Найменування відділення	Кількість осіб
Адміністративний та господарський персонал	16
Допоміжний персонал	50
Основний персонал	168
Разом	234

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних КНП «КПЦ Пресвятої Діви Марії» Сумської міської ради

Людські ресурси – це найцінніший актив будь-якого закладу, особливо медичного. Управлінська діагностика дозволяє нам оцінити, наскільки ефективно ми використовуємо цей ресурс. Ми аналізуємо, чи маємо

достатньо кваліфікованих фахівців, чи ефективно підбираємо персонал і чи створюємо умови для їхнього професійного розвитку. Дослідимо динаміку чисельності працівників Комунальної установи «КПЦ Пресвятої Діви Марії» на прикладі табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Динаміка чисельності працівників Комунальної установи «КПЦ Пресвятої Діви Марії»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., (+,-)
Персонал, всього, в тому числі	262	246	234	-28
Адміністративний та господарський персонал	22	17	16	-6
Основний персонал, із них:	187	176	168	-19
- жіноча консультація	18	17	17	-1
- акушерське відділення	55	52	49	-6
- відділення патології вагітних	37	34	33	-4
- анестезіологічне відділення	21	20	19	-2
- відділення інтенсивної терапії новонароджених	32	31	29	-3
- гінекологічне відділення	24	22	21	-3
Допоміжний персонал	53	53	50	-3

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних КНП «КПЦ Пресвятої Діви Марії» Сумської міської ради

Аналіз наведених даних дозволяє констатувати про суттєве зменшення кількості персоналу медичного закладу у 2023 р., у порівнянні з 2021 р., на 28 осіб. Найбільше зменшення відбулося по основному персоналу, що є відображенням поточного стану справ у регіоні.

Дослідимо вік співробітників медичного закладу на прикладі таблиці 2.7.

Аналізуючи представлені дані зазначаємо, що група працівників медичного закладу в діапазоні 36-50 років є найбільшою, що є прийнятним фактором для досліджуваного медичного закладу. Середній вік працівників закладу складає 47 років. Кількість працівників пенсійного віку у медичному закладі складає 12 осіб.

Таблиця 2.7 - Вік співробітників закладу

до 30 років	від 31 до 35 років	від 36 до 50 років	старше 50 років			середній вік працівників
			всього	кількість працівників передпенсійного віку (2 роки до пенсії)	кількість працівників пенсійного віку	
43	63	72	56	44	12	47

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних КНП «КПЦ Пресвятої Діви Марії» Сумської міської ради

Дослідимо рівень освіти співробітників медичного закладу на прикладі табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Рівень освіти співробітників закладу

вища		середня спеціальна		середня	навчаються в ЗВО	навчаються в коледжах
всього	з них профільна	всього	з них профільна			
113	105	102	89	12	4	3

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних КНП «КПЦ Пресвятої Діви Марії» Сумської міської ради

Аналіз представлених даних дозволяє констатувати, що вища освіта є у 113 працівників медичного закладу, при чому у 105 працівників освіта є вищою профільною. У 102 осіб є середня спеціальна освіта. 7 осіб у 2023 р. навчалися у закладах освіти.

Усього фахівців медичного закладу пройшли підвищення кваліфікації у 2023 р. - 26 осіб. Для оптимізації витрат на навчання персонал, заклад впровадив систему внутрішнього розвитку, яка передбачає ротацію кадрів, делегування нових завдань та організацію внутрішніх тренінгів.

Ефективна система управління персоналом у медичному закладі спрямована на підвищення продуктивності та якості роботи співробітників. Для досягнення цієї мети використовуються різноманітні інструменти, як матеріальні (премії, бонуси), так і нематеріальні (можливості для професійного зростання, комфортні умови праці). Цілий комплекс заходів допомагає мотивувати персонал та зробити його роботу більш ефективною.

Відділ кадрів у перинатальному центрі відіграє ключову роль в організації ефективної роботи персоналу. Фахівці відділу займаються широким спектром питань: від підбору та адаптації нових співробітників до організації навчання та розвитку існуючих. Чіткий розподіл обов'язків між начальником відділу кадрів та табельником дозволяє оптимізувати робочі процеси та забезпечити безперебійну діяльність закладу.

Оцінка маркетингової діяльності є невід'ємною частиною комплексного аналізу закладу, оскільки дозволяє визначити ефективність заходів з залучення відвідувачів та просування послуг.

Унікальні аспекти у сфері медичного підприємництва визначають підхід до популяризації медичних послуг. Ігнорування цих особливостей може суттєво ускладнити успішне просування медичного закладу.

У досліджуваному медичному закладі можемо виділити основні стратегії, які сприяють ефективному просуванню надаваних послуг:

- маркетинг закладу - просування медичного закладу як сталого бренду. Цей вид рекламної діяльності часто використовується, однак, у деяких випадках, його результативність буває нижчою порівняно з іншими стратегіями маркетингового просування;
- маркетинг конкретних послуг - ця стратегія є ефективною, оскільки перинатальний центр спеціалізується на конкретній галузі медицини;
- медичний маркетинг спеціалістів - ця стратегія сприяє підвищенню репутації провідних лікарів клініки. Вибір конкретного лікаря зазвичай здійснюється на основі відгуків в інтернеті та рекомендацій знайомих;
- медичний маркетинг ідей - просування інноваційних методів лікування, розроблених експертами клініки, та унікальних лабораторних досліджень.

Кожна із вищезазначених стратегій медичного маркетингу адаптована під потреби конкретної цільової аудиторії. Маркетингова аналітика, така як

опитування, аналіз соціальних мереж та сегментація трафіку на сайті, допомагає виявити цільову аудиторію та їх потреби. Застосування комплексного підходу до різних стратегій маркетингового просування забезпечує більш вагомі результати та широке охоплення цільової аудиторії.

2.3 Оцінка ефективності системи стратегічного управління в медичному закладі

Щоб медичний заклад успішно досягав своїх цілей, необхідно регулярно оцінювати, наскільки ефективно працює його стратегічне управління. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, вчасно скоригувати курс і забезпечити стабільний розвиток закладу.

Управління медичним закладом – це складний процес, який вимагає спеціальних знань та навичок. Особливості сфери охорони здоров'я роблять цей процес ще більш вимогливим. Тому оцінка ефективності стратегічного управління є особливо важливою для забезпечення якості медичних послуг.

Головна мета стратегічного управління в медицині – це створення такого механізму роботи, який гарантуватиме досягнення поставлених цілей та забезпечить високу якість медичних послуг. Ефективність такої системи вимірюється насамперед тим, наскільки успішно вирішуються поставлені завдання і наскільки задоволені пацієнти отриманими послугами. Пацієнт – це центр уваги будь-якого медичного закладу. Стратегічне управління має бути спрямоване на задоволення потреб пацієнтів та надання їм якісних медичних послуг. Оцінюючи ефективність системи управління, ми перевіряємо, наскільки добре заклад відповідає цим вимогам.

Щоб успішно працювати в сучасних умовах, КНМ «КІР Пресвятої Діви Марії» має глибоко розуміти всі фактори, які впливають на його діяльність. PEST та SWOT-аналізи допомагають виявити ці фактори, оцінити їхній вплив та визначити можливості для розвитку закладу.

SWOT-аналіз - це потужний інструмент стратегічного планування, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також виявити можливості та загрози зовнішнього середовища. Для проведення такого аналізу для Комунальної установи «Клінічний перинатальний центр Пресвятої Діви Марії» Сумської міської ради необхідно детально вивчити її діяльність та контекст, в якому вона функціонує. Проведемо SWOT-аналіз досліджуваного закладу на прикладі табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз КНМ «КПП Пресвятої Діви Марії»

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Наявність висококваліфікованих лікарів та медичного персоналу з великим досвідом роботи. • Наявність сучасного медичного обладнання, що дозволяє надавати широкий спектр послуг. • Позитивна репутація закладу серед населення міста та регіону. • Налагоджені партнерські відносини з іншими медичними закладами, освітніми закладами. • Активна участь у соціальних проектах, спрямованих на покращення здоров'я населення.	• Можливі обмеження у фінансуванні, що ускладнюють оновлення обладнання та підвищення заробітної плати персоналу. • Можливий дефіцит деяких спеціалістів, особливо молодих фахівців. • Можливе зношення частини медичного обладнання. • Можливі проблеми з впровадженням сучасних інформаційних технологій в роботу закладу. • Можлива недостатня увага до маркетингових заходів.
Можливості	Загрози
• Можливість розвитку нових напрямків діяльності, таких як репродуктивна медицина, перинатальна психологія. • Можливість залучення інвестицій для модернізації закладу. • Можливість участі в міжнародних проектах та обмін досвідом з колегами з інших країн. • Можливість впровадження нових медичних технологій, що дозволить підвищити якість надання медичної допомоги. • Розширення кола партнерів для забезпечення більш широкого спектру послуг.	• Збільшення конкуренції з боку приватних клінік. • Можливі зміни в законодавстві, що можуть вплинути на діяльність закладу. • Воєнні дії та економічна нестабільність може призвести до скорочення фінансування. • Можливість виникнення нових інфекційних захворювань, що вимагатимуть додаткових ресурсів і зусиль. • Загальна тенденція до відтоку медичних працівників за кордон.

*Джерело: складено автором

На прикладі табл. 2.10 сформуємо проблемні поля, на основі проведеного SWOT-аналізу, для КНМ «КІР Пресвятої Діви Марії».

Таблиця 2.10 - Формування проблемних полів КНМ «КІР Пресвятої Діви Марії»

		Сильні сторони			Слабкі сторони		
		Наявність висококваліфікованих лікарів та медичного персоналу з великим досвідом роботи.;	Наявність сучасного медичного обладнання, що дозволяє надавати широкий спектр	Позитивна репутація закладу серед населення міста та регіону.	Можливі обмеження у фінансуванні, що ускладнюють оновлення обладнання та підвищення заробітної плати	Можливий дефіцит деяких спеціалістів, особливо молодих фахівців	Можливе зношення частини медичного обладнання
Загрози	Збільшення конкуренції з боку приватних клінік.	– використання високого знання бренду споживачами як конкурентного переваги; – зміцнення міжнародних зв'язків			– пошук нових джерел фінансування, – підвищення кваліфікації персоналу), – співпраця з державними органами, іншими медичними закладами, благодійними організаціями		
	Можливі зміни в законодавстві, що можуть вплинути на діяльність закладу.						
	Воєнні дії та економічна нестабільність може призвести до скорочення фінансування.						
Можливості	Можливість розвитку нових напрямків діяльності, таких як репродуктивна медицина, перинатальна психологія	– участь у міжнародних грантах ; – розвиток меценатства; – розвиток співпраці з держструктурами.			– інвестування в модернізацію обладнання та підвищення кваліфікації персоналу, – активна участь у міжнародних проектах		
	Можливість залучення інвестицій для модернізації закладу.						
	Можливість участі в міжнародних проектах та обмін досвідом з колегами з інших країн.						

*Джерело: складено автором

У сучасному динамічному світі будь-яка організація, зокрема КНМ «КІР Пресвятої Діви Марії», повинна постійно адаптуватися до змін, що відбуваються в її оточенні. Для цього необхідно уважно стежити за змінами в законодавстві, економічних умовах, соціальних настроях та інших факторах,

які можуть вплинути на діяльність закладу. Такий аналіз допоможе своєчасно виявити нові можливості та мінімізувати ризики.

PEST-аналіз – це стратегічний інструмент, який дозволяє оцінити вплив зовнішнього середовища на діяльність організації. Для Комунальної установи «Клінічний перинатальний центр Пресвятої Діви Марії» Сумської міської ради такий аналіз допоможе визначити можливості та загрози, які можуть вплинути на її діяльність (табл.2.11).

Таблиця 2.11 - PEST-аналіз КНМ «КІР Пресвятої Діви Марії»

Політичні фактори	Економічні фактори
Воєнні дії в Україні Медична реформа. Зміни в законодавстві. Підтримка місцевої влади. Політика у сфері охорони материнства і дитинства.	Соціально-економічний стан регіону. Фінансування охорони здоров'я. Інфляція. Курс національної валюти.
Соціальні фактори	Технологічні фактори
Демографічна ситуація. Здоров'я населення. Соціальні очікування. Кваліфікація медичного персоналу.	Нові медичні технології. Інформаційні технології. Фармацевтичний ринок.

*Джерело: складено автором

PEST-аналіз – це універсальний інструмент для будь-якого бізнесу, який допомагає оцінити, як зовнішні фактори впливають на компанію. Він простий у використанні і дозволяє виявити як загрози, так і можливості для розвитку. Результати PEST-аналізу є важливою складовою стратегічного планування і оновлюються щорічно, щоб враховувати зміни в зовнішньому середовищі.

Щоб приймати обґрунтовані бізнес-рішення, необхідно добре розуміти середовище, в якому працює компанія. PEST-аналіз допомагає виявити ключові фактори, які впливають на діяльність підприємства, такі як державна

політика, економічні умови, соціальні тренди та технологічні зміни. Це дозволяє компанії адаптуватися до змін і досягати успіху. PEST-аналіз дозволяє компаніям глибоко зануритися в потреби споживачів та зрозуміти, що саме їх приваблює. Крім того, цей інструмент допомагає виявити найновітніші технологічні тренди, які можуть як відкрити нові можливості для бізнесу, так і створити серйозні виклики. Аналізуючи технологічні фактори, компанії можуть передбачити зміни на ринку та розробити нові продукти, які будуть відповідати потребам споживачів.

Проаналізуємо вплив факторів, які були зазначені в табл. 2.11, на стратегічну діяльність медичного закладу (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Вплив факторів на стратегію діяльності медичного закладу

Фактор	Імовірність реалізації події	Ступінь впливу фактору на стратегію підприємства	Сумарна зважена оцінка
(P) Політичні фактори	0,3	3	0,9
(E) Економічні фактори	0,2	3	0,6
(S) Соціальні фактори	0,2	2	0,4
(T) Технологічні фактори	0,1	2	0,2

*Джерело: складено автором

Таким чином, зазначаємо, що політичні, економічні та соціальні фактори є найбільш важливими та такими, що чинять найбільший вплив на формування стратегії медичного закладу.

Далі ми проведемо детальний аналіз зовнішнього середовища закладу, щоб зрозуміти, які саме фактори мають на нього найбільший вплив. Для цього ми складемо спеціальну матрицю, в яку внесемо всі важливі фактори зовнішнього середовища. Кожному фактору ми присвоїмо оцінку за трьома критеріями:

— наскільки він важливий для всієї галузі :3 – важливий, 2 – помірний, 1 – слабкий;

- наскільки він впливає на наш заклад: 3 – сильно, 2 – помірно, 1 – слабо, 0 – відсутній вплив;
- яким чином впливає і в якому напрямку: – позитивно чи негативно.

Це дозволить нам чітко побачити, які фактори потребують найбільшої уваги з нашого боку.

Щоб визначити загальну важливість кожного фактора для нашого закладу, ми помножили між собою всі три оцінки, які дали експерти. Таким чином, ми отримали інтегральну оцінку, яка відображає загальну думку експертів. Експертами було визначено працівників медичного закладу, а саме директора, заступника директора з медичної частини та головного бухгалтера. В табл. 2.13 представлено результати оцінювання досліджуваних факторів.

Коефіцієнт впливу факторів макросередовища демонструє сукупний вплив факторів макрооточення на функціонування медичного закладу.

Коефіцієнт впливу факторів макросередовища розраховується за наступною формулою (2.1):

$$C_{\text{MAC}} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \cdot n}$$

(2.1)

де, C_{MAC} – коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування підприємства;

A – експертна оцінка важливості фактора для галузі;

B – експертна оцінка впливу фактора;

n – кількість факторів впливу.

Значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища дозволяє нам оцінити, наскільки сильно і як саме ці фактори впливають на досліджуваний заклад.

Таблиця 2.13 - Оцінка впливу факторів макросередовища на функціонування медичного закладу

Фактори макросередовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0, 1, 2, 3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінки впливу
Політичні фактори				
Воєнні дії в Україні	3	3	-	-9
Медична реформа.	2	2	-	-4
Зміни в законодавстві.	2	2	-	-4
Підтримка місцевої влади.	2	1	-	-2
Економічні фактори				
Соціально-економічний стан регіону.	2	2	-	-4
Фінансування охорони здоров'я.	2	3	-	-6
Інфляція.	3	2	-	-6
Курс національної валюти.	3	2	-	-6
Соціальні фактори				
Демографічна ситуація.	2	2	+	+4
Здоров'я населення.	3	2	+	+6
Соціальні очікування.	2	2	+	+4
Кваліфікація медичного персоналу.	1	3	-	-3
Технологічні фактори				
Нові медичні технології.	2	2	-	-4
Інформаційні технології.	3	2	-	-6
Всього				-68

*Джерело: складено автором

Якщо отримане значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища є додатнім, то нейтральний вплив - від 0 до 0,35, сприятливий вплив - від 0,35 до 0,50, позитивний вплив - від 0,50 до 1,00. Якщо ж значення коефіцієнта є від'ємним, то негативний вплив - від 0 до 0,35, загрозливий вплив - від 0,35 до 0,50, знищуючий вплив - від 0,50 до 1,00.

Проведемо розрахунок коефіцієнту впливу факторів макросередовища на функціонування досліджуваного медичного закладу:

$$C_{\text{мас}} = -68 / (9 \cdot 15) = -0,50$$

Проведений PEST-аналіз дозволив нам отримати детальну картину зовнішнього середовища, в якому працює наш заклад. Ми визначили фактори, які можуть як сприяти нашому розвитку, так і створювати перешкоди. Ця інформація є важливою для прийняття стратегічних рішень. Проведений аналіз показав, що зовнішні умови суттєво ускладнюють роботу перинатального центру. Значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища, яке дорівнює -0,50, свідчить про негативний вплив цих факторів на діяльність закладу. Економічні, політичні та технологічні зміни становлять найбільшу загрозу для стабільного функціонування перинатального центру. Лише соціальні фактори можуть сприяти його розвитку. Керівництву закладу необхідно постійно аналізувати ці фактори та вносити відповідні зміни в свою діяльність, щоб забезпечити виживання та розвиток організації.

На прикладі табл. 2.14 проведемо аналіз показників, які відображають ефективність стратегічної управлінської діяльності медичного закладу.

Слід зазначити, що визначені критерії були оцінені на 3-х бальною шкалою (1 – не важливо, 2 – важливо, 3 – дуже важливо). Рівень стратегічної зорієнтованості досліджуваного медичного закладу було оцінено за 5-ти бальною шкалою (дуже низький – 1, низький – 2, середній – 3, високий – 4, дуже високий – 5). Загальна оцінка по кожному критерію була розрахована як добуток двох критеріїв.

Для того, щоб краще зрозуміти взаємодію нашого закладу з усіма зацікавленими сторонами, ми проведемо аналіз стейкхолдерів за допомогою спеціальної матриці. Цей інструмент дозволить нам візуалізувати всі зв'язки, які існують між нашим закладом та іншими учасниками процесу.

Матриця стейкхолдерів – це потужний інструмент стратегічного управління, який дозволяє медичному закладу чітко визначити всіх зацікавлених сторін, зрозуміти їхні очікування, потреби та вплив на

діяльність закладу. Створення такої матриці є важливим кроком для розробки ефективної стратегії, побудови міцних партнерських відносин та досягнення довгострокового успіху.

Таблиця 2.14 - Фрагмент оцінки стратегічного рівня медичного закладу

Критерії оцінки	Вагомість критерію	Рівень стратегічної зорієнтованості аналізованого закладу	Загальна оцінка
Стратегія			
Цілі закладу чітко визначені відповідно до встановлених тенденцій розвитку внутрішніх і зовнішніх можливостей	3	3	9
При формуванні стратегії відбувається поглиблена діагностика чинників прямої і непрямой дії з використанням спеціальних методів	3	3	9
Стратегія закладу достатньо гнучка і швидко адаптується до змін зовнішнього середовища	3	2	6
Відбувається постійний контроль рівня досягнення цілей у процесі реалізації стратегії	2	2	4
Організаційна структура управління			
Формування та впровадження загальної стратегії закладу здійснює вище керівництво	3	3	9
Відповідальність за досягнення конкретних результатів покладена на тих осіб, які спроможні впливати на цей процес	2	3	6
В закладі добре розвинені вертикальні і горизонтальні комунікаційні зв'язки	2	2	4
Забезпечена відповідність між обраною стратегією й організацією управління	3	3	9
Організаційна культура			
Заохочується розвиток персоналу, сповідується принцип безперервного навчання	3	3	9
Відсутня дискримінація за статтю і віком	1	2	2
Організаційна культура сприяє ефективній реалізації сформованої стратегії	3	2	6
Середня оцінка стратегічного рівня закладу			6,6

*Джерело: складено автором

Взаємодія з усіма зацікавленими сторонами – це не просто необхідність, а й шлях до взаємовигідної співпраці. Завдяки діалогу зі

стейкхолдерами ми можемо не тільки підвищити ефективність нашої діяльності, але й створити додаткову цінність для всіх учасників процесу. Лідери, які будують міцні стосунки зі всіма зацікавленими сторонами, демонструють стратегічне мислення. Вони розуміють, що довготривалий успіх бізнесу залежить від задоволення потреб не лише власників, але й клієнтів, співробітників, партнерів та інших важливих груп. Такий підхід дозволяє створити стійку та процвітаючу організацію.

Завдяки детальному аналізу представленої таблиці ми можемо отримати чітке уявлення про кожного з наших зацікавлених суб'єктів. Це дозволить нам розробити персоналізовані підходи до взаємодії з кожним із них, що, в свою чергу, сприятиме ефективному управлінню відносинами.

На прикладі табл. 2.15 дослідимо матрицю стейкхолдерів медичного закладу.

Таблиця 2.15 - Матриця стейкхолдерів медичного закладу

Стейкхолдери	Вплив	Очікування щодо інших зацікавлених сторін
Внутрішні		
Медичний персонал	Високий	Висока
Пацієнти	Середній	Висока
Родичі пацієнтів	Середній	Висока
Зовнішні		
Міністерство охорони здоров'я	Високий	Середня
Медичні страхові компанії	Середній	Середня
Постачальники	Середній	Середня
Науково-дослідні інститути	Низький	Середня
Освітні установи	Низький	Середня
Громадські організації	Низький	Середня
Конкуренти	Середній	Середня
Медіа	Низький	Середня

*Джерело: складено автором

Таким чином, співпраця зі стейкхолдерами – це інвестиція в майбутнє медичного закладу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМ ЗАКЛАДОМ

3.1 Визначення векторів стратегічного розвитку медичних закладів

Демографічні проблеми та проблеми планування та прийняття стратегічних рішень у охороні здоров'я завжди були одними з найважливіших та найактуальніших у сфері державного управління. При цьому від діяльності кожного медичного закладу суттєво залежать профілактика, діагностика, лікування, реабілітація хворих, швидка допомога населенню конкретної території. У таких умовах необхідно будувати систему управління організацією з урахуванням ринкових умов.

Однак зі стратегічної точки зору їхня місія має формулюватися по-іншому: сприяти зростанню добробуту та економічної сили країни за допомогою профілактики захворювань, відновлення здоров'я хворих та підвищення якості життя населення. У такому контексті надання медичної допомоги є одним із засобів досягнення мети.

Особливість охорони здоров'я полягає в тому, що свою місію медичні організації мають реалізувати в умовах постійного зростання потреб, які не компенсуються зростанням доступних ресурсів. Цей розрив можна зменшити раціональною поведінкою всіх учасників у реалізації медичної діяльності та грамотним визначенням пріоритетів спочатку на рівні регіональних органів управління охороною здоров'я, а потім на рівні медичних організацій.

Організація лікування пацієнтів у медичних організаціях пов'язана з побудовою керованого економічного процесу з використанням кращих практик здійснення економічної діяльності.

Щоб вирішувати це завдання, керівництво медичних організацій та регіональних органів управління охороною здоров'я має до свого порядку

денного включити аспекти, які медичні працівники зазвичай не використовують: управління фінансовими аспектами діяльності, управління якістю та безпекою із застосуванням процесного підходу та визначення стратегічних пріоритетів та планів на майбутнє. Не всі керівники середньої та вищої ланок управління навчаються філософії та інструментам, які використовуються в цих галузях. Просунуті головні лікарі навчені розуміти та намагаються керувати взаємозв'язком фінансів, якості та безпеки та процесу надання медичної допомоги. Пересічний медперсонал не навчений оцінювати те, як їхній підхід до реалізації своєї трудової функції може вплинути на благополуччя їх організації, хоча цей вплив може бути суттєвим.

Відсутність у медичній організації комунікації між керівниками, які відповідають за якість та безпеку медичних послуг та за фінансування, не тільки перешкоджає безпеці пацієнтів та охороні здоров'я співробітників, але також може сприяти розвитку ненавмисних наслідків, у тому числі втрачених можливостей для фактичного покращення показників діяльності установи.

Комплексне вирішення пріоритетних завдань повинно мати відображення у корпоративній стратегії та вирішуватись за допомогою залучення фахівців різних напрямків (формування міжпрофесійних команд) та виховання лідерських якостей у перспективних представниках колективу, які виховують у своїх лідерах та членах команд почуття власності, виявляють, що талант до організації стає конкурентним перевагою.

Світ постійно змінюється і разом із ним змінюються пріоритетні завдання системи охорони здоров'я. Органи управління охороною здоров'я та медичні організації мають пристосовуватися до цих змін та перебувати на «першій хвилі» організацій, які у свою практику впроваджують нове, що впливає на позитивні результати. Штучний інтелект допомагає лікарю при прийнятті лікарських рішень, а цифровізація процесів обігу лікарських препаратів звільняє фінансові засоби, які можуть бути використані на благо пацієнта.

Охорона здоров'я належить до інноваційноємних галузей. Сьогодні найбільші галузі світової економіки, серед яких медицина, перебувають на етапі переходу до нового технологічного устрою. У сучасному світі інновації перетворилися на рушійну силу економічного та соціального прогресу. Інноваційна діяльність привела світову спільноту до нового та вищого ступеня розвитку.

Впровадження інновацій у методи та технології лікування передбачає зміну моделей організації та управління медичними закладами. У зв'язку з цим виникає необхідність формування інноваційних галузевих та корпоративних стратегій, націлених на відображення стратегічних викликів та формування сучасних ефективних бізнес-моделей. Заходи щодо забезпечення безперервності діяльності, управління змінами та вибору пріоритетних напрямків для роботи, а також інші заходи щодо досягнення «світлого майбутнього» прийнято описувати у формі стратегічного плану розвитку.

За останні 30 років у розвинених країнах світу змінився підхід до надання медичної допомоги населенню. Зростання витрат на охорону здоров'я та незадоволення пацієнтів якістю та безпекою медичних послуг змусили політиків та організаторів охорони здоров'я переглянути існуючі підходи та практичні рішення та шукати ефективні та результативні прийоми. Нові тенденції та контекст вимагають розробки нових політик та стратегій не лише на регіональному рівні, а й на світовому. Проблема полягає в тому, що система охорони здоров'я не встигає пристосуватися до змін так швидко, як це потрібно пацієнтам. Однак головною проблемою є люди та їх здатність пристосовуватися до постійних змін. Друга проблема – це зміни у робочих процесах, які мають безперервно вдосконалюватися. Третя проблема – корпоративна культура у медичних організаціях, яка без адаптації до змін негативно впливає інші аспекти роботи.

Новими викликами останніх десятиліть, які впливають на галузь охорони здоров'я та виникають у ній самій, є пандемія, безперервність

бізнесу, цифровізація, прагнення до якості, безпеки, спадкоємності медичної допомоги у рамках системи охорони здоров'я та економічної ефективності. Якщо донедавна обрій стратегічного планування охоплював період у 10 років і більше, то сьогодні темп змін настільки збільшився, що навіть три роки здаються великим періодом, протягом якого можуть статися зміни. За останні три роки стали масово використовуватися системи штучного інтелекту та загальної цифровізації. З'явилися нові хартії Всесвітньої організації охорони здоров'я про права пацієнта та медичних працівників організацій. Все частіше з'являються пацієнти, які готові відстоювати свої права та подавати скарги у разі їх порушення.

Перед медичними організаціями та регіональними органами управління охороною здоров'я постають нові завдання, які потребують інноваційних підходів та повного реінжинірингу робочих процесів. Нижче наведено приклади, що обґрунтовують це твердження:

- застосування філософії пацієнтоцентричності і нова хартія про права пацієнта передбачає, що медична організація поважатиме вільний час пацієнта. Це вимагає налагодження процесу передачі клінічної відповідальності за пацієнта: медпрацівники повинні передавати пацієнта з рук до рук з мінімальною втратою часу не лише у рамках своєї організації, а й під час виписки, переведення на іншу медичну організацію та інших ситуаціях;

- медична організація має керувати безперервністю діяльності. Пацієнт не повинен зазнавати наслідків виходу з ладу обладнання, нестачі персоналу або видаткових матеріалів. Від медичної організації очікується, що вона розробить плани на випадок настання аварійної ситуації та забезпечить усі умови для їх реалізації;

- медична організація повинна керувати ризиками, оцінювати ймовірність настання небажаних подій та розробляти плани для їх профілактики та/або зменшення наслідків;

- медична організація має керувати якістю наданої медичної допомоги, тобто. е. розробка системи показників якості та способів їх моніторингу та проведення коригуючих дій;
- медична організація має забезпечувати економічну ефективність, тобто постійний пошук можливостей збільшення маржинальності медичних послуг.

Ці приклади показують, наскільки медичні та немедичні аспекти діяльності медичної організації пов'язані між собою. Якщо медична організація відстежує, які тенденції спостерігаються у її оточенні, вона зможе забезпечити своєчасну реакцію. Але для цього вона має ухвалити рішення з низки питань:

– чи є забезпечення якості та безпеки медичної діяльності її стратегічним пріоритетом? Іншими словами, на що вона реально орієнтована: на використання інструментів покращення якості для підвищення економічної ефективності та задоволення потреб та очікувань пацієнтів або на виконання мінімуму вимог нормативних документів, щоб уникнути штрафів із боку контрольних органів?

– чи буде пацієнтоцентричність формальним «девізом» головного лікаря, яку він використовуватиме для самореклами, чи це є стратегічним орієнтиром вибудовування взаємин із пацієнтами та іншими зацікавленими сторонами?

– що потрібно зробити, щоб у максимально можливому обсязі оцифрувати всі робочі процеси?

- як провести зміни і досягти успіху, але не створити перешкоди для поточної діяльності, тому що всі модернізаційні експерименти проводяться на живій, працюючій організації, результативність якої не повинна опинитися під загрозою?

Розробка стратегії – завдання вищого керівного та управлінського персоналу, відповідального за прийняття стратегічних рішень, а також стратегів високого інтелектуального рівня, які спрямовують зусилля на

формулювання, моніторинг, зміну та модернізацію стратегії. Лідер сучасної медичної установи має бути стратегом, який володіє ключовими компетенціями (у тому числі в галузі стратегічного менеджменту), нарощування яких можливо за рахунок самоосвіти та освіти своїх команд.

Для розробки стратегій можна використовувати різні підходи, описані в науковій літературі, у тому числі при формуванні галузевих стратегій країн ближнього зарубіжжя. Процес розробки стратегії корпоративного рівня як керівних векторів має спиратися на закономірності та ключові тренди глобального та національного розвитку. Це один з основних пріоритетів для керівників та стратегів. Аналіз глобальних трендів важливий для охорони здоров'я; оскільки відображає вектор розвитку галузі в середньостроковій та довгостроковій перспективі (табл. 3.2).

Характерна риса нашого часу – зниження народжуваності в розвинених країнах. У Західній та Центральній Європі та в Японії коефіцієнт народжуваності впав нижче межі, необхідної для відтворення населення: нижче 2,1 дитини на одну жінку дітородного віку. Незважаючи на заходи соціальної підтримки з боку держави, він продовжує знижуватись. Одна із причин зниження народжуваності – недостатня кількість жінок дітородного віку, друга – зміна соціального статусу жінок фертильного віку. Цей тренд характерний для більшості розвинених країн та має на увазі вибір кар'єри на шкоду можливості народження дітей. Глобальні процеси емансипації жінок та орієнтація на кар'єрне зростання поширені у більшості країн світу і призводять до скорочення народжуваності. Тренд, пов'язаний зі скороченням народжуваності, є основним при формуванні корпоративних стратегій медичних закладів, що спеціалізуються на пологовій допомозі.

Формування стратегії, спрямованої на створення екосистеми, у центрі якої детально вивчений профіль пацієнта, сприятиме залученню цільової аудиторії та зміцненню позицій над ринком надання медичних послуг. При побудові регіональних прогнозів рекомендується фокусуватися на міжсекторальному аналізі, відстежувати та враховувати при побудові

стратегії тренди, які можуть призвести до змін у галузевій структурі регіону (рис. 3.1).

Таблиця 3.2 - Основні аспекти розвитку стратегічного управління медичним закладом

Етап	Зміст
Визначення місії, візії та цінностей	Чітке формулювання мети існування закладу, його соціальної ролі та місця у системі охорони здоров'я. Бачення майбутнього закладу, його бажаного стану через певний період часу. Основні принципи, якими керується заклад у своїй діяльності.
Аналіз зовнішнього середовища	Визначення конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, потреб пацієнтів, тенденцій розвитку галузі. Вивчення політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів, які впливають на діяльність закладу.
Аналіз внутрішнього середовища	Аналіз фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів закладу. Аналіз ефективності надання медичних послуг, адміністративних процесів, системи управління персоналом.
Формулювання стратегічних цілей	Визначення конкретних, вимірних, досяжних, актуальних і обмежених у часі цілей (SMART). Прив'язка цілей до місії і візії закладу.
Розробка стратегій	Аналіз різних варіантів розвитку закладу та вибір оптимального. Розроблення детальних планів дій для досягнення стратегічних цілей.
Впровадження стратегії	Формування команд для реалізації стратегії. Розподіл відповідальності між співробітниками. Регулярний моніторинг прогресу виконання стратегічних програм.
Оцінка ефективності стратегії	Порівняння фактичних результатів з плановими. Виявлення відхилень і розробка коригувальних заходів.

*Джерело: складено автором за матеріалами

Однією з важливих інноваційних можливостей медичної організації є технологічна перевага, що виражається в активному використанні цифрових рішень. Саме цифрові послуги складають основу конкурентної переваги і виводять організацію на новий рівень еволюційного розвитку. Цифрові послуги дозволяють вирішити такі завдання, як оптимізація рутинних процесів. За оцінкою ВООЗ, до 2030 р. по всьому світу прогнозується нестача 10 млн. медичних працівників. Попит на висококваліфікованих спеціалістів

продовжує зростати. Ці виклики поставили завдання звільнити лікарів від виконання рутинних завдань за збереження доступності та підвищення якості надання медичних послуг.

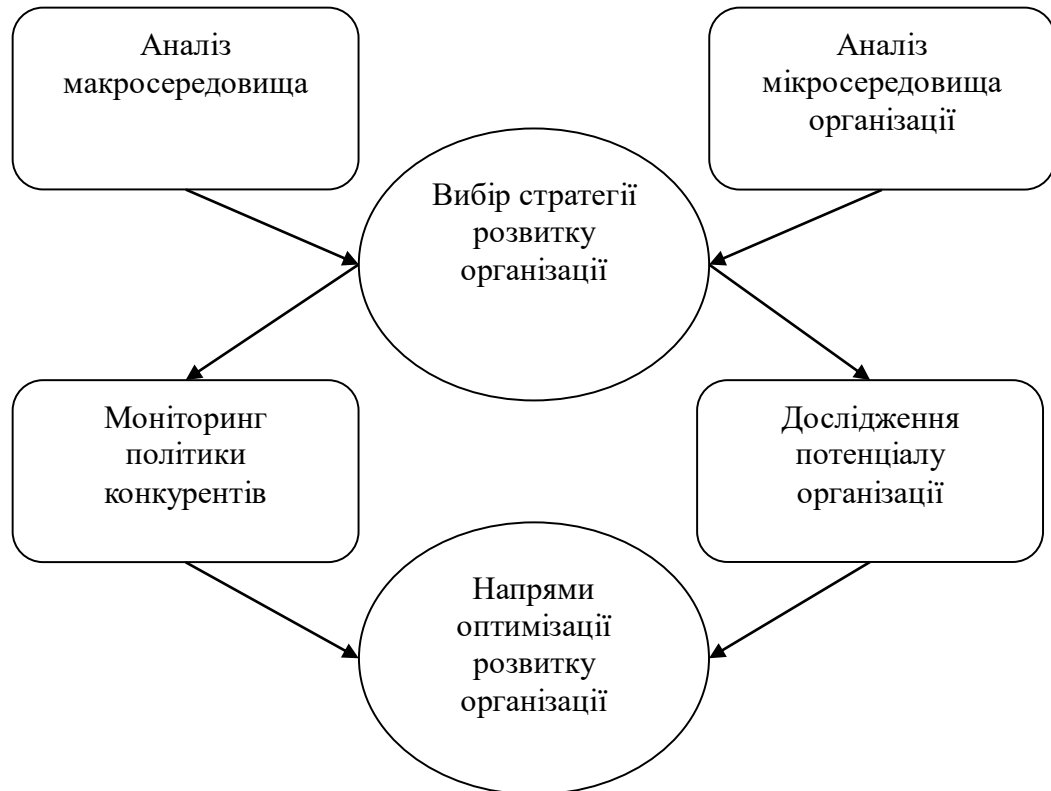


Рисунок 3.1 - Модель вибору стратегії розвитку організації та вироблення шляхів її реалізації

*Джерело: складено автором

Важливою складовою успішної стратегії є наявність у організації лідера-стратега. Стратегія – це масштабна зміна виробничих відносин та організаційної структури, вихід із зони комфорту, необхідність перенавчання та поява нових посадових обов'язків. При формуванні та реалізації стратегії лідер є основним елементом, тому що саме він надихає команду реалізацію стратегії. Ще одним елементом успіху корпоративної стратегії та викликом для галузі є нестача висококваліфікованого персоналу. Залучення та утримання кваліфікованого персоналу стало одним із серйозних факторів

ризика, з яким зіткнулася сучасна медицина. Це зумовлено зовнішніми факторами:

1) трудова міграція. Молоді та кваліфіковані фахівці вважають за краще переселятися у регіони з високим рівнем життя населення. У зв'язку з цим у низці регіонів країни спостерігається відтік медичних кадрів та кадровий голод за низкою медичних професій (неонатолог, анестезіолог, рентгенолог);

2) відсутність молодих спеціалістів (трудового резерву) за низкою напрямів медичної діяльності. Пов'язано це з міграцією молодих спеціалістів у комерційний сектор та відсутністю мотивації до роботи у державних клініках;

3) складність залучення вузьких фахівців зумовлена неконкурентоспроможністю галузі. У зв'язку з цим фахівці в галузі IT, HR та фінансової аналітики не розглядають здоров'я. охорона як поле застосування своїх знань.

Крім того, за OTSW-аналізом є внутрішні фактори ризику:

1) відсутність передумов розвитку. Недостатньо розвинена наукова та практична база. відсутність культури наступності;

2) технологічне відставання. Важливим фактором стримування для успішних та амбітних фахівців є можливість роботи на сучасному обладнанні, а також навчання сучасним інноваційним методикам;

3) недостатня прозорість економіки.

Відсутність зрозумілих та узгоджених з колективом механізмів стимулювання є важливим фактором довіри та прихильності персоналу. Вирішення проблеми недостатньої кількості кваліфікованого персоналу в поточних економічних та політичних реаліях можливе за рахунок впровадження цифрових сервісів, зокрема штучного інтелекту. Відсутність компетенцій у галузі стратегічного та проектного менеджменту є стримуючим фактором для вдосконалення моделей управління колективами. Цей дисбаланс спостерігається у медичних закладах, де представники

медичної та немедичної спільноти не об'єднані спільною метою та не бачать єдиних векторів розвитку установи.

3.2 Обґрунтування необхідності оновлення системи менеджменту в медичному закладі

Конкурентна боротьба над ринком медичних послуг посилюється, що потребує ефективніших механізмів управління стратегічним розвитком медичних організацій цього профілю. Необхідні адекватні специфіці даного виду діяльності оцінки систем управління, щоб через складність і різноманіття об'єктів оцінювання забезпечити достовірність сприйняття існуючого та майбутнього положення клініки, щодо якої розробляється і застосовується система управління. На перший погляд більшість сучасних клінік володіє налагодженою системою планування, бюджетування, обліку та звітності виробничо-господарської діяльності, але, як показує практика, в умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюються, багато з них не здатні своєчасно реагувати в силу інерційності управління і, головне, відсутності чіткої системи показників ефективності, у тому числі адаптованих для планування та прогнозування роботи медичних організацій. Орієнтири методології оцінки на майбутнє повинні лежати в основі сучасних методик, оскільки саме вони дають можливість превентивної реакції на динамічні коливання зовнішніх умов та сприяють реалізації стратегічних завдань компанії, забезпечуючи конкурентну перевагу у довгостроковій перспективі.

Застосування системи збалансованих показників у рамках процесного управління медичними організаціями ставить в основу вибудовування та оцінку саме внутрішніх (операційних) процесів як базису ефективності всієї системи. У зв'язку з цим основними функціями управління стають: по-перше, визначення складу найбільш значущих операційних процесів; по-друге, визначення другорядних та допоміжних внутрішніх процесів; по-третє,

деталізація всіх процесів за елементами з метою їхньої подальшої комбінації, націленої на оптимізацію бізнес-процесів клініки.

З цією метою застосовуються загальні медичні стандарти, а також розробляють власні стандарти операційних процесів стоматологічних клінік, що не суперечать загальноприйнятим.

Особливістю формування бізнес-процесів будь-якої медичної організації є те, що на відміну від бізнес-процесів промислового чи торговельного підприємства, наприклад, вони не можуть формуватися на основі переваг клієнтів. Усі медичні послуги схильні до жорсткої регламентації з погляду медичних стандартів, що обмежує виникнення нових послуг та бізнес-процесів з метою диверсифікації роботи клініки. Крім того, у багатьох сферах бізнес-процеси схильні до автоматизації аж до повністю цифрового та роботизованого управління їх здійсненням. У гінекології та пологовому допомозі поки більшість процесів залежить від людського фактора. У зв'язку з цим бізнес-процеси прописуються за існуючими регламентами, а постфактум оцінюються, тобто за результатами задоволеності клієнтом. З одного боку, це ускладнює впровадження нових бізнес-процесів, з іншого — ставить медичні клініки в рівні умови щодо асортименту та доступності впровадження у свою діяльність нових товарів та послуг.

Оцінюючи ефективність внутрішніх бізнес-процесів медичного закладу, слід сформулювати дві групи показників:

- показники ефективності бізнес-процесів (Process Performance Indicators, PPI);
- ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI).

Обидві групи показників мають бути інтегровані у систему Continuous Process Improvement (CPI), що передбачає постійне вдосконалення бізнес-процесів. Застосування цього підходу ґрунтується на регулярному поліпшенні діяльності організації, що можливе лише за наявності системи

показників та критеріїв, завдяки яким фірма може орієнтуватися як свої товари та послуги. Загальні риси та відмінності показників ефективності бізнес-процесів та ключових показників ефективності стосовно медичних організацій представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Характеристика показників RPI та KPI медичних закладів

Характеристика	RPI	KPI
Строк оцінки	Тривалий період (до чергового планового перегляду (корегування) стратегії організації)	
Об'єкт досягнення	Цілі процесу	Цілі бізнесу
Ціль	Оцінка економічних фактів для представлення їх вимірності	
Інструмент внутрішнього аудиту	Використовуються для внутрішнього аудиту, оскільки допомагають оцінити прогрес клініки за періодами та в порівнянні з конкурентами	Використовуються також для зовнішнього аудиту, тому що сприяють оцінці вартості медичного бізнесу
Можливість коригування	Можуть бути скориговані будь-якої миті	
Основні засади формування	SMART - specific (конкретний), measurable (вимірюваний), achievable (досяжний), relevant (актуальний), time-bound (обмежений у часі)	
Об'єкт оцінки	Витрати ресурсів, витрати часу, задоволеність клієнтів	Фінансовий результат клініки, плинність персоналу, частка ринку, оцінка бренду клініки
Тип показників	Показники результативності, показники продуктивності, порівняння отриманих значень з минулими періодами, середніми по галузі, за конкретними конкурентами	Досягнення цільових значень, порівняння поточних значень з цільовими

*Джерело: складено автором

Показники ефективності процесів дають змогу оцінити як ефективність використання ресурсів організації, так і оцінити задоволеність клієнтів, що є першорядним у конкурентній боротьбі на ринку медичних послуг.

Найбільшу цінність у системі оцінки ефективності внутрішніх бізнес-процесів мають відносні показники, оскільки за ними доцільніше встановлювати цільові стратегічні показники, досягнення яких і буде критерієм ефективності. Таким чином, RPI фактично стають KPI, до

виконання яких потрібно прагнути як організації загалом, так і її структурних підрозділів, а також кожному конкретному співробітнику. Досягнення критеріїв ефективності роботи через виконання даних показників найбільш зрозуміло, а отже, сприяє розробці та реалізації дієвої системи мотивації персоналу медичних організацій.

Дуже важливим моментом управління ефективністю бізнес-процесів став процес моніторингу, покликаний з певною періодичністю (встановленою в організації) вимірювати та верифікувати вибрані показники. Оскільки автоматизація операційних процесів у перинатальному центрі становить трохи більше 20% і в абсолютній більшості випадків людиною і під її невинним контролем, можна констатувати, що фактично моніторинг більшої частини основних бізнес-процесів здійснював саме фахівець клініки. Вартісні характеристики показників моніторилися фахівцями економічних підрозділів, технічні - службами технічного контролю, оцінки якості - співробітниками служб збуту та маркетингу. Зведення отриманих показників в єдиний критерій ефективності роботи - завдання окремого співробітника чи автоматизованої (цифрової) системи оцінки. Враховуючи численні послуги для виконання подібних завдань, можна було орієнтуватися на розробку власної інформаційної системи з розрахунку оцінки ефективності внутрішніх бізнес-процесів організації, здатної здійснювати моніторинг в режимі реального (або близького до реального) часу.

Таким чином, що обрані показники та критерії їхньої ефективності не можуть бути раз і назавжди обраними. Вони можуть змінюватися відповідно до змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища, коригуватися в залежності від ступеня досягнення або недосягнення планових або еталонних показників, що переглядаються для новоприйнятих співробітників, вводяться у разі появи нових бізнес-процесів. При впровадженні системи роботи медичного закладу на основі СРІ з встановленням РРІ і КРІ при управлінні ефективністю бізнес-процесів слід дотримуватись наступних принципів: відповідність організаційної зрілості клініки, пріоритет показників

результативності над показниками продуктивності, наявність мотивів у виконавця процесу до його вдосконалення, постійне вдосконалення методики вимірювання показників ефективності бізнес-процесів, відповідність нормам регламентам медичного обслуговування, винагорода за ефективну виконання операційних процесів, а також відповідальність за суттєве недосягнення показників критеріальним значенням має бути адекватним досягненням співробітника або тяжкості дії (бездіяльності) відповідальної особи.

Оновлення системи менеджменту в медичному закладі є не просто бажанням, а необхідністю, диктованою сучасними викликами та прагненням до підвищення якості медичних послуг. Ключовими аргументами на користь такого рішення є:

- зростаючі вимоги пацієнтів - сучасні пацієнти все більш вимогливі до якості медичних послуг, очікуючи індивідуального підходу, прозорості та доступності інформації.
- конкуренція - ринок медичних послуг стає все більш конкурентним. Для збереження своїх позицій медичні заклади повинні постійно вдосконалюватися.
- зміни в законодавстві - регуляторні вимоги до медичних закладів постійно змінюються, що вимагає відповідної адаптації систем менеджменту.
- технологічний прогрес - нові технології, такі як електронний документообіг, телемедицина та штучний інтелект, відкривають нові можливості для оптимізації процесів і підвищення якості послуг.
- необхідність підвищення ефективності - застарілі системи менеджменту можуть призводити до неефективного використання ресурсів, затримок у наданні послуг та інших проблем.
- потреба в покращенні якості послуг - систематичні помилки, низька задоволеність пацієнтів та персоналу можуть свідчити про необхідність вдосконалення процесів.
- зміна складу персоналу - нові співробітники можуть приносити нові ідеї та вимагати адаптації системи менеджменту до нових умов.

- розвиток закладу - зростання обсягів роботи, розширення спектру послуг вимагають більш гнучкої та ефективної системи управління.

В табл. 3.2 представлен підстави для оновлення системи менеджменту в медичному закладі.

Таблиця 3.2 – Підстави для оновлення системи менеджменту в медичному закладі

Заходи	Зміст
Зміни у зовнішньому середовищі	
Зростаючі вимоги пацієнтів	Сучасні батьки все більш вибагливі до якості медичних послуг, очікуючи індивідуального підходу, прозорості процедур та високого рівня комфорту.
Конкуренція	Ринок медичних послуг стає все більш конкурентним. Для збереження лідерських позицій необхідно постійно вдосконалюватись.
Зміни в законодавстві	Регуляторні вимоги до медичних закладів постійно оновлюються, що вимагає відповідної адаптації системи управління.
Технологічний прогрес	Нові технології, такі як електронний документообіг, телемедицина та штучний інтелект, відкривають широкі можливості для оптимізації процесів та підвищення якості послуг.
Внутрішні фактори	
Необхідність підвищення ефективності	Застарілі системи менеджменту можуть призводити до неефективного використання ресурсів, затримок у наданні послуг та інших проблем.
Потреба в покращенні якості послуг	Систематичні помилки, низька задоволеність пацієнтів та персоналу можуть свідчити про необхідність вдосконалення процесів.
Зміна складу персоналу	Нові співробітники можуть приносити нові ідеї та вимагати адаптації системи менеджменту до нових умов.
Розвиток закладу	Зростання обсягів роботи, розширення спектру послуг вимагають більш гнучкої та ефективної системи управління.

*Джерело: складено автором

Ключовими напрямками оновлення системи менеджменту в медичному закладі може бути:

- впровадження електронного документообігу - спрощує роботу персоналу, забезпечує швидкий доступ до інформації та підвищує рівень безпеки даних;
- автоматизація процесів - звільняє персонал від рутинної роботи, знижує ризик помилок та підвищує ефективність;

- оптимізація робочих потоків - сприяє більш швидкому та ефективному наданню медичної допомоги;
- підвищення рівня кваліфікації персоналу - регулярне навчання та перепідготовка персоналу дозволяють впроваджувати нові технології та методи роботи;
- систематичний контроль якості - забезпечує високий рівень якості медичних послуг та постійне вдосконалення процесів;
- орієнтація на потреби пацієнтів - створення зручних умов для пацієнтів, індивідуальний підхід та прозорість інформації.

Оновлення системи менеджменту в медичному закладі є інвестицією в майбутнє. Це дозволяє не тільки відповідати сучасним вимогам, але й забезпечує стійкий розвиток закладу, підвищує його конкурентоспроможність і сприяє покращенню якості життя пацієнтів.

3.3 Ефективність запропонованих заходів щодо вибору стратегії розвитку медичного закладу

Вибір стратегії розвитку медичного закладу – це складний процес, який вимагає глибокого аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, а також чіткого розуміння цілей і завдань закладу.

Сучасна розробка стратегії розвитку підприємства фактично зводиться до створення детального бізнес-плану. Цей процес передбачає кілька послідовних кроків:

- визначення стратегічних орієнтирів - спочатку формулюються особисті цілі власника та визначається головна мета підприємства.
- аналіз середовища - далі проводиться всебічний аналіз зовнішніх (конкуренти, ринок, законодавство) та внутрішніх (ресурси, можливості) факторів, що впливають на діяльність компанії.

- розробка функціональних стратегій - на основі аналізу формуються детальні плани для кожної функціональної сфери бізнесу (маркетинг, фінанси, виробництво тощо).

- планування реалізації - визначаються конкретні кроки, відповідальні особи та терміни виконання для впровадження стратегії.

- моніторинг та оцінка - регулярно здійснюється контроль за ходом виконання стратегії та оцінюється її ефективність.

Щоб успішно розробити та впровадити стратегію розвитку медичного закладу, необхідно дотримуватися таких принципів:

- узгодженість - стратегія повинна відповідати загальним цілям організації та її підрозділів.

- гнучкість - стратегія має враховувати можливі зміни в зовнішньому середовищі та бути готовою до адаптації.

- врахування внутрішніх ресурсів - стратегія повинна базуватися на наявних ресурсах і можливостях закладу.

- реалістичність - цілі стратегії мають бути досяжними та відповідати реальним можливостям закладу.

- прийнятний рівень ризику - необхідно зважити потенційні ризики та розробити план дій на випадок їх реалізації.

- ефективність - стратегія повинна забезпечувати досягнення поставлених цілей за оптимальних витрат ресурсів.

Процес розробки стратегії розвитку часто супроводжується суб'єктивністю та неточними оцінками. Навіть досвідчені стратеги можуть допускати помилки, переоцінювати можливості та не враховувати всі ризики. Тому важливо залучати до цього процесу незалежних експертів, які зможуть оцінити стратегію критично та об'єктивно. Також корисно проводити бенчмаркінг, тобто порівнювати свою компанію з лідерами галузі, щоб виявити сильні та слабкі сторони розробленої стратегії.

На основі отриманих даних SWOT-аналізу маємо кілька варіантів розвитку закладу. Далі необхідно провести детальний аналіз кожної стратегії,

порівняти їх між собою та обрати ті, які найбільш ефективно сприятимуть реалізації місії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Вибір оптимальних стратегій розвитку закладу

Стратегія		Цілі			Оцінка
		Мінімізація витрат	Концентрація уваги на інноваційно-технічному розвитку	Сталий розвиток	
Стратегія лідерства по витратам		8/0,5	8/0,4	6/0,1	7,8
Стратегія диверсифікації	продуктова	5/0,1	7/0,4	6/0,6	6,9
	сервісна	2/0,1	2/0,6	2/0,3	2
	персонал	7/0,2	7/0,4	8/0,4	7,4
	імідж	1/0,1	1/0,2	1/0,7	1
Стратегія фокусування		1/0,1	1/0,1	1/0,8	1

*Джерело: складено автором

Для оцінки ефективності різних стратегій було використано двовимірну шкалу: перший показник відображає, наскільки успішно стратегія сприяє досягненню цілей закладу, а другий – наскільки реалістичним є її виконання в поточних умовах.

За результатами оцінювання найефективнішими виявилися стратегії лідерства за витратами, диверсифікації персоналу та продуктова диверсифікація.

На прикладі табл.3.4. дослідимо конкретні заходи щодо визначених стратегій.

В табл. 3.5 представлено опис запропонованих змін стратегії та їх ефект на досліджуваний заклад.

Після внесення необхідних змін до наших підходів та процесів, нами розроблено нову стратегію розвитку, яка передбачає:

- орієнтацію на клієнта - надання більш комплексних та індивідуальних медичних послуг, що перевищують очікування пацієнтів.
- інвестиції в технології - сучасне оснащення клініки новітнім обладнанням для забезпечення високої якості медичної допомоги.

Таблиця 3.4 - Стратегії та заходи їх реалізації для медичного закладу

Стратегії	Локальні стратегії	Конкретні заходи по реалізації
Стратегія лідерства по витратам	Спрощення бізнес-процесів	Інвестування в інноваційне медичне обладнання, Digital system.
	Зниження собівартості послуг для підвищення конкурентоспроможності.	Оптимізація витрат на медичні матеріали, переговори з постачальниками, зниження адміністративних витрат.
Стратегія диверсифікації: продуктова	Розширення спектру медичних послуг, що надаються	Впровадження нових діагностичних методів, відкриття нових відділень.
Стратегія диверсифікації: персонал	Підвищення кваліфікації співробітників, мотивація персоналу, створення сприятливого клімату в колективі.	Тренінг персоналу, який здійснює свої функції роботи з пацієнтами більш ефективно, ніж персонал конкурентів
		Розробка програми менторства для нових співробітників

*Джерело: складено автором

- розвиток персоналу - формування професійної команди та забезпечення її постійного навчання та розвитку.
- соціальна відповідальність - активний внесок у розвиток спільноти через різноманітні соціальні ініціативи.

Таблиця 3.5 - Опис запропонованих змін стратегії та їх ефект

Складові стратегії	Соціальна ефективність	Імідж медичного закладу
Розробка та запровадження нового продукту (послуги)	створення нових робочих місць та підвищення кваліфікації кадрів у зв'язку з оновленням асортименту послуг	підвищення пізнаваності бренду за рахунок нових високої якості послуг
Діджиталізація	притік молодих фахівців, підвищення кваліфікації співробітників та підвищення якості надаваних послуг	імідж існування медичного закладу на ринку як високотехнологічного та орієнтованого на перспективний розвиток
Підвищення кваліфікації існуючих працівників	можливість горизонтального та вертикального просування по посаді, освоєння нових професій	отримані знання дозволять розширити спектр медичних послуг, що надаються, тим самим залучаючи нових пацієнтів.

*Джерело: складено автором

Створення ефективної системи стратегічного управління в клінічному перинатальному центрі є критично важливим для забезпечення високої якості медичної допомоги, підвищення задоволеності пацієнтів та персоналу, а також для досягнення довгострокового успіху.

Ключові напрямками вдосконалення статечного управління медичними закладами є:

1. Посилення орієнтації на пацієнта : збір та аналіз відгуків пацієнтів; індивідуальний підхід до кожного пацієнта; створення комфортного середовища.
2. Розвиток людських ресурсів: підвищення кваліфікації персоналу; створення системи мотивації; формування команди.
3. Впровадження інновацій: застосування нових технологій; співпраця з науковими установами; моніторинг світових трендів.
4. Удосконалення системи управління якістю: впровадження стандартів якості; систематичний контроль якості; управління ризиками.
5. Фінансове планування та управління: розробка бюджету; оптимізація витрат; залучення інвестицій.
6. Маркетинг та PR: просування послуг центру; формування позитивного іміджу; співпраця зі ЗМІ.
7. Соціальна відповідальність: участь у соціальних проектах; співпраця з громадськими організаціями.

Для підвищення ефективності роботи медичних закладів необхідно створювати комплексні системи управління, які охоплюватимуть усі аспекти їх діяльності. Це передбачає розробку та впровадження нових методів планування, організації та контролю, а також оптимізацію використання інформаційних ресурсів.

Для досягнення стійкого розвитку медичної галузі необхідно створити систему управління, яка буде гнучкою, адаптивною та орієнтованою на результат. Така система повинна враховувати різноманітність факторів

внутрішнього та зовнішнього середовища, ефективно використовувати ресурси та сприяти постійному вдосконаленню процесів.

Ефективне стратегічне управління КНМ «КПР Пресвятої Діви Марії» вимагає комплексного підходу, який охоплює всі аспекти діяльності закладу. Реалізація наведених рекомендацій дозволить підвищити якість медичної допомоги, задоволеність пацієнтів та персоналу, а також забезпечити довгостроковий розвиток центру.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання наукового завдання, що полягає в удосконаленні теоретичних, методичних та практичних засад розвитку стратегічного управління медичним закладом.

Результати дослідження дали підстави зробити наступні висновки та надати пропозиції:

1. Стратегічне управління – це комплексний процес, спрямований на визначення довгострокових цілей організації, розробку шляхів їх досягнення та мобілізацію ресурсів для реалізації стратегічних планів. В контексті медичного закладу, це означає не просто надання медичних послуг, а й постійне вдосконалення якості, ефективності та доступності цих послуг, адаптацію до змін зовнішнього середовища та досягнення лідерських позицій на ринку. Стратегічне управління є необхідною умовою успішного розвитку медичного закладу в сучасних умовах. Воно дозволяє підвищити якість медичної допомоги, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити стійкий розвиток організації.

2. Структура персоналу залишалася збалансованою, а скорочення штатних одиниць суттєво не вплинуло на здатність «КПЦ Пресвятої Діви Марії» забезпечити надання лікарсько-акушерських послуг. Проте зменшення штатної чисельності потребує постійного моніторингу, аби уникнути надзвичайного навантаження на лікарів та медичних сестер, особливо в період пікових навантажень. Фонд оплати праці «КПЦ Пресвятої Діви Марії» протягом 2021–2023 років демонструє стабільне зростання. У 2023 році він становив 53265,6 тис. грн., що на 6,1% більше порівняно з 2021 роком. Таке підвищення можна розглядати як позитивний чинник, оскільки зростання зарплати покращує мотивацію працівників у непростих умовах функціонування закладу під час повномасштабної війни у прифронтовому місті. Найбільший спад чисельності звернень протягом 2021-

2023 рр. був по таких їх видах як допологове консультування – 32,4% (-1366 звернень), ультразвукові і рентгенографічні дослідження – 26,5% (-684 звернень) та з лікування гінекологічних захворювань – 24,8% (-325 звернень). Загальна тенденція є очевидною та обумовлена наслідками російської військової агресії, адже жінки в стані стресу менш схильні слідкувати за власним здоров'ям в аспектах забезпечення дітородних функцій.

3. Ефективна система управління персоналом у медичному закладі спрямована на підвищення продуктивності та якості роботи співробітників. Для досягнення цієї мети використовуються різноманітні інструменти, як матеріальні (премії, бонуси), так і нематеріальні (можливості для професійного зростання, комфортні умови праці). Цілий комплекс заходів допомагає мотивувати персонал та зробити його роботу більш ефективною. Відділ кадрів у перинатальному центрі відіграє ключову роль в організації ефективної роботи персоналу. Фахівці відділу займаються широким спектром питань: від підбору та адаптації нових співробітників до організації навчання та розвитку існуючих. Чіткий розподіл обов'язків між начальником відділу кадрів та табельником дозволяє оптимізувати робочі процеси та забезпечити безперебійну діяльність закладу. Оцінка маркетингової діяльності є невід'ємною частиною комплексного аналізу закладу, оскільки дозволяє визначити ефективність заходів з залучення відвідувачів та просування послуг.

4. Проведений PEST-аналіз показав, що зовнішні умови суттєво ускладнюють роботу перинатального центру. Значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища, яке дорівнює -0,50, свідчить про негативний вплив цих факторів на діяльність закладу. Економічні, політичні та технологічні зміни становлять найбільшу загрозу для стабільного функціонування перинатального центру. Лише соціальні фактори можуть сприяти його розвитку. Керівництву закладу необхідно постійно аналізувати ці фактори та вносити відповідні зміни в свою діяльність, щоб забезпечити виживання та розвиток організації.

5. Впровадження інновацій у методи та технології лікування передбачає зміну моделей організації та управління медичними закладами. У зв'язку з цим виникає необхідність формування інноваційних галузевих та корпоративних стратегій, націлених на відображення стратегічних викликів та формування сучасних ефективних бізнес-моделей. Заходи щодо забезпечення безперервності діяльності, управління змінами та вибору пріоритетних напрямків для роботи, а також інші заходи щодо досягнення «світлого майбутнього» прийнято описувати у формі стратегічного плану розвитку.

6. Особливістю формування бізнес-процесів будь-якої медичної організації є те, що на відміну від бізнес-процесів промислового чи торговельного підприємства, наприклад, вони не можуть формуватися на основі переваг клієнтів. Усі медичні послуги схильні до жорсткої регламентації з погляду медичних стандартів, що обмежує виникнення нових послуг та бізнес-процесів з метою диверсифікації роботи клініки. Крім того, у багатьох сферах бізнес-процеси схильні до автоматизації аж до повністю цифрового та роботизованого управління їх здійсненням. У гінекології та пологовому допомозі поки більшість процесів залежить від людського фактора. У зв'язку з цим бізнес-процеси прописуються за існуючими регламентами, а постфактум оцінюються, тобто. за результатами задоволеності клієнтом. З одного боку, це ускладнює впровадження нових бізнес-процесів, з іншого — ставить медичні клініки в рівні умови щодо асортименту та доступності впровадження у свою діяльність нових товарів та послуг.

7. Для підвищення ефективності роботи медичних закладів необхідно створювати комплексні системи управління, які охоплюватимуть усі аспекти їх діяльності. Це передбачає розробку та впровадження нових методів планування, організації та контролю, а також оптимізацію використання інформаційних ресурсів. Для досягнення стійкого розвитку медичної галузі необхідно створити систему управління, яка буде гнучкою, адаптивною та

орієнтованою на результат. Така система повинна враховувати різноманітність факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, ефективно використовувати ресурси та сприяти постійному вдосконаленню процесів. Ефективне стратегічне управління КНМ «КПР Пресвятої Діви Марії» вимагає комплексного підходу, який охоплює всі аспекти діяльності закладу. Реалізація наведених рекомендацій дозволить підвищити якість медичної допомоги, задоволеність пацієнтів та персоналу, а також забезпечити довгостроковий розвиток центру.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бідучак А. С. Управління конфліктами в медичному закладі. *Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)*. 2024. № 2. С. 983-991.
2. Вакун О. В., Король В. С. Розвиток стратегічного управління в епоху цифровізації. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_17 (дата звернення: 24.09.2023)
3. Гринько Т. В., Настиченко Ю. В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53-57.
4. Гудзь О. Є., Халімон Т. М., Коровін В. О. Концепт модернізації управління організаційними змінами в умовах стратегічного розвитку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 4. С. 10-14.
5. Керівництво Сум і громади проінспектувало роботу перинатального центру Пресвятої Діви Марії. *Інформаційний портал Сумської міської ради*. URL: <https://smr.gov.ua/uk/novini/pro-golovne/30315-kerivnitstvo-sum-i-gromadi-proinspektuvalo-robotu-perinatalnogo-tsentru-presvyatoji-divi-mariji.html> (дата звернення 29.10.2024).
6. Мельник А. Імплементация стратегічного планування в практику управління сучасним медичним закладом: методологічні та прикладні аспекти. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 3. С. 66-83.
7. Осокіна А. В. Стратегічне позиціонування медичного закладу в умовах зміни клієнтських вподобань. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2023. № 18. С. 12-17.
8. Ольховая І. О., Макаренко А. О., Сазонова С. В. Оцінка ефективності управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2. С. 46-50.
9. Парфьонова А. О. Удосконалення системи оцінки управління ризиками в медичній організації. *Науковий вісник Полтавського*

університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2021. № 2(2). С. 19-25.

10. Педченко Н. С., Шимановська-Діанич Л. М., Гусаковська Т. О., Рибалко-Рак Л. А., Кужель Н. Л. Стратегічні комунікації в системі управління підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки.* 2022. № 2. С. 26-30.

11. Печко В. С. Категорії «управління», «стратегія» і «стратегічне управління» як основа системи знань про управління організаціями. *Ефективна економіка.* 2023. № 6. С.28-32.

12. Приймак В. І., Стрільчук Р. М., Байда Б. Ф. Аналіз важливості елементів системи стратегічного управління в організації. *Агросвіт.* 2023. № 18. С. 27-32.

13. Ревуцька А. О. Теоретичні складові стратегічного управління розвитку підприємств. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва.* 2022. Вип. 100 (2). С. 219-226.

14. Сазонова С. В. Оцінка ризиків стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами в умовах цифрової економіки. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент.* 2021. Вип. 3. С. 31-37.

15. Сумський пологовий будинок Пресвятої Діви Марії став кращим медичним підприємством України. *Інформаційний портал Сумської міської ради.* URL: <https://smr.gov.ua/uk/novini/podiji/20002-sumskij-pologovij-budinok-presvyatoji-divi-mariji-stav-krashchim-medichnim-pidpriemstvom-ukrajini.html> (дата звернення 29.10.2024).

16. Турило А. М., Турило А. А., Короленко Р. В., Короленко С. М. Стратегія розвитку, корпоративне управління і людський капітал відносно економічної стратагеми, економічної девіації і фінансово-економічної безпеки в діяльності підприємства. *Вісник Криворізького національного університету.* 2022. Вип. 54. С. 109-114.

17. Хромушина Л. А. Стратегічні аспекти трансформації управлінської діяльності в умовах цифрової економіки та цифрового суспільства: приклад України. Digital Innovations in the Socio-Economic Sphere: monograph. The University of Technology in Katowice Press, 2023. С. 98–116. URL: <http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/800ca4a1077c5bccfc2a887c8c2ba272.pdf> (дата звернення: 24.09.2024)
18. Чергінець Р.С. Розвиток стратегічного управління медичним закладом. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф., Частина 1. Луцьк, 15 груд. 2023 р., Луцьк: ЛНТУ, 2023. С.378-380.
19. Чергінець Р.С. Ключові аспекти та методи стратегічного управління в сучасних компаніях. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*: матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2024. С.111.
20. Шабатура Т. С., Замлинська О. В., Осик С. В., Селезнєва Г. О. Цифрові аспекти стратегічного управління як інструменту підвищення економічної ефективності діяльності компанії. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 3. С. 71-79.
21. Шаров В. В. Сервісно-орієнтована бізнес-модель як чинник стратегічного управління підприємством. *Economic synergy*. 2023. Iss. 3. С. 8-24.
22. Шатіло О. В. Доктринальні підходи до визначення інструментів стратегічного управління. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2023. № 1. С. 82-86.
23. Dabic et al. (2014). Research on the strategy of multinational enterprises: key approaches and new avenues. *Business Research Quarterly*, 17 (2014), Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.brq.2013.09.001> (дата звернення: 24.09.2024)

24. Felin and Foss (2005). Strategic organization: a field in search of micro-foundations. *Strategic Organization*, 3 (2005), pp. 441-455.
25. Gallardo-Vázquez and Sánchez-Hernández (2014). Structural analysis of the strategic orientation to environmental protection in SME's. *Business Research Quarterly*, 17 (2014), Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.brq.2013.12.001> (дата звернення: 24.09.2024)
26. Oriekhova A., Guo Qi Flexible strategy of enterprise human resource management. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2020. №5. Available at: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-5-5972> (дата звернення: 24.09.2024)
27. Pavlov, G. (2023) “Strategic business planning – theoretical analysis of business strategies”, *Journal of Management Sciences and Applications*, 2(1), pp. 103–117. Available at: <https://jomsa.science/index.php/jomsa/article/view/40> (дата звернення: 24.09.2024)
28. Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*. Available online 8 September 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>. (дата звернення: 24.09.2024)

ДОДАТКИ