

**Хмельницький політехнічний фаховий коледж  
Національного університету «Львівська політехніка»**

Кафедра менеджменту

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: **“Впровадження стратегічного менеджменту на підприємстві”**  
(на прикладі КП “Хмельницький міський центр первинної медико-санітарної  
допомоги №1”)

Виконав:  
здобувач вищої освіти  
ступеня бакалавр  
спеціальності 073 Менеджмент  
Солонінко Максим Вікторович  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник  
к.е.н., доцент Власюк Ю.О.  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище  
та ініціали)

Хмельницький – 2022

### Анотація

**Солонінко М.В.** Впровадження стратегічного менеджменту на підприємстві (на прикладі КП "Хмельницький міський центр первинної медико-санітарної допомоги №1") – Рукопис.

Дослідження на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент. – Хмельницький політехнічний фаховий коледж. Хмельницький. 2022.

У роботі висвітлено теоретичні засади стратегічного управління підприємством. Охарактеризовано систему стратегічного менеджменту КП "Хмельницький міський центр первинної медико-санітарної допомоги №1". Запропоновано напрями удосконалення системи стратегічного менеджменту в КП "ХМЦПМСД №1".

**Ключові слова:** менеджмент, планування, стратегія, стратегічне управління, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище.

### SUMMARY

**Soloninko M.V.** Implementation of Strategic Management of an Enterprise (on the example of Municipal Enterprise «Khmelnyskyi City Center for Primary Health Care №1») – Manuscript.

Research for obtaining the first (bachelor's) level of higher education in the specialty 073 Management. – Khmelnytskyi Polytechnic Professional College. Khmelnytskyi. 2022

The theoretical principles of strategic enterprise management are highlighted. The strategic management system of Municipal Enterprise "Khmelnyskyi City Center for Primary Health Care №1" is characterized. Directions for improving the strategic management system in Municipal Enterprise "KhCCPHC №1" are proposed

**Key words:** management, planning, strategy, strategic management, internal environment, external environment.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	8
1.1. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством .....	8
1.2. Методи та підходи до формування системи стратегічного менеджменту підприємства .....	21
РОЗДІЛ II. ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КП "ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ МІСЬКИЙ ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ №1" .....	29
2.1. Загальна характеристика КП "ХМЦПМСД №1" .....	29
2.2. Характеристика внутрішнього середовища підприємства .....	35
2.3. Аналіз стратегічного балансу КП "ХМЦПМСД №1" .....	45
РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КП "ХМЦПМСД №1" .....	49
3.1. Розробка функціональних стратегій підприємства .....	49
3.2. Визначення стратегічних альтернатив КП "ХМЦПМСД №1" .....	56
ВИСНОВКИ .....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	72
ДОДАТКИ .....	77

## ВСТУП

Сьогодні сектор охорони здоров'я в соціально-економічному та політичному розвитку нашої країни є пріоритетним напрямком реформування. Відбуваються зміни в ідеології охорони здоров'я, фінансово-економічних та ринкових механізмів зокрема та системи охорони здоров'я в цілому.

Заклади охорони здоров'я працюють як у державному, так і в приватному секторі, отже, незважаючи на соціальну місію, що має на меті покращення стану здоров'я громадян України, вони мають дотримуватися принципу економічної доцільності та ефективності діяльності. Отже, постає проблема успішного управління цими закладами, що потребує застосування принципів стратегічного менеджменту: з одного боку, вони мають формувати успішні бізнес моделі, а з іншого – належним чином реалізовувати їх завдяки стратегії.

Проблема імплементації принципів та інструментів стратегічного менеджменту в практиці управління закладами охорони здоров'я є дуже актуальною як для вітчизняних, так і світових науковців. І. М. Шохет, Ф. Насірі та О. Моселхі вивчають роль стратегічного менеджменту в управлінні об'єктами. Наукові дослідження Дж. Сеціале спрямовані на аналіз впливу стратегічного менеджменту на ефективність закладів охорони здоров'я та ефективність клінічної діяльності цих закладів. Л.Е. Свейн, У.Дж. Дункан та П.М. Джінтер розглядають фундаментальні засади стратегічного менеджменту в закладах охорони здоров'я США.

Українські науковці також присвятили свої наукові дослідження цьому питанню. Особливої уваги слід приділити науковим публікаціям Ю.В. Вороненка, Л.С. Стефанишина, В.Д. Чопчика та Н.М. Орлової.

**Метою роботи** є узагальнення практичних та теоретичних питань стратегічного управління та пошук шляхів його удосконалення в КП "Хмельницький міський центр первинної медико-санітарної допомоги №1".

Відповідно до мети було сформовано низку **завдань**:

- розкрити сутність, цілі, складові та основні функції стратегічного управління;
- розглянути методи та підходи до формування системи стратегічного менеджменту підприємства;
- охарактеризувати внутрішнє середовище підприємства;
- охарактеризувати зовнішнє середовище підприємства;
- обґрунтувати стратегічні напрями розвитку підприємства;
- запропонувати заходи, спрямовані на вдосконалення системи стратегічного управління підприємством.

**Об'єкт дослідження** – процес стратегічного управління підприємством сфери охорони здоров'я.

**Предмет дослідження** – науково-методичні положення, теоретико-методичні засади та прикладні аспекти стратегічного управління КП "Хмельницький міський центр первинної медико-санітарної допомоги №1".

**Методи дослідження.** В процесі виконання даного дослідження використано комплекс загальнонаукових методів – історичного, аналізу і синтезу, системного та процесного підходів, застосування яких та опрацювання інформаційних джерел дали можливість забезпечити всебічне вивчення проблеми та достовірність отриманих висновків.

**Інформаційною базою** дослідження слугували нормативно-правові акти України, статистична інформація Державної служби статистики України, звітність підприємства, наукові публікації, довідкова література та результати власних наукових досліджень у сфері стратегічного управління підприємством.

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (48 найменувань). Обсяг основного тексту кваліфікаційної роботи – 64 сторінки, у тому числі 16 таблиць і 7 рисунків.

# РОЗДІЛ I

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством

На сьогоднішній день розроблено та впроваджено достатньо методів управління, серед яких підвищення ефективності діяльності підприємств, підвищення якості продукції підприємств, пристосування підприємства до умов зовнішнього середовища (гнучкості), управління інноваціями на підприємстві. Більшість методів стосується окремої сфери діяльності підприємства, не мають системного характеру, з їх допомогою не можливо спрогнозувати майбутнє підприємства на довгострокову перспективу. Саме тому більшість сучасних підприємств перейшли до використання значно ефективнішого методу управління – стратегічного управління.

Слово "стратегія" походить від грецького *strategia* і означає "мистецтво розгортання військ в бою" або "мистецтво генерала". Цей військовий термін використовували для вивчення закономірностей та характеру війни, теоретичних основ планування, підготовки і проведення військових операцій із заздалегідь сформульованими стратегічними завданнями.

З винайденням конвеєра та становленням перших промислових підприємств термін «стратегія» було запозичено з військового лексикону. Для виживання підприємств в умовах насичення ринку продукцією, поширенням і загостренням конкуренції потрібно було боротись – розпочинати так звані "економічні війни". Проте, будь-які військові дії вимагали перш за все відповідної теоретичної підготовки, тобто попередньо розробленої стратегії. Отже, таким чином, в кінці XIX ст. термін "стратегія" було вперше внесено в англійський економічний словник.

На початку XX століття з подальшим становленням та розвитком промислових підприємств, формуванням ринкових відносин і засад

конкуренції, з'явилася необхідність прогнозувати майбутні дії конкурентів і передбачати напрям розвитку підприємства. Саме в цей період було сформовано різні погляди щодо стратегії підприємства. Вони отримали назву «5 П стратегії Мінцберга» (5 Ps of Mintzberg). Кожен із п'яти «П» є альтернативним підходом до розробки стратегії. Ними є:

1. План / Plan. План вищого керівництва для досягнення довгострокових результатів, що відповідають цілям та завданням підприємства.
2. Принцип поведінки/ Pattern. Слідування певній моделі поведінки.
3. Позиція/ Position. Створення шляхом різних дій унікальної та цінної позиції підприємства на ринку.
4. Перспектива / Perspective. Основний спосіб дій підприємства в майбутньому.
5. Прийом/ Ploy. Ловкий маневр, що застосовується підприємством з метою перехитрити противника або конкурента [10].

В подальшому були сформовані різні теорії стратегії та виникло десять точок зору на процес формулювання, побудови та реалізації стратегії підприємства. Кожна точка зору сформувала певний погляд, концепцію, яка отримала назву "школа стратегії". У залежності від розвитку у часі, функціонували наступні закордонні наукові школи: дизайну (1957-1965), планування (1965), позиціонування (1970-1980), підприємництва (1950-1959), когнітивна (1947-1958), навчання (1959-1990), влади (1971-1984), культури (1960), зовнішнього середовища (1977-1980), конфігурації (1962-1978) [2, 14, 17, 26, 33, 46].

Оскільки школи стратегій формувались еволюційно, то і погляди шкіл постійно розвивалися: від необхідності централізовано формувати стратегію, яка сама собою реалізується (школа дизайну), до врахування спрощеного системного підходу стосовно процесу розробки та реалізації стратегії підприємства (школа конфігурації). Погляди різних закордонних шкіл стратегії стали підґрунтям до подальшого розвитку стратегічного менеджменту.

Засновник концепції стратегічного менеджменту І. Ансофф під стратегічним управлінням розумів процес планування, який має на меті підготовку та реалізацію стратегічних рішень. Відповідно до цього його основна мета має зводитись до моделювання стратегічних ситуацій, що дало б змогу не лише розробити аналітичні схеми управлінської діяльності, а й безпосередньо вирішити стратегічні питання. І. Ансофф одним із перших обґрунтував ідею раціонального підходу до розуміння змісту стратегії, що було зорієнтовано виключно на концепцію стратегічного планування. Він досліджував стратегічне управління через такі допоміжні його елементи, як управлінський консалтинг, стратегічний консалтинг, що загалом мало б забезпечити створення системного інструментарію аналізу стратегій у системі управління. Це безпосередньо пов'язувалось із тим, що реалізація стратегічного управління має базуватись на розробці довгострокових планів, сценарних методик супроводу стратегічної поведінки організації. Загалом, запропонована І. Ансоффом модель стратегічного управління зводилась до послідовного та чітко організованого процесу прийняття стратегічних рішень. Відповідно до цього всі рішення він поділив на три групи: стратегічні (далекоглядні), адміністративні (стосуються організаційної структури та розподілу персоналу) та оперативні (щоденний контролінг). [1, 2]

П. Друкер у праці "Практика менеджменту" особливу увагу приділив аналізу співвідношення стратегічного управління та управління за цілями. Відповідно до цього вчений дійшов висновку про необхідність розмежовувати поняття стратегічне планування як управління за допомогою планів та стратегічний менеджмент як управління за результатами. У його концепції стратегічний менеджмент має тактичний характер, тоді як стратегічне управління є виключно управлінням за допомогою цілей. У такому контексті, на думку вченого, під стратегічним управлінням доцільно розуміти синтезовану реалізацію маркетингових методик, інструменталізацію зв'язків із громадянськістю, оскільки вони набувають особливого значення у процесі гарантування результативності такої форми управління [4, 5].



А. Томпсон та А. Дж. Стрікланд під стратегічним управлінням розуміли неперервний процес розвитку підприємства, що включає постановку цілей, формування стратегій, укладання та реалізацію стратегічних планів з огляду на всі можливі внутрішні та зовнішні обставини, оцінку діяльності підприємства та корегування стратегій [18].

Д. Шендел і К. Хаттен стратегічне управління характеризують як процес визначення та встановлення зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації встановлених цілей і у спробах досягти бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно та результативно функціонувати організації та її підрозділам [16].

Б. Карлоф підходить до визначення цієї категорії відносно до керівництва компанії. Він підкреслює, що стратегічний менеджмент є інтелектуальним процесом, а керівники при реалізації стратегії підприємства мають проявляти ініціативу не тільки на етапі мислення, але й на етапі дій.

Х. Віссем під стратегічним управлінням розуміє стиль управління та методи комунікації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління і лінійні керівники своєчасно приймають і конкретизують рішення, що стосуються цілей підприємницької діяльності; передбачення стратегічної орієнтації усіх працівників і організацію планів підрозділів, які відповідають за реалізацію цілей компанії [19].

О.С. Виханський – як управління організацією, що базується на людському капіталі, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, дає можливість отримати конкурентні переваги, вижити у довготривалій перспективі [26].

Стратегічний менеджмент є четвертим та вищим рівнем розвитку управління підприємством (рис 1.1), до яких відносять фінансове планування, довгострокове планування, стратегічне планування та стратегічний менеджмент. Також він є частиною загального менеджменту, поряд з інноваційним, інформаційним, функціональним, нормативним та оперативним менеджментом.

<b>I Фінансове планування</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• простий аналіз</li> <li>• для аналізу і планування застосовується внутрішня інформація</li> <li>• у розробці беруть участь лише менеджери</li> <li>• річний план</li> </ul>
<b>II Довгострокове планування</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• глибокий аналіз</li> <li>• внутрішня інформація та зовнішні дані</li> <li>• менеджери</li> <li>• 3-5-річний план</li> </ul>
<b>III Стратегічне планування</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• глибокий аналіз</li> <li>• внутрішня інформація, зовнішні дані, прогнозні дані</li> <li>• топ-менеджери та консультанти</li> <li>• 5-річний план</li> </ul>
<b>IV Стратегічний менеджмент</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища</li> <li>• впровадження, оцінка та контроль</li> <li>• топ-менеджери, менеджери та консультанти</li> <li>• 5-річний план</li> </ul>

### Рис. 1.1. Рівні управління підприємством

Джерело: побудовано на основі [26, 33, 44]

Таким чином, дослідження поняття "стратегічне управління" здійснюється у трьох напрямках:

- як виду діяльності;
- як процесу;
- як системи.

Відповідно до першого підходу "стратегічне управління" розглядається як діяльність, пов'язана з встановленням мети й завдань організації, з підтримкою низки взаємовідносин між організацією й оточенням, що дозволяють їй досягти своєї мети, відповідають її внутрішнім можливостям та дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог.

Процесний підхід представляє модель менеджменту у вигляді процесу, який можна визначити як множину взаємопов'язаних видів діяльності, спрямованих на досягнення важливого для організації результату.

Системний підхід до стратегічного управління враховує, що для будь-якої організації необхідним є досягнення цілей різного змісту і рівня, отже для кожної з них можна розробляти різні заходи її досягнення. Щоб об'єкт мав взаємозв'язок цілей необхідно формувати несуперечливу систему не лише цілей, а і стратегій, способів їх досягнення. Щоб організація мала змогу розвиватися стратегічно, всі стратегії, що охоплюватимуть комплекс визначених цілей і альтернативних варіантів їх досягнення, повинні мати системні характеристики від моменту розробки до їх виконання.

Напрями стратегічного управління відрізняються механізмами впровадження і реалізацією на практиці, але всі вони дають можливість виділити основні характеристики стратегічного управління:

- місія, призначення: виживання організації в довгостроковій перспективі за допомогою встановлення динамічного балансу з оточенням, що дозволяє вирішувати проблеми зацікавлених у діяльності організації осіб;
- об'єкт концентрації уваги менеджменту: погляд ззовні організації, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відстеження й адаптація до змін в оточенні;
- врахування фактора часу: орієнтація на довгострокову перспективу;
- основа побудови системи управління: люди, системи інформаційного забезпечення, ринок;
- підхід до управління персоналом: робітник як основа організації, її головна цінність і джерело благополуччя;
- критерій ефективності управління: своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку і зміни в залежності від зміни оточення.

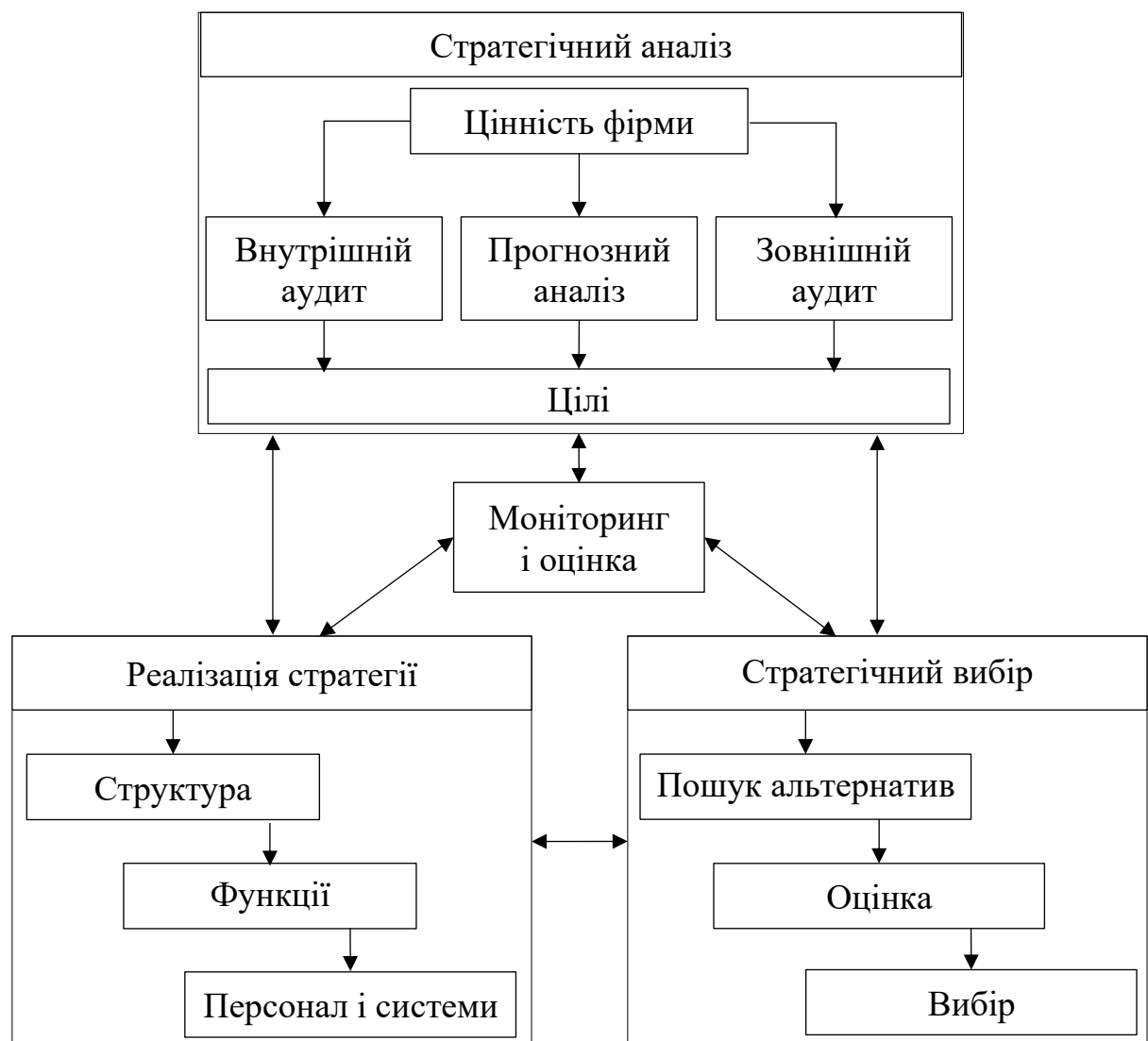
Отже, найбільш всеохоплюючим є підхід до стратегічного управління як до системи взаємопов'язаних елементів, які включають мету, завдання, планування, аналіз, комунікацію, мотивацію, контроль, оцінку, прийняття рішень, спрямовані на реалізацію загальної концепції розвитку підприємства.

Ефективне стратегічне управління передбачає вміння змодельовати ситуацію, виявити причини необхідності змін, розробити стратегію змін, а

також втілити стратегію в життя. Використання різних моделей стратегічного управління дає можливість комплексно планувати розвиток підприємства та, спрямувати його діяльність на кінцевий результат.

Найбільшого поширення набули моделі Фреда Р. Девіда та Джона Л. Томпсона. [6, 18].

Модель стратегічного управління Томпсона складається з 4-х етапів: стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії, моніторинг та оцінка (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Модель стратегічного менеджменту Дж. Томпсона**  
Джерело: побудовано на основі [18]

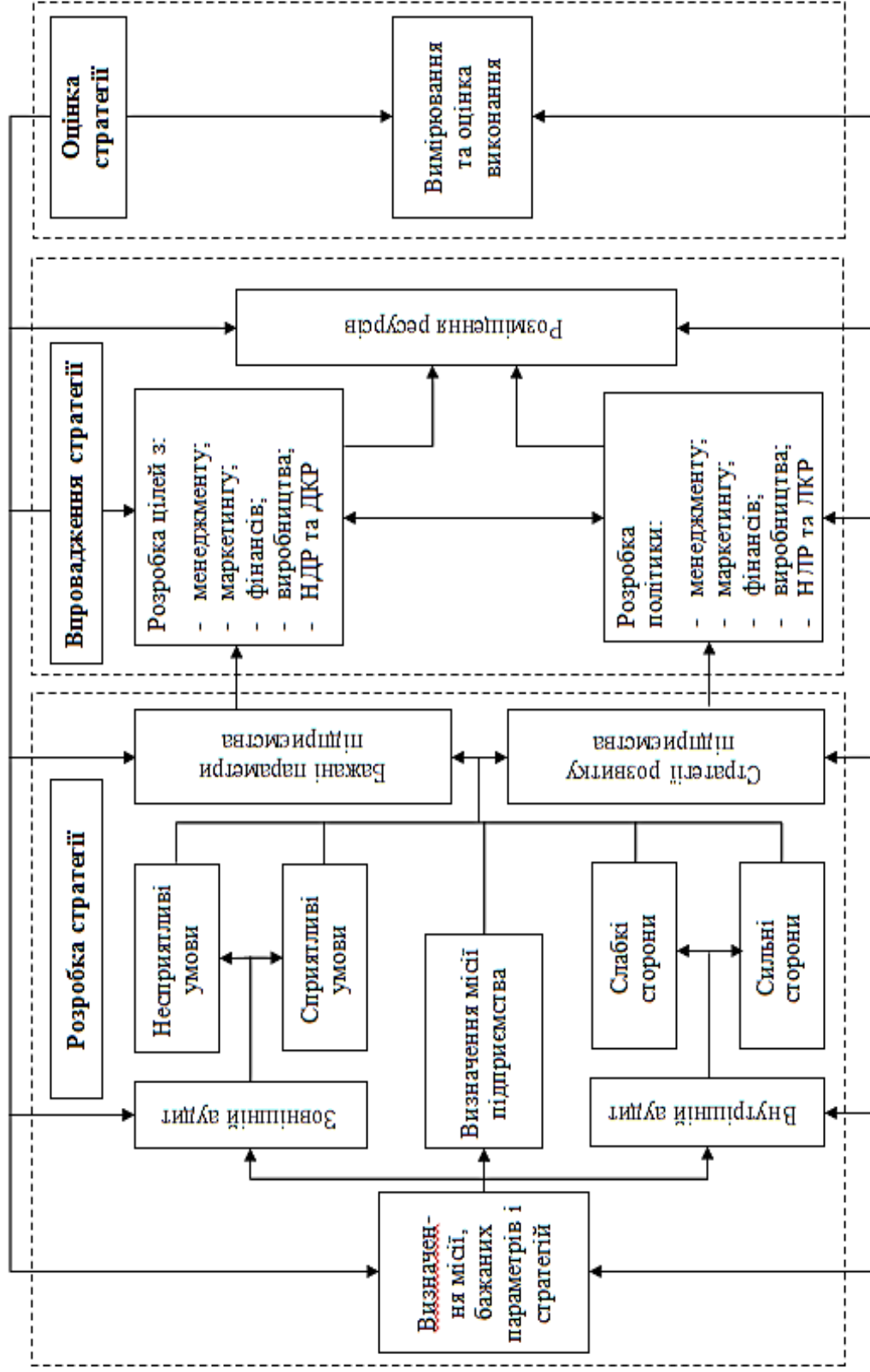


Рис. 1.3 Модель стратегічного менеджменту Фреда Р. Девіда  
Джерело: побудовано на основі [6]

Модель Фреда Р. Девіда передбачає послідовне виконання трьох етапів: розробка стратегії, використання стратегії та оцінка стратегії. На першому етапі здійснюється визначення місії та бажаних параметрів стратегії, зовнішній та внутрішній аудит діяльності підприємства. Другий етап передбачає розробку цілей, вироблення політики підприємства щодо досягнення цих цілей та розміщення ресурсів. На етапі здійснюється оцінка виконання стратегії (рис. 1.3).

Основними перевагами наведених моделей є явна вираженість етапів, чітку послідовність та опис кроків. Серед недоліків моделей можна виділити відсутність інформації про вихідну точку процесу стратегічного управління та відображення взаємозв'язку між стратегічним, тактичним та оперативним менеджментом.

Характерні риси системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників:

- галузевої належності;
- розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей);
- наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- рівня управління;
- рівня кваліфікації персоналу тощо.



**Рис. 1.4. Система стратегічного менеджменту організації**  
Джерело: побудовано на основі [46]

Елементи стратегічного менеджменту сучасного підприємства утворюють трикутник: "стратегія розвитку – організаційна структура – організаційна культура", який має бути внутрішньо стійким і перебувати в гармонії з зовнішнім середовищем (рис. 1.4).

Одним із продуктів стратегічного управління є стратегія організації. Вона виступає як сукупність управлінських рішень щодо перспективного розвитку підприємства. Стратегія водночас є проактивною (спрямованою) і реактивною (адаптованою до змін). Добре сформована стратегія інтегрує основні цілі підприємства, норми та дії в єдине ціле, допомагає спрямовувати та розміщувати його ресурси так, щоб досягти відносних внутрішніх переваг і врахувати очікувані зміни в оточенні.

Своїм змістом стратегії підприємств відображають особливості їх функціонування, стадії розвитку, конкурентний статус тощо. Позначаються на них і особливості національної економіки, галузі, до якої вони належать, а також такі суб'єктивні чинники, як стратегічне бачення та мислення їх засновників і менеджерів. Сукупність стратегій класифікують за такими ознаками:

1. За напрямом розвитку підприємства – стратегії зростання, концентрованого зростання, скорочення тощо. Їх називають базовими стратегічними альтернативами;

2. За рівнем управління – корпоративна (портфельна), ділова (бізнес-стратегія), функціональна (деталізує, підтримує корпоративну і ділову), операційна (забезпечує досягнення стратегічної мети) стратегії. Всі вони утворюють "піраміду" взаємопов'язаних стратегій;

3. За напрямками діяльності – товарна (визначає перспективний асортимент товару, обсяг його виробництва і реалізації, розроблення нових товарів, технологій) і ринкова (обумовлює ринкову поведінку, організацію збуту тощо) стратегії;

4. За досягненням конкурентних переваг – стратегії фокусування, диверсифікації, економії на витратах, диференціації;

5. За позицією в галузі, ринковому сегменті – конкурентні стратегії (стратегії лідера, послідовника, претендента на лідерство і новачка);

6. За багатоаспектністю стратегій. За такого підходу основною класифікаційною ознакою вважають ефективність стратегій підприємства. З огляду на це П. Друкер [4, 5] виокремив стратегії, які забезпечують першість у входженні на ринок і динамічне захоплення його: стратегії несподіваного і швидкого освоєння ринку; стратегії пошуку і захоплення ринкової ніші; стратегії зміни економічних характеристик продукту (ринку, галузі). Цій класифікації бракує системного підходу, що унеможливорює ранжування стратегій;

7. За використанням множини класифікаційних ознак (суб'єктивно поєднують ключові ознаки різних класифікацій). Унаслідок цього стратегія може бути визначена як функціональна (наприклад, збутова), товарна, сфокусована на сегмент ринку, обмеженого зростання і стратегія новачка, що "нападає швидко і зненацька".

Організаційна структура управління зорієнтована на розробку і впровадження стратегії. Організаційна структура управління, на думку М. Мескона, – це логічні взаємовідношення рівнів управління і функціональних галузей, побудовані у такій формі, яка дозволяє найефективніше досягати цілей організації [12]. Поетапне розроблення стратегічних планів, яке полягає у визначенні місії, цілей, оцінювання факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, прогнозуванні умов побудови стратегії підприємства, дає змогу сформулювати організаційну структуру управління, яка б сприяла розвитку підприємства.

Зв'язок структури управління з такими ключовими поняттями менеджменту, як цілі, функції, процес, механізм функціонування є свідченням того, наскільки великим є вплив організаційної структури на всі сторони управління. Саме тому, менеджери всіх рівнів приділяють значну увагу принципам і методам формування структур, вибору типу або комбінації видів структур, вивченню тенденцій в їх побудові і оцінці відповідно до цілей і



завдань, що вирішуються.

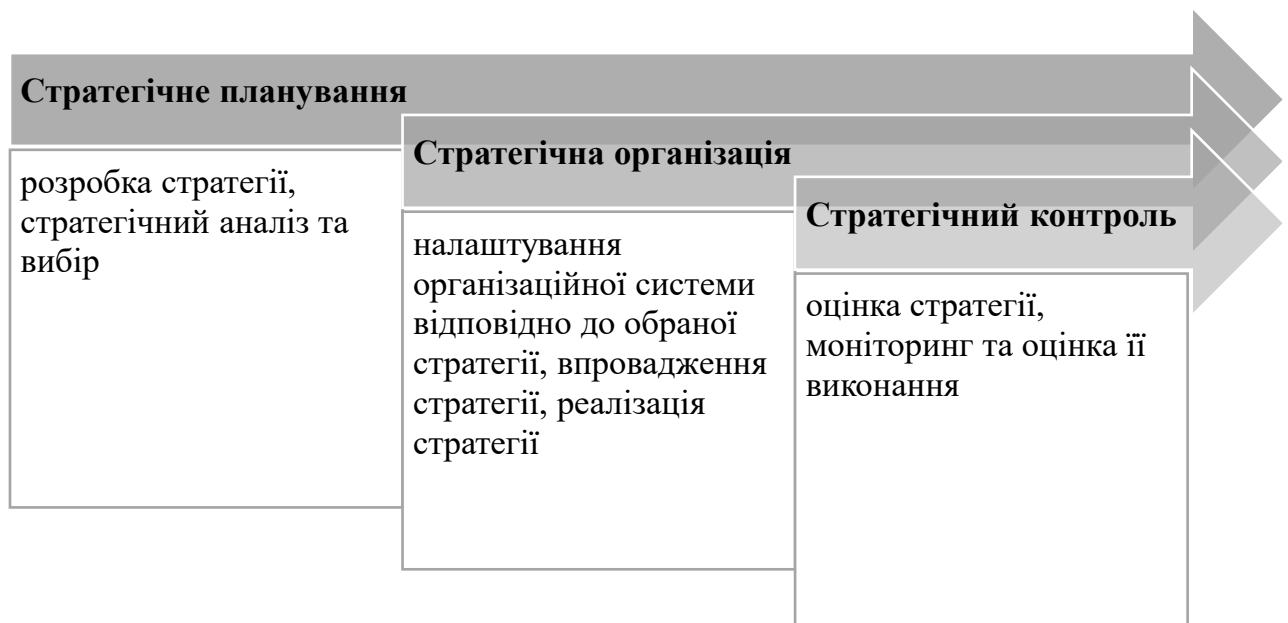
Організаційна культура – це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників. Організаційна культура концентрує політику та ідеологію життєдіяльності організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристики соціальних цінностей та норм поведінки. Елементи організаційної культури є орієнтиром в ухваленні керівництвом організації управлінських рішень, налагодженні контролю за поведінкою та взаєминами співробітників у процесі оцінювання виробничих, господарських та соціальних ситуацій.

Формування організаційної культури відбувається з часом, вона вбирає досвід працівників, плоди їх виховання, враховує цілі та установки організації. Загальна мета організаційної культури створення в організаціях здорового психологічного клімату для об'єднання працівників в єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні цінності.

Ефективне стратегічне управління передбачає вміння змодельовати ситуацію, виявити причини необхідності змін, розробити стратегію змін, а також втілити стратегію в життя. Використання різних моделей стратегічного управління дає можливість комплексно планувати розвиток підприємства та, спрямувати його діяльність на кінцевий результат.

На стадії стратегічного планування визначаються стратегії підприємства (організації) шляхом визначення місії, аналізу стратегічних позицій, дослідження внутрішніх та зовнішніх факторів та дій, які можуть призвести до досягнення, утримання та розвитку конкурентних переваг.

На стадії стратегічної організації виконується приведення всіх ресурсів та внутрішньофірмових зв'язків, всіх цілей, завдань та областей відповідальності працівників у повну відповідність до обраної стратегії. Також здійснюються необхідні організаційні зміни на підприємстві та розробляються політики кожного з його структурних підрозділів.



**Рис. 1.3. Стадії процесу стратегічного управління**

Джерело: побудовано на основі [37, 46]

Процес виконання стратегії потребує виняткової уваги і контролю. Ця функція здійснюється завдяки процесу оцінки і контролю виконання стратегії, який забезпечує:

- визначення параметрів, які необхідно контролювати;
- оцінку стану контрольованих об'єктів відповідно до прийнятих стандартів або інших еталонних показників;
- з'ясування причин відхилень (якщо такі є);
- здійснення коригування.

Стратегічний контроль сфокусований на вирішенні питання, чи можна в подальшому реалізувати певну стратегію і чи буде досягнуто у процесі її реалізації намічених результатів. Коригування за результатами стратегічного контролю може стосуватися як самої стратегії, так і стратегічних цілей підприємства.

## **1.2. Методи та підходи до формування системи стратегічного менеджменту підприємства**

Практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методів стратегічного менеджменту.

Методологія стратегічного менеджменту – це сукупність принципів, специфічних методів прийняття стратегічних рішень та засобів їх практичної реалізації, які дають змогу організації раціонально використовувати свій потенціал та враховувати вимоги зовнішнього середовища в процесі досягнення цілей.

Вплив на зовнішнє середовище може проявлятися в різних формах, надаючи сприятливі умови і можливості для ефективного функціонування або створюючи загрози для його існування.

Ближнє (безпосереднє) оточення інакше називають діловим середовищем компанії. Воно має властивість безпосередньо впливати на діяльність підприємства, тому говорять, що воно складається з факторів прямого впливу. Також існує зворотний зв'язок між підприємством та його діловим середовищем, тобто підприємство може впливати на своє безпосереднє оточення. У таблиці 1.1 наведені показники, які визначають вплив факторів зовнішнього середовища.

Застосування на підприємстві формалізованих методів стратегічного менеджменту дозволяє більш обґрунтовано визначати цілі інвестицій і оптимально планувати інвестиційну діяльність, більш повно враховувати проектні ризики, оптимізувати використання наявних ресурсів і уникати конфліктних ситуацій, контролювати виконання складеного плану, аналізувати фактичні показники і вносити своєчасну корекцію в хід робіт, накопичувати, аналізувати і використовувати надалі досвід реалізованих планів. У таблиці 1.2 наведені показники впливу внутрішнього середовища.

**Показники зовнішнього середовища підприємства**

Фактори	Аналіз та показники впливу зовнішнього середовища підприємства
Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> <li>- показник якості сировини (за видами) і матеріалів, комплектуючих виробів, запасних частин і т. д.;</li> <li>- показник якості нормативно-методичної та техніко-економічної документації, яка надходить на підприємство</li> <li>- прогноз зміни умов поставок та виконання договірних обов'язків.</li> </ul>
Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- тенденції зміни кола потреб основних споживачів товарів підприємства;</li> <li>- прогноз зміни параметрів ринку за обсягом і асортиментом товарів;</li> <li>- прогноз зміни доходів споживачів;</li> <li>- прогноз зміни складу і значень ознак сегментації ринку всередині країни і у світі.</li> </ul>
Конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз якості, цін та конкурентоспроможності товарів конкурентів;</li> <li>- аналіз організаційно-технічного рівня виробництва основних конкурентів;</li> <li>- прогнозування конкурентоспроможності та питомої ціни товарів основних конкурентів;</li> <li>- прогнозування ринкової стратегії основних конкурентів.</li> </ul>
Контактні аудиторії	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз ставлення до підприємства і його товару фінансових кіл регіону, засобів масової інформації, державних установ, суспільних організацій та ін.</li> <li>- розробка заходів щодо поліпшення відношень з контактною аудиторією.</li> </ul>
Маркетингові посередники	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз структури та стратегії торгових посередників та уточнення спільно з ними стратегії маркетингу просування товарів;</li> <li>- налагодження контактів з агентствами щодо надання маркетингових послуг (рекламні агентства, консалтингові підприємства, підприємства маркетингових досліджень та ін.);</li> <li>- встановлення стосунків з кредитно-фінансовими установами.</li> </ul>
Законодавство з податкової політики та зовнішньоекономічної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування банку даних з податкової систем та зовнішньоекономічної діяльності;</li> <li>- аналіз впливу податків, митних зборів, квот, ліцензій та інших показників на ефективність роботи підприємства;</li> <li>- підготовка пропозицій щодо удосконалення законодавства з податкової системи і зовнішньоекономічної діяльності.</li> </ul>

Джерело: сформовано на основі [25, 26, 33, 37, 43, 46]

**Показники внутрішнього середовища**

Фактори	Аналіз та показники впливу внутрішнього середовища підприємства
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- продукція (роботи, послуги) підприємства;</li> <li>- обсяг і концентрація продажів, базові споживачі продукції;</li> <li>- життєвий цикл основних товарів;</li> <li>- частка основного і вторинного ринків;</li> <li>- канали збуту: кількість, сфера дії, контроль;</li> <li>- ефективність організації продажів, знання потреб споживачів;</li> <li>- імідж товарів або послуг, їх репутація і якість;</li> <li>- ефективність стимулювання продажів і реклами;</li> </ul>
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вартість, доступність сировини і відносини з постачальниками;</li> <li>- розташування об'єктів та їх використання;</li> <li>- система контролю основних фондів, оборотність основного капіталу;</li> <li>- технічна ефективність об'єктів і використання обладнання;</li> <li>- рівень вертикальної інтеграції;</li> <li>- ефект масштабу;</li> <li>- ефективність, вартість і прибутковість обладнання;</li> <li>- технологічний і витратний потенціал;</li> <li>- дослідження та інжиніринг, нові технології, інновації;</li> <li>- патенти, торгові марки.</li> </ul>
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ресурси корпоративного рівня;</li> <li>- податкова діяльність;</li> <li>- фінансова стійкість, здатність використовувати альтернативні фінансові стратегії;</li> <li>- дивідендна політика;</li> <li>- ефективність бухгалтерського обліку та фінансового планування та система звітності;</li> <li>- інвестиційна політика;</li> <li>- система фінансових коефіцієнтів.</li> </ul>
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>- управлінський персонал: досвід і навички;</li> <li>- виробничий персонал: досвід і спеціальні навички;</li> <li>- ефективність трудових ресурсів;</li> <li>- плинність кадрів;</li> <li>- ефективність кадрової політики.</li> </ul>
Організаційна культура і організація управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>- імідж і престиж фірми;</li> <li>- філософія компанії, норми і цінності;</li> <li>- структура власності, зацікавлені сторони;</li> <li>- навички, здібності, інтереси вищого рівня управління, стиль лідерства;</li> <li>- система планування;</li> <li>- система інформаційних потоків та прийняття рішень;</li> <li>- організаційна структура;</li> <li>- ефективність системи контролю виконання.</li> </ul>

Джерело: сформовано на основі [25, 26, 33, 37, 43, 46]

Методологія стратегічного менеджменту базується як на загальних принципах менеджменту, так і на принципах, притаманних лише стратегічному управлінню.

До принципів стратегічного управління відносять:

- принцип пріоритетності визначає необхідність встановлення пріоритетів досягнення цілей та пріоритетів реалізації стратегій;
- принцип спадковості характеризує закономірний перехід від домінантних (головних) ознак існуючого потенціалу (функціонування організації) до бажаного потенціалу при визначенні стратегій діяльності організації;
- принцип коригування характеризує необхідність постійного проведення змін у цілях та стратегіях для їх узгодження з поточними умовами діяльності організації;
- принцип концентрації зусиль визначає, що при виборі стратегій необхідно концентрувати зусилля на пріоритетних напрямках діяльності, які мають високу вірогідність успіху;
- принцип балансу ризиків висуває вимоги до створення рівноваги можливих ризиків за рахунок розробки альтернативних стратегій – створення стратегічного резерву, як альтернативного способу діяльності організації;
- принцип співставлення визначає технологію проведення перспективного аналізу;
- принцип синергізму визначає правила формування механізму реалізації стратегій діяльності організації. Стратегічне управління повинно формуватися як єдина система виконання усіх загальних функцій управління. Взаємозв'язок між різними видами діяльності та органами, що їх виконують, повинен забезпечувати єдність напрямків діяльності.

Сучасна наука пропонує широкий спектр методів стратегічного управління, зокрема, заснованих на таких сучасних підходах як синергетичний та рефлексивний.

Синергетичний підхід передбачає створення таких умов діяльності

системи стратегічного менеджменту, за яких вона була б життєздатною. При цьому вважається, що розвиток – це процес, який характеризує незворотну, спрямовану, закономірну зміну системи та є її універсальною властивістю. Розвиток системи неможливий без відповідного потенціалу, зокрема ресурсного забезпечення та мотивації дії до розвитку.

Основним інструментом рефлексивного управління є формування «образів» тих елементів і підсистем, з якими необхідно здійснювати взаємодію. У системі стратегічного менеджменту підприємства це вимагає забезпечення побудови та підтримки трьох основних типів образів. Перший – це образ підприємства як типового представника множини підприємств у «свідомості» органів державного управління. Другий – ідеальний образ підприємства в його власній свідомості, орієнтир для розвитку. Третій образ – ідеальна з точки зору підприємства влада, яка формується в колективній «свідомості» недержавних громадських організацій та доводиться до відома представників влади з метою наближення реального стану влади до ідеального. [30]

На вибір ключових стратегій управління підприємством впливають чинники зовнішнього і внутрішнього середовища. Стратегічне управління нерозривно пов'язане зі зміною обставин і умов, що зумовлює застосування ситуаційного підходу [42].

Формування ефективної системи стратегічного менеджменту залежить від постійного аналізу таких елементів підприємства як фінансовий стан організації, який визначає, яку стратегію вибере керівництво в майбутньому; виробництво – має велике значення для своєчасної адаптації внутрішньої структури організації до змін зовнішнього оточення і її виживання в конкурентному середовищі; персонал; організаційна культура та імідж організації.

Формування ефективної системи стратегічного менеджменту підприємства неможна уявити без проведення стратегічного аналізу, який розглядається як виконання відповідної функції управління, орієнтованої на

перспективу і такої, що має високий рівень невизначеності та як дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан.

Стратегічний аналіз – це комплексний аналіз позитивних і негативних факторів, які можуть впливати на економічне становище підприємства у майбутньому, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства. За допомогою стратегічного аналізу розробляється комплексний стратегічний план розвитку підприємства.

Метод стратегічного аналізу ґрунтується на певній сукупності загальнонаукових і власних (прикладних) методів та прийомів дослідження.

Окрім загальнонаукових методів, в процесі проведення стратегічного аналізу, виникає потреба застосування різних прикладних методів і прийомів, які залежно від об'єктів дослідження можна об'єднати у сім груп [25, 26, 33, 37, 43, 46, 48]. Кожен вид стратегічного аналізу охоплює кілька прикладних методів і прийомів:

1) стратегічний аналіз макрооточення підприємства:

- аналіз інформаційних оглядів, проектів, звітів, статистичних довідок;
- кабінетні дослідження, різноманітні методи сегментації, збирання даних, аналізу і статистичної оцінки;
- економетричне моделювання;
- PEST-аналіз;

2) стратегічний аналіз безпосереднього оточення (галузі і конкуренції):

- аналіз життєвого циклу галузі;
- аналіз вхідних і вихідних бар'єрів галузі;
- бенчмаркінг;
- кластерний аналіз;
- метод сценаріїв;
- імітаційне моделювання;
- методи експертних оцінок (Дельфі, мозкового штурму та ін.);

3) стратегічний аналіз підприємства:

- аналіз основних компетенцій і основних можливостей;



- аналіз вектора зростання;
- ЕТОР-аналіз (аналіз загроз зовнішнього оточення і профілю можливостей);
- SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз);
- SPACE-аналіз (оцінка стратегічної позиції і дій);
- матриця BCO (матриця "Зростання/Частка", розроблена Бостонською консалтинговою групою);
- матриця GE/McKinsey (матриця "Привабливість галузі / Позиція в конкуренції");
- матриця Shell/DPM (матриця спрямованої політики, розроблена компанією Shell),
- PIMS-аналіз (аналіз впливу ринкової стратегії на прибутки);
- аналіз життєвого циклу підприємства;
- аналіз часових рядів, екстраполяція тенденцій;
- аналіз вразливості підприємства;
- порівняльний аналіз "цілі – план – факт – оптимізація – відхилення";
- причинно-наслідковий аналіз;

#### 4) стратегічний аналіз:

- аналіз життєвого циклу продукту і стратегії маркетингу;
- життєвого циклу продукту і фінансової ситуації;
- життєвого циклу продукту і конкуренції;
- життєвого циклу продукту і менеджменту;
- життєвого циклу продукту і факторів продуктивності;
- впливу зацікавлених сторін;

#### 5) стратегічний фінансовий аналіз:

- підготовка проєктованих фінансових звітів;
- прогнозування за методом процента від продажу;
- стратегічна оцінка фінансових результатів і фінансових потреб;
- розрахунок фінансових коефіцієнтів;
- діагностика (прогнозування) банкрутства;

6) стратегічний інвестиційний аналіз:

- чиста приведена вартість;
- методи формування господарського портфеля;
- методи варіантного аналізу;
- аналіз ризиків;

7) аналіз стратегії та прийняття стратегічних рішень:

- матриця вибору головної стратегії;
- аналіз ключових факторів успіху;
- методи імітаційного моделювання;
- теорія ігор;
- теорія масового обслуговування;
- методи сітьового аналізу;
- методи експертних оцінок;
- підготовка стратегічного плану.

Отже, пріоритетним напрямком ефективного формування системи стратегічного менеджменту на підприємствах повинно стати перш за все подолання проблем, з якими стикається дана система під час здійснення практичної діяльності.

Таким чином, стратегічний менеджмент – це динамічний процес, який знаходиться у постійному русі. Його завдання повинні полягати в пошуку шляхів для покращення існуючої стратегії і контролю її виконання. Необхідно адаптувати світовий досвід управління стратегічними змінами до управлінських реалій.

Основними шляхами використання стратегічного менеджменту в умовах трансформаційних змін і глобалізації слід вважати пошук стратегічних напрямків діяльності підприємств в умовах економічної нестабільності та використання сучасних інструментів та підходів до формування стратегії та її реалізації.

## **РОЗДІЛ II**

### **ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КП "ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ МІСЬКИЙ ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО- САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ №1**

#### **2.1. Загальна характеристика КП "ХМЦПМСД №1"**

Комунальне підприємство "Хмельницький міський центр первинної медико-санітарної допомоги №1" Хмельницької міської ради (КП "ХМЦПМСД №1") є закладом охорони здоров'я – комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає первинну медичну допомогу та здійснює управління медичним обслуговуванням населенню міста Хмельницького, вживає заходи з профілактики захворювань та підтримання громадського здоров'я. Основним видом діяльності за КВЕД є 86.21 Загальна медична практика.

Підприємство створене за рішенням Хмельницької міської ради шляхом перетворення Хмельницького міського центру первинної медико-санітарної допомоги № 1 в комунальне підприємство «Хмельницький міський центр первинної медико-санітарної допомоги № 1» Хмельницької міської ради.

Підприємство є правонаступником усього майна, всіх прав та обов'язків Хмельницького міського центру первинної медико-санітарної допомоги № 1, створеного рішенням Хмельницької міської ради від 20 липня 2016 року №78 «Про створення Хмельницьких міських центрів первинної медико-санітарної допомоги №1,2». Зареєстроване за юридичною адресою 29009, Хмельницька обл., місто Хмельницький, вулиця Маршала Гречко, будинок 12.

Засновником Підприємства є територіальна громада міста Хмельницького, в особі Хмельницької міської ради.

Підприємство складається з певних структурних підрозділів (Додаток А). Функції, права та обов'язки структурних підрозділів підприємства визначаються положеннями про них, які затверджуються в порядку,

визначеному статуту підприємства. У своїй діяльності підприємство керується статутом та іншими внутрішніми нормативними документами.

Організаційна структура лікарні складається з:

– Адміністрації:

1. Приймальня головного лікаря
2. Кабінет головного лікаря
3. Кабінет заступника головного лікаря з медичної частини
4. Кабінет заступника головного лікаря з охорони дитинства та материнства
5. Кабінет головної медичної сестри
6. Кабінет головного бухгалтера.

– Адміністративно-господарського підрозділу, допоміжних кабінетів:

1. Інформаційно-аналітичний кабінет
2. Кабінет відділу кадрів
3. Кабінет бухгалтерії
4. Кабінет завідувача господарством
5. Кабінет інженера з охорони праці, інженера з метрології та фахівця з питань цивільного захисту
6. Допоміжні приміщення – актова зала

– Відокремлених структурних підрозділів – амбулаторій загальної практики-сімейної медицини у м. Хмельницький:

- АЗПСМ № 1 вул. Карбишева, 1/1;
- АЗПСМ № 2, вул. Повстанська, 36;
- АЗПСМ № 3 та № 4, вул. Майборського, 16;
- АЗПСМ № 5, вул. Ранкова, 1;
- АЗПСМ № 6, вул. Маршала Гречка, 12;
- АЗПСМ № 7, вул. Кам'янецька, 257/1;
- АЗПСМ № 8, вул. Волочиська, 6;
- АЗПСМ № 9 та № 10, вул. Молодіжна, 9;

- АЗПСМ № 11, вул. Інститутська, 6в;
- АЗПСМ № 12, вул. Кам'янецька, 99.

А також дві амбулаторії загальної практики-сімейної медицини в с. Шаровечка та с. Богданівці Хмельницької обл., Хмельницького району.

Розглянемо основні показники діяльності комунального підприємства "Хмельницький міський центр первинної медико-санітарної допомоги № 1". Загальну інформацію про досліджуване підприємство наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Загальна інформація про КП "ХМЦПМСД №1"

Показник	2019 рік	2020 рік
Скорочена назва	КП»ХМЦПМСД№1»ХМР	
Власник	Хмельницька міська рада	
Дата створення ЦПМСД	10.10.2016	
Ліцензія на медичну практику: №, дата	Реєстраційне дос'є від 12.07.2018 № 1207/02-М Наказ МОЗ від 19.07.2018 № 1335, безтермінова	
Акредитація: дата проведення, категорія	6.09.2019р. заклад пройшов акредитацію та отримав вищу атестаційну категорію.	
Всього населення на території обслуговування, осіб	113879	117212
Укладено декларацій: абс. число % від прикріпленого населення	94852 83,2%	102428 87,3%
Відвідувань всього: абс. число на 1 посаду лікаря	332144 3732	297048 3414
У структурі центру амбулаторій ЗПСМ: абс. число та на 10 тис. нас.	11 або 0,95 на 10 тис. нас.	12 або 1,0 на 10 тис. нас.
Видатки з місцевого бюджету: абс.число на 1 мешканця	3852,2 тис.грн. 33,8 грн.	3899,1 тис.грн. 34,2 грн.

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

У 2020 році порівняно з 2019 чисельність населення на території обслуговування закладу охорони здоров'я зросла на 3 %, кількість укладених декларацій – на 8%. У 2020 р. декларації укладено з 87 % населення. Не повне охоплення населення пов'язане, переважно, з процесами трудової міграції, адже практика роботи за кордоном є досить поширеною для хмельничан. У

2020 р. до складу центру додалося ще 1 амбулаторія загальної практики-сімейної медицини. У 2020 р. зменшилась кількість відвідувань на 10,6 %, навантаження на 1 лікаря – на 8,5 %.

На наступному етапі дослідження проведемо горизонтальний аналіз активів та джерел фінансування підприємства.

Таблиця 2.2

### Аналіз активів КП "ХМЦПМСД №1"

Показник	2020 р.		2021 р.		Абсолютний приріст, +,-	Відносний приріст, %	Приріст частки, %
	тис.грн.	%	тис.грн.	%			
Нематеріальні активи	69,4	0,45	47,6	0,22	-21,8	-31,41	-0,23
Основні засоби	14174,6	91,65	18637,5	84,61	4462,9	31,49	-7,03
Необоротні активи	15466,4	53,95	22026,7	59,91	6560,3	42,42	5,96
Запаси	1995,2	15,11	2197,9	14,91	202,7	10,16	-0,20
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	66,9	0,51	68,2	0,46	1,3	1,94	-0,04
Інша поточна дебіторська заборгованість	3,7	0,03	4861,0	32,98	4857,3	131278,38	32,95
Гроші та їх еквіваленти	11090,6	84,01	7543,4	51,18	-3547,2	-31,98	-32,84
Оборотні активи	13201,1	46,05	14739,7	40,09	1538,6	11,66	-5,96
Активи	28667,5	100,00	36766,4	100	8098,9	28,25	—

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

За результатами проведених розрахунків можна зробити висновки про розвиток компанії, зокрема активи збільшились на 28,25 % (8098,9 тис.грн.), у тому числі необоротні – на 42,42 % (6560,3 тис.грн.), оборотні активи – на 11,66% (1538,6 тис.грн.). Зміни також відбулися у структурі активів: збільшилась питома вага необоротних активів та скоротилась – оборотних. До негативних змін можна віднести сильне зростання поточної дебіторської заборгованості.

Розглянемо склад і структуру джерел капіталу КП "ХМЦПМСД №1" та динаміку показників за 2020-2021 рр.

Таблиця 2.3

**Аналіз джерел капіталу КП "ХМЦПМСД №1"**

Показник	2020 р.		2021 р.		Абсолют-ний приріст, +,-	Відносний приріст, %	Приріст частки, %
	тис.грн.	%	тис.грн.	%			
Зареєстрований (пайовий капітал)	6316,7	22,03	3	0,01	-6313,7	-99,95	-22,03
Додатковий капітал	387,5	1,35	5842,6	15,89	5455,1	1407,77	14,54
Нерозподілений прибуток	21672,2	75,60	30475,7	82,89	8803,5	40,62	7,29
Власний капітал	28376,4	98,98	36318,3	98,78	7941,9	27,99	-0,20
Довгострокові зобов'язання	213,7	0,75	414,1	1,13	200,4	93,78	0,38
Короткострокові зобов'язання	77,4	0,27	34	0,09	-43,4	-56,07	-0,18
Баланс	28667,5	100,0	36766,4	100,0	8098,9	28,25	—

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

За досліджуваний період спостерігалось зростання власного капіталу на 27,99 %, довгострокові зобов'язання зросли майже вдвічі, короткострокові зобов'язання скоротилися на 56 %. Зареєстрований (пайовий капітал) зменшився з 6316,7 тис.грн. до 3 тис.грн.

Джерелами формування майна та коштів КП "ХМЦПМСД №1" є:

1. Комунальне майно, передане підприємству відповідно до рішення про його створення;
2. Кошти державного та місцевого бюджетів;
3. Власні надходження підприємства:
  - кошти від здачі в оренду майна, закріпленого на праві оперативного управління;
  - кошти та інше майно, одержані від реалізації продукції (робіт, послуг);
4. Цільові кошти;
5. Інші джерела, не заборонені законодавством.

Майно підприємства є комунальною власністю і закріплюється за ним на праві оперативного управління. Майно підприємства становлять

необоротні та оборотні активи, основні засоби та грошові кошти, а також інші цінності, передані йому Засновником, вартість яких відображається у самостійному балансі підприємства. Вилучення майна підприємства може мати місце лише у випадках, передбачених чинним законодавством України.

Розглянемо динаміку показників фінансових результатів діяльності підприємства за 2020-2021 рр.

Таблиця 2.4

**Динаміка фінансових результатів КП "ХМЦПМСД №1", тис.грн.**

Показник	2020 р.	2021 р.	Абсолютний приріст, +,-	Відносний приріст, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	59976,2	72369,6	12393,4	20,66
Інші операційні доходи	6470,2	17459,3	10989,1	169,84
Інші доходи	263	9889,7	9626,7	3660,34
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	57281,2	73043,7	15762,5	27,52
Інші операційні витрати	6386,1	17868,0	11481,9	179,80
Інші витрати	293,7	3,4	-290,3	-98,84
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2748,4	8803,5	6055,1	220,31
Податок на прибуток	—	—	—	—
Чистий прибуток	2748,4	8803,5	6055,1	220,31

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

За досліджуваний період чистий дохід КП "ХМЦПМСД №1", збільшився на 20,66 % (12393,4 тис.грн.), що можна вважати позитивною тенденцією. Згідно статуту підприємство самостійно організовує виробництво продукції, робіт та послуг і реалізує її за цінами (тарифами), що затверджені наказом керівника підприємства (Додаток \*\*). Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) обумовлюється обсягом наданих послуг та їх вартістю. Згідно статуту КП "ХМЦПМСД №1" вартість робіт та послуг, що здійснюються підприємством визначаються виходячи з тих витрат, які фактично підприємство несе на надання відповідної послуги з урахуванням граничного рівня рентабельності, затвердженого в порядку визначеному чинним законодавством та затверджуються керівником підприємства.

Негативними змінами є те, що собівартість зростала більшими темпами



– на 27,52 %. Крім того, зросли інші операційні витрати підприємства на 79,8% (11481,9 тис.грн). Але збільшення інших операційних та інших доходів на 10989,1 тис.грн. та 9626,7 тис.грн. відповідно спрягло зростанню прибутку у 2,2 рази (на 6055,1 тис.грн.). КП "ХМЦПМСД №1" включене до Реєстру неприбуткових установ та організацій на підставі рішення контролюючого органу ДФС № 1922254600203 від 13.11.2019. Доходи (прибутки) КП "ХМЦПМСД №1" використовуються виключно для фінансування видатків на його утримання, реалізації мети (цілей, завдань) та напрямків діяльності, визначених статутом підприємства.

## **2.2. Характеристика внутрішнього середовища підприємства**

Внутрішнє середовище підприємства представляє собою частину загального середовища, яка перебуває в межах даного підприємства. Внутрішнє середовище – це чинники, які можуть редагуватися і змінюватися керівником підприємства залежно від впливу зовнішнього середовища. Ці чинники можуть бути джерелом як переваг, так і недоліків підприємства, тобто у сукупності вони визначають той потенціал і ті можливості, які має підприємство. Сегментовані зрізи організації в загальній системі стратегічного управління:

- кадровий зріз;
- фінансовий зріз;
- маркетинговий зріз;
- виробничий зріз;
- організаційний зріз;
- зріз організаційної культури [46 С. 112-113].

Наведені чинники є загальним, їх склад і напрями аналізу коригуються залежно від особливостей досліджуваного підприємства.

Кадровий зріз внутрішнього середовища підприємства охоплює наступні процеси:

- взаємодія менеджерів і робітників;
- наймання, навчання і просування кадрів;
- оцінка результатів праці і стимулювання;
- створення і підтримка відносин між працівниками тощо.

Виробничі, трудові та соціальні відносини трудового колективу з адміністрацією КП «ХМЦПМСД №1» регулюються колективним договором. Право укладення колективного договору надається директору, а від імені трудового колективу – уповноваженому ним органу. Сторони колективного договору звітують на загальних зборах колективу один перед одним не менш ніж один раз на рік.

Працівники КП «ХМЦПМСД №1» провадять свою діяльність відповідно до Статуту, колективного договору та посадових інструкцій, правил внутрішнього трудового розпорядку згідно з законодавством України.

Слід зазначити, що з 1 січня 2019 року в медичних закладах України чітко відокремлені функції директора (начальника/завідувача закладу охорони здоров'я) та медичного директора. З 2022 року кандидати на посаду директора повинні мати управлінську освіту за напрямом «Управління та адміністрування» або «Публічне управління та адміністрування» [40].

Директор приймає рішення про прийняття на роботу, звільнення з роботи працівників, а також інші, передбачені законодавством про працю рішення в сфері трудових відносин, укладає трудові договори з працівниками КП «ХМЦПМСД №1». Забезпечує раціональний добір кадрів, дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку. Створює умови підвищення фахового і кваліфікаційного рівня працівників згідно із затвердженим штатним розписом.

Інформацію щодо атестації лікарів та провізорів і середнього медперсоналу та фармацевтів КП "Хмельницький міський центр первинної медико-санітарної допомоги №1" Хмельницької міської ради станом на січень 2022 року наведено у таблицях 2.5 та 2.6.

## Атестація лікарів та провізорів КП "ХМЦПМСД №1"

Назва підрозділу	Осіб	Атестовано на категорію								Звання лікар-спеціаліст	
		всього		у т.ч.							
				Вища		I		II			
		абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%
Всього	97	77	79	23	30	45	58	9	12	14	14
Адміністративно-управлінський персонал	3	2	67	2	100					1	33
Інформаційно-аналітичний кабінет	1	1	100	1	100						
АЗПСМ № 1	2									2	100
АЗПСМ № 2	8	7	88	2	29	4	57	1	14	1	13
АЗПСМ № 3	10	9	90	3	33	6	67				
АЗПСМ № 4	9	7	78	1	14	6	86				
АЗПСМ № 5	7	7	100	2	29	5	71				
АЗПСМ № 6	7	5	71	3	60	2	40			2	29
АЗПСМ № 7	5	2	40			2	100			2	40
АЗПСМ № 8	3	2	67			2	100				
АЗПСМ № 9	14	10	71	2	20	7	70	1	10	4	29
АЗПСМ № 10	11	10	91	3	30	5	50	2	20		
АЗПСМ № 11	7	6	86	3	50	1	17	2	33	1	14
АЗПСМ № 12	6	6	100	1	17	3	50	2	33		
АЗПСМ № 13	2	1	50			1	100			1	50
АЗПСМ № 14	2	2	100			1	50	1	50		

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Всього атестовано 79 % лікарів та провізорів. Вищу категорію має 30 % лікарів та провізорів, I – 58 %, II – 12 %, звання лікар-спеціаліст – 14 % працівників. Найвищі якісні показники атестації кадрів мають АЗПСМ № 5, АЗПСМ № 12, АЗПСМ № 14, найнижчі – АЗПСМ № 7, АЗПСМ № 13.

Щодо атестації середнього медперсоналу та фармацевтів, то на початок 2022 р. атестовано 136 осіб, що становить 82 % від загальної чисельності працівників цієї категорії. Вищу категорію має 60 % працівників, I – 24 %, II – 16 %. Найвищими якісними показниками атестації кадрів характеризується АЗПСМ № 1, АЗПСМ № 2, АЗПСМ № 5, АЗПСМ № 9, найнижчими – АЗПСМ № 7, АЗПСМ № 13.

Таблиця 2.6

**Атестація середнього медперсоналу та фармацевтів КП "ХМЦПМСД №1"**

Назва	Осіб	Атестовано на категорію							
		всього		у т.ч.					
				Вища		I		II	
		абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%
Всього	136	112	82	67	60	27	24	18	16
Адміністративно-управлінський персонал	1	1	100	1	100	–	–	–	–
Інформаційно-аналітичний кабінет	2	1	50	1	100	–	–	–	–
Відділ з інфекційного контролю	1	–	–	–	–	–	–	–	–
АЗПСМ № 1	2	2	100	1	50	1	50	–	–
АЗПСМ № 2	10	10	100	5	50	4	40	1	10
АЗПСМ № 3	13	10	77	9	90	1	10	–	–
АЗПСМ № 4	12	9	75	4	44	3	33	2	22
АЗПСМ № 5	9	9	100	7	78	1	11	1	11
АЗПСМ № 6	14	11	79	5	45	4	36	2	18
АЗПСМ № 7	6	3	50	2	67	1	33	–	–
АЗПСМ № 8	3	2	67	–	–	1	50	1	50
АЗПСМ № 9	17	17	100	11	65	2	12	4	24
АЗПСМ № 10	12	11	92	9	82	1	9	1	9
АЗПСМ № 11	13	12	92	6	50	2	17	4	33
АЗПСМ № 12	9	6	67	5	83	1	17	–	–
АЗПСМ № 13	6	2	33	–	–	1	50	1	50
АЗПСМ № 14	6	6	100	1	17	4	67	1	17

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Можна зробити висновки про доцільність застосування адміністративних або розробки та застосування мотиваційних заходів по відношенню до співробітників АЗПСМ № 7, АЗПСМ № 13 з метою їх стимулювання до підвищення свого фахового і кваліфікаційного рівня.

Джерелом коштів на оплату праці працівників КП «ХМЦПМСД №1» є кошти, отримані в результаті його господарської діяльності, а також інші джерела не заборонені чинним законодавством.

Розглянемо забезпеченість закладу персоналом. Чисельність персоналу на початок 2021 року становила 92 лікарів, тоді як штатних посад – 100. Таким чином, окремі лікарі працюють з підвищеним навантаженням.

У структурі лікарів переважають сімейні лікарі – близько 70 %,

найменша частка – близько 2 % – дільничні терапевти. Частка – дільничних педіатрів становить близько 20 %, що відповідає віковій структурі населення та нормам навантаження на одного лікаря.

Таблиця 2.7

### Рівень забезпеченості медичним персоналом

Показник	На початок 2020 р.	На початок 2021 р.
Штатних посад лікарів: абс. число – на 10 тис. нас.	99,0 8,7 на 10 тис. нас.	100,0 8,8 на 10 тис. нас.
Фізичних осіб лікарів: абс. число – % до штатних посад	93 93,9%	92 92%
З них (абс. число – % від всіх лікарів):		
– сімейних лікарів	68 – 73,1%	66 – 71,7%
– дільничних педіатрів	19 – 20,4%	19 – 20,7%
– дільничних терапевтів	2 – 2,1%	2 – 2,2%
– керівників (ОУОЗ)	3 – 3,2%	3 – 3,3%
Кількість лікарів інтернів	-	1
Атестовано лікарів: абс. число – % до всіх	22 – 23,7%	13 – 14,1%
Лікарів пенсійного віку: абс. число – % до всіх	22 – 23,7%	23 – 25%
Штатних посад середнього медичного персоналу (смп): абс. число – на 10 тис. нас.	115,5 10,1 на 10 тис. нас.	118,0 10,3 на 10 тис. нас.
Фізичних осіб СМП: абс. число – % до штатних	107 – 92,6%	107 – 90,7%
Атестовано СМП: % до всіх	26 – 24,3%	17 – 15,9%
СМП пенсійного віку: абс. число – % до всіх осіб	8 – 7,5%	7 – 6,5%
Співвідношення лікарів до СМП	1:1,15	1:1,16

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні ставки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат встановлюються у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, Генеральною та Галузевою угодами.

Мінімальна заробітна плата працівників не може бути нижчою від встановленого законодавством України мінімального розміру заробітної плати.

**Заробітна плата працівників КП «ХМЦПМСД №1», грн.**

Показник	2019 р.	2020 р.	Відносний приріст, %
Середня заробітна плата лікаря	17025,5	19500,85	14,54
Середня заробітна плата СМП	9530,3	11873,24	24,58

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

12.01.2022р. Кабінет Міністрів України ухвалив постанову №2 «Деякі питання оплати праці медичних працівників закладів охорони здоров'я». Відповідно до цієї постанови з 01.01.2022р. розмір нарахованої заробітної плати медичним працівникам закладів охорони здоров'я державної або комунальної форми власності за повністю виконану місячну (годинну) норму праці устанавлюється у межах фонду оплати праці на 2022 рік:

– на рівні не менше 20 000 гривень лікарям (крім лікарів-інтернів) та професіоналам з вищою немедичною освітою, які допущені до медичної діяльності в закладах охорони здоров'я;

– на рівні не менше 13 500 гривень для посад молодших спеціалістів з медичною освітою (фахових молодших бакалаврів), фахівцям з початковим рівнем (короткий цикл) вищої медичної освіти, першим (бакалаврський) рівнем вищої медичної освіти і магістрів з медсестринства.

Тобто Постановою №2 медичним працівникам гарантується мінімальний розмір нарахованої заробітної плати. В суму нарахованої заробітної плати включаються всі структурні складові заробітної плати, устанавлені працівникові згідно з діючими умовами оплати праці, а саме:

– основна заробітна плата (встановлюється у вигляді тарифних ставок (посадових, місячних окладів);

– додаткова заробітна плата (включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, зокрема, додаткова доплата у розмірі до 300 відсотків заробітної плати (посадового окладу /з підвищеннями/ з урахуванням передбачених законодавством

обов'язкових доплат та надбавок відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 23.03.2020р. № 246 “Деякі питання оплати праці медичних та інших працівників, які безпосередньо зайняті на роботах з ліквідації гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої корона вірусом SARS-CoV-2” (зі змінами);

- премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій;
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати (виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями).

Заробітна плата працівників медичної галузі складається із посадового окладу (ставки заробітної плати) – обов'язкового елементу заробітної плати та надбавок, доплат на інших стимулюючих елементів.

Таблиця 2.9

#### Фінансування та видатки КП "ХМЦПМСД №1"

Показник	2019 р.	2020 р.
1	2	3
Фактичні видатки з НСЗУ, тис. грн. на 1 мешканця, грн.	54878,36 481,9	59976,16 526,67
Видатки з місцевого бюджету, тис. грн. на 1 мешканця	3852,2 33,8	3899,1 34,2
З них (тис. грн.) на: утримання	546,4	762,4
- розвиток	0	0
- пільгове забезпечення	3305,78	3136,7
Залучені кошти, тис. грн.	43,4	43,0
Інші доходи із зазначенням джерела, тис. грн.	0,3 - від реалізації використаного медінструментарію 88,4 - благодійна допомога (нат.форма) 2013,4 - централізоване постачання (нат.форма) 1442,7 - дохід від депозиту 6,9 - дохід від безоплатно одержаних активів	21,9 - благодійна допомога (нат.форма) 1214,4 централізоване постачання (нат.форма) 1207,0 - дохід від депозиту 11,9- відшкодування орендарем комунальних послуг 9,1 - дохід від безоплатно одержаних активів 8,9 - дохід від реалізації МА

Продовження таблиці 2.9

1	2	3
Всього дохід	62325,7	66401,1
Видатки, тис.грн.:		
зарплата з нарахуваннями	39829,3	50467,84
комунальні послуги	546,4	762,4
капітальні видатки – всього, у т. ч.	5416,8	9354,6
- ремонти	327,0	5859,5
- придбання обладнання	4392,6	3124,9
- інше (зазначити)	697,0 -інші НМА	370,15 -інші НМА

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Витрати на оплату праці є однією з основних статей витрат підприємства. Фінансування діяльності КП "ХМЦПМСД №1" здійснюється переважно за рахунок коштів, отриманих за договором про медичне обслуговування населення із центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення та з бюджету.

Якість послуг, що надаються, визначається рівнем забезпеченості установи відповідним обладнанням.

Таблиця 2.10

### Рівень забезпеченості обладнанням

Показник	Значення
Забезпеченість амбулаторій глюкометрами: всього – % від всіх	12-100% 88-100%
Забезпеченість амбулаторій електрокардіографами: всього – % від всіх	12-100% 30-65,2%
Забезпеченість амбулаторій вагами: - для дітей – всього - % від всіх амбулаторій - для дорослих – всього - % від всіх амбулаторій	18-100% 51-100%
Забезпеченість лікарів - отоскопами: всього - % від всіх - офтальмоскопами: всього - % від всіх - пульсоксиметрами: всього - % від всіх - пікфлуометрами: всього - % від всіх - таблицями для визначення гостроти зору: всього - % - холестеринотрами: всього - % від всіх	11-100% 87-100% 90-100% 90-100% 12-100% 12-100%

Джерело: сформовано на основі даних підприємства



Виходячи з даних, наведених в таблиці, КП "ХМЦПМСД №1" в достатній мірі забезпечене найнеобхіднішим обладнанням. На жаль, в сучасних умовах відсутня можливість виділення коштів на розвиток установи, а, отже і на придбання специфічного вузькоспеціалізованого обладнання.

Організаційна культура. Даний елемент підприємства необхідно аналізувати для визначення привабливості виконання працівниками завдань і стимулювання певних типів їх поведінки. [46, 48].

Організаційна культура КП "ХМЦПМСД №1" є основою для створення міцної і довготривалої мотивації персоналу, спрямованої на реалізацію стратегічних цілей організації. Таким чином, досягнення цілей організації залежить від організаційної культури, оскільки вона може здійснювати як позитивний вплив, так і негативний, пов'язаний з неможливістю досягти будь-яких змін, навіть за наявності великого бажання.

Важливими чинниками корпоративної культури для співробітників КП "ХМЦПМСД №1" є:

- важливість справи, яку роблять працівники закладів сфери охорони здоров'я;
- атмосфера команди, коли кожен співробітник відчуває підтримку від інших працівників;
- компанія розділяє ті ж цінності, що і співробітник, що дозволяє співробітникові відчувати, що він робить потрібну справу.

Узагальнимо розглянуті чинники внутрішнього середовища Комунального підприємства "Хмельницький міський центр первинної медико-санітарної допомоги №1" (таблиця 2.11). SNW-аналіз дає змогу оцінити переваги та недоліки підприємства, проте, доцільніше співвідносити дані внутрішнього аналізу із зовнішнім оточенням, оскільки діяльність підприємства спрямована не всередину організації, а на зовні. В зв'язку з цим результати аналізу внутрішніх чинників є основою для проведення усебічного SWOT- аналізу.

Основними сильними сторонами є:

- переважаюча доля ринку,

- налагоджені комунікаційні зв'язки,
- позитивні фінансові результати діяльності підприємства,
- можливість навчання, підвищення кваліфікації працівників.

Таблиця 2.11

**Розподіл чинників внутрішнього середовища КП "ХМЦПМСД №1" для проведення SNW- аналізу**

Опис чинника	Якісна оцінка		
	Сильні сторони	Нейтральні сторони	Слабкі сторони
Маркетингова діяльність	Переважаюча доля ринку Значний перелік безкоштовних послуг Конкурентні ціни на платні послуги розвитку організації	Асортимент послуг Якість послуг Суспільна думка	Реклама
Фінансові потоки підприємства	Позитивні фінансові результати діяльності	Контроль витрат	Нестача ресурсів для розвитку та реалізації окремих проєктів Фінансова залежність
Організація загального управління	Навчання (підвищення кваліфікації) працівників Швидкий процес доведення рішень до працівників	Чіткий розподіл обов'язків	Понаднормова робота
Кадровий склад і людські ресурси	Кваліфікація працівників Можливість навчання, підвищення кваліфікації	Рівень заробітної плати Низька плинність кадрів Система мотивації	Велике навантаження на лікарів
Корпоративна культура підприємства	Робочі умови, за яких кожен відчуває відповідальність за результат	Регулярні збори	Абсолютна централізація всіх управлінських рішень, концентрація повноважень на найвищому рівні управління

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Основними слабкими сторонами є:

- нестача ресурсів для розвитку та реалізації окремих проєктів та фінансова залежність;
- надмірне навантаження на лікарів та середній медичний персонал;
- абсолютна централізація всіх управлінських рішень, концентрація повноважень на найвищому рівні управління.

### **2.3. Аналіз стратегічного балансу КП "ХМЦПМСД №1"**

Стратегічний баланс – це певне поєднання факторів, які негативно та позитивно впливають на діяльність підприємства (загроз і можливостей), що об'єктивно існують у зовнішньому середовищі підприємства та суб'єктивно оцінені керівниками з порівняно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства [46, 48].

Основними методами стратегічного аналізу, що дозволяють співставити фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства є PEST та SWOT-аналіз.

PEST-аналіз – корисний інструмент розуміння ринку, позиції компанії, потенціалу та напрямків бізнесу. PEST-аналіз допомагає побачити картину зовнішнього оточення компанії, виділити найважливіші фактори, що на неї впливають (таблиця 2.12).

Результати PEST-аналізу дають змогу зробити висновки, що найбільш вагомий вплив на діяльність підприємств сфери охорони здоров'я серед політико-правових факторів здійснюють такі фактори, зміни норм законодавства, рівень бюрократії та корупції.

Серед економічних – економічна ситуація в країні, рівень доходів населення, державні програми.

Серед соціально-культурних – рівень культури здорового способу життя в країні, демографічна ситуація, ставлення громадян до державних медичних установ.

Серед технологічних чинників – розвиток технологій в області комунікації, рівень впровадження сучасного обладнання

Таблиця 2.12

**PEST-аналіз КП "Хмельницький міський центр первинної медико-санітарної допомоги №1"**

<b>Політико-правові фактори</b>	<b>Економічні фактори</b>
Зміни норм законодавства Зниження стабільності у суспільстві Правове регулювання трудової діяльності Контроль діяльності підприємств галузі Рівень бюрократії та корупції Реформи в галузі	Економічна ситуація в країні Рівень доходів населення Рівень інфляції Динаміка курсу валют Тарифи на комунальні послуги Державні програми
<b>Соціально-культурні фактори</b>	<b>Технологічні фактори</b>
Ставлення громадян до державних медичних установ Рівень культури здорового способу життя в країні Зв'язки з громадськістю Релігійні чинники Демографічна ситуація Міграційні процеси Зростання мобільності населення Вплив ЗМІ	Рівень впровадження комп'ютерних технологій Рівень розвитку комунікаційних технологій Рівень впровадження сучасного інноваційного обладнання Рівень забезпеченості спеціалізованими транспортними засобами

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Методологія SWOT-аналізу припускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, а далі – встановлення зв'язків між ними, які надалі можуть бути використані для розробки заходів по закріпленню сильних сторін і ліквідації слабких місць, для формулювання стратегій організації.

З метою визначення сильних та слабких сторін організації та зіставлення їх з можливостями та загрозами, що дасть можливість сформулювати стратегічні альтернативи, було проведено SWOT-аналіз КП "ХМЦПМСД №1". Інформацію для аналізу було отримано під час спілкування з медичним персоналом, в результаті аналізу звітної документації підприємства та опрацювання літературних джерел.

**SWOT-аналіз КП "Хмельницький міський центр первинної  
медико-санітарної допомоги №1"**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Ефективна структура мережі АЗПСМ Наявність кваліфікованих фахівців Бажання співробітників установи впроваджувати сучасні технології управління Оптимізація персоналу Розробка локальних сучасних протоколів надання медичної допомоги Значна кількість підписаних декларацій між лікарями та пацієнтами Електронний реєстр та онлайн-запис Достатнє забезпечення комп'ютерною та оргтехнікою Наявність транспортних засобів Підтримка місцевої влади	Велике навантаження на одного лікаря через нестачу лікарів Понад 30% персоналу пенсійного віку Пасивність значної частини населення при виборі сімейного лікаря Недостатня кількість кабінетів лікарів Недостатній перелік діагностичних послуг Частина АЗПСМ розташована в орендованих приміщеннях Невизначеність у подальшому фінансуванні Недостатній рівень логістики Недостатній рівень практичної підготовки молодих фахівців Незадоволеність заробітною платою та методами стимулювання Невідповідність обов'язків і повноважень сімейних лікарів
Можливості	Загрози
Залучення молодих медичних працівників після закінчення навчання Можливість брати участь конференціях, тренінгах та інших заходах за умов достатнього фінансування Можливість для лікарів брати участь у міжнародних програмах	Посилення державою ліцензійних вимог Завищення вартості медичних матеріалів та обладнання постачальниками Порівняно низький рівень культури здорового способу життя в країні Зростання загального рівня захворюваності населення Старіння населення, погіршення соціально-демографічних показників Дефіцит фінансових ресурсів та недофінансування Порівняно низький рівень довіри населення до системи охорони здоров'я Проблеми доступності окремих медичних послуг

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

За результатами проведених досліджень, можна зробити висновки про те, що основними сильними сторонами підприємства є ефективна структура мережі АЗПСМ, кваліфіковані фахівці, розробка локальних сучасних протоколів надання медичної допомоги, система електронних черг, достатнє забезпечення комп'ютерною та оргтехнікою, підтримка місцевої влади.

Основними слабкими сторонами є розташування частина АЗПСМ в орендованих приміщеннях, недостатня кількість кабінетів лікарів невизначеність у подальшому фінансуванні, обмежені можливості у наданні діагностичних послуг.

Основними можливостями підприємства є: залучення молодих медичних працівників після закінчення навчання, можливість для лікарів брати участь у міжнародних програмах. До основних загроз можна віднести: завищення вартості медичних матеріалів та обладнання постачальниками, дефіцит фінансових ресурсів та недофінансування, порівняно низький рівень культури здорового способу життя в країні.

## **РОЗДІЛ III**

### **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КП "ХМЦПМСД №1"**

#### **3.1. Розробка функціональних стратегій підприємства**

На сьогоднішній день принципи, закладені в нову концепцію охорони здоров'я, свідчать про те, що це має бути соціально-орієнтована, розвинена і єдина керована система, здатна забезпечити якість, своєчасність і доступність медичних послуг. Що передбачає питання розвитку сучасної системи стратегічного управління в охороні здоров'я.

Розробка стратегій представляє собою своєрідний «двосторонній рух», усі учасники якого мають враховувати можливості та цілі діяльності один одного. Однак і тут, як і в будь-якому колективному процесі, роль, що координує, належить вищому керівництву як колективному стратегу.

Один з підходів до побудови подібної піраміди, що є певною системою (каскадом) упорядкованих стратегічних рішень, що охоплюють всі рівні організації отримав вичерпну характеристику в роботах А. А. Томпсона та А. Дж. Стрікланда [18]. Запропонована ними стратегічна піраміда включає чотири організаційні рівні:

1) корпоративна стратегія – стратегія для підприємств та сфер їх діяльності в цілому, створена для управління господарським портфелем структурних підрозділів;

2) ділова стратегія – стратегія для кожного окремого відділу (підрозділу, сфери діяльності) підприємства, пов'язана з підвищенням рівня його конкурентоспроможності та збереженням конкурентних переваг;

3) функціональна стратегія – стратегія для кожного ключового функціонального напрямку всередині певної сфери діяльності (виробнича стратегія, стратегія маркетингу, фінансів тощо) як стратегія дій з підтримки ділової стратегії та досягнення цілей підрозділів;

4) операційна стратегія – більш вузька стратегія для ключових оперативних (організаційних) структурних одиниць (відділів усередині функціональних підрозділів) під час вирішення завдань, що мають стратегічну важливість (закупівлі, запаси, транспортування тощо).



**Рис. 3.1. Піраміда стратегій**  
Джерело: побудовано на основі [18]

Для КП "ХМЦПМСД №1" розглянемо функціональну стратегію, як цілісну концепцію роботи та розвитку функціональної структури для підприємства. Відповідно, функціональні стратегії – це стратегії (як теоретичний базис) втілені в практику.

Функціональні стратегії виділяють звані «наступальні» і «оборонні». Перший різновид безпосередньо пов'язаний з:

- завоюванням нових ринків збуту;
- пошуком нових партнерів;
- створенням окремих самостійних структур, відділів, підрозділів, розширенням бізнесу.



Тактики наступальної та маркетингової стратегій дуже схожі. Маркетингова стратегія має бути націлена на головну мету – збільшення обсягів реалізації. Але вона не повинна суперечити виробничій, корпоративній, діловій та іншим функціональним стратегіям підприємства. Інвестиційні стратегії, як і маркетингові можуть мати взаємозв'язок з фінансовими стратегіями підприємства.

Більшість причин використання оборонної функціональної стратегії підприємства полягають у конкуренції. Для подолання конкурента найчастіше спочатку вдаються до оборони, а потім – до нападу.

На полі боротьби із конкурентами можна класифікувати деякі наступальні стратегії. Серед них такі як наступальний рух на конкурента (сильна сторона конкурента або слабка сторона), дрібні напади («партизанський напад»), профілактичні дії.

Сильні сторони конкурента можуть передбачати «перемоги» над конкурентами, що трохи ослабли, тобто, якесь захоплення відсоткової частки ринку таких конкурентів. Далі, підприємству слід працювати над перехопленням слабо контрольованих ділянок ринку сильніших конкурентів. Нехай ці спроби не завжди можуть стати успішними, але досить непогано похитнуть позиції впевненого в собі сильного конкурента. Методи різноманітні, наприклад:

- розширення переліку безкоштовних послуг (на відміну від конкурентів);
- проведення заходів, що допоможуть залучити додаткових клієнтів;
- популяризація здорового способу життя;
- надання клієнту більшого асортименту послуг, ніж у конкурента;
- оптимізація витрат часу на комплексне обстеження.

Перелік функціональних стратегій, виділених у літературі зі стратегічного менеджменту, це:

- виробнича стратегія;
- стратегія маркетингу;

- стратегія управління персоналом;
- фінансова стратегія;
- стратегія матеріально-технічного забезпечення підприємства;
- товарна стратегія;
- інформаційна стратегія;
- інноваційна стратегія;
- стратегія управління ризиками;
- стратегія корпоративної соціальної відповідальності;
- стратегія ведення переговорів;
- екологічна стратегія.

Створення інструментів управління має бути заплановане в організаційній функціональній стратегії.

Реалізація будь-якої стратегії неможлива й без достовірної інформації. План розвитку інформаційних джерел створюється у межах іншої функціональної стратегії – інформаційної. У цьому документі має бути опрацьовано план розвитку управлінської інформаційної системи, джерел інформації, процедури аналізу соціально-психологічного клімату у колективі.

Основа успішного впровадження будь-якої стратегії – кваліфіковані та мотивовані співробітники. Перед кожним підприємством постає низка питань:

- Як планується розвиток персоналу?
- Як організовано пошук нових працівників?
- Які управлінські документи готуються до відкриття нової вакансії?
- Як приймається рішення про найм?
- Як організовано випробувальний термін новачків?

На ці, та багато інших питань має відповісти ще одна функціональна стратегія – кадрова.

Ще різноманітніше коло питань, які вирішуються у наступній за списком, але не за значимістю функціональній стратегії – виробничій:

- Чи буде підприємство розвивати власні виробничі потужності чи

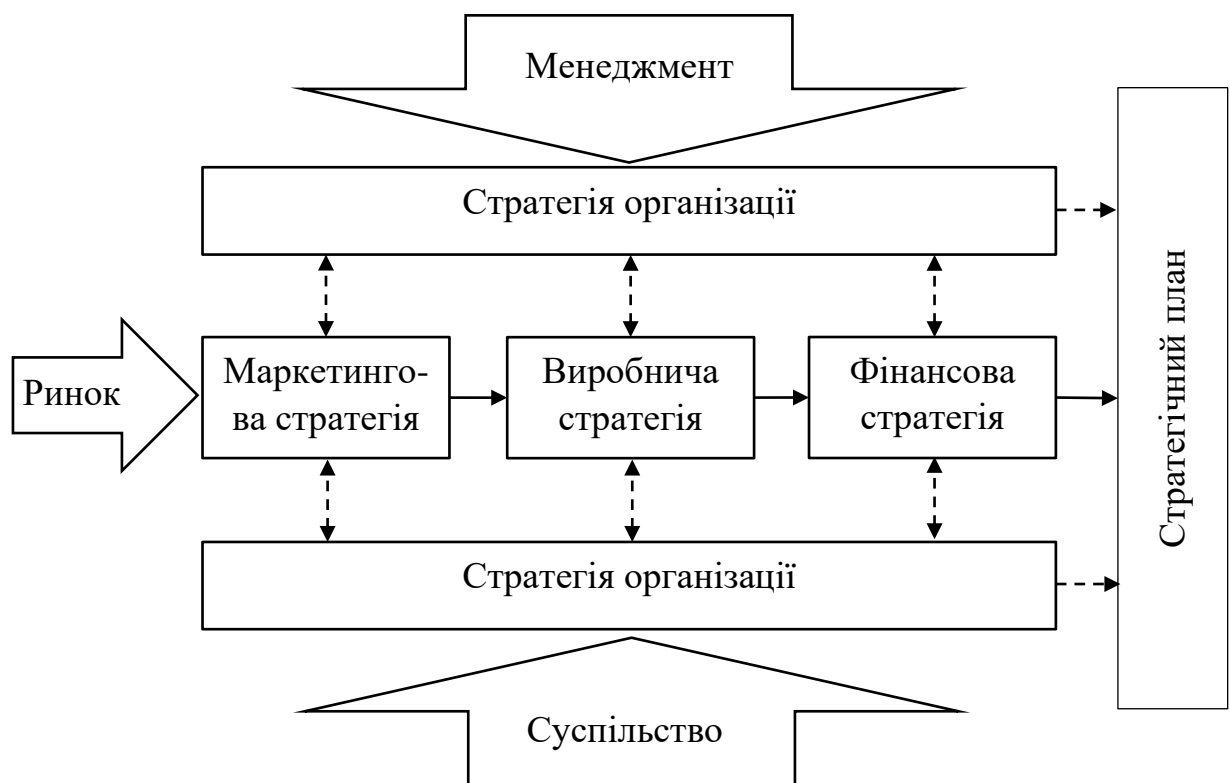
замовляти продукцію на чужому виробництві?

– Який клас обладнання та матеріалів слід купувати з урахуванням обраної стратегії конкуренції? Тощо.

Маркетингова стратегія не може бути ефективно реалізована без вирішення низки питань логістичного характеру, без визначення джерел фінансування, реалізації завдань у сфері безпеки тощо.

На конкурентному ринку неможливо бути успішним, надаючи неякісні послуги. Перш ніж опрацьовувати бізнес-процеси управління якістю, повинна бути опрацьована функціональна стратегія в галузі якості. Ядро цієї стратегії – це стандарти якості та план їх впровадження у життя.

Отже, для успішної реалізації стратегії підприємства мають бути опрацьовані функціональні стратегії.



**Рис. 3.2. Взаємозв'язок стратегій підприємства**

Джерело: побудовано на основі [29, 30, 33, 42]

Розробка функціональних стратегій у загальному вигляді передбачає такі кроки:

- визначення ролі, значення та конкретного змісту кожної функціональної служби (відділу) підприємства в рамках конкурентної стратегії;
- уточнення, яким чином виконання цієї службою (відділом) своєї функції сприяє розвитку підприємства відповідно до конкурентної стратегії;
- проведення чіткого розмежування між функціями;
- вивчення та критична оцінка ресурсів, що споживаються функціональними службами (відділами), у порівнянні з відповідним результатом діяльності функціональної служби;
- орієнтацію виконавців усіх функціональних служб на досягнення цілей підприємства;
- попередження потенційних конфліктів, що пов'язані з професійною компетентністю, професійною етикою і підприємництвом, при координації та узгодженні функціональних стратегій.

Функціональні стратегії підприємства безпосередньо пов'язані зі здійсненням його конкурентної стратегії та мають пріоритетне значення для її успішної реалізації. Основні етапи формування конкурентної стратегії підприємства представлені на рис. 3.3.

Одним із напрямків пошуку основ стратегічного успіху підприємства є ресурсний підхід формування стратегії, що розглядається як альтернатива ринково-орієнтованій схемі розробки стратегії. Ринково-орієнтований підхід недостатньо враховує організаційні, науково-психологічні та соціальні фактори поведінки підприємства на шляху реалізації розробленої стратегії. На відміну від ринкового підходу, що передбачає визначення потреби в ресурсах залежно від становища підприємства на ринку, ресурсний підхід заснований на твердженні, що ринкове становище підприємства обумовлено його ресурсним потенціалом, тобто в основу вибору стратегії покладено ресурси підприємства та способи управління ними.



**Рис. 3.3. Етапи формування конкурентної стратегії підприємства**

Джерело: побудовано на основі [29, 30, 33, 41, 42]

У рамках цього підходу конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі залежить від правильного вибору ресурсів та здатності здійснювати їх комбінацію оригінальніше та швидше за своїх конкурентів, а також здатністю комбінувати ресурси зі своїми можливостями (кваліфікований персонал, технічні засоби тощо) та цілями. У зарубіжній економічній літературі оригінальне та ефективне поєднання ресурсів

порівняно з конкурентами одержало назву ключової компетенції (key competencies) підприємства (від англ. competencies - компетенції, уміння, здібності).

### **3.2. Визначення стратегічних альтернатив КП "ХМЦПМСД №1"**

Загальна стратегія може створюватися за допомогою таких підходів:

1. Зверху донизу. У такому разі вище керівництво запускає процес формування стратегії та уповноважує функціональні підрозділи пропонувати свої напрацювання.
2. Знизу вгору. У такому разі процес формування починається із пропозицій функціональних і господарських підрозділів.

Для обох підходів важливим є те, наскільки результативною є взаємодія різних рівнів. Адже якщо процес узгодження пройде невдало, то це загрожуватиме суттєвими проблемами. Крім того, слід враховувати вплив зовнішніх та внутрішніх факторів. Необхідно не лише визначати їхній поточний стан, а й прогнозувати зміни на запланований період, що дозволить розробити сценарій, який з великою часткою ймовірності буде реалізований.

Для прогнозування доцільно застосовувати методи:

1. Метод слабких та сильних сигналів. Метод зорієнтовано на проблеми – якщо про них немає відносно повної та/або достовірної інформації, то вони називаються слабкими сигналами, коли проблема вже чітко проявилася і є зрозумілою – сильними. Бажано реагувати на виклики тоді, коли вони ще мають статус слабких сигналів.
2. Екстраполяційні методи. Підходять для наукових досліджень, для яких висновки, отримані під час спостереження за певною частиною процесу, будуть поширені на всю сукупність. Застосовуються переважно для визначення трендів і сезонних коливань. Ці методи базуються на припущенні, що майбутні події повною мірою залежать від минулого. Якщо зовнішня ситуація стабільна і передбачувана, ці методи забезпечують хороші

результати. В умовах невизначеності та нестабільності екстраполяція не забезпечує достовірних результатів.

3. Причинно-наслідкові методи. Базуються на виявленні причинно-наслідкових зв'язків між явищами та процесами. Їх застосування на практиці передбачає використання регресивних математичних методів, нейронних мереж та інших складних інструментів.

4. Суб'єктивні методи. Як основу використовують отримані за особливими алгоритмами оцінки та думки експертів, спеціалістів та інших подібних осіб.

Виконуючи управлінські функції, вищому керівництву підприємства завжди доводиться стикатися з ситуаціями, у яких треба приймати різні рішення. Процес їх вирішення буде значно полегшений, якщо є ретельно розроблена та підготовлена стратегія. А це можливо тільки в тому випадку, якщо було зібрано правдиву та точну інформацію, з неї виділили потрібні дані, здійснили їх достовірну обробку. І вже на підставі наявних масивів показників можна формувати певний вибір стратегічних альтернатив.

Розглянемо процеси створення, оцінки стратегічних альтернатив та відбору оптимальної стратегії для підприємства.

Запорукою успіху є широкий і різноманітний вибір, який поступово звужується під впливом запропонованих критеріїв. Перед початком процесу слід встановити граничні області пошуку можливих рішень. Задається це двома компонентами:

- критеріями оцінки альтернатив;
- обмеженнями реалізації рішень.

Їхня сукупність дозволяє визначити поле майбутніх рішень. Такий підхід сприяє підвищенню адресності розроблених альтернатив. При цьому особливу увагу необхідно приділити вибору критеріїв оцінки.

Розглянемо групи стратегічних альтернатив:

1. Альтернативи поступового вдосконалення. Являють собою варіанти продовження та/або коригування раніше прийнятих стратегій. Переважна

більшість розробок належить саме до цієї групи.

2. Альтернативи поновлення. Відштовхуються від існуючої стратегії підприємства. Але водночас вони суттєво змінюють напрями діяльності, передбачаючи здійснення вагомих змін у цілях, вигляді та масштабі стратегії. Крім цього, може бути введена критична перевірка домінуючих уявлень про ринок та існуючі способи ведення бізнесу.

3. Інноваційні альтернативи. Представники цієї групи відрізняються радикальною зміною прийнятої стратегії підприємства, для чого використовується нова продукція/послуга проривного характеру (чи принципово нові способи здійснення конкурентної боротьби). Для їх розробки потрібен новий підхід до мислення та аналізу.

Слід зазначити, що на практиці часто абсолютно необґрунтовано ігноруються альтернативи оновлення. Адже вони можуть породити нові напрями мислення, показати діяльність підприємства з іншого погляду, сприяти його розвитку.

Керівництво кожного підприємства, яке думає про успішний тривалий розвиток, повинно думати про те, як його досягти. І тому має розроблятися стратегія підприємства, яка містить основні положення по досягненню поставлених цілей.

Але немає простого універсального плану, за яким можуть всі працювати. Найчастіше, майбутнє представляє собою стратегічні альтернативи і потрібно зробити вибір на користь однієї з них. Такий вибір зумовлюється тим, яка конкретна ситуація склалася для певного підприємства.

Розглянемо модель «Цикл управління», яка може бути використана в межах стратегічного управління медичним закладом. Її застосування допоможе виявити варіанти стратегічних рішень на різних етапах її реалізації. Модель має чотири етапи відповідно до основних функцій менеджменту:

- планування;
- організація;
- мотивація;



– контроль.

Розглянемо їх детальніше в контексті управління КП "ХМЦПМСД №1".

У процесі стратегічного планування при визначенні мети свого існування, довгострокових і короткострокових цілей, а також кроків для їх реалізації із залученням ресурсів, слід враховувати стратегічний і оперативний рівні державного управління.

Продуктами стратегічного планування є бачення, місія, цінності та стратегії реалізації бачення з урахуванням зовнішніх та внутрішніх обставин.

Відповідь на питання про те, в якому напрямі буде розвиватися установа, які особливості середовища, в якому вона працює, які внутрішні особливості заважають або допомагають їй рухатися до цілі, може дати SWOT-аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

Зрозуміло, що кожна громада і кожна установа має своє унікальне поєднання зовнішніх і внутрішніх факторів навколишнього середовища. Їх аналіз дає можливість визначити стратегічні пріоритети (наміри) і цілі на найближчі 2-3 роки. Дуже важливо перетворити стратегічні пріоритети.

Визначені у попередньому розділі чинники впливу внутрішнього та зовнішнього середовища, сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози його діяльності дозволяють зробити висновки щодо можливих напрямків розвитку КП «Хмельницький міський центр первинної медико-санітарної допомоги №1».

Так, пріоритетними напрямками розвитку підприємства мають бути підвищення якості медичних послуг; відповідна логістика; ефективне використання наявних ресурсів та створення умов для розвитку кадрового потенціалу установи.

За результатами аналізу визначили наступні ключові питання, які будуть вирішуватися стратегією підприємства:

По-перше, підвищення якості медичних послуг, в результаті навчання медичного персоналу; інформування пацієнтів про своєчасність звернення за медичною допомогою, профілактику захворювань; проводити пропаганду

здорового способу життя.

По-друге, заходи щодо покращення інфраструктури та обладнання: ремонт будівель, приміщень та заміна інженерних комунікацій; використання енергоефективних заходів та обладнання; вдосконалення системи забезпечення необхідним обладнанням та препаратами.

Таблиця 3.1

**Матриця сильних і слабких сторін, можливостей та загроз**

<b>Поле СІМ (сила й можливості)</b>	<b>Поле СІЗ (сила й загрози)</b>
Підвищення якості та розширення переліку медичних послуг Організація навчання персоналу Збільшення кількості мобільних бригад	Удосконалення системи прийому пацієнтів Навчання управлінського персоналу Інформування пацієнтів про своєчасність звернення за медичною допомогою, профілактику захворювань, пропаганду здорового способу життя
<b>Поле СЛІМ (слабкості й можливості)</b>	<b>Поле СЛІЗ (слабкості й загрози)</b>
Підвищення якості медичних послуг в результаті залучення персоналу Посилення уваги до умов контрактів щодо постачання лікарських засобів та обладнання Розробка та впровадження мотиваційних заходів	Необхідно провести ремонт будівель, приміщень та інженерних комунікацій Використання енергоефективних заходів та обладнання Державне регулювання рівня заробітної плати в галузі

Джерело: сформовано автором

Було виявлено, що пріоритетними напрямками розвитку КП «Хмельницький міський центр первинної медико-санітарної допомоги №1» є підвищення якості медичних послуг; відповідна логістика та її планомірне вдосконалення; ефективне використання наявних ресурсів та створення умов для розвитку кадрового потенціалу установи.

В результаті дослідження основними альтернативними напрямками концентрації на розвиток підприємства є наступні:

1. Підвищення якості та розширення переліку медичних послуг КП

"ХМЦПМСД №1".

2. Покращення матеріально-технічного стану об'єктів КП "ХМЦПМСД №1", підвищення ефективності використання приміщень та інфраструктури.

3. Вдосконалення кадрового потенціалу, забезпечення розвитку та ефективного використання.

Наступним кроком є організація. Організаційна структура медичного закладу аналізується на етапі визначення стратегічних пріоритетів і цілей. Її структура є втіленням стратегії організації, тобто вона повинна відповідати стратегії і змінюватися разом з нею.

Тому після розробки стратегії, їй не повинна заважати нинішня організаційна структура, так як кожен з підрозділів буде мати свою роль в загальній місії організації. Надалі показники, що визначають результат роботи кожного структурного елемента, узгоджуються з роллю підрозділу в місії організації.

Мотивація – це система стимулів і процес стимулювання бажаної (з точки зору організаційної стратегії) поведінки співробітників. Крім того, що стратегія і мотиваційні стимули повинні мати чіткі та зрозумілі зв'язки, мотивацією крім матеріальної сторони повинна бути ціла система стимулів.

При формуванні системи стимулів і мотивації необхідно враховувати специфіку основного персоналу – лікарів і забезпечувати їх роботу. З одного боку, ми спостерігаємо пасивність, страх лікарів перейти на постійну роботу; постійну міграцію в приватні лікарні або за кордон; З іншого боку, суворі дисципліна, постійний тотальний контроль, спостереження і доноси призводять до збільшення плинності кадрів і формального ставлення до своїх обов'язків.

Таким чином, основне питання мотивації – не тільки в сумі матеріального заохочення, але і в її формі. На нашу думку, для підвищення мотивації персоналу закладу керівник повинен:

1) сформувати критерії поведінки та результати діяльності фахівця,

наприклад: дотримання протоколів лікування; без скарг; частка щеплень серед цільової аудиторії тощо;

2) механізм оцінки діяльності фахівця повинен бути прозорим і визначати змінну складову винагороди.

Створення моделі оплати праці персоналу – завдання, яке стоїть перед управлінською командою кожного ЦПМСД, що переходить на нові умови фінансування. Вибудовування такої моделі вимагає великої попередньої роботи, апробації, внесення коригувань на основі отриманого зворотного зв'язку. Мотивація – це не тільки розподіл грошей між працівниками підприємства, вона відображає стосунки та взаємодії, які складаються в колективі з приводу ключових питань: хто гарно працює, хто – погано, що треба робити, щоб бути цінною частиною колективу, тощо.

Ефективна мотивація персоналу не є окремим ізольованим елементом – вона базується на стратегії закладу, чіткому розподілі ролей, критеріях оцінювання персоналу та підрозділів.

Система мотивації має створюватися комітетом групи стратегічного планування, до якого мають входити представники по роботі з персоналом та фінансової служби.

Пропонований алгоритм системи мотивації:

1. Обговорення ролей підрозділів/посад, їх показників та впливу на результат роботи організації. За підсумками обговорення визначення принципу нарахування оплати тим чи іншим посадам (доля фіксованої ставки/змінної частини/бонуси).

2. Затвердження категорій посад та грейдів (коефіцієнт, що застосовується при розрахунку базової ставки зарплати в закладі). Проілюструємо за допомогою таблиці 3.2.

Така система дозволить призначити оплату праці пропорційну внеску кожної посади в результат діяльності закладу. Крім того, можна застосовувати додаткові ранги в середині системи, наприклад, визначення категорії працівників за підсумками внутрішньої атестації і присвоєння кожній

категорії різних грейдів і різних коефіцієнтів оплати

Таблиця 3.2

**Категорії посад та грейдів**

Категорія	Грейд	Посади, що входять до категорії	Функція
Директор	3	Директор ЦПМСД, головний лікар, директор по персоналу, головний бухгалтер, фінансовий директор	Визначення стратегії, координація реалізації стратегії для забезпечення результату організації
Лінійний керівник	2	Завідувач амбулаторії, головний економіст, старша медсестра, лікарі, що мають практики	Координація роботи підрозділу для забезпечення результату
Фахівець основного підрозділу	1,5	Медсестра практики	Збір та обробка інформації. Прийняття рішень
Фахівець допоміжного підрозділу	1,5	Бухгалтер, економіст, статистик	Збір та обробка інформації. Прийняття рішень
Працівник господарської служби	1	Санітарка, електрик, водій	Дисципліноване виконання розпоряджень та процесів

3. Визначення змінної частини оплати праці з урахуванням коефіцієнтів результативності праці.

4. Визначення бонусів.

Зрозуміло, що підприємство сфери охорони здоров'я не зможе працювати без контролю. Контроль повинен бути систематичним, періодичним, відкритим, демократичним і чітким. Зустрічі робочої групи повинні включати в себе не тільки обговорення і порівняння запланованих і фактичних показників, але й культуру спільного розвитку і навчання. Мета контролю полягає не тільки в тому, щоб покарати винних, але і зрозуміти правильність або неправильність швидкості і напрямку руху і формування пропозицій щодо змін. Відповідальні повинні мають приймати участь в обґрунтуванні методики аналізу, вносити пропозиції щодо подальших дій.

Моніторинг також повинен охоплювати виконання рішень та аналіз їх виконання.

З метою обґрунтування навантаження на середній медичний персонал пропонуємо проводити фотохронометраж робочого часу. Результати спостережень дозволяють сформулювати карту фотографії робочого часу. Карта фотографії робочого часу співробітника є документом, в якому відображено весь обсяг роботи, що виконується співробітником протягом його робочого часу. У ньому описується вид здійснюваної діяльності, її тривалість у часі, включені шкідливі чинники, із якими стикається співробітник під час своєї професійної діяльності.

Окремо розглянемо скерованість роботи установи у воєнний час. Важко переоцінити роль працівників галузі охорони здоров'я у такі часи. Медичної допомоги потребують як військові, так і мирне населення. Лікарі комунального підприємства "Хмельницький міський центр первинної медико-санітарної допомоги №1" – це, в основному, терапевти і педіатри, тому вони, переважно, продовжуватимуть працювати з цивільним населенням. Враховуючи те, що у Хмельницькій області перебуває понад 20000 внутрішньоперемішених осіб, зростає і навантаження на лікарів амбулаторій. Вважаємо за доцільне організації роботи у декількох напрямках:

1) Створення мобільних бригад, кожна з яких скрадатиметься з лікаря і медичної сестри. Бригади мають бути забезпечені необхідним обладнанням і медичними препаратами. Необхідно розробити графік виїздів бригад до населених пунктів Хмельницького району. Норвезький Червоний хрест має досвід роботи з такими мобільними бригадами на сході України в Донецькій і Луганській областях. Вони надають допомогу з організацією такої роботи.

2) Організація на базі закладу психологічної допомоги населенню, курсів надання першої допомоги тощо.

3) Волонтерська діяльність, яка може включати збір гуманітарних вантажів і перевезення їх у постраждалі регіони; пошук колег за кордоном, які можуть допомогти в ситуації, що склалася тощо.

## ВИСНОВКИ

В процесі виконання цього дослідження дійшли до наступних висновків стосовно теоретико-методичних засад та прикладних аспектів стратегічного управління підприємством:

У сучасних умовах керівникам підприємств ресторанного бізнесу доводиться керувати складними виробничо-збутовими системами. Основна характеристика таких систем – їх мережева будова. Це означає, що в них стає неможливим ізолювати, локалізувати зміну. Специфіка складних ситуацій полягає не лише у необхідності вибору однієї з багатьох альтернатив дії на вирішення граничної проблеми, а й у тому, що кожен вплив породжує безліч наслідків, які слід враховувати.

Сучасне ефективне управління підприємством є складним завданням, що враховує конкурентне середовище, а також різноманіття факторів впливу (обмеженість ресурсів, висока швидкість змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, жорстка конкуренція в галузі).

Стратегічний менеджмент є четвертим та вищим рівнем розвитку управління підприємством, до яких відносять фінансове планування, довгострокове планування, стратегічне планування та стратегічний менеджмент. Також він є частиною загального менеджменту, поряд з інноваційним, інформаційним, функціональним, нормативним та оперативним менеджментом.

Виходячи із розглянутих характеристик системи стратегічного менеджменту, його основною метою є забезпечення прийняття таких рішень, які б забезпечили довгострокове виживання і успіх компанії в умовах динамізму, істотної складності та невизначеності конкурентного середовища.

Характерні риси системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників, як галузева належність, розміри підприємства, рівень управління, рівень кваліфікації персоналу тощо.

Одним із продуктів стратегічного управління є стратегія організації.

Вона виступає як сукупність управлінських рішень щодо перспективного розвитку підприємства. Стратегія водночас є проактивною (спрямованою) і реактивною (адаптованою до змін). Добре сформована стратегія інтегрує основні цілі підприємства, норми та дії в єдине ціле, допомагає спрямовувати та розміщувати його ресурси так, щоб досягти відносних внутрішніх переваг і врахувати очікувані зміни в оточенні.

Дослідження проводилися за матеріалами комунального підприємства "Хмельницький міський центр первинної медико-санітарної допомоги №1" Хмельницької міської ради. КП "ХМЦПМСД №1" є закладом охорони здоров'я – комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає первинну медичну допомогу та здійснює управління медичним обслуговуванням населенню міста Хмельницького, вживає заходи з профілактики захворювань та підтримання громадського здоров'я.

Засновником Підприємства є територіальна громада міста Хмельницького, в особі Хмельницької міської ради. У своїй діяльності підприємство керується статутом та іншими внутрішніми нормативними документами.

КП "ХМЦПМСД №1" включене до Реєстру неприбуткових установ та організацій на підставі рішення контролюючого органу ДФС № 1922254600203 від 13.11.2019. Доходи (прибутки) КП "ХМЦПМСД №1" використовуються виключно для фінансування видатків на його утримання, реалізації мети (цілей, завдань) та напрямків діяльності, визначених статутом підприємства.

Виробничі, трудові та соціальні відносини трудового колективу з адміністрацією КП «ХМЦПМСД №1» регулюються колективним договором. Право укладення колективного договору надається директору, а від імені трудового колективу – уповноваженому ним органу. Сторони колективного договору звітують на загальних зборах колективу один перед одним не менш ніж один раз на рік.

Всього у КП «ХМЦПМСД №1» на початок 2022 р. атестовано 79 %



лікарів та провізорів. Вищу категорію має 30 % лікарів та провізорів, I – 58 %, II – 12 %, звання лікар-спеціаліст – 14 % працівників. Найвищі якісні показники атестації кадрів мають АЗПСМ № 5, АЗПСМ № 12, АЗПСМ № 14, найнижчі – АЗПСМ № 7, АЗПСМ № 13. Щодо атестації середнього медперсоналу та фармацевтів, то атестовано 136 осіб, що становить 82 % від загальної чисельності працівників цієї категорії. Вищу категорію має 60 % працівників, I – 24 %, II – 16 %.

У 2020 році порівняно з 2019 чисельність населення на території обслуговування закладу охорони здоров'я зросла на 3 %, кількість укладених декларацій – на 8%. У 2020 р. декларації укладено з 87 % населення. Не повне охоплення населення пов'язане, переважно, з процесами трудової міграції, адже практика роботи за кордоном є досить поширеною для хмельничан. У 2020 р. до складу центру додалося ще 1 амбулаторія загальної практики-сімейної медицини. У 2020 р. зменшилась кількість відвідувань на 10,6 %, і в розрахунку на 1 лікаря склало 3414 осіб.

КП "ХМЦПМСД №1" в достатній мірі забезпечене найнеобхіднішим обладнанням. На жаль, в сучасних умовах відсутня можливість виділення коштів на розвиток установи, а, отже і на придбання специфічного вузькоспеціалізованого обладнання.

За результатами проведених досліджень, можна зробити висновки про те, що основними сильними сторонами підприємства є ефективна структура мережі АЗПСМ, кваліфіковані фахівці, розробка локальних сучасних протоколів надання медичної допомоги, система електронних черг, достатнє забезпечення комп'ютерною та оргтехнікою, підтримка місцевої влади. Основними слабкими сторонами є розташування частина АЗПСМ в орендованих приміщеннях, недостатня кількість кабінетів лікарів невизначеність у подальшому фінансуванні, обмежені можливості у наданні діагностичних послуг.

Основними можливостями підприємства є: залучення молодих медичних працівників після закінчення навчання, можливість для лікарів

брати участь у міжнародних програмах. До основних загроз можна віднести: завищення вартості медичних матеріалів та обладнання постачальниками, дефіцит фінансових ресурсів та недофінансування, порівняно низький рівень культури здорового способу життя в країні.

На сьогоднішній день принципи, закладені в нову концепцію охорони здоров'я, свідчать про те, що це має бути соціально-орієнтована, розвинена і єдина керована система, здатна забезпечити якість, своєчасність і доступність медичних послуг. Що передбачає питання розвитку сучасної системи стратегічного управління в охороні здоров'я.

За результатами проведених досліджень визначено, що пріоритетними напрямками розвитку підприємства мають бути підвищення якості медичних послуг; відповідна логістика; ефективне використання наявних ресурсів та створення умов для розвитку кадрового потенціалу установи.

За результатами аналізу визначили наступні ключові питання, які будуть вирішуватися стратегією підприємства:

По-перше, підвищення якості медичних послуг, в результаті навчання медичного персоналу; інформування пацієнтів про своєчасність звернення за медичною допомогою, профілактику захворювань; проводити пропаганду здорового способу життя.

По-друге, заходи щодо покращення інфраструктури та обладнання: ремонт будівель, приміщень та заміна інженерних комунікацій; використання енергоефективних заходів та обладнання; вдосконалення системи забезпечення необхідним обладнанням та препаратами.

В результаті дослідження основними альтеративними напрямками концентрації на розвиток підприємства є наступні:

1. Підвищення якості та розширення переліку медичних послуг КП "ХМЦПМСД №1".
2. Покращення матеріально-технічного стану об'єктів КП "ХМЦПМСД №1", підвищення ефективності використання приміщень та інфраструктури.

3. Вдосконалення кадрового потенціалу, забезпечення розвитку та ефективного використання трудових ресурсів.

Також пропонуємо внести зміни до системи мотивації персоналу. Система мотивації має створюватися комітетом групи стратегічного планування, до якого мають входити представники по роботі з персоналом та фінансової служби.

Пропонований алгоритм системи мотивації:

1. Обговорення ролей підрозділів/посад, їх показників та впливу на результат роботи організації. За підсумками обговорення визначення принципу нарахування оплати тим чи іншим посадам (доля фіксованої ставки/змінної частини/бонуси).

2. Затвердження категорій посад та грейдів (коефіцієнт, що застосовується при розрахунку базової ставки зарплати в закладі).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansoff H. Igor. Strategic Management. Wiley. 1979. 236 p.
2. Ansoff H. Igor The Secrets of Strategic Management:: The Ansoffian Approach. Paperback. 2006. 192 p.
3. Chaffee E. Three models of strategy. Academy of Management Review. 1985. № 10(1). P. 89–98.
4. Drucker, F.P. Classic Drucker: Wisdom from Peter Drucker from the Pages of Harvard Business Review Hardcover. Harvard Business Review Press. 2006. 240 p.
5. Drucker, F.P. The Practice of Management. New York: Harper & Row, 1954.
6. Fred R. David. Strategic management: concepts and cases. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall. 2007. 290 p.
7. Grant Robert. Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition, 9th Edition. 2015. 776 p.
8. Hill Ch. Essentials of Strategic Management. Second Edition / Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones. Mason: South-Western, 2008. 384 p.
9. Hitt M.A. Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts. Ninth Edition, Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. Mason: South-Western Cengage Learning, 2009. 402 p.
10. Hunger J.D., Wheelen L.T. Essentials of Strategic Management. 5th Edition. Prentice Hall, 2011. 208 p.
11. Lynch, Richard. Strategic Management. 6th Edition. Publisher: Pearson Education. 2012.
12. Meskon M., Albert M., Hedouri F. Fundamentals of management. Hardcover. 1971. 702 p.
13. Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations 1st Edition. Pearson. 1992. 312 pages
14. Mintzberg H., Ahlstrand B. Lampel J. Strategy Safari: The complete guide through the wilds of strategic management, 2nd Edition. London. FT Publishing International. 2009.

15. Ritson N. Strategic Management. 2nd edition / N.Ritson. Ventus Publishing, 2013. 117 p.
16. Schendel D. E., Hatter K. J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceeding. August. 1972. P. 4.
17. Strategic management history and development [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://vijaykumarbhatia.weebly.com/strategic-management-history-and-development.html>.
18. Strategic management: concepts and cases. Arthur A Thompson; A J Strickland. Boston, Mass.: McGraw-Hill/Irvin, 2001. eBook: Document: English: 12th ed.
19. Vissem H. Strategic management and entrepreneurship opportunities for future prosperity. Finpress, New York, 2000. 186 p.
20. Господарський Кодекс України. URL: <http://www.rada.gov.ua/>
21. Про антимонопольний комітет України: закон України від 26.11.93 р. № 3660-12.
22. Байрачна О.К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 1. С. 342–348.
23. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
24. Векслер Е.М., Рифа В.М., Василевич Л.Ф. Менеджмент якості: навч. пос. Київ: "ВД "Професіонал"", 2008. 320с
25. Вергал К.Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції [Електронний ресурс]. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2018. № 3. С. 33-40. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2018\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2018_3)
26. Виханский О. С. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 395 с

27. Вороненко Ю.В. Стратегічне управління в охороні здоров'я: теоретичні та практичні аспекти. Науковий журнал МОЗ України. 2014. № 1 (5). С. 39-46
28. Економічний аналіз: Навч. посібник. За ред. Волкової Н.А. Одеса: ОНЕУ, ротапринт. 2015. 310 с.
29. Ілляшенко Н.С., Шипуліна Ю.С., Мельник Ю.М. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства [Електронний ресурс]. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 1. С. 119-128. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2017\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_1_14)
30. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. Економіка та держава. 2011. №9. С. 16.
31. Ковтуненко К.В., Пар'єва О.О. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: сутність, класифікація стратегій. Economic journal Odessa polytechnic university. №2(12), 2020. С. 128-139.
32. Комарницька Н.М. Формування і оцінювання системи управління інноваційною діяльністю підприємства: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Міністерство освіти і науки України, Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2017. 230 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1370/>
33. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. Випуск 38-1. 2019. С. 107-113.
34. Лавриненко С.О., Зелінська А.М. Стратегічне управління інноваційними процесами: особливості та необхідність. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 37. – С. 99-102. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2019\\_37\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_37_20).
35. Легомінова С.В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. [Електронний ресурс]. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2017.

- №18. С. 250-255. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/48.pdf>
36. Марченко О.М., Томаневич Л.М. Теорія організації: навч. посіб.; Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів: ЛьвДУВС, 2015. 359 с.
37. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. К.: ДП "Вид. дім "Персонал", 2017. 336 с.
38. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: "Крок", 2019. 368 с.
39. Назаренко І.М. Стратегічний менеджмент знань та інновацій в контексті розвитку стратегічного управління. Інвестиції: практика та досвід № 1. 2015. С. 9-13.
40. Наказ Міністерства охорони здоров'я України "Про внесення змін до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 "Охорона здоров'я" від 31.10.2018 № 1977 Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1977282-18#Text>
41. Полякова Я.О. Логіко-семантична основа формування базових компонентів стратегії підприємства. [Електронний ресурс]. Проблеми економіки. 2016. № 4. С. 151-156. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2016\\_4\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2016_4_21)
42. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. К. Наш формат. 2019. 626 с.
43. Рязановська В.В., Передерій В.В. Сучасні підходи до стратегічних пріоритетів розвитку підприємств. Молодий вчений. 2017. №10. С. 1029 - 1032. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_10\\_233](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_10_233).
44. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Стратегічний менеджмент: навч. посібн. [Електронний ресурс]. 2011. Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/11151212/menedzhment/protses\\_strategichnogo\\_menedzhmentu](http://pidruchniki.ws/11151212/menedzhment/protses_strategichnogo_menedzhmentu)
45. Стефанишин Л.С. Теоретико-методичні основи стратегічного управління

- закладом охорони здоров'я. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 30. С. 77-83
46. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
47. Шохет І.М. Ключові показники ефективності обслуговування закладів охорони здоров'я. Об'єктів. 2003. № 21 (1/2). Р. 5–12.
48. Шохет І.М. Ключові параметри управління стратегічними закладами охорони здоров'я. Журнал будівельної інженерії та менеджменту. 2006. Квітень. 132 (4).



# ДОДАТКИ

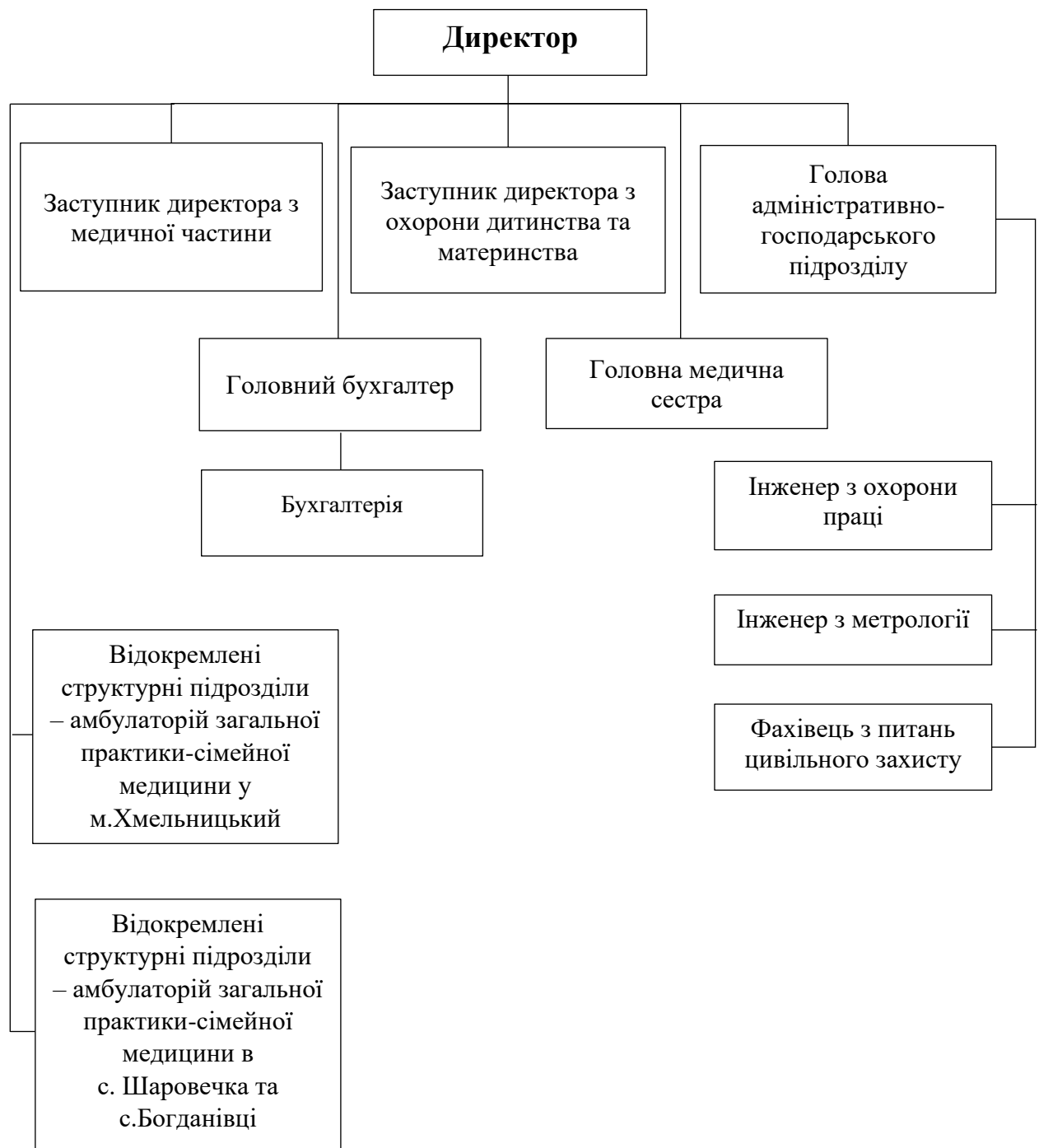


Рис. А.1. Організаційна структура