

Заклад вищої освіти «Український католицький університет»  
Факультет суспільних наук  
Кафедра державного управління

«Магістр»  
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

Магістерська робота  
на тему:  
“Формалізація стратегічного управління комунальним некомерційним підприємством (на прикладі концепт-буку закладу охорони здоров'я)”

Виконав: студент б курсу,  
напряму підготовки (спеціальності)  
281 «Публічне управління та  
адміністрування»

Петричка О.П.  
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник:  
к.е.н., с.н.с. Засадко В.В.  
(посада, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Львів – 2021 рік

Анотація. У роботі досліджено теоретичні підходи до стратегічного управління комунальним некомерційним підприємством, сучасний стан стратегічного управління комунальним некомерційним підприємством на прикладі закладу охорони здоров'я та розглянуто питання використання в роботу комунального некомерційного підприємства концепт-буку – формалізованого інструменту стратегічного управління, що дозволяє краще реалізовувати послуги підприємства за рахунок утворення єдиного командного духу та кращих розуміння та адаптації до потреб стейкхолдерів.

Ключові слова: стратегічне управління, комунальне некомерційне підприємство, заклад охорони здоров'я, концепт-бук, стейкхолдери.

Abstract. The paper investigates theoretical approaches to strategic management of a communal noncommercial enterprise, the current state of strategic management of a communal enterprise on the example of a health care institution and development of issues of using a concept book, a material tool of strategic management, which allows better implementation of enterprise services through the formation of a unified team spirit and better understanding and adaptation to the needs of stakeholders.

Keywords: strategic management, communal noncommercial enterprise, health care institution, concept-book, stakeholders.

## ЗМІСТ

Вступ.....	с. 4
Розділ 1. Теоретичні підходи до стратегічного управління комунальним некомерційним підприємством.....	с. 6
1.1. Сутність стратегічного управління підприємством.....	с.6
1.2. Форми розробки і реалізації стратегії підприємства.....	с. 15
1.3. Інституційні основи стратегічного управління комунальним некомерційним підприємством в Україні.....	с. 29
Висновки до розділу 1.....	с. 34
Розділ 2. Стан стратегічного управління комунальним некомерційним підприємством (на прикладі закладу охорони здоров'я).....	с. 36
2.1. Сучасні проблеми в управлінні закладом охорони здоров'я.....	с. 36
2.2. Ретроспективний аналіз стратегічних змін на підприємстві і організаційне забезпечення їх проведення.....	с. 41
2.3. Аналіз стейкхолдерів процесу впровадження стратегічних змін на підприємстві.....	с. 50
Висновки до розділу 2.....	с. 54
Розділ 3. Концепт-бук як формальна основа стратегічного управління комунальним некомерційним підприємством (на прикладі закладу охорони здоров'я).....	с. 56
3.1. Обґрунтування доцільності розробки концепт-буку.....	с. 56
3.2. Етапи створення концепт-буку.....	с. 59
3.3. Прогнозна оцінка наслідків впровадження стратегічних змін на підприємстві.....	с. 74
Висновки до розділу 3.....	с. 76
Висновки.....	с. 78
Список використаних джерел.....	с. 80

## ВСТУП

Вступ у дію Закону України “Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення” спричинив реформу у господарській та фінансовій діяльності закладів охорони здоров'я, котрі внаслідок перетворення із комунальних закладів на комунальні некомерційні підприємства перестали отримувати безпосередньо бюджетне фінансування, і постали перед необхідністю реалізовувати свої послуги з метою отримання прибутку.

Об'єктом дослідження є стратегічне управління комунальним некомерційним підприємством.

Предметом дослідження є формалізація стратегічного управління комунальним некомерційним підприємством (на прикладі концепт-буку закладу охорони здоров'я)”.

Мета магістерської роботи – розробка науково-методичних основ вдосконалення стратегічного управління комунальним некомерційним підприємством, формалізації цього процесу на прикладі розробки концепт-буку Львівського клінічного центру ендокринології.

Завданнями роботи є:

- охарактеризувати форми розробки і реалізації стратегії підприємств;
- визначити інституційні основи стратегічного управління комунальним некомерційним підприємством в Україні;
- охарактеризувати загальний стан і сучасні проблеми в управлінні закладом охорони здоров'я в Україні;
- встановити доцільність, ідею та принципи розробки концепт-буку.

Методами дослідження є аналіз, синтез, SWOT – аналіз, аналіз стейкхолдерів, ретроспективний аналіз.

Магістерська робота складається з трьох розділів, у яких відображені теоретичні підходи до стратегічного управління комунальним некомерційним підприємством (сутність стратегічного управління

підприємством, форми розробки і реалізації стратегії підприємства, інституційні основи стратегічного управління комунальним некомерційним підприємством в Україні), стан стратегічного управління комунальним некомерційним підприємством на прикладі закладу охорони здоров'я (сучасні проблеми в управлінні закладом охорони здоров'я, ретроспективний аналіз стратегічних змін на підприємстві і організаційне забезпечення їх проведення, аналіз стейкхолдерів процесу впровадження стратегічних змін на підприємстві) та розглянуто питання концепт-буку, як формальної основи стратегічного управління комунальним некомерційним підприємством на прикладі закладу охорони здоров'я (обґрунтування доцільності розробки концепт-буку, етапи створення концепт-буку, прогнозна оцінка наслідків впровадження стратегічних змін на підприємстві).

Загальна кількість сторінок основного тексту магістерської дипломної роботи складає 76 сторінок; кількість рисунків - 2; кількість таблиць - 12; кількість використаних джерел - 26.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ НЕКОМЕРЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

## 1.1. Сутність стратегічного управління підприємством

Стратегічне управління підприємством - синонім довгострокового планування його роботи. Завдання стратегічного управління - допомогти підприємству стати більш гнучким, навчитися заздалегідь передбачати зміни складових ринку, щоб вигравати у конкурентній боротьбі і вижити в довгостроковій перспективі. Стратегія, план розвитку організації на декілька років наперед перебуває в основі сутності стратегічного управління. У ньому враховуються різні сценарії розвитку подій на ринку і прописується, як на це повинна реагувати організація, щоб отримувати бажані економічні показники. Складання та реалізація такої стратегії і є сутністю стратегічного управління організацією. Сюди ж входить узгодження роботи підрозділів із загальною метою роботи організації, адаптування процесів відповідно до запитів споживачів, а також оцінка і контроль діяльності організації в рамках обраної стратегії. Стратегічне управління полягає не стільки в коригуванні поточної ситуації, як у прогнозуванні дій організації в майбутньому; воно тісно пов'язує внутрішнє середовище організації (персонал, виробництво, фінанси, управління, маркетинг, філії) із зовнішнім з однією метою - усунути будь-які розбіжності між діями організації та потребами ринку. І передбачити, як може організація розширити свої перспективи в майбутньому, використовуючи можливості оточення.

Характерні ознаки та риси стратегії.

1. Наявність стратегії є важливою, оскільки неможливо передбачити майбутнє. Без досконалого прогнозу, організація повинна бути готовою боротися з неочікуваними подіями, що формують ділове середовище.
2. Стратегія стосується довгострокових розвитку, а не щоденних операцій, тобто передбачає ймовірність застосування інноваційних методик та продуктів, або нових ринків, які будуть розвиватися у майбутньому.
3. Стратегію необхідно створювати, беручи до уваги ймовірні дії клієнтів та конкурентів, та безпосередньо працівників організації у майбутньому.

4. Стратегія передбачає стосунки організації із навколишнім середовищем, зокрема зовнішнім середовищем, у всіх діях стосовно постановки цілей або вже безпосередньо їх досягнення та залучення ресурсів, необхідних для цього. Це визначення акцентує на системному підході до управління та розглядає організацію як частину суспільства, що в результаті зазнає його впливу.
5. Стратегія - це правильне поєднання факторів як зовнішніх, так і внутрішніх. Інтегруючи організацію до навколишнього середовища, управління також повинно враховувати і внутрішні фактори, особливо сильні та слабкі сторони, щоб передбачити різні напрями дій
6. Стратегія - це відносне поєднання дій. Поєднання має відповідати певній умові, вирішувати певні проблеми або досягти бажаної мети, може мати різні форми, змінюватися залежно від ситуації і, відповідно, вимагати різних підходів.
7. Стратегія може використовувати суперечливі дії. Оскільки стратегічні дії залежать від змінних середовища, менеджер може вживати заходів сьогодні, а завтра переглядати або змінювати дії залежно від ситуації.
8. Стратегія перспективна. Вона орієнтована на майбутнє. Будь-яка нова ситуації вимагає стратегічної дії.

Стратегічне управління можна визначити як сукупність рішень і дій, які здійснює управлінець, і які вирішує результат діяльності організації. Для прийняття правильних рішень, управлінець повинен мати глибокі знання та розуміння загального та конкурентного організаційних середовищ. Необхідно проводити SWOT-аналіз задля якнайкращого використання сильних сторін, мінімізування організаційні слабкості, використовувати наявні можливості з ділового середовища і не ігнорувати загрози. Стратегічне управління - це спосіб, за допомогою якого стратеги встановлюють цілі та в подальшому досягають їх [23]. Воно займається прийняттям та реалізацією рішень щодо подальшого напрямку розвитку організації і є актуальним для організацій різних вагових категорій, бо всі вони, незалежно від розміру, обов'язково зустрічають на своєму

шляху конкуренцію, і, формуючи та застосовуючи відповідні стратегії, можуть отримати стійкі конкурентні переваги.

Стратегічне управління - це безперервний процес, що здійснює безперервну оцінку бізнесу загалом і тих його конкретних ділянок, які співпадають із напрямком діяльності організації; проводить оцінку конкурентів і встановлює цілі та стратегії для ефективного реагування на всіх існуючих та потенційних конкурентів; з певною періодичністю проводить переоцінку стратегії для визначити подальші перспективи її реалізації, чи є вона успішною, а чи потребує зміни[10].

Brinkerhoff (1991 і 1994) характеризує стратегічне управління як погляд всередину, погляд назовні та погляд вперед. "Погляд всередину" означає критичну оцінку та посилення власних систем і структур для управління персоналом, фінансами та іншими важливими ресурсами. "Погляд назовні" означає дослідження поза межами організації для встановлення здійснених цілей, визначення ключових стейкхолдерів та створення підвалин для змін. Нарешті, «погляд вперед» передбачає поєднання стратегії зі структурами та ресурсами для досягнення ваших цілей політики, одночасно відстежуючи прогрес і коригуючи за необхідності підхід [5].

Стратегічне управління складається з п'яти ключових аспектів: постановка цілей, аналіз, формування стратегії, реалізація стратегії та моніторинг стратегії. Це інтегральні елементи, які, застосовуючи разом, відрізняють стратегічне управління від менш комплексних підходів, таких як оперативне управління або довгострокове планування. Стратегічне управління - це ітеративний, безперервний процес, що передбачає важливу взаємодію та зворотний зв'язок між п'ятьма ключовими аспектами, які відображено на рисунку 1.1.



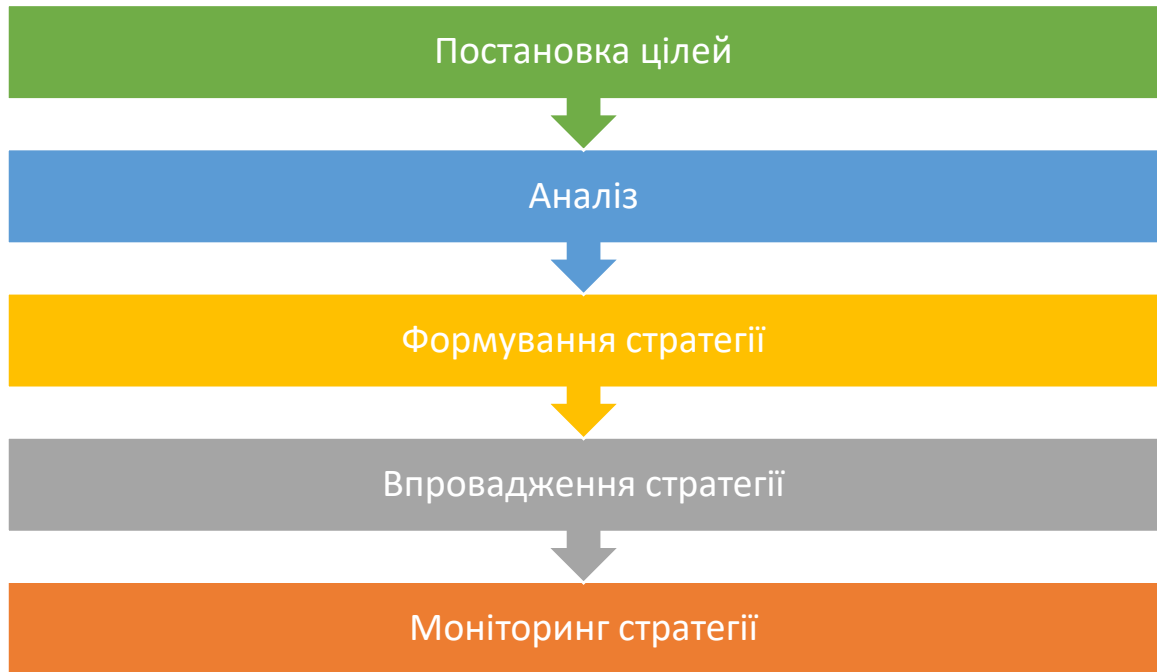


Рис. 1.1. Аспекти стратегічного управління

Джерело: [23, с.23].

#### 1. Постановка цілей:

- дає змогу сформулювати бачення;
- визначає, які потреби потрібно задовільнити;
- визначає коротко- та довгострокову мету і пов'язує їх із ціллю організації.

#### 2. Аналіз:

- скеровує до збору та розгляду інформації для повного розуміння ситуації;
- оцінює зовнішнє середовище та внутрішню ситуації, для визначення сили та слабкостей організації, а також визначення можливостей для досягнення цілей.

#### 3. Формування стратегії:

- визначення стратегії, яка відображає, визначає пріоритети, розробляє можливість прийняття рішень;
- перегляд результатів аналізу та визначення проблем, які слід вирішити під час впровадження;
- визначення їх за терміновістю та величиною;

- використання цих результатів для розробки альтернативних стратегій та планів, що стосуються ключової стратегії.

#### 4. Впровадження стратегії:

- збір необхідних ресурсів та їх застосування;
- вибір плану до відпрацювання і розподіл ресурсів та зобов'язань для подальшого просування;
- нарощення нових потужностей або використання їх для досягнення результату.

#### 5. Моніторинг стратегії:

- контроль прогресу у досягненні цілей та оцінка, чи не потрібна корекція стратегії відповідно до змін у навколишньому середовищі;
- зміна планів та дій для пристосування до змін у робочому середовищі;
- моніторинг відображатиметься у зворотньому зв'язку з аналізом, розробкою та реалізацією стратегії у найближчій перспективі та встановленням цілей у довгостроковій перспективі.

До об'єктів стратегічного управління відносяться функціональні підрозділи і зони організації, а також сам стратегічний процес, який проходить в 3 етапи:

1. аналіз середовища, в якому діє організація;
2. планування (визначаються місія і цілі організації, план дій і можливі альтернативи обраній стратегії);
3. імплементація стратегії та її адаптація до актуальних вимог (відбувається розробка нової організаційної структури, оцінка результатів роботи і корекція кроків на шляху до мети).

Об'єктами стратегічного управління зазвичай виступають проблеми організації, пов'язані із:

- основними цілями діяльності;
- окремими проектами та підрозділами;

- зовнішніми факторами середовища (соціальними, економічними або політичними), які неможливо проконтролювати, але вони впливають на майбутнє організації.

Загалом виділяють 3 підходи до визначення стратегічного управління. Всі вони враховують різні складові цього непростого управлінського процесу, але можуть легко комбінуватися.

1. Підхід «Аналіз зовнішнього середовища». Відповідно до цього підходу, стратегія повинна об'єднувати можливості організації з ризиками і перспективами відкритого ринку. Організації та підприємства перебувають у мінливому середовищі, і часто зустрічаються із факторами, дії яких не можуть протистояти і на котрі не мають жодного впливу. Під час розробки стратегії, необхідно завжди брати ці фактори до уваги, щоб максимально точно передбачити можливість настання якоїсь загрози, і продовжувати рух до поставлених цілей, пристосовуючи потенціал організації до можливостей, пропонованих зовнішнім середовищем (що встановлюється на основі SWOT-аналізу).
2. Підхід «Цілі і засоби». Передбачає, що стратегічне управління спрямоване на досягнення корпоративних цілей організації. А сама стратегія - ніщо інше, як план управління організацією, яка прагне до зайняття і утримання певних позицій на ринку. Такий підхід охоплює довгострокові цілі організації та шляхи їх досягнення. Цілі найкраще описувати за методикою SMART:
  - S - Specific – Ціль повинна бути конкретною, з баченням, що потрібно зробити. Не може бути розмитою і двозначною, повинна передбачати якнайменше варіантів її досягнення. При постановці цілі важливими є максимальна точність та визначеність.
  - M - Measurable - Завдяки тому, що ціль піддається виміру, можливо оцінити весь шлях до її досягнення, етапі цьогочасного перебування.
  - A - Achievable (Attractive) - тут: досяжний і привабливий. Досяжна ціль - це те, що можливо отримати без надмірних зусиль. Перед постановкою мети необхідно враховувати можливості організації і

ставити реалістичні завдання. У свою чергу, приваблива ціль - це завдання, яке є свого роду викликом, і її досягнення принесе задоволення команді.

- R - Realistic - ціль повинна бути реальною, потрібно ставити завдання, які можливо вирішити.
- T - Time-bound - Встановлюються часові рамки досягнення цілі, завдяки чому буде існувати певний мотивуючий тиск для виконання завдання.

3. Діяльний підхід. Включає покрокові дії організації, пов'язані з реалізацією стратегії: аналіз поточного стану справ в організації і зовнішнього середовища, розробку і реалізацію плану розвитку.

На практиці зазвичай застосовується комбінація двох підходів до стратегічного управління. Наприклад: організація використовує свої сильні сторони і можливості для стратегічного прориву на ринку, або, за можливості, маніпулює ресурсами і сама створює необхідне зовнішнє оточення і попит, в якому може вигідно розвиватися.

Стратегія - це план того, як організація досягне поставленої мети і вирішить свої проблеми, використовуючи обмежені ресурси і зовнішні обставини. Стратегія допомагає організації зосередитися на головних завданнях і відкинути все другорядне. (наприклад вирішити, який напрямок точно не розвивати, в яку нішу перейти, з ким об'єднатися). Стратегія дає організації міцні конкурентні переваги і допомагає обійти конкурентів. А головне - зрозуміти, які саме види діяльності допоможуть їй цього домогтися[1].

Існує два підходи до розуміння стратегії:

- стратегія, як довгостроковий план досягнення мети Наприклад, план виробництва продукції чи надання послуг, на які передбачається попит протягом найближчих 3-5 років.
- стратегія, як напрямок довгострокового розвитку організації Така стратегія може бути виражена, наприклад метою збільшення обсягів продажів на ринку без зниження ціни, запуску нового виду діяльності або проникнення у нішу роботи конкурентів.

Від вибору виду стратегії залежить підхід до стратегічного управління в організації. Особливо це стосується організаційних дій і способів розподілу ресурсів організації, необхідних для досягнення мети. Організація може скерувати ресурси на вирішення найбільш важливих проблем, розподіляти їх пропорційно до потреб або надавати порівну всім підрозділам зі схожими видами діяльності або рівним за розміром. Перший підхід стратегічного управління є доцільним під час кризи або переломних моментів у житті організації, коли необхідно зосередити всі сили і засоби в одному напрямку або проекті. Другий і третій підходи прийнятні в період стабільного розвитку бізнесу. Будь-яка стратегія - це лише передбачуваний план, а не жорстка директива до дії, оскільки зовнішні обставини постійно змінюються і організація повинна реагувати на них, щось міняти, щоб залишатися успішною. Наприклад, під час кризи вона може знайти нові ніші для розвитку, згорнути неприбуткові проекти, або відмовитися від наміченого плану на користь збереження ресурсів або більш перспективних напрямків.

Критерії ефективності стратегії [1].

Хоча кожна стратегічна ситуація є унікальною, існують деякі загальні критерії, якими пояснюється ефективність стратегії. Критерії ефективності стратегії включають[20]:

1. Чіткі та вирішальні цілі - усі зусилля повинні спрямовуватися на виконання чітко зрозумілих, вирішальних та досяжних загальних цілей.
2. Підтримка ініціативи - стратегія забезпечує свободу дій та заохочує. Вона задає темп і визначає хід подій, а не підлаштовується під них.
3. Концентрація - стратегія концентрує зусилля у тому місці і у той час, де це, можливо, стане вирішальним. Стратегія повинна точно визначати, що зробить підприємство сильнішим, кращим у критичних точках стосовно своїх конкурентів. Відмінна компетентність приносить більше успіх із залученням меншого ресурсу.
4. Гнучкість – наявність зарезервованих можливостей, планова маневреність і репозиціонування дозволяють використовувати мінімум ресурсів, тримаючи конкурентів у відносно не вигідному становищі.

5. Злагожене та віддане управління - стратегія повинна передбачати відповідальне, віддане управління на шляху до досягнення кожної зі своїх головних цілей. Керівників слід добирати так, щоб їх особисті цінності та інтереси відповідали вимогам до їх ролі. Основною вимогою є прихильність до неї, а не просто сприйняття.
6. Неочікуваність - стратегія повинна поєднувати швидкість, секретність та кмітливість для впливу на непередбачених конкурентів у несподіваний час. При цьому важливі неочікуваність і правильний вибір часу.
7. Безпека - організація повинна забезпечити виконання всіх життєво важливих для підприємства процесів, та створити ефективну систему реагування на неочікувані дії конкурентів.

## 1.2. Форми розробки і реалізації стратегії підприємства

Розуміння природи, структури і різних аспектів стратегій розвитку діяльності підприємств дозволяє визначити основні правила розробки ефективної стратегії розвитку підприємства.

1. Стратегія повинна складатися з таких наступних важливих елементів: основних цілей, або ж завдань роботи підприємства; найістотніших процедур і правил, які впливають на обмеження його роботи; послідовність кроків на шляху до досягнення цілей організації.
2. Ефективні стратегії рухаються і розвиваються в орбіті декількох кількісно обмежених концепцій і напрямків, що балансує їх та робить стійкими. Якщо одні вектори залишаються актуальними до кінця впровадження стратегії, то інші можуть бути й тимчасовими. Робота повинна бути координована таким чином, щоб кожен вектор достатньою мірою забезпечувався необхідними ресурсами.
3. Стратегія стикається на шляху впровадження не тільки із непередбачуваними, але й просто з невідомими чинниками. Важко точно спрогнозувати поведінку конкуруючих сил, яким буде вплив різноманітних факторів. Суть процесу розробки стратегії полягає у вибудуванні досить сильної та гнучкої для забезпечення досягнення поставлених цілей позиції.
4. Кожен рівень управління повинен мати розробленою свою окрему стратегію. При цьому необхідно максимально чітко визначати ієрархічність стратегій, узгодженість зі стратегіями вищого рівня.

Для того щоб стратегія була ефективною, при її розробці необхідно враховувати певні вимоги, до яких можна віднести:

- наявність чітко сформульованих стратегічних цілей. Якщо організація орієнтована в аспектах своєї майбутньої діяльності, починати розробку будь – яких стратегій беззмістовно;
- забезпечення маркетингового мислення у всіх співробітників організації. Стратегія стане ефективною тоді, коли інтереси і цінності співробітників відповідають покладеній на них ролі і якщо вони віддано зацікавлені у

процвітання своєї організації. Значення людського капіталу, тобто знань, умінь, акумульованого досвіду, капіталізованих в співробітниках, неможливо переоцінити;

- стратегія не може бути ригідною, вона повинна передбачати можливості впливу на зовнішнє середовище, для прикладу, щоб здійснювати точкові атаки на конкурентів з метою посилення конкурентних позицій фірми;
- ефективність стратегії полягає у встановленні та утримуванні позицій організації, вона повинна передбачати можливість оперативних і ефективних захисних дій у випадку атак конкурентів, а також контратак, постійно слід контролювати за примноженням сильних сторін і зменшення слабкостей.

Процес розробки стратегії розвитку підприємства включає в себе ряд етапів:

- проведення повного маркетингового аналізу, який включає вивчення внутрішнього і зовнішнього середовищ;
- формування місії і цілей підприємства;
- вибір стратегії відповідно до проведеного аналізу;
- контроль процесу реалізації стратегії.

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства.

Склад зовнішнього середовища, організації можна розділити на дві групи чинників: прямого і непрямого впливу.

Середовище прямого впливу (мікросередовище) містить фактори, які безпосередньо впливають на підприємство і, навпаки, відчувають прямий вплив діяльності підприємства: інституції та інститути державного регулювання, трудові ресурси, постачальники, споживачі і конкуренти.

Середовище непрямого впливу (макросередовище) включає фактори, які можуть і не здійснювати прямого негайного впливу на організацію, але згодом позначаються на ньому.

Зазвичай організація сама визначає, які фактори і якою мірою можуть впливати на результати її діяльності в даний період і на перспективу і які заходи необхідно вжити для успішного ведення бізнесу.



Безпосереднє оточення підприємства включає постачальників, покупців, конкурентів, державні та муніципальні органи влади.

Постачальники забезпечують підприємства необхідною необхідними для здійснення діяльності матеріалами, сировиною тощо. Аналіз постачальників матеріальних і природних ресурсів дозволяє визначити, наскільки сильною є ресурсна залежність організації і які її причини.

Споживачі є головними покупцями підприємств. При аналізі споживачів необхідно вивчати коло основних споживачів, вибрати певний сегмент ринку; організувати маркетингові дослідження в плані зміни смаків та уподобань споживачів.

Конкуренти є підприємствами, які працюють на одному ринку і займаються реалізацією одного виду продукції. Конкурентів необхідно вивчати для того, щоб знати які конкурентні переваги набуло підприємства, за рахунок чого збільшується зростання обсягів виробництва і продажу і т.д.

Також необхідно вивчати підприємства-конкурентів, які виробляють товар, здатний замінити або витіснити вже існуючий продукт. Чим більш повної і достовірної інформації про реальних і потенційних конкурентів у своєму розпорядженні має підприємство, тим краще воно зможе підготуватися до дій у відповідь на виклики конкурентів, розробивши наступальну або оборонну стратегію.

Величезний вплив на діяльність підприємства надають і різні фінансові організації: банки, страхові організації, аудиторські та лізингові фірми, а також владні структури: державні органи влади, органи місцевого самоврядування.

Внутрішнє середовище підприємства є сукупністю чинників, що безпосередньо із середини підприємства впливають на його діяльність .

Такими факторами є: цілі та завдання діяльності підприємства, організаційна структура, кадровий склад, техніка та технології, оцінка фінансового стану (включає в себе аналіз майнового стану підприємства, платоспроможності, рентабельності виробничої діяльності), асортиментна політика (аналіз продукції підприємства, її різноманітності, цінового рівня).

В процесі своєї діяльності підприємство повинно приймати ряд рішень. Діяльність, спрямована на рішення різного роду питань, називається загальною діловою політикою підприємства. В результаті діяльності ділова політика певного підприємства перетворюється в конкретний план дій щодо її здійснення, який включає наступні етапи:

- встановлення своєчасних чітких кількісних показників, яких збирається досягти фірма в результаті своєї основної мети діяльності;
- визначення основних стратегічних напрямків і дій, які підприємство повинно здійснювати для досягнення поставлених цілей.

Важливим внутрішнім фактором середовища підприємства є організаційна структура. Це склад, взаємодія та підпорядкованість окремих структурних одиниць - відділів і підрозділів, і різних посад, які відповідають за управління на підприємстві. Структура управління підприємства проявляється в кількості ланок і рівнів. Саме такий склад структури управління повинен забезпечити ефективну взаємодію між усіма структурними елементами і приводити до надійної роботи організаційної структури в цілому. Те, наскільки ефективно побудована організаційна структура на підприємства залежить діяльність на певному сегменті ринку. І в зв'язку з цим необхідним завданням є відстеження і своєчасне виявлення вразливих місць організаційної структури, з тим щоб в потрібний час проводити реорганізацію і коригування організаційної структури та адаптувати її мінливих умов як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства.

При аналізі людських ресурсів важливим є якісна оцінка кадрів, яка сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Оснащеність підприємства сучасною технікою є невід'ємною складовою ефективною роботи підприємства і наслідком високої конкурентоспроможності.

На конкурентоспроможність підприємства впливає і загальний фінансовий стан. Оцінка фінансового стану є однією з найважливіших характеристик в аналізі внутрішнього середовища, тому що воно показує в якому напрямку підприємству необхідно розвивати стратегічне планування. Такий аналіз необхідний для встановлення того, як перспективний розвиток організації

корелює із наявністю достатнього фінансового ресурсу і платоспроможністю організації.

Стійкий фінансовий стан є результатом добре врахованих можливостей всієї групи виробничих потужностей і господарських факторів, які в подальшому і визначають економічний результат діяльності.

Як правило, аналіз починається з оцінки фінансового стану організації. Фінансові показники можна об'єднати у наступні групи:

- показники оцінки прибутковості і рентабельності;
- показники оцінки ділової активності;
- показники оцінки ліквідності та фінансової стійкості, поточний коефіцієнт ліквідності( співвідношення наявних оборотних коштів до термінових зобов'язань).

Аналіз цих показників дозволяє з'ясувати закономірності їх зміни та оцінити ефективність фінансової діяльності.

Асортиментна політика є елементом стратегічного планування підприємства і визначає сьогодення і перспективне становище організації серед конкурентів. Вирішення питання про звуження чи розширення асортименту продукції або послуг може різноманітним, залежачи від конкретних умов, в яких функціонує підприємство.

Формування і реалізація асортиментної політики є головною умовою беззбиткової роботи будь-якої фірми, управління прибутковістю і рентабельністю з метою зниження податкового навантаження і складання прогнозів на перспективу щодо розвитку підприємства. При аналізі асортиментної політики доцільно вивчити конкурентоспроможність товару.

Одним із найефективніших методів аналізу стану підприємства є SWOT-аналіз. Він простий і ефективний і враховує результати проведеного аналізу вищеописаних напрямків.

Під силою підприємства (Strengths) розуміють сукупність умінь працівників організації, їх навичок, досвіду, організаційних ресурсів, конкурентних можливостей і т. Д.

Слабкостями (Weaknesses) є відсутністю чогось суттєво важливого для функціонування організації або щось, що ставить її в несприятливі умови. Така частина аналізує пасиви.

Можливості підприємства (Opportunities) полягають в наданих зовнішнім середовищем умовах діяльності і проявляються у використанні сильних сторін підприємства та зміцненні слабких сторін.

Загрози для підприємства (Threads) полягають у використанні конкурентами дешевших технологій при виробництві товарів, появі конкуренції з боку іноземних товаровиробників, в нових нормах і правилах, в інфляції, зростанні безробіття, зміни політичної ситуації в країні.

Аналіз сили і слабкості підприємства дає можливість встановити зв'язок одного боку між потенціалом і проблемами організації, а з іншого - між її сильними і слабкими сторонами, що дозволяє окреслити можливості успішного існування та оцінити перспективи розвитку підприємства.

Принципово слабкі сторони підприємства полягають у відсутності чіткого бачення перспектив для розвитку, використанні застарілих методів управління; в недостатній освіченості і компетенції осіб, які приймають рішення, та низькою реалізацією прийнятих рішень; в недостатній кваліфікації виконавців і значного дефіциту бюджету підприємства; в недостатньому іміджі серед населення; в незадовільній інформаційній роботі.

Другим етапом є формування місії і цілей підприємства.

Місія організації є надзвичайно важливою складовою стратегічного плану розвитку. Формулювання місії є встановленням квінтесенції тієї основної мети організації, якої вона хоче досягти у найширшому сенсі. Чітке формулювання місії скеровує співробітників організації, дозволяючи їм працювати незалежно і в той же час командно з метою досягнення загальних цілей організації. Формулювання місії організації повинне бути орієнтованим на ринок.

Орієнтованість місії на ринок визначає діяльність підприємства, враховуючи його орієнтованість на задоволення основних потреб клієнтів.

При визначенні місії варто уникати двох моментів: вона не повинна бути надзвичайно конкретною, але й не може бути надто розпливчастою. Ознаками ефективної місії є:

- реалістичність,
- конкретність,
- базування на специфічних особливостях,
- стимулювання.

Формулювання місії підприємства повинне відображати напрямки його розвитку у 10-20-річних горизонтах планування. Якщо місія припиняє викликати довіру споживачів або стає суперечливою для оптимального шляху розвитку організації, її слід переглядати.

На всіх рівнях управління, місію організації слід переформувати у чіткі стратегічні цілі, які повинні бути максимально конкретними.

Відповідно до наведеного, місія організації є визначником філософії організації та основного напрямку її діяльності, а стратегічні цілі є реально вимірюваними завданнями, які поставлено перед організацією.

Формування цілей організації слід проводити з урахуванням оцінки потенційних можливостей підприємства і наявності у неї необхідних ресурсів. Цілі організації поділяються загальні, які розробляються для підприємства загалом, та специфічні, розроблені за видами діяльності підрозділів організації.

Загальні цілі повинні віддзеркалювати концепцію розвитку організації та розроблятися з передбаченням тривалої перспективи.

Специфічні цілі напрацьовуються у межах загальних цілей з урахуванням основних напрямків роботи за кожним підрозділом організації. Найважливішими серед них є визначення рівня рентабельності кожного окремого підрозділу.

Решта специфічних цілей розробляється після визначення цілей із рентабельності і мають сутність підцілей, досягнення яких є важливим кроком на шляху здійснення організацією своєї місії. Необхідно зазначити, що для досягнення організацією поставлених цілей є необхідною наявністю всередині організації сильних зв'язків, що визначають загальні стратегію, структуру і стиль

управління. Слід врахувати, що прагнення досягти стійких провідних позицій, досягти соціальної, технологічної та маркетингової конкурентоспроможності за рахунок постійного розвитку повинне бути основою стратегії будь-якої організації.

Якщо місія несе загальний характер, задаючи напрямки та орієнтири функціонування організації, які є втіленням сенсу її існування, то чіткі конкретні прагнення організації фіксуються як її цілі. Іншими словами, цілі є конкретизацією тих окремих, бажаних для досягнення, характеристик організації, і досягнення яких є метою її діяльності. Цілі лежать в основі побудови організаційних стосунків; на ґрунтується та система мотивації, яка використовується в організації; вони є стартовою точкою під час контролю та оцінки результатів роботи окремих працівників, підрозділів та організації в цілому.

Загалом, з огляду на те, скільки часу потрібно для їх досягнення, існує два типи цілей - довгострокові та короткострокові. Короткостроковими слід вважати цілі, що досягаються протягом максимум одного року, а довгострокові - протягом двох-трьох років. Оскільки такі цілі суттєво відрізняються змістовно, їх поділ за строковістю має принципове значення. Короткострокові цілі характеризуються значно більшою, ніж довгострокові, конкретизацією та деталізацією таких питань, як хто, що і коли має виконувати. За необхідності, між довгостроковими і короткостроковими цілями можна встановлювати проміжні, або ж середньострокові цілі, .

Короткострокові цілі є вислідом довгострокових, будучи їх конкретизацією і деталізацією. Вони «субординовані» їм і окреслюють роботу організації у короткостроковій перспективі. Організація просувається у напрямку досягнення своїх довгострокових цілей власне шляхом через досягнення короткострокових цілей.

Одними з перших за важливістю цілей для стратегічного управління є цілі росту організації, які віддзеркалюють пропорцію швидкості зміни обсягу реалізації продукту і прибутку як підприємства, так і по галузі загалом. Залежно від значення такого співвідношення, швидкість росту організації може бути

високою, стабільною або може спостерігатися скорочення, відповідно до чого може встановлюватися мета швидкого або стабільного зростання, або ж скорочення.

Існує декілька ключових вимог, які повинні задовольняти правильно сформульовані цілі.

“Цілі повинні бути досяжними. Вони не повинні бути занадто легкими для досягнення. Але також не повинні бути нереалістичними, виходити за гранично допустимі можливості виконавців. Нереальна для досягнення ціль призводить до демотивації працівників і втрати ними орієнтира, що дуже негативно позначається на діяльності організації.

Цілі повинні бути гнучкими. Цілі слід встановлювати таким чином, щоб вони залишали можливість для їх коригування у відповідності з тими змінами, які можуть статися в оточенні.

Цілі повинні бути вимірюваними. Це означає, що цілі повинні бути сформульовані таким чином, щоб їх можна було кількісно виміряти, або можна було якимось іншим об'єктивним способом оцінити, чи була ціль досягнута.

Цілі повинні бути конкретними, володіти необхідною специфічністю, що допомагає однозначно визначити, в якому напрямку повинно відбуватись функціонування організації. Якщо ціль сформульована конкретно, то це дозволяє добитися того, що всі або переважна більшість співробітників організації будуть легко розуміти її, а, отже, знати, що їх чекає попереду.

Цілі повинні бути сумісними. Сумісність передбачає, що довгострокові цілі відповідають місії, а короткострокові цілі - довгостроковим.

Цілі повинні бути прийнятними для основних суб'єктів впливу, що визначають діяльність організації, і в першу чергу для тих, кому доведеться їх досягати” [5].

Необхідність формування і формулювання місії полягає в наступному:

1. вона дає суб'єктам зовнішнього середовища уявлення про сутність, прагнення, філософію організації і т.п. Також вона сприяє формуванню і закріпленню певного іміджу організації;

2. місія сприяє формуванню єдності в організації і створенню корпоративного духу, що проявляється в наступному:
  - місія прояснює співробітникам спільну мету та призначення існування організації;
  - місія сприяє полегшенню ідентифікації працівником себе з організацією;
  - місія сприяє становленню певного клімату в організації.
3. місія створює можливість для більш ефективного управління організацією через те, що вона:
  - розширює і прояснює працівникові зміст і сенс його роботи і тим самим дозволяє застосовувати широкий арсенал засобів мотивування;
  - є базою для встановлення цілей організації, допомагає виробленню стратегії організації;
  - формує стандарти розподілу ресурсів організації та створює базу для оцінки використання ресурсів в діяльності організації.

“Дуже важливо, щоб місія була сформульована гранично ясно для того, щоб вона була легко зрозуміла всім суб'єктам, взаємодіючим з організацією, особливо всім членам організації. При цьому місія повинна бути сформульована таким чином, щоб вона виключала можливість різночитання, але в той же час залишала простір для творчого і гнучкого розвитку організації.

Місія будь-якої організації несе в собі дві функції - визначає форму (зовнішня функція) і зміст (внутрішня функція) організації. Зовнішня функція полягає в тому, що місія дає всім представникам зовнішнього середовища уявлення про цілі організації, шляхи їх досягнення, загальної філософії даної організації. Внутрішня функція місії полягає в об'єднанні працівників, вона сприяє формуванню корпоративного свідомості” [27].

Передостаннім етапом є безпосередньо розробка стратегії розвитку підприємства.

Стратегія є сукупністю розроблених напрямів і рішень, які спрямовані на досягнення поставленої мети підприємства. Стратегія розробляється орієнтуючись на ринкову ситуацію і власні можливості, а також на результати аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища.



Головна мета формування стратегії підприємства - це визначення основних шляхів і напрямків підприємства, з урахуванням власних фінансових можливостей і попитом на ринку.

При розробці стратегії необхідно мати на увазі, що дана стратегія підприємства повинна бути спрямована на раціональне використання наявних фінансових і трудових можливостей підприємства.

Заключним етапом у розробці стратегії розвитку підприємства є вибір механізму контролю. Контроль необхідний в будь-яких випадках, тому що внутрішнє і зовнішнє середовище постійно змінюється, що може привести до коректування розробленої стратегії або окремих її елементів. У зв'язку з цим необхідно розробити заходи з контролю, який дозволяє не тільки проводити аудит, але вчасно вносити коригування в розроблену стратегію положення на ринку

У процесі реалізації стратегії часто виникає безліч непередбачених обставин. І в зв'язку з цим, одним із головних завдань є систематична оцінка економічної ефективності діяльності підприємства. Адже від своєчасної і якісної оцінки реалізованих планів, залежить загальний ефект підприємства і положення його на певному сегменті ринку.

Оцінка економічної ефективності розробленої стратегії є головним елементом в контролі за діяльністю підприємства. У процесі контролю здійснюється оцінка економічних результатів при реалізації заходів стратегії розвитку підприємства, з метою досягнення намічених цілей.

Контроль включає в себе чотири блоки:

- формулювання цілей проведення контролю і оцінки ефективності,
- вимір результатів діяльності підприємства,
- аналіз отриманих результатів,
- проведення коригування діяльності підприємства.

Основним завданням оцінки економічної ефективності розробленої стратегії є виявлення проблемних областей, пошук нових можливостей, розробка і пропозиція рекомендацій щодо подальшого стратегічного планування розвитку підприємства.

Оцінка економічної ефективності стратегії має чотири критерії:

- об'єктивність. Оцінка економічної ефективності стратегії охоплює всі сторони діяльності підприємства і не обмежується лише складними ситуаціями при реалізації плану.
- систематичність в оцінці є системою послідовних дій, які охоплюють як зовнішнє, так і внутрішнє середовище організації, а також окремі функції маркетингу.
- незалежність. Для ефективної оцінки необхідні незалежні експерти, які мають великий досвід в даній сфері, об'єктивні в своїх рішеннях.
- періодичність. Зазвичай оцінка ефективності стратегії ініціюється після початку падіння обсягу продажів, виникнення інших проблем. Але криза організації може бути зумовленою частково тим, що керівництво не аналізувало ефективності діяльності ще з часів, коли організація функціонувала ефективно.

Оцінка ефективності стратегічної діяльності починається ще на стадії планування. Необхідність реалізації будь-якої мети повинна бути обґрунтованою і прорахованою.

Для того, щоб визначити ефективність стратегії на підприємстві, необхідно в процесі розробки стратегії визначити ті параметри, щодо яких буде йти процес вимірювання реалізації намічених заходів, тобто контроль за результатами маркетингової стратегії, визначення обсягу витрат, спрямованих на реалізацію стратегії (складання кошторису витрат, що містить всі статті витрат).

Безпосередньо, сам показник ефективності стратегії розраховується шляхом зіставлення отриманого в результаті реалізованих заходів ефекту у формі прибутку або доходу, до тих трат, які були понесені підприємством для досягнення даного ефекту.

Для того, щоб оцінити економічний ефект від реалізації стратегії, необхідно визначити результат дії даного стратегічного плану.

На сучасному етапі, при розробці стратегій доцільно застосовувати кількісні методи оцінки його ефективності і на основі різноманітних моделей, які

дають можливість розрахувати параметри господарської діяльності підприємства.

Кількісні методи оцінки стратегії розвитку підприємства можна розподілити за такими групами:

1. “Багатовимірні методи, що включають кластерний і факторний аналіз маркетингових заходів. Дана група методів використовується для обґрунтування прийнятих маркетингових рішень, які містять в собі безліч змінних. Наприклад, при прийнятті рішення про збільшення обсягу продажів, необхідно враховувати технічні особливості, майбутню ціну, витрати на рекламу та інші елементи маркетингу.
2. Регресивні і кореляційні методи використовуються для встановлення взаємозв'язків між групами змінних, що описують маркетингову діяльність підприємства.
3. Імітаційні методи оцінки стратегії використовуються в тому випадку, якщо змінні, які описують різні маркетингові ситуації, не піддаються аналізу з аналітичної точки зору. Таким прикладом може служити опис конкуренції на ринку товарів і послуг.
4. Методи статистичної теорії прийняття рішень використовуються для стохастичного опису реакції покупців на зміну ринкової ситуації.
5. Детерміновані методи дослідження операцій. Ці методи застосовуються тоді, коли є багато взаємопов'язаних змінних і треба знайти оптимальне рішення, наприклад, варіант доставки продукту споживачеві, що забезпечує максимальний прибуток, по одному з можливих каналів розподілу товару.
6. Гібридні методи, які об'єднують детерміновані та імовірнісні (стохастичні) характеристики. Застосовуються насамперед для дослідження проблем розподілу.
7. Моделі мережевого планування” [6].

На основі кількісних методу оцінки стратегії на підприємстві можна побудувати математичну модель рішення і провести оцінку економічної

ефективності маркетингових заходів стратегії підприємства. Через такий показник можна виразити ефект стратегічної діяльності.

Економічний ефект від розробленої стратегії може бути виражений такими показниками: збільшення обсягу продажів (у вартісному і натуральному вираженні), збільшення прибутку від реалізації продукції, збільшення частки ринку конкретного підприємства.

Показники, які характеризують витрати на реалізацію стратегічного плану, являють собою суму грошових коштів, які виділяються в відповідність до кошторису витрат на стратегічні заходи.

Таким чином, для розробки ефективної стратегії розвитку підприємства необхідний ретельний аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища для визначення основних «больових точок» в роботі підприємства і формування кола заходів, реалізація яких сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

### 1.3. Інституційні основи стратегічного управління комунальним некомерційним підприємством в Україні

З огляду на тимчасову відсутність методичних розробок або наукових праць щодо стратегічного планування розвитку комунального некомерційного підприємства, можна використовувати наступні методологічні розробки щодо стратегічного планування регіонального розвитку та/або об'єднаної територіальної громади:

- Наказ Мінрегіону України від 30.03.2016 № 75 “Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади”.
- Методологія планування регіонального розвитку в Україні. Інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку і планів заходів з їх реалізації (із застосуванням підходу смарт-спеціалізації) у редакції 2018 року. /Підтримка політики регіонального розвитку в Україні EuropeAid/132810/C/SER/UA.
- Методологія стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні. / Підтримка політики регіонального розвитку в Україні EuropeAid/132810/C/SER/UA.
- Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. / [О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, І. В. Валентюк, А. Ф. Ткачук] – К. : – 2017. – 121 с.

У процесі стратегічного планування необхідно враховувати особливості формування стратегії саме для комунального неприбуткового підприємства, для чого необхідно зважати на сутність комунального некомерційного підприємства, як суб'єкта господарювання, особливості побудови стосунків таких підприємств із їх засновниками – органами місцевого самоврядування та які повноваження мають органи місцевого самоврядування у сфері, зокрема охорони здоров'я.

За статтею 3 Господарського кодексу України, “господарська діяльність – це діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва,

спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність. Господарська діяльність, що здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку, є підприємництвом, а суб'єкти підприємництва – підприємцями. Господарська діяльність може здійснюватися і без мети одержання прибутку (некомерційна господарська діяльність)” [19].

Лікарня у формі комунального некомерційного підприємства є суб'єктом господарювання, що здійснює свою діяльність без мети одержання прибутку.

Така організаційна форма господарювання як підприємство визначається статтею 62 Господарського кодексу України. “Підприємство є самостійним суб'єктом господарювання, створеним компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами. Підприємства можуть створюватись як для здійснення підприємництва, так і для некомерційної господарської діяльності ” [19].

Лікарня у формі комунального некомерційного підприємства є унітарним комунальним підприємством, що діє на базі комунальної власності громади і самостійно визначає свою структуру, встановлює штатний розпис і чисельність працівників.

Податковий кодекс України, відносить комунальне некомерційне підприємство “до неприбуткових організацій, доходи (прибутки) яких використовуються виключно для фінансування видатків на власне утримання, реалізації мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності, визначених в установчих документах” [20].

“Управління господарською діяльністю у комунальному секторі економіки здійснюється через систему організаційно-господарських повноважень територіальних громад та органів місцевого самоврядування щодо суб'єктів господарювання, які належать до комунального сектора економіки і здійснюють

свою діяльність на основі права господарського відання або права оперативного управління (частина перша статті 24 Господарського кодексу України)” [19].

У статті 17 Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні” визначено, що “відносини органів місцевого самоврядування з підприємствами, установами та організаціями, що перебувають у комунальній власності відповідних територіальних громад, будуються на засадах їх підпорядкованості, підзвітності та підконтрольності органам місцевого самоврядування” [21].

Повноваження органів місцевого самоврядування в сфері охорони здоров’я та в управлінні комунальними підприємствами передбачені в Законі України “Про місцеве самоврядування в Україні”, зокрема:

- “управління закладами охорони здоров’я, які належать територіальним громадам або передані їм, організація їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення;
- забезпечення в межах наданих повноважень доступності і безоплатності медичного обслуговування на відповідній території;
- забезпечення відповідно до закону розвитку всіх видів медичного обслуговування, розвитку і вдосконалення мережі лікувальних закладів усіх форм власності, визначення потреби та формування замовлень на кадри для цих закладів, укладення договорів на підготовку спеціалістів, організація роботи щодо удосконалення кваліфікації кадрів;
- прийняття рішень про створення, ліквідацію, реорганізацію та перепрофілювання підприємств, установ та організацій комунальної власності відповідної територіальної громади;
- здійснення заходів щодо розширення та вдосконалення мережі таких підприємств та ін.;
- управління в межах, визначених радою, майном, що належить до комунальної власності відповідних територіальних громад;
- встановлення порядку та здійснення контролю за використанням прибутків підприємств, установ та організацій комунальної власності відповідних територіальних громад;

- заслуховування звітів про роботу керівників підприємств, установ та організацій комунальної власності відповідних територіальних громад;
- встановлення в порядку і межах, визначених законом, тарифів;
- об'єднання на договірних засадах коштів відповідного місцевого бюджету та інших місцевих бюджетів для виконання спільних проектів або для спільного фінансування комунальних підприємств;
- розгляд проектів планів підприємств і організацій, які належать до комунальної власності відповідних територіальних громад, внесення до них зауважень і пропозицій, здійснення контролю за їх виконанням” [21].

Таким чином з метою розробки стратегічного плану розвитку лікарні, як комунального некомерційного підприємства, можна використовувати методологію стратегічного планування підприємств та некомерційних організацій.

Слід зазначити, що під час розробки стратегії комунального некомерційного підприємства обов'язково необхідно враховувати положення статті 11 Господарського кодексу України про те, що “здійснення державою економічної стратегії і тактики у сфері господарювання спрямовується на створення економічних, організаційних та правових умов, за яких суб'єкти господарювання враховують у своїй діяльності показники прогностичні і програмні документи економічного і соціального розвитку.

Суб'єктам господарювання, які не враховують суспільні інтереси, відображені в програмних документах економічного і соціального розвитку, не можуть надаватися передбачені законом пільги та переваги у здійсненні господарської діяльності” [19].

Таким чином, при розробці стратегічного плану розвитку комунального некомерційного підприємства у системі охорони здоров'я, обов'язково необхідно спиратися на положення програми соціально-економічного, культурного розвитку та, за наявності, на стратегію розвитку територіальної громади.

У пунктах 7.3.1. та 7.5.6. Примірного статуту для комунального некомерційного підприємства передбачено, що ‘засновник визначає головні



напрямки діяльності підприємства, затверджує плани діяльності та звіти про його виконання, а керівник підприємства у межах своєї компетенції видає накази та інші акти, дає вказівки, обов'язкові для всіх підрозділів та працівників” [22].

З метою інституційного закріплення стратегічного планування в комунального некомерційного підприємства, його керівник “затверджує своїм наказом рішення про утворення робочої групи зі стратегічного планування, її персональний склад та положення про її роботу. До складу робочої групи, крім працівників комунального некомерційного підприємства, можуть входити представники засновника, місцевого бізнесу, громадських та інших організацій, депутати, жителі громади” [21].

Розроблений Стратегічний план комунального некомерційного підприємства спочатку затверджується керівником комунального некомерційного підприємства, а тоді виноситься на погодження виконавчого комітету відповідної місцевої ради згідно положень підпункту 4 пункту “а” статті 27 Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні”[21].

## Висновки до розділу 1

Підсумовуючи наведену в розділі інформацію, стратегічне управління підприємством фактично є довгостроковим плануванням його роботи. Завданням стратегічного управління є допомогти підприємству стати більш гнучким, навчитися заздалегідь передбачати зміни складових ринку, щоб вигравати у конкурентній боротьбі і виживати у тривалій перспективі. Центральним компонентом стратегічного управління завжди є стратегія - план розвитку організації на декілька років наперед, у якому враховуються різні сценарії розвитку подій на ринку і прописується, як на це повинна реагувати організація. Складання та реалізація такої стратегії і є сутністю стратегічного управління організацією. Сюди ж входить узгодження роботи підрозділів із загальною метою роботи організації, адаптування процесів під потреби споживачів, а також контроль і оцінка діяльності організації в рамках обраної стратегії. Стратегічне управління полягає не стільки в коригуванні поточної ситуації, як у прогнозуванні дій організації в майбутньому; воно тісно пов'язує внутрішнє середовище організації (персонал, виробництво, фінанси, управління, маркетинг, філії) із зовнішнім з однією метою - усунути будь-які розбіжності між діями організації та потребами ринку.

Процес розробки стратегії розвитку підприємства включає в себе наступні етапи:

- проведення повного маркетингового аналізу, який включає вивчення внутрішнього і зовнішнього середовищ;
- формування місії і цілей підприємства;
- вибір стратегії відповідно до проведеного аналізу;
- контроль процесу реалізації стратегії.

Стратегія є сукупністю розроблених рішень і напрямів, що спрямовані на досягнення поставлених підприємством цілей. Стратегія розробляється орієнтуючись на ринкову ситуацію і власні можливості, а також на результати аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища.

Оцінка економічної ефективності розробленої стратегії є головним елементом в контролі за діяльністю підприємства. У процесі контролю

здійснюється оцінка економічних результатів при реалізації заходів стратегії розвитку підприємства, з метою досягнення намічених цілей.

Контроль включає в себе чотири блоки: формулювання цілей проведення контролю і оцінки ефективності, вимір результатів діяльності підприємства, аналіз отриманих результатів, проведення коригування діяльності підприємства.

З огляду на практичну відсутність інституційних основ щодо стратегічного планування розвитку саме комунального некомерційного підприємства, існує можливість використання ряду методологічних розробок щодо стратегічного планування регіонального розвитку, або розвитку об'єднаної територіальної громади.

## РОЗДІЛ 2. СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ НЕКОМЕРЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ (НА ПРИКЛАДІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я)

### 2.1. Сучасні проблеми в управлінні закладом охорони здоров'я

Питання управління в охороні здоров'я на даний час дуже актуальне у зв'язку з комерціалізацією галузі, децентралізацією державної влади на рівні територій і як наслідок підвищення рівня самостійності закладів охорони здоров'я.

Основною метою менеджменту охорони здоров'я є зниження втрат суспільства від захворюваності, інвалідності та смертності. Для досягнення зазначеної мети необхідна ефективна діяльність як всієї системи охорони здоров'я, так і кожного окремо взятого закладу охорони здоров'я, для чого потрібно впроваджувати нові принципи і підходи, методи і моделі управління всіма ланками закладів охорони здоров'я різних форм власності, спрямованих на задоволення таких взаємопов'язаних цілей[3]:

- підвищення доступності надання якісної і своєчасної медичної допомоги;
- підвищення якості життя і здоров'я населення;
- підвищення рентабельності та прибутковості діяльності закладів охорони здоров'я.

Практика показує, що найбільш успішними є медичні організації, які активно залучають додаткові позабюджетні кошти.

Всю сукупність факторів, що впливають на управління закладами охорони здоров'я, за способом виникнення можна умовно поділити на такі групи:

#### 1. “фактори зовнішнього середовища, до яких відносяться:

- з боку держави - завищені ліцензійні вимоги; суворі вимоги державних будівельних норм до медичних приміщень; застарілі примірні таблиці оснащення; занижені ціни на платні послуги, що встановлюються комунальними закладами охорони здоров'я;
- з боку постачальників - завищена вартість медичних матеріалів і обладнання;

- з боку споживачів - високий рівень недовіри до медицини, упередження населення проти платних медичних послуг;
- інші чинники - брак належних приміщень.

## 2. факторів внутрішнього середовища:

- невисока управлінська кваліфікація менеджерів установ;
- дефіцит кваліфікованих медичних кадрів;
- дефіцит фінансових ресурсів і недофінансування;
- відсутність реклами і маркетингу (або їх низьку якість)” [4].

Всі ці фактори впливають на медичну організацію не відокремлено, а сукупно і призводять до гальмування розвитку сучасної медицини.

В сучасних умовах управління медичними організаціями передбачає трансформацію функцій головного лікаря із суто адміністративних в управлінські, керівник закладу охорони здоров'я вже не може залишатися просто лікарем, а повинен володіти всім арсеналом засобів менеджменту. Займаючи керівну посаду, людина, по суті, перестає бути лікарем, а стає менеджером охорони здоров'я - найманим професійним управлінцем, в діяльності якого економічні та управлінські знання повинні займати провідне місце. На сьогодні, близько половини управлінців у системі охорони здоров'я відзначає брак знань з економіки і управління охороною здоров'я, а також з правових питань охорони здоров'я. При цьому всі проходять курси підвищення кваліфікації з організації охорони здоров'я, де ці питання передбачені до засвоєння навчальною програмою. Відсутність економічної та управлінської підготовки керівників зумовлює їх невисоку компетентність у прийнятті управлінських рішень, що в свою чергу призводить до зниження ефективності управління системою охорони здоров'я. Таким чином, зростає значущість ефективного менеджменту.

Менеджмент в охороні здоров'я передбачає управління людськими, фінансовими і матеріальними ресурсами закладів охорони здоров'я. При цьому найбільш очевидне і, здавалося б, зрозуміле управління кадрами пов'язане з величезною кількістю проблем і протиріч. І найгостріша проблема - це брак медичних кадрів, як лікарів, так і середнього медперсоналу.

Найбільш ефективним вирішенням проблеми нестачі кадрів у закладах охорони здоров'я видається створення умов, що мотивують персонал у них працювати. Ці умови включають в себе[4]:

- взаємини:
  - в колективі (загальний моральний клімат, багаторічна спільна робота і дружба і т. Д.);
  - з професіоналами своєї або суміжних спеціальностей, які працюють в інших колективах;
  - з пацієнтами;
- особиста вигода, тобто все, що задовольняє особисті потреби працівника: доходи, статус і репутація, особисті зв'язки і т. д. Найбільш очевидною є ситуація з рівнем оплати праці - зрозуміло, що це потужний мотивуючий (або демотивуючий) фактор. Чим більш справедливою і прозорою вважають співробітники систему матеріального симулювання, прийняту в закладі охорони здоров'я, тим стабільніший колектив. Проте, рівень оплати праці медичних кадрів в галузі, по-перше, не можна порівняти з жодною розвиненою країною, а по-друге, жодною мірою не залежить від кількісного і якісного складів колективу, а тому не може вважатися дієвим стимулом мотивації;
- задоволеність результатами роботи. З одного боку важливість досягнення певних результатів роботи і їх очевидність при наданні медичної допомоги не викликають заперечень. Однак, існуюча на практиці перевантаженість лікарів та середнього медперсоналу викликає великі сумніви щодо даної умови. Отже, система мотивації та стимулювання обов'язково повинна акцентувати увагу на важливості результату, результати повинні фіксуватися, а їх досягнення заохочуватися усіма можливими засобами.

Перелічені фактори не зустрічаються окремо і завжди існують у взаємозв'язку. Управлінський досвід показує, що найбільш важливими факторами для більшості лікарів є результативність роботи і особиста вигода та їх збалансоване поєднання. Адміністрація закладу охорони здоров'я повинна розробляти і впроваджувати систему мотивації за оцінкою досягнутих

результатів роботи і адекватної їх винагороди, заохочення професійного розвитку співробітників, одночасно за прийнятного рівня витрат на ці цілі. Необхідно забезпечити медичним працівникам гідний рівень оплати праці, який би прямо пропорційно залежав від результатів роботи.

В охороні здоров'я відсутній і інший найважливіший мотиваційний механізм - можливість кар'єрного росту. Сформована практика, коли висування тих чи інших співробітників на керівні посади, не має під собою в більшості випадків ніякої об'єктивної основи, формує і підтримує неефективну бюрократичну систему галузевого управління, яка є неефективною. Єдино можливим стилем управління медичною організацією і її підрозділами в цьому випадку виявляється авторитарний стиль. Він аж ніяк не є найкращим з відомих в управлінні, особливо в "умовах, коли «політика пряника» при незначних фінансових ресурсах малоприваблива для рядових співробітників, а «політика батоба» неприйнятна за існуючого дефіциту кадрів" [4].

Крім управління персоналом, необхідним є грамотне управління фінансовими і матеріальними ресурсами медичної організації. А в умовах дефіциту фінансових коштів економічна складова медичного обслуговування стає все більш значущою. Адміністрація медичної організації прагне до мінімізації витрат, підвищення доходу від платних медичних послуг, пошуку додаткових джерел фінансування, виявлення фінансових резервів. Частіше за все це намагаються досягти за рахунок всебічного статистичного та фінансового контролю витрат і доходів медичних організацій, оптимізації лікувального процесу.

Як вважають фахівці із медичного менеджменту, "з огляду на інноваційний характер сучасних медичних послуг, для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення безперервного розвитку медичних установ потрібні значні інвестиції. Внаслідок низького рівня платоспроможного попиту на дорогі високотехнологічні медичні послуги, придбання медичними установами інноваційного обладнання, приміщень, навчання медичного персоналу стає для більшості медичних установ недосяжними і нерентабельними завданнями" [26].

Переважає більшість медичних закладів за останні роки зіткнулися з проблемою недостатнього фінансування, зумовленої наступними причинами:

- зростання витрат на витратні матеріали;
- нестійкість валютного курсу;
- підвищення заробітної плати медичних працівників через ряд популістичних урядових рішень.

Заклади охорони здоров'я, через відсутність практичного досвіду, теоретичних знань, не використовують рекламу і маркетинг в своїй діяльності. Хоча принципи маркетингу в охороні здоров'я і реклама медичних послуг і товарів широко використовуються у всьому світі. Використовуючи маркетинговий аналіз, заклади охорони здоров'я можуть змінювати ціни в залежності від обсягу попиту і пропозиції, рівня доходів пацієнтів та інше. За допомогою реклами споживачі зможуть отримувати та порівнювати інформацію про ціну послуг в різних закладах охорони здоров'я, знаходити потрібних ім фахівців, що буде сприяти зниженню цін і зменшення кількості посередників в системі охорони здоров'я. В даному випадку реклама несе швидше інформаційну, аніж комерційну місію, а її негативне сприйняття мінімізуються .

Наведений перелік численних проблем, з якими стикається управління в охороні здоров'я, не є вичерпним, а є швидше надводною частиною айсберга. Проте, акцент уваги саме на перерахованій вище сукупності факторів внутрішнього середовища закладу охорони здоров'я дозволяє домогтися в результаті значного підвищення ефективності його роботи.



## 2.2. Ретроспективний аналіз стратегічних змін на підприємстві і організаційне забезпечення їх проведення

Виконання стратегії підприємства чи реакція на непередбачувані зміни середовища відбувається шляхом проведення стратегічних змін.

Згідно одного із численних визначень, “стратегічні зміни - це заміна одного чи декількох елементів внутрішнього середовища підприємства (місії, цілей, ринку, продукції, технології, оргструктури, персоналу) іншими за змістом компонентами відповідно до стратегічного плану або під впливом факторів середовища, що несподівано змінилися і зумовили потребу у коригуванні стратегічного плану” [12].

Стратегічні зміни на підприємстві бувають трьох рівнів:

- Помірні зміни, наприклад коли підприємство запускає новий продукт на новому чи вже освоєному ринку, відбуваються зміни переважно у маркетинговій стратегії;
- Радикальні зміни, пов’язані з глибокою структурною перебудовою всередині підприємства, спричинені його поділом чи злиттям з іншою структурою. Тут зміни відбуваються уже в номенклатурі, організаційній структурі, організаційній культурі;
- Докорінна реорганізація - зміни, що забезпечують вхід підприємства до зовсім іншої галузі. Тут зміни носять докорінний характер не тільки в номенклатурі, але і у ринках збуту, складі ресурсів, технології тощо.

“Стратегічні зміни розуміють як часті, рідше одноразові, великомасштабні зміни. Стратегічний розвиток підприємства розглядається як безперервний еволюційний процес, в якому одна стратегічна зміна створює необхідність в інших” [11]. На даний час найтипівішою є зміна стратегії за рахунок поступових змін.

Підприємства є схильними до поступових змін через те, що з поступова зміна легше піддається управлінню є менш руйнівною для роботи підприємства, ніж фундаментальна або революційна зміна. Окрім того, фундаментальні зміни важче сприймаються психологічно не тільки персоналом, а й навіть управлінцями.

Підприємство не здатне ефективно функціонувати за умов частого здійснення фундаментальних змін. Найреальніше, що цього взагалі не станеться, оскільки обстановка загалом міняється не так швидко і радикально.

Таким чином, виходячи з масштабів і рівнів перетворень, можна виокремити такі види стратегічних змін на підприємстві:

1. “Перебудова організації - передбачає фундаментальну зміну підприємства, що зачіпає навіть його місію та організаційну культуру. Такі зміни можуть проводитися тоді, коли підприємство змінює галузь і, відповідно, змінюється його продукт та місце на ринку.
2. Радикальні перетворення підприємства проводяться на стадії виконання стратегії в тому випадку, якщо підприємство не змінює галузі, але при цьому в ньому відбуваються радикальні зміни, викликані, наприклад, його злиттям з аналогічним підприємством. У цьому випадку злиття різних культур, поява нових продуктів і нових ринків вимагають сильних внутрішньо організаційних змін, що особливо стосується організаційної структури управління.
3. Помірне перетворення здійснюється в разі, якщо підприємство виходить з новим продуктом на ринок і намагається завоювати для нього покупців. У цьому випадку зміни торкаються виробничого процесу, а також маркетингу, особливо в тій його частині, що пов'язана із привертанням уваги до нового продукту.
4. Звичайні зміни, пов'язані з проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримки зацікавленості в продукції підприємства. Ці зміни не є істотними, і їхнє проведення мало впливає на зміну діяльності підприємства в цілому.
5. Незмінне функціонування підприємства відбувається у стабільному зовнішньому середовищі, коли воно постійно реалізує одну й ту саму стратегію. У цьому випадку на стадії виконання стратегії не потрібно проводити особливих змін, тому що за певних обставин підприємство може одержувати гарні результати, спираючись на накопичений досвід. Однак при такому підході дуже важливо уважно стежити за можливими небажаними

змiнами у зовнiшньому середовищi” [11].

Стратегiчнi змiни, у разi вiрного проведення, завжди повиннi носити системний характер, через що вони торкаються всiх сторiн дiяльностi пiдприємства.

Будь-яка змiна зустрiчає опiр. Опiр — не просто вiдхилення вiд курсу, це фундаментальна проблема, якiй необхідно придiляти не менше уваги, нiж власне самiй стратегiї.

Опiр стратегiчним змiнам проявляється як процес, що призводить до несподiваних затримок, непередбачених витрат, нестабiльностi процесу стратегiчних змiн, погiршення очiкуваних результатiв.

Опiр виникає в ходi всього процесу проведення змiн.

1. Пiд час проведення змiн з'являються:

- затягування з початком змiн;
- непередбачуванi затримки в процесi реалiзацiї стратегiї, якi сповiльнюють змiни i збiльшують видатки на них;
- спроби персоналу виконувати iншi завдання або вiдкритi дiї працiвникiв, скерованi проти змiн,

2. Пiсля запровадження змiн:

- спостерiгається погiршення показникiв роботи пiдприємства, оскiльки вжитi змiни не вiдразу приводять до отримання бажаних результатiв;
- на пiдприємствi виникає невдоволення, ностальгiя i рух за повернення до минулого становища.

“Опiр характеризується за комбiнацiєю двох параметрiв:

- а) власне наявностi опору (приймаються чи не приймаються змiни);
- б) форми опору (вiдкритий чи прихований).

За цими параметрами доцiльно будувати матрицю «змiна-опiр», яка полегшує планування заходiв iз послабленню опору, оскiльки дає можливiсть розподiлити персонал пiдприємства на чотири категорiї i застосувати iндивiдуальний пiдхiд до кожної (табл.2.1).

Таблиця 2.1. Матриця «Зміна-опір».

Форми опору	Ставлення до змін:	
	Сприймаються	Не сприймаються
Відкритий	1. Прихильники	2. Противники
Прихований	3. Пасивні прихильники	4. Небезпечні елементи

Джерело:[12, с. 30].

До кожної з категорій необхідно застосовувати свій підхід.

- на осіб, що потрапили до першої і третьої груп в проведенні стратегічних змін можна опиратися;
- щодо осіб з груп 2 і 4, необхідно з'ясувати насамперед причини неприйняття змін та провести роз'яснювальну роботу;
- якщо після проведеної роботи хтось далі не зрозуміє чи не хоче розуміти необхідності змін, таких працівників не варто залучати до життєво важливих для підприємства процесів, стимулюючи їх перехід до інших, комфортніших для них організацій.

Основними причинами опору стратегічним змінам є:

- інстинкт самозбереження, що виражається в упередженому ставленні до змін, які можуть і не призвести до очікуваних результатів;
- зростання невизначеності в умовах непоінформованості про економічні, трудові і соціальні наслідки змін;
- очікування небезпек і втрат: зменшення повноважень, погіршення умов і оплати праці, підвищення відповідальності, невідповідність наявних компетенцій новим умовам;
- психологічне несприйняття нового, небажання змінювати звичний спосіб життя.

Враховуючи наведене, приступаючи до стратегічних змін на підприємстві, потрібно бути готовим докласти особливих зусиль до передбачення характеру і сили опору, форм його прояву; до послаблення цього опору; до власне проведення стратегічних змін.

Виділяють два основних види опору змінам, які слід ідентифікувати для успішного вжиття заходів із його послаблення.

1. Індивідуальний опір - індивідуальна реакція працівника на зміни залежить від його особистісних якостей і гнучкості. Опір залежить від впевненості людини у своїх переконаннях, готовності захищати себе, схильності до його освоєння нового, навчання, від рівня консервативності тощо. Людина схильна чинити опір змінам, що відбирають у неї відчуття безпеки, наприклад, коли не впевнена, що впроваджувані зміни покращать її становище; змушена приймати на себе ризик; відчуває, що в результаті змін може виявитися непотрібною організація; вважає, що не справиться з новими обов'язками; передбачає деперсоналізацію; не здатна чи не бажає навчатися. Також, людина чинитиме опір, коли існує загроза її позиції, матеріальному стану або владі, якою вона володіє. Наприклад, коли людина, особливо керівник, очікує що внаслідок змін її частка в доходах чи зарплата зменшаться; що знизиться її вплив на ухвалення рішень; що зміна веде до зменшення її контролю над ресурсами; що зміна загрожує її репутації.
2. Груповий опір. Реакцію групи на стратегічні зміни розглядають як сукупність переконань і очікувань більшості її членів. Для груп характерна стабільність і постійність. Набагато простіше змінити або усунути одну людину, що чинить найбільший опір, ніж змінити організаційну культуру групи чи позбавити її влади. Групи визначають те, яка поведінка призводить до бажаних результатів, а яка ні. В групах утворюється групова лояльність до їх культури, яка спільними зусиллями захищається від вторгнення і впливу інших культур. Можна зробити висновок, що групи чинитимуть опір змінам прямопропорційно тому, наскільки вони загрожують владі групи, порушують прийняті в групі цінності і норми; базуються на інформації, яка групою вважається недоречною; засновані на моделі, відмінній від сповідуваного в групі світогляду.

Існує багато методів подолання опору стратегічним змінам. Найпоширенішими методами, що застосовуються при проведенні стратегічних змін на підприємстві є:

- “Змушування - застосовується коли, стратегічні зміни проводять під

значним адміністративним тиском. Результативне в умовах гострого дефіциту часу. Переваги - швидкість, а отже, економія ресурсів. Недоліки - значний опір, великі моральні і матеріальні втрати, негативні соціальні наслідки.

- Переконавання і залучення - коли персонал переконують в необхідності змін і навіть залучають до співпраці. Застосовується, як правило, в комбінаціях з іншими методами. Переваги - персонал іде на зміни свідомо, поводить себе добросовісно, а отже сприяє змінам. Недоліки - повільність.
- Адаптаційний - коли створюються умови для звикання до змін. Застосовують в умовах достатнього запасу часу і високої передбачуваності середовища. Переваги - невисокий опір і легкість проведення змін. Недоліки - повільність змін.
- Кризовий - коли зміни проводять у надто мінливому і непередбачуваному середовищі, що загрожують існуванню підприємства. Проводять в умовах загрози виживанню. Переваги - низький опір, оскільки страх перед зникненням вищий ніж перед змінами, є підтримка змін. Недоліки - ризик провалу.
- Метод управління опором - застосовують тоді, коли часу для проведення змін більше, щоб не застосовувати змушування, але менше, щоб застосовувати адаптаційний метод. Тобто, застосовується в умовах помірної терміновості змін, при переривчастих змінах середовища, що постійно повторюються. Переваги - невисокий опір, пристосування до часу, значне зростання досвіду. Недоліки - складність, оскільки має місце поетапний плановий підхід, причому планування і проведення змін відбувається майже одночасно” [12].

Для подолання опору і проведення стратегічних змін, залежно від ситуації та формованої чи вже існуючої організаційної культури, застосовуються наступні стилі керівництва.

- “Конкурентний - акцент робиться на силу, примус, людину змушують поступати так, як вимагає стратегія. Розв’язання такого конфлікту передбачає наявність переможця і переможеного.

- Компроміс - помірна наполегливість, намагання роз'яснити і порозумітись, навіть скооперуватись з тими, хто виступає проти змін.
- Співробітництво - проведення змін на основі кооперації з тими, хто чинить опір.
- Пристосування - намагання співпрацювати з опонентами при дуже слабкому наполяганні на проведенні змін.
- Самоліквідація - менеджери навіть не шукають шляхів співробітництва з тими, хто чинить опір і не проявляють особливої наполегливості у проведенні змін, має місце самоплив ”[12].

Проведення стратегічних змін має становити єдиний процес їх реалізації. Розробка і реалізація змін можуть бути значно полегшені і успішніші при такій організації процесу, яка включатиме наступні головні етапи:

1. “Аналіз поточної ситуації. Необхідно точно виявити проблеми і загрози, котрі потребують стратегічних змін, їх динаміку і причини, визначити шляхи використання можливостей і сильних сторін, потім напрацювати набір і встановити послідовність необхідних змін, спрогнозувати результати.

2. Аналіз чинників ситуації. Розрізняють задані і незадані чинники ситуації.

Задані чинники пов'язані з даною конкретною зміною. Вони включають:

- набір відомостей, необхідних для розробки і запровадження зміни;
- встановлюють темпи, з якими повинна вводитися ця зміна;
- визначають ресурси, необхідні для проведення зміни;
- визначають сили і форми опору зміні та шляхи його подолання.

Незадані чинники, що не пов'язані з даною конкретною зміною, а є відносно постійними в часі. Такі чинники включають:

- існуючі норми щодо зобов'язань;
- відношення чинника зміни до мети зміни;
- стиль керівництва особи, яка буде організовувати зміну.

3. Вибір стратегії зміни. Проводиться вибір найбільш прийнятної стратегічної зміни у ситуації, що склалася. Розробляється план її проведення, який узгоджується з результатами аналізу поточної ситуації.

4. Управління зміною, контроль за впровадженням. Вживаються організаційно-кадрові, фінансово-економічні, соціально-психологічні та інформаційні заходи із впровадження зміни, оперативно виявляються несподівані проблеми з реалізацією і вживаються адекватні заходи, а також оцінюються успіхи і невдачі зміни стратегії і робляться відповідні висновки, що враховуються при організації наступних змін” [12].

Реалізація стратегії, проведення стратегічних змін, адаптація до несподіваних змін середовища неможливі без певних організаційних заходів, без формування відповідних стратегічних організаційних структур управління.

Організаційні стосунки - це частина стосунків управління або комплекс стійких, свідомо утворених взаємозв'язків елементів виробничо-управлінської системи, які виникають і розвиваються в процесі функціонування та розвитку підприємства.

Організаційне забезпечення стратегічного управління означає адаптацію існуючих організаційних стосунків до вимог стратегічного управління і створення нових, відповідних до стратегічного рівня управління та їх використання в стратегічному управлінні.

Метою організаційного забезпечення стратегічного управління є утворення стратегічного організаційного потенціалу, здатного забезпечити стратегічний розвиток підприємства. Формування такого потенціалу відбувається в наступний спосіб:

- стратегічна орієнтація підприємства і його організаційної структури управління, які здатні забезпечити досягнення стратегічних цілей;
- організація діяльності підприємства відповідно до встановлених цілей та стратегій;
- імплементація стратегічного управління з переведенням всіх ланок на стратегічний режим роботи;
- реорганізація організаційної структури управління відповідно до прийнятих стратегій і стану середовища.

Об'єктом впливу організаційного забезпечення стратегічного управління є окремі організаційно оформлені елементи управління відповідно до обраних



стратегій. Найголовнішим об'єктом впливу організаційного забезпечення стратегічного управління є організаційна структура управління, оскільки вона найбільш інерційна консервативна складова системи управління та може бути як локомотивом, так і гальмом для стратегічного розвитку підприємства.

“Організаційна структура управління є системою впорядкованих посад, повноважень, відповідальностей та завдань, яка дає змогу підприємству здійснювати свою управлінську, а звідси - виробничо-фінансову діяльність.

Класичні організаційні структури управління зорієнтовані на біжучу діяльність, тобто на прийняття стандартних рішень. Вони переважно стабільніші, створені за лінійним чи функціональним принципом, ієрархічні, централізовані з чітким розподілом і документальним закріпленням управлінських повноважень. Контроль - переважно адміністративний, централізований і спеціалізований за сферами та ланками.

Стратегічні організаційні структури управління зорієнтовані на невідкладну реакцію на зміни у зовнішньому середовищі і характеризуються значно більшою децентралізацією, гнучкістю, універсальністю в діяльності окремих ланок. Лінійно-функціональні підрозділи тут можуть доповнюватися автономними ланками, створеними під певну мету, під певний проект“ [12].

Стратегія виконується в межах певних організаційних структур управління підприємства і в той же час організаційна структура управління є інструментом виконання стратегії. Таким чином, і організаційна структура, і стратегія розвитку підприємства, можуть як сприяти стратегічному розвитку підприємства, так і гальмувати його.

### 2.3. Аналіз стейкхолдерів процесу впровадження стратегічних змін на підприємстві

Успіх проведення стратегічних змін на підприємстві значною мірою залежить від консолідації зусиль всіх учасників цього процесу. Йдеться насамперед про стейкхолдерів.

Стейкхолдери - це партнери підприємства в широкому розумінні, тобто фізичні і юридичні особи, які певною мірою “зацікавлені у його розвитку, здатні впливати на нього, можуть і повинні бути використані як учасники процесу впровадження стратегічних змін” [13].

До числа стейкхолдерів підприємства можна віднести: партнерів, власників і співвласників, постачальників, органи влади, профспілки, політичні партії і громадські організації, засоби масової інформації, а також керівників і загалом весь персонал фірми, — тобто всіх, хто хоч якоюсь мірою зацікавлений у розвитку підприємства. Ці учасники і групи впливу в свою чергу можуть об’єднуватися між собою в певні неформальні коаліції, сумарний вплив яких на підприємство слід обов’язково враховувати.

Стейкхолдерів можна класифікувати наступним чином:

- групи впливу, що фінансують підприємство (наприклад, власники);
- управлінці, які керують ним;
- персонал, що працює на підприємстві;
- економічні партнери, переважно зовнішні (постачальники, клієнти, організаційони);
- органи місцевої влади (ради, держадміністрації, регулюючі та контролюючі органи);
- партії, громадські організації і засоби масової інформації, що зацікавлені у діяльності підприємства.

Кожну з цих груп відрізняє специфіка діяльності, можливості впливу на підприємство і зацікавленість в ньому, що ускладнює роботу із консолідації їх зусиль на сприяння стратегічним змінам.

Максимальне задоволення інтересів стейкхолдерів є чільним мотиваційним фактором їх активного сприяння проведенню стратегічних змін на підприємстві.

Задіяти це на практиці доволі складно, оскільки різноманіття і перетин інтересів стейкхолдерів часто породжує конфлікт цих інтересів.

Групи впливу мають в своєму розпорядженні різні засоби впливу на підприємство. При цьому в них є наступні варіанти дій. Вони:

- можуть залишитися і, як від них і очікується, зробити свій внесок, щоб дати раду із стратегічною зміною;
- можуть піти, якщо вважають себе нездатними суттєво вплинути на стратегічну зміну;
- можуть залишитися і, використовуючи своє впливове становище, робити спроби до змін у системі у своїх інтересах.

Результативність та ефективність діяльності групи впливу на стратегічні зміни залежить від поєднання рівня її влади, бажання бути почутою і досягти конкретної мети та політичної майстерності, вміння переконувати і добиватися свого в ході представлення суті проблеми і бажаних змін тим, хто ухвалює рішення.

Стратегічні зміни сильно впливають на окремих стейкхолдерів і тому вони не можуть не втручатися, маючи значні можливості для відстоювання своїх інтересів. Саме тому ігнорувати стейкхолдерів, як учасників процесу впровадження стратегічних змін на підприємстві, небезпечно, це може суттєво здорожчити проведення зміни або вона може взагалі не відбутися. Отже, із стейкхолдерами необхідно постійно співпрацювати, знати і брати до уваги їх інтереси.

Зважаючи на суттєвий вплив стейкхолдерів на підприємство в ході проведення стратегічних змін, необхідно приділяти увагу виявленню їх можливостей та інтересів і максимальному враховувати саме інтереси.

Аналіз стейкхолдерів включає їх ідентифікацію, систематизацію, градацію основних стейкхолдерів, оцінку їх мети, можливостей і мотивацій шляхом збору інформації про них та застосування отриманої інформації у процесі стратегічного управління.

З метою отримання суттєвої підтримки, організація повинна намагатися максимально задовольнити інтереси усіх партнерів, незважаючи на те, що ці

інтереси можуть не завжди співпадати і і може бути розбіжність мотивації стейкхолдерів.

Через високу частоту виникнення таких ситуацій постає питання щодо градації інтересів, встановлення пріоритетів. Для цього стейкхолдерів слід поділяти на групи, залежно від градусу їх зацікавленості у розвитку підприємства та можливостей впливу на нього. І для кожної з таких груп визначити найприйнятніший стиль стосунків. Йдеться про розробку карти стейкхолдерів (табл. 3.1).

Таблиця 2.2. Карта стейкхолдерів підприємства.

Можливості впливу:	Зацікавленість:	
	висока	низька
Значні	Група 1. Максимально залучати.	Група 2. Мотивувати і максимально залучати
Незначні	Група 3. Інформувати і залучати за мінімальної затрати зусиль.	Група 4. Використовувати за можливості .

Джерело: опрацьовано автором за [13, с. 53].

Пріоритетом взаємостосунків повинні бути партнери з першої групи.

Проте, інтереси стейкхолдерів в часі відносно стабільні. Щоб навчитися їх виявляти, корелювати і максимально задовольняти, варто знати типові інтереси основних груп стейкхолдерів, наприклад:

- акціонерів, власників = розмір річних дивідендів, підвищення вартості акцій, зростання вартості організації і її прибутків;

- інвесторів - стабільність організації, очікування високого прибутку;
- менеджерів вищої ланки - розміри їх зарплати і премій, види можливих додаткових доходів, соціальний статус, пов'язаний з роботою в організації, рівні відповідальності;
- працівників підприємства - гарантії зайнятості, рівень заробітної плати, умови роботи;
- споживачів - якість продукту, прийнятна ціна; безпечність, наявність вибору;
- постачальників - стабільність замовлень, своєчасна оплата відповідно до умов договору;
- органів влади – створення робочих місць, сплата податків і внесків до місцевого бюджету, діяльність в рамках чинного законодавства;
- партій, громадських організацій - турбота про навколишнє середовище, участь у локальній суспільній діяльності, соціальна відповідальність.

Таким чином, встановивши найвпливовіших і зацікавлених стейкхолдерів і максимально узгодивши та врахувавши їх інтереси, можна отримати значну підтримку цих партнерів у процесі впровадження стратегічних змін. В разі ж їх ігнорування, стратегічні зміни можуть бути проведені зі значним запізненням, з великими додатковими витратами, або взагалі не відбутися.

## Висновки до розділу 2

Підсумовуючи розділ, основною метою менеджменту охорони здоров'я є зниження втрат суспільства від захворюваності, інвалідності та смертності. Для досягнення зазначеної мети необхідна ефективна діяльність як всієї системи охорони здоров'я, так і кожного окремо взятого закладу охорони здоров'я, для чого потрібно впроваджувати нові принципи і підходи, методи і моделі управління всіма ланками закладів охорони здоров'я різних форм власності. Проте, на сьогодні близько половини управлінців у системі охорони здоров'я відзначає брак знань з економіки і управління охороною здоров'я, а також з правових питань охорони здоров'я. При цьому всі проходять курси підвищення кваліфікації з організації охорони здоров'я, де ці питання передбачені до засвоєння навчальною програмою. Відсутність економічної та управлінської підготовки керівників зумовлює їх невисоку компетентність у прийнятті управлінських рішень, що знижує ефективність управління системою охорони здоров'я. Таким чином, зростає значущість ефективного менеджменту.

Стратегічні зміни на підприємстві розуміють як часті, рідше одноразові, великомасштабні зміни. Стратегічний розвиток підприємства слід розглядати як безперервний процес розвитку, в якому впровадження однієї стратегічної зміни веде до появи необхідності в інших. Фундаментальні стратегічні зміни в житті підприємств зустрічаються відносно рідко, на даний час найтипівішою є зміна стратегії за рахунок поступових змін.

Будь-яка зміна зустрічає опір. Опір є фундаментальною проблемою, яка заслуговує не меншої уваги, ніж власне формування стратегії.

Опір стратегічним змінам проявляється як процес, що призводить до несподіваних затримок, непередбачених витрат, нестабільності процесу стратегічних змін, погіршення очікуваних результатів.

Успіх проведення стратегічних змін на підприємстві значною мірою залежить від консолідації зусиль всіх учасників цього процесу. Йдеться насамперед про стейкхолдерів.

Стейкхолдери - це партнери підприємства в широкому розумінні, тобто фізичні і юридичні особи, які певною мірою зацікавлені у його розвитку, мають

вплив на нього, можуть бути використані як учасники імплементації стратегічних змін.

### РОЗДІЛ 3. КОНЦЕНТ-БУК ЯК ФОРМАЛЬНА ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ НЕКОМЕРЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ (НА ПРИКЛАДІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я)

#### 3.1. Обґрунтування доцільності розробки концепт-буку

Перш за все, необхідно відмітити відсутність офіційного трактування терміну «концепт-бук» як кодексу писаних, чи неписаних правил, стратегічного інструменту для роботи із внутрішнім та зовнішнім середовищами з метою просування чи розширення діяльності підприємства.

Найважливіше, що необхідно усвідомити про головне значення концепт-буку в організації - він є «компасом», який визначає загальний вектор розвитку підприємства; визначає характер і ключові принципи ведення діяльності; диктує норми поведінки для співробітників організації і формує корпоративну культуру; є хорошим PR-інструментом. Можна сказати, що концепт-бук – це своєрідний рекламний інструмент, хоча його значення для підприємства виходить далеко за межі рекламного поля.

Концепт-бук, сформульований на таких принципах, відіграє роль фактора, що об'єднує зусилля працівників, дає змогу об'єднати різноманітні цілі та інтереси різних груп людей, визначити загальну ширину ролей виконавців, і створити розумні передумови розподілу ресурсів з урахуванням пріоритетів.

Концепт-бук організації слід розглядати як важливу складову стратегічного плану розвитку. Створення концепт-буку - це формулювання основної мети організації: чого вона хоче досягти найширшому сенсі. Чіткість формулювань концепт-буку скеровує співробітників організації, надаючи їм можливість працювати і незалежно, і в той же час колективно з метою досягнення загальних організації. Формулювання концепт-буку організації повинне бути ринкоорієнтованим, тобто, визначати діяльність організації з урахуванням її спрямованості на задоволення основних потреб клієнтів.

При створенні концепт-буку слід уникати і надмірної конкретизації, і зайвої розпливчастості. Концепт-бук повинен бути реалістичним, конкретним, ґрунтуватися на специфічних особливостях діяльності організації, стимулювати і надихати співробітників.



Формулювання концепт-буку організації, як і однієї з його складових – місії, повинне відображати напрям її розвитку на найближчі десять-двадцять років. Слід переглядати концепт-бук з метою залучення нових споживачів або для оптимізації шляху розвитку підприємства.

Необхідність формування і формулювання концепт-буку полягає в наступному:

1. Застосування принципів концепт-буку дає суб'єктам - партнерам загальне уявлення про сутність організації, її прагнень, її філософія і т.п. Крім цього, концепт-бук сприяє формуванню і закріпленню певного іміджу організації;
2. Концепт-бук сприяє формуванню єдності всередині організації і створенню корпоративного духу. Це проявляється в наступному:
  - концепт-бук робить ясними для співробітників спільну мету, призначення існування організації;
  - концепт-бук сприяє полегшенню ідентифікації працівником себе з організацією;
  - концепт-бук сприяє становленню певного клімату в організації.
3. концепт-бук створює можливість для більш ефективного управління організацією через те, що він:
  - є базою для встановлення цілей організації, допомагає виробленню стратегії організації;
  - окреслює працівникові розуміння сенсу і змісту його роботи, чим дозволяє застосовувати широкий арсенал засобів мотивування.

Дуже важливо, щоб концепт-бук був сформульованим гранично ясно для того, щоби бути легко зрозумілим всім суб'єктам, які взаємодіють з організацією, особливо всім працівникам організації. При цьому концепт-бук повинен бути сформульований таким чином, щоб виключалася можливість різночитання, але в той же час залишався простір для творчого і гнучкого розвитку організації.

Таким чином, основною ідеєю розробки та впровадження концепт-буку є як формалізація філософії організації стосовно внутрішніх командоутворюючих процесів, так і гармонізація взаємодій із елементами зовнішнього середовища,

від яких залежить подальший успішний розвиток і зростання організації. Особливо яскраво запровадження концепт-буку може відобразитися на закладах охорони здоров'я, які із перетворенням на комунальні некомерційні підприємства вийшли із неринкового сектору економіки і змушені діяти та розвиватися за існуючими жорсткими ринковими правилами.

### 3.2. Етапи створення концепт-буку

Нижче наведено основні етапи створення концепт-буку на прикладі проекту концепт-буку Львівського клінічного центру ендокринології.

Загалом, ідея створення концепт-буку передбачає позиціонування організації стосовно внутрішнього та зовнішнього середовищ. Таким чином, концепт-бук виділяє наступні основні блоки – «Хто ми?», де розкривається власне філософія організації, «Хто вони?», де аналізуються елементи зовнішнього середовища (стейкхолдери) та кінцеву інтеграцію обидвох блоків із формулюванням конкретного рішення (формули бренду), яке організація може запропонувати для конкретного стейкхолдера.

#### Блок «Хто ми?»

Спочатку формулюються основні ознаки організації, які повинні відображати її унікальність, особливості та переваги.

Унікальність (те, що маємо тільки ми):

1. Ми єдиний в Західноукраїнському регіоні медичний заклад, який надає високоспеціалізовану медичну допомогу пацієнтам з ендокринними захворюваннями. Унікальність підкреслюється значним поширенням на території Західної України дефіциту йоду, що викликає у великої кількості населення низку йодозалежних уражень щитовидної залози.
2. Наші висококваліфіковані суміжні спеціалісти-неендокринологи (кардіологи, неврологи, офтальмолог, хірург), стажовані у провідних клініках України та за кордоном, мають значний досвід роботи з пацієнтами, у яких є спричинені основним захворюванням ураження неендокринних органів і систем.
3. У нас діє унікальний центр діабетичної стопи, обладнаний ультразвуковим диссектором, застосування якого дозволяє як на ранніх етапах виразкування, так і в запущених випадках та важкодоступних для обробки місцях, знизити ризик високих ампутацій до 80%.

4. В центрі працює кабінет діабетичної ретинопатії, обладнаний немідріатичною фундус-камерою та лазерним фотокоагулятором, що дозволяє оперативно діагностувати і лікувати пацієнтів з відшаруванням сітківки, спричиненого цукровим діабетом.
5. В центрі використовується SAPT – помпова інсулінотерапія, доповнена використанням технології цілодобового моніторингу рівня глюкози.
6. Структура і обладнання центру дозволяють надати пацієнтові допомогу за принципом повного циклу – від первинної консультації до госпіталізації для потреби, з проведенням практично всіх необхідних інструментальних, лабораторних обстежень та консультацій як на догоспітальному етапі, так і під час перебування в стаціонарі.
7. В центрі готується до запуску хірургічне відділення, що дає можливість зконцентрувати у себе всі форми надання допомоги ендокринним хворим, а також залучити інших пацієнтів із загальнохірургічними проблемами (грижі, холецистити тощо).
8. Центр є клінічною базою кафедри ендокринології ЛНМУ, де окрім студентів стажуються та підвищують кваліфікацію лікарі терапевтичного профілю зі всіх суміжних областей.
9. Центр є базою для проведення до- та постмаркетингових клінічних досліджень інноваційних лікарських засобів і обладнання у лікуванні ендокринних захворювань.
10. У центрі здійснюється амбулаторне та стаціонарне лікування дітей 6-18 років з ендокринними захворюваннями.

Особливість (те, що є у нас та в інших, але у нас виражено більшою мірою):  
Комплексний підхід до лікування ендокринних хворіб і уражень інших систем внаслідок їх ускладненого перебігу.

Перевага (ми робимо те, що роблять інші, але робимо це краще):

Повний цикл надання допомоги хворим не ендокринні захворювання.

Після формулювання унікальностей та переваг, потрібно визначитися із нішею, які займає чи прагне зайняти організація у конкретній галузі і на якій буде зосереджена основна її діяльність.

Ніша:

1. Пацієнти з груп ризику розвитку ендокринних захворювань, із вже встановленими діагнозами, їх близькі та знайомі.
2. Проекти напрямку «Громадське здоров'я» в частині профілактики поширення неінфекційної епідемії цукрового діабету.

Надалі, варто створити образ уявного ворога – явищ, процесів, нематеріальних та матеріальних об'єктів, існування яких є передумовою для діяльності організації, якою вона вирішуватиме ті чи інші проблеми своїх стейкхолдерів.

Образний ворог

1. Ендокринне захворювання.
2. Погіршення якості та тривалості життя пацієнтів, а саме:
  - Смерність пацієнтів, зумовлена розвитком ускладнень ендокринних захворювань, у першу чергу в працездатному віці.
  - Рання інвалідизація та загалом інвалідність/неповносправність через ускладнення ендокринних захворювань.
3. Відсутність достатньої кваліфікації як спеціалістів центру, так і колег ззовні, що може призводити до недостатнього або незбалансованого досягнення позитивного ефекту у компенсації ендокринних захворювань з подальшим виникненням ускладнень.

4.

Наступним пунктом формулюємо кілька базових для організації принципів із передбаченням шляхів (правил) для їх виконання і дотримання та очевидної вигоди для стейкхолдерів.

Таблиця 3.1. Принципи організації:

№	Принцип	Правило для нас	Вигоди для людей
---	---------	-----------------	------------------

1.	Відкритість	Максимальна прозорість усіх адміністративних, управлінських, кадрових рішень, фінансових та лікувальних процесів (останнє - зі збереженням лікарської таємниці).	Зрозумілість організації через віру у налагодженість і простоту процесів, пов'язаних із контактом пацієнта з організацією.
2.	Чесність	Все попереднє + максимально швидка і правдива комунікація щодо всіх гострих питань.	Чітке розуміння довіри до організації.
3.	Фаховість	Постійний професійний розвиток всіх працівників, в першу чергу медичних, дотримання правил медичної та загальної етик, застосування найсучасніших діагностичних і лікувальних методик та препаратів.	Доступ до кваліфікованої допомоги на основі світових практик.
4.	Відповідальність	Мінімізація відсотка лікарських помилок, їх визнання, оприлюднення та позитивне вирішення, а також профілактика.	Гарантія максимальної безпеки і захищеності від непередбачуваних ускладнень.

Місія та візія, цінності, попередньо сформовані в ході розробки стратегічного плану розвитку організації теж вносяться до бренд-бука.

Місія: Львівський клінічний центр ендокринології надає фахову і якісну медичну допомогу для покращення якості життя, підтверджуючи довіру та рекомендації пацієнтів досвідом та професіоналізмом команди.

Візія: Ми пропонуємо лікування світового стандарту та сприяємо покращенню життя та рівності в доступі до охорони здоров'я для хворих на ендокринні захворювання, їх родичів та осіб, які перебувають у групі ризику.

Цінності:

- ЖИТТЯ ЛЮДИНИ

Наша робота має глобальну мету.

Праця співробітників оцінюється через призму користі для життя людини.

- ПРОФЕСІОНАЛІЗМ

Лікуючи своїх пацієнтів, ми завжди налаштовані на найкращий результат.

Знання і досвід наших працівників дозволяють успішно застосовувати сучасні методи лікування в українських реаліях.

- ТУРБОТА

Професіоналізму недостатньо, коли йдеться про здоров'я і життя людини.

Кожен член нашої команди готовий зробити для здоров'я пацієнтів більше, ніж передбачають посадові обов'язки.

- СПІВПРАЦЯ

Медицина — це більше, ніж професія, це покликання.

Ми об'єднані навколо ідеї всебічної турботи про здоров'я і життя пацієнтів.

Необхідно оцінити стан впізнаваності організації посеред аналогічних гравців ринку за рахунок наявності ідентифікаторів бренду – сукупності нематеріальних і матеріальних ознак, які формують образ організації серед стейкхолдерів.

Таблиця 3.2. Ідентифікатори:

<b>Назва:</b>	<b>Коментар, щодо теперішнього стану</b>	<b>Список необхідних змін (за потреби)</b>
• <b>Офіційна (юридична)</b>	Є	-
• <b>Скорочений варіант (для комунікацій з ЦА)</b>	Є	-
<b>Гасло</b>	Є	-
<b>Логотип</b>	Відсутній	Розробити якнайшвидше (запросити до розробки пацієнтів з відповідними вміннями)
<b>Корпоративний стиль</b>	Відсутній	Пріоритетний до розробки та впровадження за



		наявності достатнього фінансування
<b>Brand-book</b>	Відсутній	Розробити за наявності достатнього фінансування

Для загального розуміння працівниками, слід внести а при перегляді – поновлювати результати SWOT – аналізу, проведеного чи колективом загалом, чи напрацьованого стратегічною групою.

Таблиця 3.3. SWOT - аналіз

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
-----------------------	-----------------------

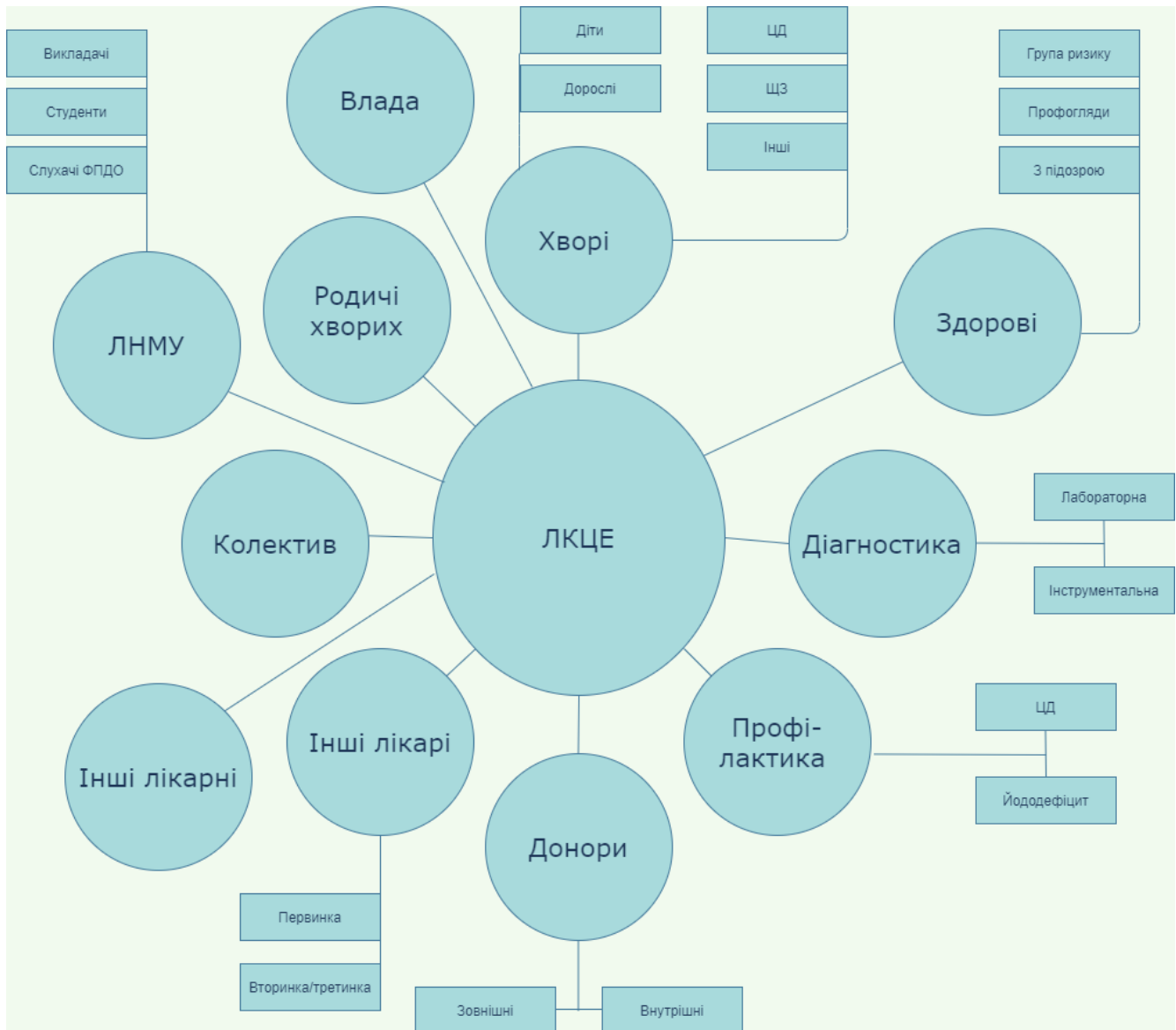
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Кваліфікований та досвідчений персонал, який постійно розвивається та впроваджує інноваційні методи і технології.</li><li>2. Є клінічною базою для безперервного розвитку медичних кадрів.</li><li>3. Наявна база для лікування дорослих та дітей.</li><li>4. Наявні індикатори якості та безпеки діяльності закладу.</li><li>5. Висока якість надання медичних послуг.</li><li>6. Просування серед пацієнтів ідеології важливості здорового способу життя та культури харчування.</li><li>7. Цінова перевага медичних послуг в порівнянні з приватними закладами.</li><li>8. Наявні приміщення для перебування пацієнтів в комфортних умовах.</li><li>9. Підприємство розташоване в екологічно чистому районі Львова, зі зручним транспортним сполученням.</li><li>10. Впроваджено МІС та АРМ, розвинена внутрішня комп'ютерна мережа.</li><li>11. Позитивні відгуки від задоволених пацієнтів.</li><li>12. Проведення клінічних досліджень найсучасніших лікарських засобів.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Недостатній рівень досвіду спеціалістів в сфері надання реабілітаційних послуг.</li><li>2. Слабка зацікавленість рядового працівника в розвитку підприємства.</li><li>3. Відсутня фінансова система мотивації персоналу.</li><li>4. Основні статті видатків - виплата заробітної плати працівникам та оплата комунальних послуг.</li><li>5. Частково зношена медична апаратура.</li><li>6. Недостатня кількість приміщень для покращення надання якості послуг.</li></ol>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Запуск хірургічного відділення і підписання відповідної угоди з НСЗУ.</li> <li>2. Підтримка місцевої влади.</li> <li>3. Підвищення рівня конкурентної здатності закладу шляхом оновлення матеріально-технічної бази, впровадження інновацій в лікувально-діагностичний процес.</li> <li>4. Впровадження нових технологій для надання та розширення спектру медичних послуг для лікування та реабілітації.</li> <li>5. Зростання попиту населення.</li> <li>6. Передбачуване підвищення заробітної плати медичних працівників.</li> <li>7. Використання досвіду інших країн та розвиток медичного персоналу через програми стажування в закордонних закладах за підтримки міжнародних донорів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Несприятлива екологічна, політична та економічна ситуація в країні.</li> <li>2. Недосконалість нормативної бази в галузі медицини.</li> <li>3. Економічний спад та значна частка неплатоспроможного населення.</li> <li>4. Відтік кадрів за кордон.</li> <li>5. Конкуренція з боку профільних закладів.</li> <li>6. Відсутність співфінансування з місцевого бюджету.</li> </ol>

## «Хто вони?»

Блок «Хто вони?» передбачає аналіз та створення портрета типового представника середовища стейкхолдерів, для чого після створення матриці стейкхолдерів, необхідно провести максимально можливе сегментування цільової аудиторії (рис. 3.1). Сегментування цільової аудиторії – це маркетингова стратегія, заснована на визначенні підгруп у цільовій аудиторії, з метою надання більш адаптованого інформування для сильнішого впливу на адресата. Підгрупування можуть базуватися на демографічних показниках, таких як географічне розташування, статеві ідентичність, вік, етнічна належність, дохід або рівень освіти.

Рис. 3.1. Сегментація цільової аудиторії.



Джерело: автор.

Після сегментування цільової аудиторії, приступаємо до аналізу портрету представника кожного із сегментів. На цьому етапі доцільно залучити фахових соціолога та психолога, для більш глибокого пропрацювання образу такого представника.

Нижче наведений аналіз портрету типового представника цільової аудиторії з категорії «Колектив» (розроблявся в тому числі на підставі соціологічного опитування серед працівників Львівського клінічного центру ендокринології та їх інтерв'ювання психологом).

Визначаються потреби чи проблеми, бар'єри, цілі, мотивація, спосіб мислення особи.

Ключові потреби (Глобальні речі, які важливі людині. Те, без чого не може жити. Те, що дає можливість відчувати себе добре): Збалансованість співвідношення моральної та матеріальної частин життя в розумінні побуту.

Таблиця 3.4. Потреби та проблеми.

Потреби чи проблеми (першочергові та другорядні)	
Яку проблему намагається вирішити людина (чи задовольнити потребу)?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Фінансова ненаповненість.</li> <li>2. Брак кар'єрного розвитку і, відповідно, росту.</li> <li>3. Репутаційна ненаповненість.</li> </ol>
Як часто виникає проблема (з'являється потреба)?	Існує постійно.
Які потреби може задовольнити (чи вирішити проблеми) наш продукт?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Шляхом запровадження системи мотивації до якісної і сумлінної праці з паралельним заохоченням до цього за рахунок винагородження (не тільки фінансового) за результатами досягнення встановлених якісних показників.</li> <li>2. Заохочення і сприяння професійному розвитку, в тому</li> </ol>

	числі і в рамках вирішення проблеми пункту 1. 3. Вирішується задоволенням проблем пунктів 1 і 2.
Критерії задоволення потреб (першочергові та другорядні) Яким чином на думку людини ця потреба має бути задоволена (чи вирішена проблема)?	1. Підтримка з боку команди. 2. Повага від команди і клієнтів центру. 3. Кар'єрна промоція. 4. Збільшення винагороди.

Таблиця 3.5. Цілі.

Цілі:	
Загальна ціль діяльності людини.	Самореалізація.
Ціль діяльності людини в контексті використання нашої продукції.	Досягнення своїх цілей через буття частиною команди, що сповідує спільну місію і визнає спільні цінності, за рахунок співвикористання потенціалу людського і матеріального ресурсів центру, професійного і особистісного саморозвитку.

Таблиця 3.6. Мотивація.

Мотивація	
В якому контексті вона знаходиться?	Розбалансованість співвідношення моральної та матеріальної частин життя.
Чому людина хоче досягнути своїх цілей?	Хоче досягнути сатисфакції в плані збалансування різних частин свого побуту для ефективної самореалізації в професійному та особистісному планах.

Таблиця 3.7. Спосіб мислення.

Спосіб мислення	
Що людина думає про свої цілі?	Свої цілі сприймає інтуїтивно, не має структурування та стратегічного бачення шляху їх реалізації.
Які цінності, очікування, уявлення чи минулий досвід людини визначають її ціль?	Особистий приклад, навіть мрії або візії особи, яка є авторитетною для конкретної людини.
Що для означає досягнути ціль?	Реалізувати свої мрії і задовільнити амбіції.
За якими критеріями вона розуміє, що досягнула цілей?	Досягнення фінансової стабільності.

Таблиця 3.8. Бар'єри.

Бар'єри (психологічні, соціальні, фізичні)	
Що стоїть на шляху людини до її цілі і як наш продукт допоможе подолати ці бар'єри?	Відсутність розуміння власних візії, місії, стратегії. Професійна та особистісна дезорієнтованість.
Які бар'єри можуть завадити людині вирішити свою проблему за допомогою нашого продукту?	Відсутність інформування про можливості, які ми даємо.

Таблиця 3.9. Трансформація.

Трансформація	
Що відчуває до використання нашого продукту?	Незадоволеність побутом і життям, професійну недорозвиненість і самотність.
Що відчуває після використання нашого продукту?	Сатисфакцію.

Наприкінці проводиться інтеграція блоків: «Хто ми?» і «Хто вони?» і виведенням формули бренду для конкретного сегменту цільової аудиторії – максимально адаптованого для цього випадку набору послуг і продуктів організації для отримання максимального рівня лояльності.

Таблиця 3.10. Формула бренду.

Ким є наша організація для цієї людини? (друг, порадник, фахівець, захисник, тощо)
Друг, порадник, захисник.
Який ефект наша організація справляє на цю людину? (надихає, підтримує, вмовляє, дає поштовх, захищає, тощо)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Команда є дружньою і згуртованою.</li> <li>2. Адміністрація центру є порадником в частині професійних розвитку та реалізації, кар'єрного росту.</li> <li>3. Центр підтримує і захищає своїх працівників не тільки у питаннях щодо виконуваних професійних обов'язків, але й у інших питаннях, які перебувають у компетенції центру.</li> </ol>
Яку проблему вирішує організація для цієї людини?
Вказує шлях, стратегію його і підтримує в досягненні її цілей.
Що обіцяємо цій людині?
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Офіційне місце праці.</li> </ol>



2. Стабільний гарантований дохід.
3. Комфортні умови роботи.
4. Підтримку від команди.
5. Мотиваційний пакет, в т. ч. винагороду за виконання ключових показників.
6. Підтримку та забезпечення безперервного професійного розвитку.
7. Профілактика професійної деформації та вигорання.

Як виконуємо обіцянку?

1. Запроваджуємо внутрішню та зовнішню комунікаційні стратегії для набору та утримання працівників.
2. Впроваджуємо кодекс доброзичесного партнерства у колективі.
3. Забезпечуємо максимальне стирання міжособистісних бар'єрів, вирівнювання посадових горизонталей (не за рахунок погіршення дисципліни), керівники напрямків та адміністрація беруть рівну участь у житті колективу.
4. Спільно з кафедрою організуємо щорічні цикли безперервного професійного розвитку.
5. За наявності достатнього фінансового ресурсу, преміюємо працівника згідно умов колективного договору та положення про преміювання (частота встановлюється відповідно до досягнених критеріїв ефективності).

### 3.3. Прогнозна оцінка наслідків впровадження стратегічних змін на підприємстві

Ефективність впровадження на підприємстві стратегії розвитку і наявність від цього позитивних наслідків залежить від багатьох чинників, зокрема, які цілі було поставлено, наскільки вони погоджуються із місією організації та мотивацією виконавців. Від цього залежить успішність реалізації стратегічного плану розвитку і впевненість реакцій підприємства на різного роду виклики, як зовнішні, так і внутрішні. Основними чинниками, що визначають ефективність стратегічного менеджменту і успішність досягнення поставлених цілей є:

- Якісне встановлення цілей. Мета повинна бути досяжною і відповідати вимогам зовнішнього середовища. Іноді стратегія не виконується повною мірою через занижені на початку її формування цілі.
- Мотивація співробітників. Поставлена мета повинна максимально відповідати можливостям і інтересам працівників. Як наводилося вище, будь-які зміни в організації викликають опір, в тому числі саботаж, через що навіть найідеальніше розроблена для конкретної організації стратегія ризикує залишитися нереалізованою. Цілі, викладені у плані стратегічного розвитку, повинні однаково відображати інтереси всіх елементів внутрішнього середовища - власника, керівництва і рядових працівників для того, щоб всі діяли узгоджено і якісно виконували свою частину роботи в реалізації стратегії.
- Чіткі візія і місія організації. Стратегія повинна відповідати місії підприємства і його ролі у соціумі. Принципи управління в організації сильно впливають на ефективність стратегії, що реалізовується. Наприклад, відмова від використання при пранні лікарняної білизни пральних засобів із вмістом поверхнево активних речовин з одного боку підвищує видатки на прання. Проте, за умови ефективної комунікації, таких заходів підвищує соціальну відповідальність та імідж організації, що в майбутньому може забезпечити економічну вигоду за рахунок зростання лояльності клієнтів, партнерів, тощо.

- Наявність системи управлінського обліку Без існування такої системи ефективно впровадження і робота стратегічного управління в організації в принципі є неможливим, оскільки відхилення від запланованого курсу, саме ведення управлінського обліку дозволяє вчасно виявляти незаплановані чи небажані зміни, зрозуміти, як вони позначаються на результатах успішності, в першу чергу фінансових, і оперативно перебудувати роботу підприємства. Саме ця ланка ефективного впровадження стратегії розвитку, через свою відсутність, є «Ахіллесовою п'яткою» для комунальних некомерційних підприємств у системі охорони здоров'я. Через недостатність фінансового та некомпетентність людських ресурсів, питання стратегічного розвитку таких підприємств залишається виключно на папері і зовсім не впроваджується, або впроваджується напівзаходами, часто логічно не завершеними.
- Наявність запобіжників. Стратегії переважно розробляються в умовах повної невизначеності. Коли процес впровадження стратегії запущено, важливо щоб за найменших змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищах організації, система стратегічного управління могла оперативно скоригувати план і діяти на випередження (оперативно переглянути асортимент продуктів і продукції, їх виробництво і реалізацію; віднайти нові можливості і зайти у ще не освоєну ринкову нішу).

Для максимальної ефективності процесу стратегічного управління, необхідно поєднувати як коригувальні дії з попереджуючими, слідкувати за поточними і кінцевими результатами, а також уважно відслідковувати зміни ринку. Важливо, щоб вартість впровадження реалізації стратегії не перевищувала очікуваного прибутку, а сама реалізація була в інтересах всіх учасників стратегічного процесу.

### Висновки до розділу 3

Значення концепт-буку в організації - він є «компасом», який визначає загальний вектор розвитку підприємства; визначає характер і ключові принципи ведення діяльності; диктує норми поведінки для співробітників організації і формує корпоративну культуру; є хорошим PR-інструментом. Можна сказати, що концепт-бук – це своєрідний рекламний інструмент, хоча його значення для підприємства виходить далеко за межі рекламного поля.

Концепт-бук організації слід розглядати як важливу складову стратегічного плану розвитку. Створення концепт-буку - це формулювання основної мети організації: чого вона хоче досягти найширшому сенсі. Чіткість формулювань концепт-буку скеровує співробітників організації, дозволяючи їм працювати незалежно і в той же час колективно для досягнення загальних цілей організації. Формулювання концепт-буку організації повинне бути ринкоорієнтованим, тобто, визначати діяльність організації з урахуванням її спрямованості на задоволення основних потреб клієнтів.

Розробка та впровадження концепт-буку є як формалізацією філософії організації стосовно внутрішніх командоутворюючих процесів, так і гармонізація взаємодій із елементами зовнішнього середовища, від яких залежить подальший успішний розвиток і зростання організації.

Концепт-бук складається з двох блоків, які відображають внутрішнє та зовнішнє середовища організації. Розуміння і формування блоку «Хто ми?» передбачає встановлення знак (унікальність, особливості, переваги), ніші, образного ворога, принципів, місії та візії, цінностей, проведення SWOT аналізу. Розуміння і формування блоку «Хто вони?» включає сегментацію цільової аудиторії та формування образу типового представника конкретного сегмента цільової аудиторії (розуміння його потреб чи проблем, бар'єрів, цілей, мотивації, способу мислення). Наприкінці проводиться інтеграція блоків: «Хто ми?» + «Хто

вони?» з виведенням формули бренду – кон’югованої пропозиції, яка враховує особливості запиту і потреби конкретного сегменту цільової аудиторії.

Таким чином, основною ідеєю розробки та впровадження концепту є як формалізація філософії організації стосовно внутрішніх командоутворюючих процесів, так і гармонізація взаємодій із елементами зовнішнього середовища, від яких залежить подальший успішний розвиток і зростання організації.

## ВИСНОВКИ.

Процес стратегування системи управління сучасним комунальним некомерційним підприємством на сьогодні має низку проблем. По-перше, комунальні заклади існували у парадигмі планового бюджетного фінансування і більшість виявилася на сьогодні неготовою до необхідності самостійного вишукування джерел надходжень. Відтак, очевидною є відсутність як в управлінців, так і у інших працівників цих організацій, бачення і розуміння перспективи розвитку в частині стратегічного його планування, впровадження необхідних змін та стратегічного управління цим процесом та самою організацією загалом. По-друге, відсутність чітких роз'яснень від керівництва (через наведену вище відсутність стратегічного бачення) щодо сутності планованих змін, шляху і впровадження і вимірюваного очікуваного результату, породжує напруженість у колективі, яка проявляється у недовірі, страхові перед змінами, апатії в частині сприйняття своєї організації, безініціативності, а відтак – виникає опір проведенню змін. По-третє – відсутність маркетингу, чіткого позиціонування себе щодо зовнішнього оточення через неповне розуміння запитів і потреб всіх елементів цільової аудиторії, веде до зниження привабливості до організації, як ринкової структури, а через це – до зниження попиту на її продукти і послуги.

Для зручності та доброго розуміння процесу стратегічного управління комунальним некомерційним підприємством потрібна формалізація стратегічного управління - надання форми і структури елементам стратегічного управління, у даному випадку - на етапі стратегічного планування. Найбільш поширеною є формалізація у вигляді стратегії, плану дій, або концепт-буку.

На відміну від стратегії чи плану дій, які передбачають чітку послідовність конкретних дій, спрямованих на досягнення потрібного результату, концепт-бук інструментом, який за рахунок інтеграції розуміння про сутність внутрішнього середовища організації та сутність і потреби зовнішнього середовища, створює передумови для

максимально гнучкої взаємодії зі своїми стейкхолдерами, і, навіть, може бути передумовою для, власне, розробки та імплементації самої стратегії чи плану дій.

Стейкхолдерами процесу впровадження стратегічних змін у закладі охорони здоров'я є широке коло осіб, у першу чергу, фізичних, які активно залучені до процесів, які генерує чи у яких бере участь підприємство. Це, без сумніву, такі складові внутрішнього середовища, як колектив підприємства та його управлінський актив, і представники зовнішнього середовища – пацієнти, їх родичі, потенційні пацієнти, здорові люди (як частина профілактичної роботи підприємства), інші заклади охорони здоров'я та їх працівники, заклади освіти, що співпрацюють з підприємством, донори і спонсори (чинні та потенційні), і звичайно – органи влади, в тому числі як власники підприємства.

Впровадження в роботу комунального некомерційного підприємства концепт-буку – формалізованого інструменту стратегічного управління, настанов для одночасних гомогенізації та згуртування внутрішнього середовища та вивчення особливостей зовнішнього середовища в частині чіткішого таргетування цільової аудиторії підприємства, дає всі підстави для підвищення її лояльності, і як наслідок – успішнішої реалізації своїх продуктів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер, 1999. - 416с.
2. Бідняк Н.М. Організація управління: Навч. Посібн. - К.: А.С.К., 2003. – 176 с.
3. Борщ В. І. Управління закладами охорони здоров'я / В. І. Борщ. – Херсон: Олди-плюс, 2020. – 391 с.
4. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я // Проблеми системного підходу в економіці – 2019 – стор. 73-79.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Изд. МП 1999. -252 с.
6. Дойль П. Маркетинг - менеджмент и стратегии. 3-е издание / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2002. - 544 с.: ил.
7. Методичні вказівки до проведення практичних занять та завдання для самостійної роботи студентів з дисципліни «Стратегія підприємства» для бакалаврів спеціальності 6107 всіх форм навчання/ Укл.: А.І Наливайко, О.В. Оголь, Н.М. Гаращенко, А.А. Кухта. - К.: КНЕУ., 2000. - 96 с.
8. Мізюк Б.М. Стратегічне управління. Підручник. - Львів: «Магнолія плюс». - 2006. - 387 с.
9. М'ясоїд П.А. Загальна психологія. - К.: Вища школа, 1998.-479с.
10. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. - К.: ДП “Експрес-поліграф”, 2002. - 560 с.
11. Савенков Д.Л. - Методология разработки и реализация стратегии развития коммерческой организации, Казань, Казанский федеральный университет, 2016.
12. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Навчальний посібник. - Тернопіль: Економічна думка. - 2007. - 351 с.
13. Саєнко, М. Г. Стратегічне управління підприємством: консп. лекцій / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : ТНЕУ, 2011. – 130 с.
14. Сапельнікова Н. Л. , Вознюк Я. С. . Сутність стратегічного управління // Менеджер. - 2016. - № 3. - С. 52-59.



15. Сапельнікова Н. Л., Вознюк М. П. . Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства // Менеджер. - 2016. - № 3. - С. 90-101.
16. Стельмащук А.М. Стратегія управління підприємством: Навчальний посібник. - Тернопіль: ТАНГ, 2003. - 132 с.
17. Трухімович С.В. Реклама. Конспекти копірайтера. - Львів: ЛА "Піраміда", 2009. — 96 с.
18. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. - ЮНИТИ, 1998.
19. Господарський кодекс України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
20. Податковий кодекс України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
21. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні”. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
22. Методичні рекомендації з питань перетворення закладів охорони здоров’я з бюджетних установ у комунальні некомерційні підприємства – МОЗ України, 2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://moz.gov.ua/uploads/0/3555-moz\\_metod\\_recomendations\\_autonomization\\_2018\\_ua\\_final\\_web.pdf](https://moz.gov.ua/uploads/0/3555-moz_metod_recomendations_autonomization_2018_ua_final_web.pdf)
23. Business Policy and Strategic Management - Senthilkumar S., Durai, Marutha M., Sharmila A. & Poornima J. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://books.google.com.ua/books?id=IDJIDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=strategic+management&hl=uk&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=strategic%20management&f=true](https://books.google.com.ua/books?id=IDJIDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=strategic+management&hl=uk&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=strategic%20management&f=true)
24. Managing Health Care Business Strategy by George B. Moseley III. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://books.google.com.ua/books?id=qrCgDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=strategic+management+health+care&hl=uk&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=strategic%20management%20health%20care&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=qrCgDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=strategic+management+health+care&hl=uk&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=strategic%20management%20health%20care&f=false)

25. Strategic Planning: External Analysis, an Online course with David Parrish. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.youtube.com/watch?v=\\_RlbPp1A\\_ro](https://www.youtube.com/watch?v=_RlbPp1A_ro)
26. The Strategic Management of Health Care Organizations by Peter M. Ginter, W. Jack Duncan, Linda E. Swayne. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://books.google.com.ua/books?id=3qVFDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=strategic+management&hl=uk&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=strategic%20management&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=3qVFDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=strategic+management&hl=uk&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=strategic%20management&f=false)