

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”
завідувач кафедри

_____ І.І.Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«Особливості стратегічного управління медичним закладом»

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійна програма «Управління та адміністрування в охороні здоров'я»

Студента гр. УЗ.мз-11с Потужного Ігоря Анатолійовича

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Потужний І.А.

Науковий керівник: _____ **к.е.н. Рибальченко С.М.**

Суми 2023р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

„_____” _____ 20____ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
за спеціальністю

281 Публічне управління та адміністрування,
освітньо-професійна програма
«Управління та адміністрування
в охороні здоров'я»
студенту групи УЗ.мз-11с
Потужному Ігорю Анатолійовичу

1. Тема роботи «Особливості стратегічного управління медичним закладом» затверджена наказом по СумДУ №0065-VI від „30” січня 2023р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи 25.01.2023 р.
3. Метою наукової роботи є теоретико-методологічне обґрунтування процесів формування економічної моделі стратегічного управління медичним закладом і оцінки її ефективності.
4. Об'єкт дослідження: стратегічне управління закладами медичної галузі, на прикладі *ТОВ "МІДАС СУМИ"*.
5. Предмет дослідження: формування та впровадження стратегічних напрямків розвитку медичної установи.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах *ТОВ "МІДАС СУМИ"*.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретично-методичні основи формування стратегії та стратегічного управління організацією	14.01.2023
II	Аналіз методичних підходів до удосконалення стратегічного управління організацією медичної галузі	27.01.2023
III	Особливості удосконалення системи	10.02.2023

	стратегічного управління установами медичної галузі	
--	---	--

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити особливості моделей «стратегічного вибору».

У розділі 2 студент має провести аналіз інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління.

У розділі 3 студент має розробити основні напрямки розвитку ТОВ "МІДАС СУМИ" на основі існуючої системи стратегічного управління.

Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Рибальченко С.М.		
2	Рибальченко С.М.		
3	Рибальченко С.М.		

1. Дата видачі завдання 20.09.2022

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Рибальченко С.М.

Завдання до виконання одержав

(підпис)

Потужний І.А.

АНОТАЦІЯ

Окрім того у роботі висвітлено основи стратегічного управління, актуальні питання стратегічного аналізу, планування та забезпечення функціонування підприємства у «стратегічному режимі». Узагальнено матеріал, що відбиває теоретичні концепції та практичні підходи щодо побудови окремих елементів і системи стратегічного управління загалом; наведено методи аналізу середовища та обґрунтування стратегій різних типів, а також характеристики систем стратегічного планування, різних підсистем стратегічного управління, що забезпечують підтримку стратегічної діяльності на підприємстві, розкрито методичні підходи до їх формування.

Було висвітлено основи стратегічного управління та узагальнено матеріал, що відбиває теоретичні концепції та практичні підходи побудови системи стратегічного управління; обґрунтовано доцільність стратегій різних типів та вибрати оптимальну стратегію для установ медичної галузі.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг дипломної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 23 найменування. Загальний обсяг роботи становить 39 сторінок тексту; 3 розділи; 9 рисунків; 10 таблиць, список використаних джерел - 2 сторінки.

Метою наукової роботи є теоретико-методологічне обґрунтування процесів формування економічної моделі стратегічного управління медичним закладом і оцінки її ефективності.

Об'єктом магістерського дослідження є стратегічне управління закладами медичної галузі, на прикладі ТОВ "МІДАС СУМИ". Предмет дослідження: формування та впровадження стратегічних напрямків розвитку медичної установи.

Результати, що відображають наукову новизну, полягають у такому:

удосконалено:

- науково-методичні підходи до аналізу діяльності медичних установ;
- методичні положення щодо розроблення стратегії медичних закладів.

Набули подальшого розвитку:

- методичні підходи щодо вибору та впровадження стратегічних напрямків розвитку.

Методи дослідження: системний аналіз, наукової абстракції, структурний аналіз, методи економічного аналізу, логічні методи.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	10
1.1 Теоретичні основи визначення стратегії.....	10
1.2. Загальні методичні засади стратегічного управління.....	12
1.3. Особливості моделей «стратегічного вибору».....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ МЕДИЧНОЇ ГАЛУЗІ.....	22
....	
2.1 Характеристика передумов застосування стратегічного управління медичними установами.....	22 24
2.2 Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління.....	
РОЗДІЛ 3 ОСОБЛИВОСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УСТАНОВАМИ МЕДИЧНОЇ ГАЛУЗІ.....	26 26
3.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ "МІДАС СУМИ".....	
3.2 Розробка основних напрямів розвитку ТОВ "МІДАС СУМИ" на основі існуючої системи стратегічного управління.....	30
3.3 Використання методів та моделей економіко-математичного аналізу стратегічних управлінських рішень організації.....	34 39
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТОК А.....	43
ДОДАТОК Б.....	

ВСТУП

Сфера управління у сучасних умовах функціонування будь якої організації є найскладнішою, бо робота керівництва не гарантує успіху функціонування установ чи організацій. Що формує потребу постійного розвитку підходів до управління.

Проблематика стратегічного управління висвітлена у працях таких вчених як: Б. Бернана, В. Віссемо, В. Василенко, В. Герасимчука, Л. Довганя, Дж. Еванса, Б. Карлофа, У. Кінга, В. Квартальнова, Д. Кенуела, М. Мескона, Н. Моїсеєвої, А. Міщенко, В. Пономаренка, С. Прахалада, А. Петігрю, Дж. Сазерленда, Т. Ткаченко, Г. Хамела, та ін. Необхідним залишається аналіз процесів виникнення і поширення сьак тратегічного планування, так і стратегічного управління в економіці України.

Необхідно знайти конкретні цільові орієнтири, що забезпечать успіх діяльності медичних установ, ідентифікувати їх, а також виробити певні критерії та заходи щодо їх досягнення. Саме в цьому відображаються переваги стратегічного управління.

Нами було окреслено основи стратегічного управління, розглянуто актуальні моменти стратегічного аналізу і забезпечення функціонування медичної установи у «стратегічному режимі». Проведено узагальнення матеріалу щодо теоретичних концепцій та практичних підходів до формування окремих елементів та загальної системи стратегічного управління; розглянуто методи забезпечення аналізу середовища та обґрунтування стратегій, проведено аналіз системи стратегічного управління установи, розкрито методичні підходи до їх формування.

Але актуальним залишається формування такої моделі стратегічного управління організацією, яка буде комплексною та сформує механізм коригування певного впливу постійних непередбачуваних змін зовнішнього середовища. Важливим також є аналіз ефективності впровадження такої моделі, що може стати реальним механізмом та інструментом для установ у

конкурентній боротьбі на ринку медичних послуг.

Метою наукової роботи є теоретико-методологічне обґрунтування процесів формування економічної моделі стратегічного управління медичним закладом і оцінки її ефективності.

Об'єктом магістерського дослідження є стратегічне управління закладами медичної галузі, на прикладі ТОВ "МІДАС СУМИ". Предмет дослідження: формування та впровадження стратегічних напрямків розвитку медичної установи.

Завдання роботи:

- окреслити основи стратегічного управління; узагальнити матеріал, що відбиває теоретичні концепції та практичні підходи побудови системи стратегічного управління;
- обґрунтувати необхідність стратегій різних типів та вибрати оптимальну стратегію для ТОВ "МІДАС СУМИ";
- проаналізувати стратегічне управління загалом та ТОВ "МІДАС СУМИ" зокрема;
- сформулювати систему стратегічного управління ТОВ "МІДАС СУМИ".

Результати, що відображають наукову новизну, полягають у такому:

удосконалено:

- науково-методичні підходи до аналізу діяльності медичних установ;
- методичні положення щодо розроблення стратегії медичних закладів.

Набули подальшого розвитку:

- методичні підходи щодо вибору та впровадження стратегічних напрямків розвитку.

Методи дослідження: системний аналіз, наукової абстракції, структурний аналіз, методи економічного аналізу, логічні методи.

Інформаційна база дослідження: правові і нормативні акти Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, Інтернет-ресурси, наукові праці провідних вітчизняних і закордонних вчених в галузі стратегічного управління.

Окрім того у роботі висвітлено основи стратегічного управління, актуальні питання стратегічного аналізу, планування та забезпечення функціонування підприємства у «стратегічному режимі». Узагальнено матеріал, що відбиває теоретичні концепції та практичні підходи щодо побудови окремих елементів і системи стратегічного управління загалом; наведено методи аналізу середовища та обґрунтування стратегій різних типів, а також характеристики систем стратегічного планування, різних підсистем стратегічного управління, що забезпечують підтримку стратегічної діяльності на підприємстві, розкрито методичні підходи до їх формування.

Було висвітлено основи стратегічного управління та узагальнено матеріал, що відбиває теоретичні концепції та практичні підходи побудови системи стратегічного управління; обґрунтовано доцільність стратегій різних типів та вибрати оптимальну стратегію для установ медичної галузі.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1 Теоретичні основи визначення стратегії

Поняття "стратегія" походить від грецького слова *strategia* (*stratos* - військо і *ago*- веду), за допомогою якого описували найважливішу частину військового мистецтва. Якщо ж звернутися до економічної сфери діяльності, то під стратегією звичайно розуміють довгострокові плани керівництва фірми, спрямовані на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення перспективних цілей [5].

Окрім цього, існує і таке розуміння стратегії, як довгострокові наміри керівників підприємств щодо маркетингу, виробництва, фінансів, комерції, персоналу та ін [1,3]. Зміни визначень терміну "стратегія" відбувалися разом зі змінами зовнішнього середовища фірми. Проаналізуємо відомі визначення стратегії в хронологічному порядку (Додаток А) .

Вірно розроблена та впроваджена стратегія – це у першу чергу основа значного підвищення конкурентоспроможності організації, встановлення сильної конкурентної позиції та безпосереднє формування такої організації, що зможе успішно працювати у жорстких ринкових умовах.

Стратегії потрібно не тільки формулювати, але й формувати, тобто забезпечити її існування в реальних умовах, що передбачає вміле сполучення обох видів стратегії, що проілюстровано на рис. 1.1. Тобто на практиці реалізується деяка комбінація продуманої та виникаючої стратегії [5].

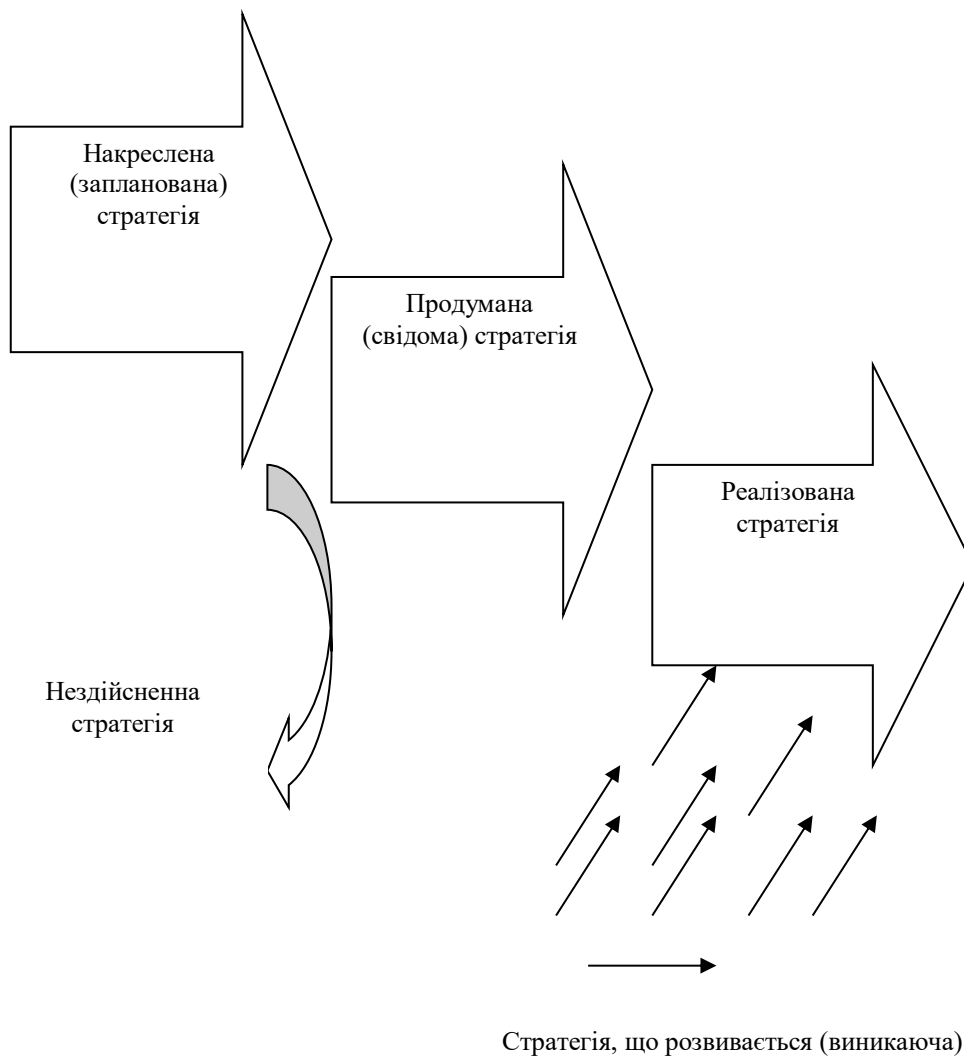


Рис. 1.1 - Стратегії за Г.Мінцбергом

Тобто єдиного та простого визначення стратегії не існує взагалі. Стратегія взагалі розглядається як певний зразок, до якого хоче наблизитись організація. І зазвичай за зразок беруть організацію певної галузі, що досягла досить вагомого розвитку, аналізують її позитивні сторони діяльності та намагаються скористатися набутим нею досвідом. Окрім того у сучасній літературі можна виокремити дві основних концепції стратегії: філософську і організаційно-управлінську [8,9].

Філософська наголошує на загальному значенні стратегії для первної організації [9]. Організаційно-управлінська в свою чергу пов'язана з

конкурентними діями, певними заходами і методами здійснення конкретної стратегічної діяльності організації.

У фундаментальній праці І. Ансоффа «Стратегічне управління» наводиться таке поняття стратегії: «За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності» [5].

Набір стратегічних компетенцій - це стратегічно важливі для певної організації напрямки діяльності, в яких виявляються конкурентні переваги. Стратегічні компетенції є об'єктивною необхідною передумовою забезпечення будь-якої установи чи організації конкурентних переваг.

Майкл Портер (професор Гарвардської школи бізнесу) у 1980 р. виділив три стратегічних напрямки:

- виробництво продукції чи надання послуг з низькими витратами;
- диференціація, тобто спеціалізація;
- орієнтація на конкретні ринкові ніші та концентрація зусиль організації саме у обраному сегменті.

Ці стратегічні напрямки являють собою три базові стратегії, причому всі ефективні бізнес-стратегії містять один або два з цих напрямків [85].

1.2. Загальні методичні засади стратегічного управління

Стратегічне управління є ключовою з підсистем загального менеджменту організацій, що забезпечує виконання певного переліку завдань: стратегічного аналізу, розробки та реалізації і контролю стратегії.

Саме система стратегічного управління має надати відповіді на три основні питання:

1. Яка візія, місія та цілі організації (установи)?
2. Який профіль бізнесу даної організації (установи)?
3. Програма заходів щодо забезпечення виконання місії та досягнення

встановлених цілей?

Предметом стратегічного управління є саме базисні процеси як в установі так і за її межами, тобто нарощування стратегічного потенціалу.

За Ансоффом - двома типовими стилями поведінки організації є: прирістний та підприємницький [3].

Прирістний направлений на мінімізацію відхилень саме від традиційної поведінки. Підприємницький стиль - прагне до постійної зміни досягнутого стану.

Порівняння цих типів поведінки подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Порівняння характеристик організації [3]

Характеристики організації	Поведінка	
	Прирістна	Підприємницька
Цілі	Оптимізація прибутку	Оптимізація потенціалу
Шляхи досягнення цілей	Використання минулих підходів	Можливості прибутку та форми управління
Обмеження	1. Зовнішнього середовища організації 2. Внутрішніми можливостями	1. Зміни зовнішнє середовище 2. Створення необхідних спеціальностей 3. Сприймання різних способів поведінки
Система заохочень (стягнень)	1. Заохочення стабільності, ефективності 2. Заохочення за минулу діяльність	1. Заохочення творчої ініціативи 2. Стягнення за відсутність ініціативи
Інформація	1. Внутрішня: діяльність 2. Зовнішня: довгостроковий обсяг можливостей	1. Внутрішня: можливості 2. Зовнішня: глобальний обсяг можливостей
Проблема	Повторювана, знайома	Неповторювана, нова
Стиль керівництва	Установлення єдності підходів	Формується сприйняття змін
Організаційна структура	1. Стабільна 2. Діяльність відповідно до процесу переробки ресурсів 3. Види діяльності співвіднесені слабо	1. Гнучка 2. Діяльність організована відповідно до проблем 3. Види діяльності жорстко співвіднесені
Рішення управлінських проблем:		
а) визначення необхідності дій	1. Реакція на відповідь на нову проблему 2. Із запізненням щодо появи проблеми	1. Активний пошук можливостей 2. Передбачення проблеми
б) пошук альтернативи	1. Орієнтація на минулий досвід 2. Незначні відхилення від статус-кво 3. Розглядається єдина альтернатива	1. Творчий пошук 2. Великі відхилення від статус-кво 3. Розглядаються багаточисленні альтернативи
в) оцінка альтернатив	Приймається перша, що задовольняє погреб	Вибирається краща з набору альтернатив
г) ставлення до ризику	1. Мінімізація ризику 2. Відповідність минулому досвіду	1. Свідомий ризик 2. Балансування сукупності ризикових варіантів

Впровадження стратегічного управління забезпечує досягнення

наступних результатів:

1. Створення системного потенціалу для досягнення цілей установи.
2. Структура організації і її внутрішніх змін повністю забезпечуює чутливість до змін зовнішнього середовища та відповідну адаптацію.

Тобто, саме стратегічне управління забезпечує створення конкурентних переваг установи та формує ефективну стратегічну позицію, яка зможе забезпечити майбутню життєздатність установи в умовах що постійно змінюються.

Задачами оперативного управління є використання вже існуючої стратегічної позиції установи для досягнення певних тактичних цілей. Порівняння стратегічного й оперативного управління наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 -Порівняння оперативного та стратегічного управління

Характеристика	Оперативний рівень	Стратегічний рівень
Місія	Виробництво послуг з метою одержання прибутку	Функціонування установи в довгостроковій перспективі за рахунок балансу, що дозволяє вирішувати проблеми зацікавлених у діяльності установи осіб
Об'єкт концентрації	Пошук шляхів найбільш ефективного використання ресурсів установи	Пошук нових можливостей, адаптація до постійних змін
Фактор часу	Короткострокова або середньо-строкова перспектива	Двгострокова перспектива
Основа системи управління	Функції й організаційні структури, процедури, техніка і технологія	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок
Підхід до управління персоналом установи	Працівники - виконавці окремих робіт та функцій	Працівник-основа установи, її головна цінність
Основний критерій ефективності управління	Прибутковість	Своєчасність реакції установи на зміни

Можна зазначити що для гармонійного розвитку установам необхідне вміння формувати досить гнучкі організаційно-структурні форми, які відповідають як двом типам організаційної поведінки так і двом видам управління одночасно.

1.3. Особливості моделей «стратегічного вибору»

Проблеми стратегічного управління досліджено в роботах великої кількості авторів, а саме Л. Абалкін, О. Віханський, І. Герчікова, Д. Львів, Б. Райзберг, М. Аллі, І. Ансофф, П. Друкер, Ф. Котлер, А. Стрікланд, Дж. Харвей,

М. Хаммер й ін.

На думку вчених Віханського О.Ю. і Наумова А.І., „стратегічне управління – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал, як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, що у сукупності в результаті дозволяє організації виживати, розвиватись і досягати своєї цілі у довгостроковій перспективі ”[5].

За Пірсом і Робінсоном „стратегічне управління це набір рішень та дій щодо формування і виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілі організації”[3]. Хігінс розглядав стратегічне управління як процес управління з метою виконання місії організації шляхом управління взаємодією організації з її оточенням[5].

Концепція стратегічного управління з'явилася на початку 70-х р. ХХ ст. Уперше вона була розроблена провідною американською консультативною організацією „Мак кінзі” і впроваджена (починаючи з 1972 р.) .На сучасному етапі розвитку концепції стратегічного управління можливо виділити наступні моделі стратегічного управління:

1. Модель аналітичного управління.
2. Модель формалізованого стратегічного управління.
3. Модель ситуативного управління.
4. Модель принципологічного управління

Вибір моделі стратегічного управління здебільшого пов'язують з рівнем стабільності середовища.

М. Мескон вважає, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів (рис. 1.2): вибору місії фірми; формулювання цілей фірми; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії.

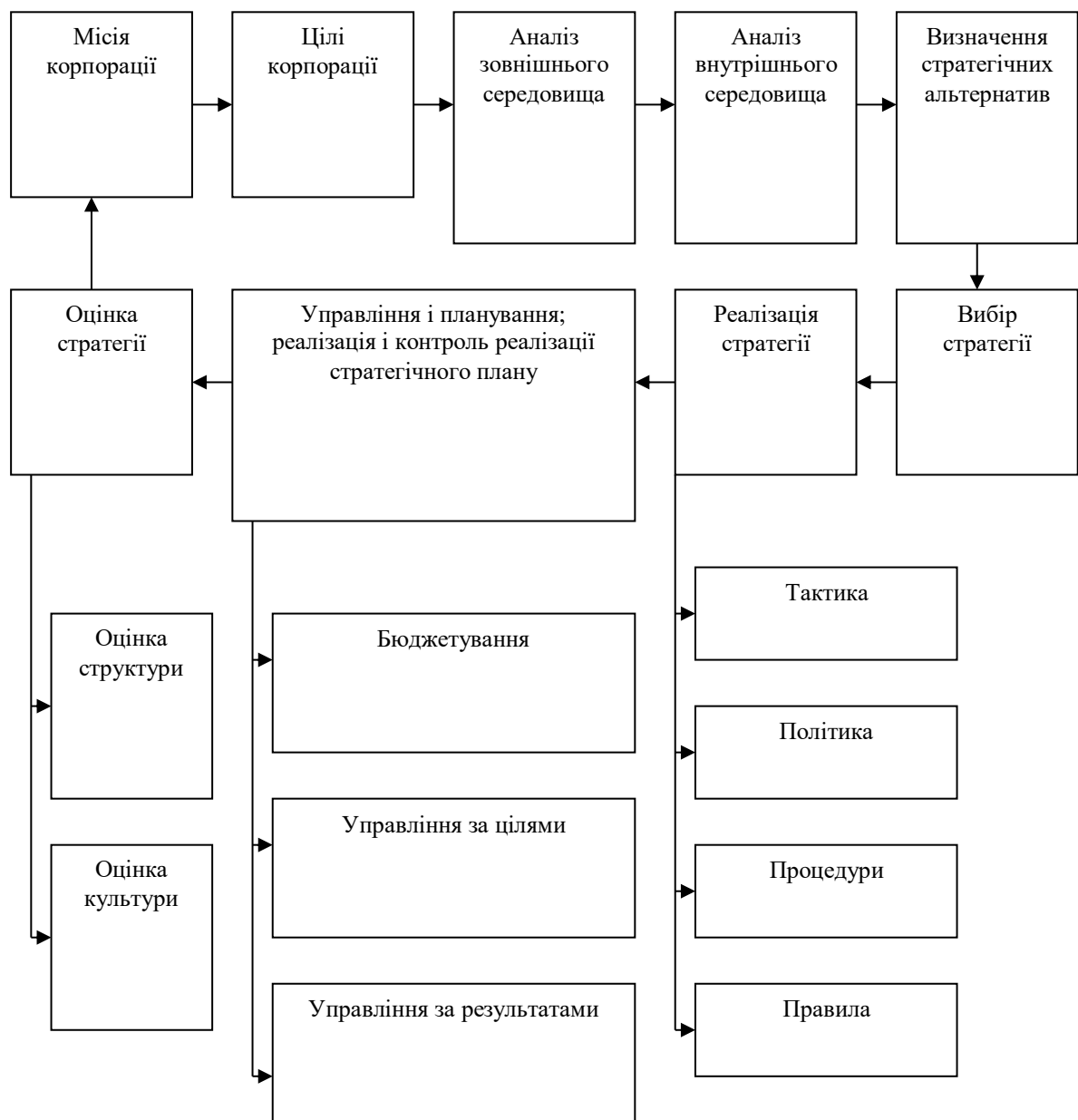


Рис. 1.2. Етапи стратегічного управління за М. Месконом

Етапи стратегічного процесу розробки та реалізації стратегії [8]:

1. Формулювання місії та цілей - визначаються стратегічна проблема та необхідність у стратегічних діях.
2. Визначаються стратегічні альтернативи, що можуть забезпечити

вирішення стратегічної проблеми, та визначається їх ефективність.

3. Аналіз стратегічних альтернатив на основі якого відбувається вибір стратегії що відповідає цілям установи.

4. Формується стратегічний план.

5. Проводиться оцінка відповідності визначеної стратегії до загальної структури управління установою.

6. Проводиться оцінка організаційної культури

7. Процес становлення стратегії як основи подальших оперативних заходів.

Враховуючи багатоплановий характер діяльності медичної установи, необхідним стає визначення певного переліку взаємопов'язаних стратегій, що формують собою «стратегічний набір».

Тобто стратегічний набір - це система різнопланових стратегій, які розробляються установою на певний проміжок часу, та формує специфіку функціонування і її розвитку.

Теорія і практика стратегічного управління обґрунтовують необхідність формування «стратегічного набору».

Загальні вимоги до стратегічного набору [12]:

- орієнтуються на досягнення певних взаємопов'язаних цілей;
- ясний зміст та певний набір стратегій;
- ієрархічний характер;
- надійність;
- відображення системи процесів у їхній сукупності і взаємозв'язку;
- гнучкість і динамічність стратегічного набору;
- баланс певної рівноваги між стратегіями.

На рисунку 1.3 проаналізовано процес коригування «стратегічного набору».

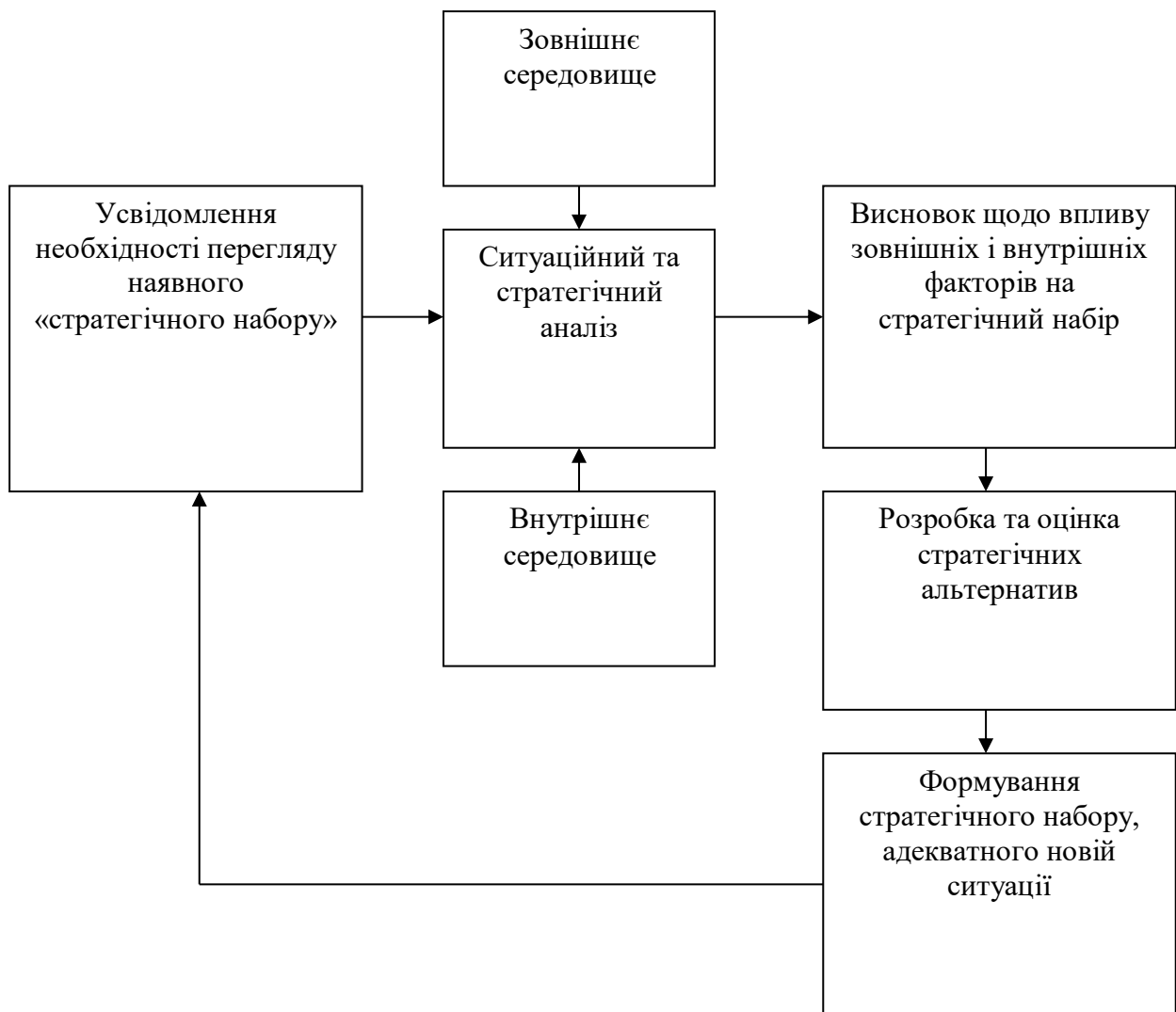


Рис. 1.3 - Процес коригування «стратегічного набору».

Тобто не існує двох однакових установ, які б мали однакові можливості щодо пристосування до відповідних особливостей зовнішнього середовища їх функціонування, і тому не може бути двох однакових «стратегічних наборів».

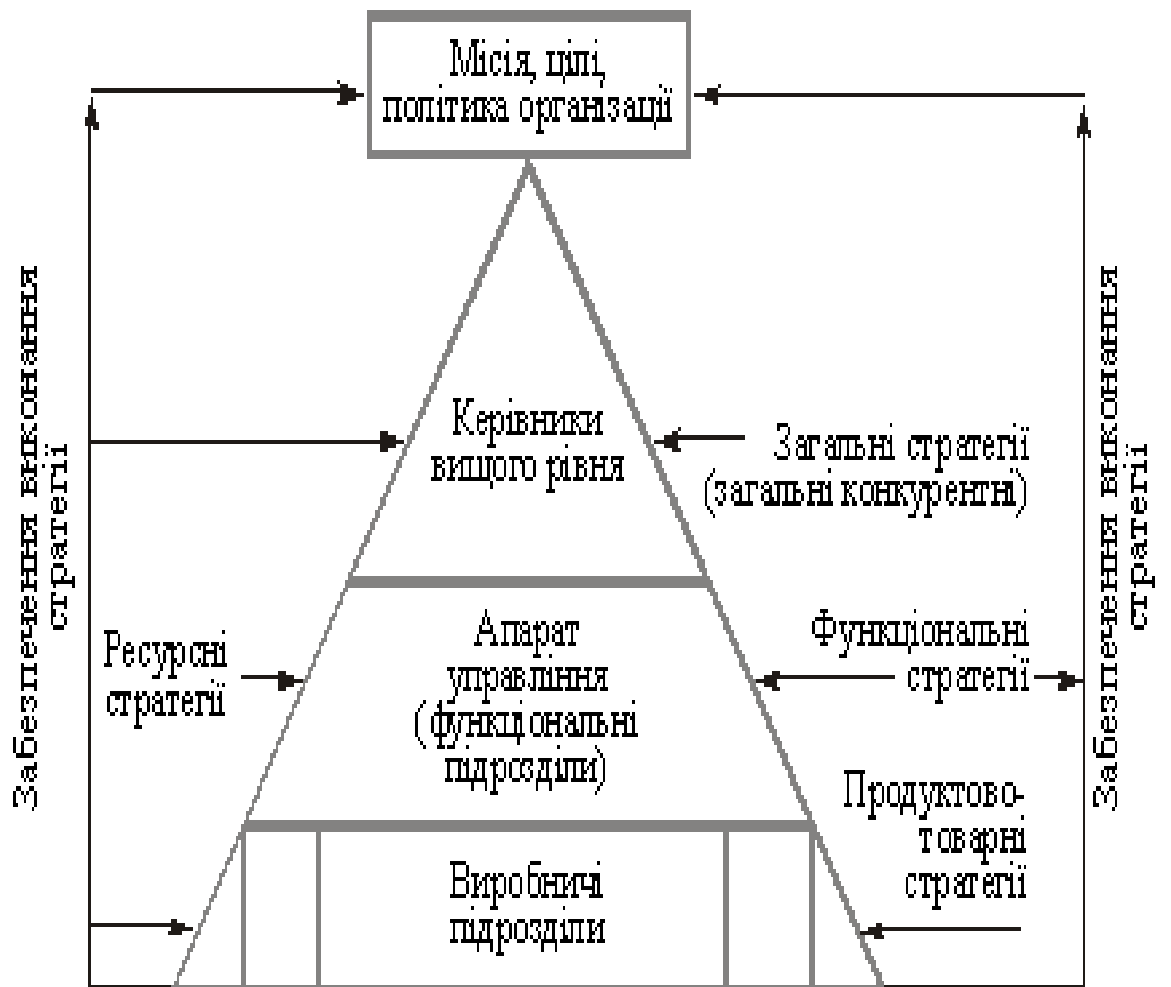


Рис. 1.4 - Ієрархія «стратегічного набору» медичної установи

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ МЕДИЧНОЇ ГАЛУЗІ

2.1 Характеристика передумов застосування стратегічного управління медичними установами

До загальних чинників, що якнайбільше впливають на відповідний вибір альтернативи стратегічного управління відносяться саме цілі медичної установи а також пріоритети керівництва (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 - Цінності для менеджерів та власників медичних установ

Орієнтація	Категорія цінності	цілі медичної установи
Теоретична	Кваліфікація, навички та раціональне мислення	Довгострокові розробки та активність щодо підвищенні кваліфікації
Економічна	Корисність	Прибутковість, результативність, задоволеність клієнтів, збільшення динаміки обсягу послуг
Політична	Влада	Чисельність працівників та активність керівництва
Соціальна	Відсутність конфліктів та скарг	Соціальна відповідальність
Естетична	Гармонія	Сервіс, якість, комфортність
Релігійна	Моральні норми	Етика

Переваги стратегічного планування та управління [6,10]:

1. Стратегічний план забезпечує визначення певного напрямку стратегічного розвитку як всієї галузі так і окремої організації.

2. Саме використання стратегічного плану діяльності організації (медичної установи) є передумовою розуміння своїх сильних та слабких сторін, прогнозування проблем та викликів сьогодення.

3. Забезпечується ухвалення ефективних управлінських рішень керівництвом медичної установи.

4. Формуються переумови раціонального управління інвестиціями та коштами.

5. Відбувається забезпечення ефективного залучення та використання ресурсів (в т.ч. людських).

6. Зменшується кількість конфліктних ситуацій під час прийняття важливих рішень.

7. Забезпечується реалізація місії, візії та стратегічних цілей на практиці.

8. Забезпечується гнучкість діяльності медичної установи за рахунок регулярного перегляду, адаптації та коригування дій.

9. Формування стратегії та цілей розвитку установи може бути підрунтям для розробки та впровадження різних проектів (відбувається залучення додаткових ресурсів та коштів).

Системний підхід визначається окрім прийняттям стратегічного рішення ще і якістю їх реалізації.

Яка формується: на первинних етапах обслуговування пацієнтів -з процедури оформлення, прийняття, направлення, бронювання місць у медичних установах.

Останнім часом всі підприємства та організації трансформуються та адаптуються до кардинально нового механізму функціонування в воєнних умовах, де частково щось залишається від попереднього розвитку, а щось тільки починає створюватись та формуватись. Тобто проходить процес кардинального зламу старих застарілих структур та методів господарювання, що є перешкодою розвитку та руху вперед, і головним стає сприяння зміцненню та стратегічному розвитку як кожного окремого елемента (тобто установи чи організації), так і економіки України в цілому.

2.2 Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління



Рис. 2.1 - Моніторинг впровадження стратегічного планування медичних установ

Для забезпечення аналізу впровадження стратегічного планування та управління було проведено дослідження, що охопило 20 ОТГ, з яких брали участь 15 комунальних медичних установ. І можна зазначити, що 73% відсотки стратегічних планів було затверджено органами місцевого самоврядування станом на 01 вересня 2019 р [12, 13]. А три ОТГ замість Стратегії підприємства розробили Стратегію розвитку охорони здоров'я в громаді, серед них дві Стратегії вже затверджено.

Стратегічне планування медичних установ в ОТГ можна розглядати в трьох варіантах, а саме [11]:

- є одним зі стратегічних напрямів у загальній Стратегії розвитку ОТГ;
- є окремою Стратегією розвитку медичної сфери в ОТГ;
- стратегічний план розвитку медичної установи як надавача послуг з

медичного обслуговування населення.

Основною та базовою характеристикою стратегічного мислення взагалі є усвідомлення конкретної мети розвитку будь яких установ та відповідно способів її досягнення. Стратегічне мислення характеризується такими відмінностями як: цілеспрямованість і перспективність; інноваційність і творчість; реалістичність і конструктивність; системність і масштабність, а також гнучкість і самостійність.

Стратегічні рішення, що приймаються керівниками різних установ чи організацій безпосередньо впливають на їх розвиток і конкурентоздатність. Обґрунтованість управлінських рішень, завжди напряду залежить від якості інформації, і ціна помилок може бути дуже високою.

Стратегічні інформаційні потреби організації охоплюють все, що будь чким чином може вплинути на довгострокову діяльність, непередбачені випадковості, пов'язані зі змінами у зовнішньому середовищі (в тому числі з форсмажорними обставинами). Стратегічна діяльність потребує надійного інформаційного забезпечення у вигляді баз стратегічних даних, допущень і прогнозів. Створення такого забезпечення - це не лише нагромадження інформації та її обробка.

Перваги [17, 18, 19]:

- складати прогнози розвитку подій;
- мати уявлення про реальні справи на підприємстві в конкретний відрізок часу;
- відслідковувати події в зовнішньому середовищі.

РОЗДІЛ 3 ОСОБЛИВОСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УСТАНОВАМИ МЕДИЧНОЇ ГАЛУЗІ

3.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ "МІДАС СУМИ"

ТОВ "МІДАС СУМИ" – забезпечує надання первинної медичної допомоги населенню в рамках програми державних медичних гарантій за договором з НСЗУ [23].

Юридична адреса організації [23]:

40022, м. Суми, вул. Троїцька, 18/4, оф. 2

Телефони:

+38(054)-270-05-12

midas-nmc@i.ua

Керівник організації:

Потужний Ігор Анатолійович

Медична установа створена 13.10.2018 (4 роки 3 місяці).

Керівний склад [23]:

Потужний Ігор Анатолійович (Зв'язки:) - керівник.

Давидюк-Потужна Ольга Леонідівна (Зв'язки:) - підписант.

Обмеження:

Вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори тощо;

Подавати документи для державної реєстрації від імені юридичної особи.

Суморока Ольга Сергіївна (Зв'язки:) - підписант.

Обмеження:

Вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори тощо;

Подавати документи для державної реєстрації від імені юридичної особи.

Суморока Ігор Євгенович (Зв'язки:) - підписант.

Обмеження:

Вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори тощо;

Подавати документи для державної реєстрації від імені юридичної особи.

Згідно з наказом МОЗ України від 26.02.2022 №383 "Про залучення медичних працівників-іноземців до надання допомоги постраждалим в умовах воєнного стану" з метою забезпечення надання своєчасної, безперервної допомоги постраждалим керівникам закладів охорони здоров'я в період дії воєнного стану [14, 15]:

1) допускати у добровільному порядку до надання допомоги постраждалим, які надходять до закладів охорони здоров'я, лікарів та інших медичних працівників-іноземців та осіб без громадянства, які перебувають в Україні на законних підставах, за умови наявності в них документів, що підтверджують відповідну освіту та професійну кваліфікацію;

2) забезпечити належні умови для ефективної організації залучення лікарів та інших медичних працівників-іноземців та осіб без громадянства, які перебувають в Україні на законних підставах, до надання допомоги постраждалим, які надходять до закладів охорони здоров'я;

3) надавати інформацію про залучення до надання допомоги постраждалим лікарів та інших медичних працівників-іноземців та осіб без громадянства, які перебувають в Україні на законних підставах, до Міністерства охорони здоров'я України.

Класифікація діяльності медичної установи - ТОВ "МІДАС СУМИ"[23]:

1. Відповідно діяльність як лікувальна установа.
2. Надання як в аренді так і для експлуатації власного майна.
3. Ведення власної медичної практики.
4. Спеціалізована медпрактика.
5. Надання послуг з переліку стоматологічної спрактики.
6. Догляд за хворими з забезпеченням проживання.

7. Послуги з догляду за особами з певними розумовими вадами.
8. Забезпечення послугами людей похилого віку і інвалідів.
9. Забезпечення послугами по догляду з забезпеченням проживання.
10. Надання соціальної допомоги без забезпечення проживання для осіб похилого віку та інвалідів.
11. Денний догляд за дітьми.
12. Надання іншої соціальної допомоги без забезпечення проживання.

Таблиця 3.1 - Штат медичної установи ТОВ "МІДАС СУМИ".

Посада	Кількість осіб
Директор	1
Медичний директор	1
Лікар (основне місце роботи)	8
Лікар (за сумісництвом)	6
Сестра медична	5
Реєстратор	3
Молодша сестра медична	1

Ключові принципи ведення бізнесу ТОВ "МІДАС СУМИ":



1. Клієнторієнтованість (діяльність повністю орієнтується на споживача та ринок медичних послуг).



2. Професіоналізм управління (керівник несе повну відповідальність за діяльність медичної установи).



3. Постійне поліпшення (використання нових технологій в наданні медичних послуг, постійний розвиток).

4. Повага правових та етичних норм(чесність та відкритість, повага до законів конкуренції).



5. Захист навколишнього середовища (раціональне використання природних ресурсів).

Таблиця 3.2 - SWOT аналіз діяльності медичної установи

<p>Сильні сторони: великий відсоток молодих людей в колективі установи; відмінна репутація працівників; проведена оптимізація процесу надання медичних послуг (онлайн робота, формування та структурування робочого часу); управлінська гнучкість установи; налагоджені комунікаційні процеси.</p>	<p>Слабкі сторони: неякісна комунікація з населенням області; повна залежність роботи онлайн від стабільності зв'язку та електроенергії; не досить гарно організується транспортне сполучення між певними населеними пунктами території району та області; досить значна частка непідписаних декларацій населення через релігію.</p>
<p>Можливості: розширення ринку збуту медичних послуг за рахунок укладання декларацій; постійний розвиток та навчання персоналу медичної установи; впровадження пакету нових послуг; - стратегічне планування діяльності закладу; Популяризація здорового способу життя та контроль за здоров'ям.</p>	<p>Загрози: загострення військових дій та ситуації на кордоні; погіршення стану енергосистеми України; збільшення кількості повітряних тривог; нестабільна політична ситуація; досить високий рівень конкуренції; пасивність громадян щодо власного здоров'я.</p>

3.2 Розробка основних напрямів розвитку ТОВ "МІДАС СУМИ" на основі існуючої системи стратегічного управління

На якому б етапі розвитку не перебувала б організація, все рівно знайдуться аспекти, що потребують поліпшення. Тому проаналізуємо, основні напрямки розвитку медичної установи ТОВ "МІДАС СУМИ". На нашу думку головним напрямком є збільшення частки ринку ТОВ "МІДАС СУМИ", що призведе до збільшення надходжень від наданих послуг та збільшить базу як споживачів так і партнерів організації.

І тому почнемо з аналізу маркетингової стратегії організації. Маркетингова стратегія це комплекс певних заходів щодо або завоювання, або розширення ринку. У роботі розглянемо методи, завдяки яким можна збільшити частку ринку для ТОВ "МІДАС СУМИ".

ТОВ "МІДАС СУМИ" працює в галузі, що знаходиться на стадії зрілості, а по деяким аспектам навіть спаду, що потрібно враховувати під час формування маркетингової стратегії.

Розглянемо фактори від яких залежить вибір маркетингової стратегії ТОВ "МІДАС СУМИ" (рис. 3.1).

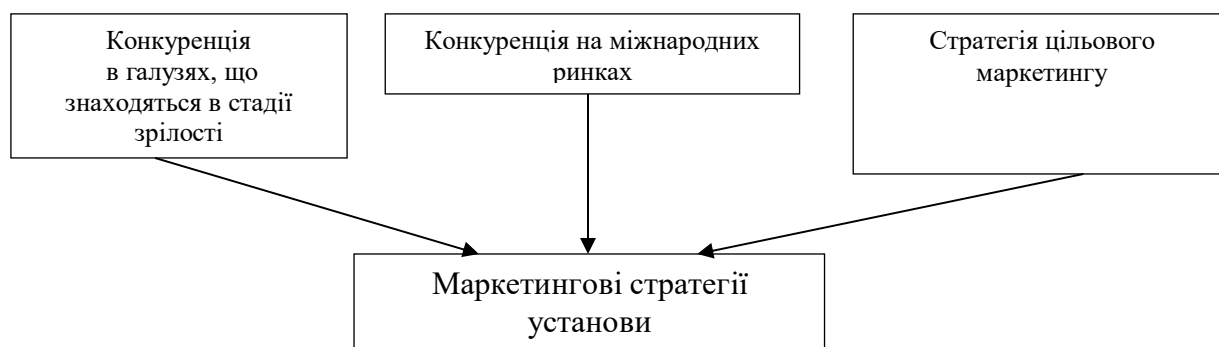


Рисунок. 3.1. Фактори впливу на вибір маркетингової стратегії

Наступним постає питання оцінку стану ТОВ "МІДАС СУМИ" на ринку. Що допоможе проаналізувати правильність обраної стратегії та виправити певні помилки на початкових стадіях.

В таблиці 3.3 наведено оцінку ринків збуту для ТОВ "МІДАС СУМИ"

Таблиця 3.3 - Оцінка ринків збуту для ТОВ "МІДАС СУМИ"

Показники	м. Суми	Населені пункти у радіусі 50 км	Ринки, віддалені за 50 км
Рівень попиту, %	90	31	6
Ступінь задоволення попиту, %	97	16	2
Рівень конкуренції, %	53	75	78
Частка споживачів, що готові придбати послуги, %	89	26	12

Як видно з таблиці, найбільш привабливим ринком для ТОВ "МІДАС СУМИ" є ринок міста Суми, найменш привабливими - ринки, що розташовані далі, ніж на 50 км. Ця тенденція прослідковується і для 88% підприємств будівельного комплексу.

Що стосується концептуального впровадження моделі стратегічного управління, то нами була обрана стратегія «БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ».

Логіка якої відрізняється від традиційних моделей, що зосереджують увагу в першу чергу на боротьбі в функціонуючому ринковому просторі, який називають «червоним океаном». Положення стратегія можна представити у вигляді схеми рисунок 3.2.

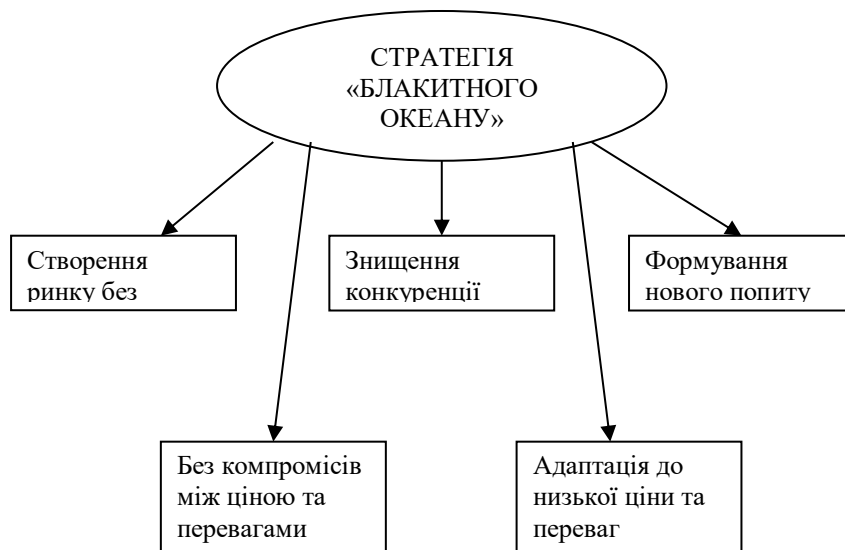


Рис 3.2 Особливості формування стратегії «блакитного океану»

Сутність стратегії складається у фокусуванні діяльності установи безпосередньо на тих ринках, що можуть принести хоча й невеликий, але стабільний прибуток на постійній основі. Тобто ринок має бути тісно пов'язаним з основною базовою діяльністю медичної установи.

Головні перевагами саморегулювання представлені на рис. 3.3.

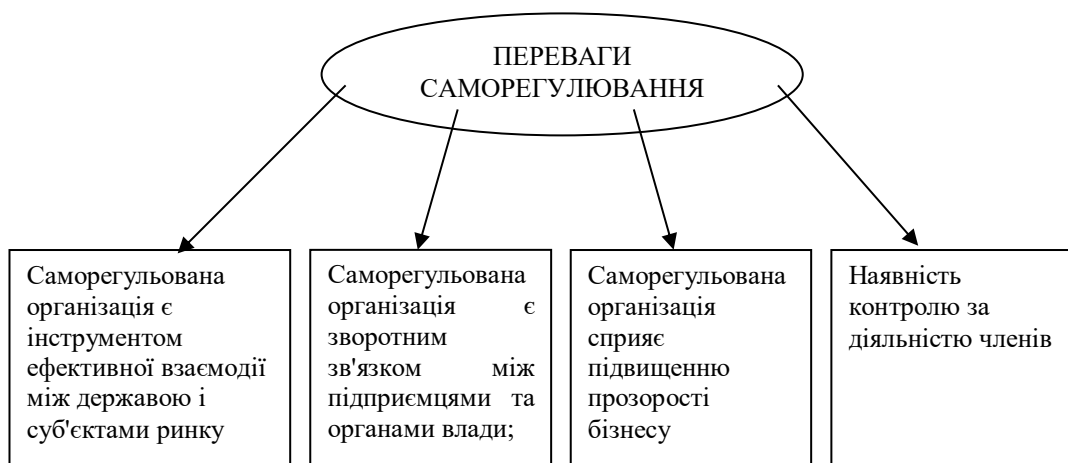


Рис. 3.3. - Переваги саморегулювання

Слід звернути увагу на систему збалансованих показників [2, 4, 7]. Вона переводить місію та загальну стратегію компанії в систему чітко поставлених цілей і завдань, а також показників, що визначають ступінь досягнення даних установок у рамках чотирьох основних проєкцій: фінансів, клієнтів, внутрішніх бізнес - процесів, навчання та зростання. Розглянемо детальніше прогностичні значення діяльності ТОВ «МІДАС СУМИ» за допомогою системи збалансованих показників на 2023-2028 рр. по проєкціям (табл.3.4).

Таблиця 3.4 - Прогностичні значення діяльності ТОВ «МІДАС СУМИ» за допомогою СЗП

Група	Цільова функція	Задачі	Показники	Цілі	Заходи	
Фінанси	Ріст продажу, прибутку	Прибуткове зростання бізнесу	Операційний прибуток	20-% ріст	Програма росту капіталізації підприємства	
			Ріст продаж	12-% рік		
Клієнти	Якість продукту, задоволеність покупців	Надавати якісні послуги	Рівень повернення товарів (незадоволення рівнем послуг)	Скорочення на 50 % в рік	Програма управління якістю	
			Процент постійних покупців	60%		Програма підвищення лояльності клієнтів
			Число продаж на клієнта	2,4		
Процеси	Високі виробничі технології, точність здійснення замовлень	Підвищити якість надання медичних послуг	Процент випуску продукції/послуг класу «А»	70% через 3 роки	Корпоративна програма розвитку	
Розвиток	Висока культура виробництва, ефективне планування та постачання	Навчати та «перезброювати» персонал	Процент розвинених стратегічних можливостей (навичок)	1-й рік – 50%, 3-й рік – 75%, 5-й рік – 90%	Стратегічний план розвитку навичок. Автоматизація процесів	

3.3 Використання методів та моделей економіко-математичного аналізу стратегічних управлінських рішень організації

Методи оцінки конкурентоспроможності, представлені в роботі і використання їх на ТОВ «МІДАС СУМИ» свідчать про те, що вони не досконалі і створюють певні труднощі в практичній роботі фахівців. У зв'язку запропонуємо економіко-математичний метод визначення інтегральної конкурентоспроможності робіт/послуг підприємства, який дозволить виключити експертні оцінки в результаті проведення розрахунків і приведе до інтерпретації інтегрального показника конкурентоспроможності.

Таблиця 3.4.

Розрахунок коефіцієнтів кількісних показників

№ п/п	Показники	Розрахунок	Примітки
1	Коефіцієнт ринкової долі	$\frac{5709}{8997} = 0,635$	ОП – 5709 т. грн; ЗОПР – 8997 т. грн
2	Коефіцієнт попередньої підготовки	$\frac{940}{1280} = 0,734$	ВПП – 940 тгрн; ВВОП – 1280 грн
3	Коефіцієнт зміни обсягу надання	$\frac{57090}{49049} = 1,164$	ОПкін – 57090 т. грн; ОПпоч – 49049 т. грн
4	Коефіцієнт рівня цін	$\frac{1104 - 700}{2 \cdot 800,0} = 0,2525$	Цmax – 1104 т. грн; Цmin – 700 т. грн; Цпр. – 800 т. грн
5	Коефіцієнт надання послуги	$\frac{1,164 \cdot 7,8}{6,9} = 1,316$	ЗБкін – 7800т. грн; ЗБпоч. – 6900 т. грн
6	Коефіцієнт рекламної діяльності	$\frac{1,164 \cdot 0,51}{0,49} = 1,211$	ВРДкін – 0,51 т. грн; ВРДпоч. – 0,49 т. грн
7	Коефіцієнт використання персонального продажу	$\frac{1,164 \cdot 31,8}{28,1} = 1,675$	ВПТАкін – 31,8 т.грн; ВПТАпоч – 28,1 т. грн.
8	Коефіцієнт використання зв'язків з громадськістю	$\frac{1,164 \cdot 13,4}{15,1} = 1,033$	ВЗкін – 13,4 т. грн; ВЗпоч. – 15,1 т. грн

На підставі отриманих коефіцієнтів отримуємо інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності надання послуги:

$$I = (0,635 + 0,734 + 1,164 + 0,2525 + 1,316 + 1,211 + 1,675 + 1,033)/8 = 1,0026.$$

Таблиця 3.5.

Визначення сумарного грошового потоку і ціни з врахуванням чинника часу за 2022–2026 роки

№ п/п	Показники	Роки				
		2022	2023	2024	2025	2026
1	Капіталовкладення тис. грн	30,6 (6,12 в р.)	–	–	–	–
2	Амортизаційні відрахування тис. грн. (нормат. строк – 7,5 років)	–	13,3	11,6	10,0	8,7
3	Чистий прибуток, тис. грн	–	33,6	32,4	42,2	79,6
4	Грошовий потік,	–30,6	46,9	44,0	52,2	88,3
5	Коефіцієнт дисконтування та інфляції	1	0,8	0,64	0,51	0,41
6	Експлуатаційні витрати, тис. грн	19,8	25,1	26,9	30,2	28,7
7	Зростання дисконт.грошового потоку тис. грн, (ряд.4 x ряд.5)	–30,6	37,52	28,16	25,6	36,2
8	Зростання ДГП накопиченим підсумком Σ ДГП, тис. грн	–30,6	6,92	35,08	60,68	96,88
9	Дисконтовані експлуатаційні витрати, тис. грн, (ряд.6 x ряд.5)	19,8	20,08	18,02	13,056	14,842
10	Ціна споживання з урахуванням фактору часу, тис. грн, (ряд.1 + ряд.9)	50,4	26,2	24,14	19,176	20,962

Тому можна зазначити, що на ціну будь якої медичної послуги безпосередньо впливають показники економічності виробу, надійності медичного закладу, його репутації на ринку та ресурсів, але окрім того значною мірою спостерігається вплив ставки дисконтування та інфляція. Саме запропоновані механізми розрахунку показників (які враховують чинник часу) забезпечують отримання науково обгрунтованої оцінки та вибору і формування конкурентоздатного пакету послуг що повністю відповідає загальній стратегії розвитку медичного закладу і системи стратегічного управління.



Рис. 3.4 - Процес формування та впровадження стратегії

Найкраща ситуація, це коли розроблено стратегії розвитку на всіх трьох рівнях управління в сфері охорони здоров'я.

Тобто, загальна стратегія розвитку громади має містити напрями та завдання, що покращують систему охорони здоров'я.

На наступному рівні стратегічних планів відбувається процес розроблення стратегії здоров'я, що можуть формуватися з більш детальних заходів і завдань щодо поліпшення системи охорони здоров'я і зміцнення громадського здоров'я [16, 20, 21].

Стратегія розвитку медичного закладу (безпосередньо надавача медичних послуг) має орієнтуватися на розвиток окремої організації, але зважає на ситуацію, що складається в навколишньому середовищі.

Фундаментом побудови стратегії здоров'я громади має стати загальна стратегія розвитку ОТГ, а стратегія розвитку медичного закладу має базуватися на стратегії розвитку громади. Відсутність стратегії розвитку системи охорони

здоров'я громади не повинна перешкоджати розробленню стратегічних планів закладу. Беручи до уваги, що процеси планування, відповідно до нової системи фінансування охорони здоров'я, тільки розпочинаються в нашій країні, заклад охорони здоров'я може стати першопрохідцем і, розробивши власний стратегічний план, може ініціювати розроблення стратегії з покращення здоров'я жителів громади.

Місія ТОВ «МІДАС СУМИ» - піклуватися про здоров'я жителів громади, надаючи доступні та якісні профілактичні, діагностичні та лікувальні послуги в комфортних умовах шляхом формування довірливих відносин, що базуються на взаємоповазі, відповідальності та професіоналізмі.

Цінності ТОВ «МІДАС СУМИ»:

1. Центром уваги є здорова людина.
2. Якісні послуги ефективного лікування та профілактика.
3. Відповідальність, довіра, взаємоповага, порядність.
4. Командна робота та прагнення до розвитку.
5. Комфортні умови для клієнтів і персоналу.
6. Любов до своєї професії та до клієнта.

Наступним етапом є формування завдань, заходів, індикаторів їх виконання, термінів та відповідальних осіб (табл. 3.6) [22].

Таблиця 3.6 - Контролінг впровадження стратегії

Завдання	Основні заходи	Індикатори виконання завдань	Термін	Відповідальний	Джерела фінансування

Окрім того ми пропонуємо формувати протермінований план моніторингових заходів (табл. 3.7) [22].

Таблиця 3.7 - Форма календарного моніторингу впровадження стратегії

Щотижня	Щомісяця	Щороку
Оперативні наради	Розширені оперативні наради	Зустріч стратегічної групи/ загальні збори
1. Моніторинг тижневих показників. 2. Плани на тиждень.	1. Моніторинг місячних показників. 2. Письмові звіти відповідальних за виконання показників і планів на місяць. 3. Плани на наступний місяць.	Річний звіт (містить інформацію про: 1) оцінку досягнення цілей та пріоритетів, визначених Стратегією та планом; 2) стан реалізації завдань і заходів плану; 3) оцінку рівня виконання запланованих індикаторів (показників) результативності реалізації Стратегії та плану; 4) причини невиконання або недосягнення очікуваних результатів; 5) висновки та пропозиції)

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах існування будь якої організації чи установи необхідним стає підвищення її конкурентоспроможності виробництва товарів чи послуг. У сфері надання медичних послуг спостерігається така ж сама тенденція, що спричиняє необхідність постійного розвитку управління медичними установами як операційного, так і стратегічного.

Саме тому, нами в роботі було проаналізовано характерні передумови застосування стратегічного управління медичними установами та інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління. В ході дослідження було проаналізовано визначення стратегії в хронологічному порядку. А також доведено, що саме система збалансованих показників може стати тією базою, яка дасть змогу медичним установам динамічно і ефективно розвиватися.

Окрім того у роботі висвітлено основи стратегічного управління, актуальні питання стратегічного аналізу, планування та забезпечення функціонування підприємства у «стратегічному режимі». Узагальнено матеріал, що відбиває теоретичні концепції та практичні підходи щодо побудови окремих елементів і системи стратегічного управління загалом; наведено методи аналізу середовища та обґрунтування стратегій різних типів, а також характеристики систем стратегічного планування, різних підсистем стратегічного управління, що забезпечують підтримку стратегічної діяльності на підприємстві, розкрито методичні підходи до їх формування.

Було висвітлено основи стратегічного управління та узагальнено матеріал, що відбиває теоретичні концепції та практичні підходи побудови системи стратегічного управління; обґрунтовано доцільність стратегій різних типів та вибрати оптимальну стратегію для установ медичної галузі.

На основі проведеного аналізу стану стратегічного управління ТОВ "МІДАС СУМИ" було обґрунтовано удосконалення системи стратегічного управління медичним закладом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Перерва П.Г., Тимофеев В.М., Погорелов М.І та ін Економіка і маркетинг виробничо-підприємницької діяльності: Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т». — Х., 2004. — 636 с.
2. Планирование развития ИТ на базе методологии "Balanced Scorecard" [Електронний ресурс] // - Режим доступу <http://www.management.com.ua/ims/ims057.html>
3. Портер М. Стратегія конкуренції. /Пер. з англ. А.Олійник, Р.Скільський. — К.: Основи, 2002. — 390 с.
4. Практические материалы с конференции Р. Каплана "Balanced Scorecard: Как реализовать стратегию" 17 ноября 2005 г. Киев [Електронний ресурс] // - Режим доступу <http://www.gaap.ru/biblio/corpfm/ssp/>
5. Прогнозування в системі стратегічного управління [Електронний ресурс] // - Режим доступу <http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/642/12/>.
6. Статистика України // І.В. Смолін „Моделі стратегічного управління”. №4, 2003 р. стор. 52-55.
7. The Balanced Scorecard - нові можливості для ефективного управління. Стратегія розвитку інформаційної системи управління А. М. Мартинович, В. І. Бузмаков
8. Інститут Миру та Порозуміння (2018) «Діалог у громадах» <https://issuu.com/ipcg/docs/imip-dialoge-print>
9. Respond «Інструмент розробки стратегії сталості НУО» <http://respond.org.ua/file/23u.pdf>
10. Закон України про фінансові гарантії медичного обслуговування населення <https://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2168-19>
11. План заходів з реалізації Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я на період до 2020 року <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/250432586>

12. Respond «Інструмент розробки стратегії сталості НУО»
<http://respond.org.ua/file/23u.pdf>
13. Програма «U-LEAD з Європою» (2019). «Стратегічне планування в секторі охорони здоров'я в об'єднаних територіальних громадах». Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/news/11845>
14. Документи ВООЗ. URL: <http://www.who.int/ru/index.html> (дата звернення: 18.04.2019).
15. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23 березня 2000 р. № 1602-III. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14>.
16. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18 вересня 1991 р. № 1560-XII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>.
17. Біостатистика : підручник / за заг. ред В.Ф. Москаленка. Київ : Книга плюс, 2009. 184 с.
18. Москаленко В.Ф., Грузєва Т.С., Іншакова Г.В. Право на охорону здоров'я у нормативно-правових актах міжнародного та європейського рівня : навчальний посібник ; за заг. ред. В. Ф. Москаленко. Харків : Контраст, 2006. 295 с.
19. Нові технології навчання менеджменту в медицині : навчальний посібник / за ред. Ю.В. Вороненката ін. Київ : Книга плюс, 2015. 419 с.
20. Методи і системи прийняття фінансових рішень: підручник / О.С. Олексюк та ін. Тернопіль : Збруч, 2001. 358 с.
21. Соціальна медицина і організація охорони здоров'я (для студентів стоматологічного факультету) / за ред. В.Ф. Москаленка. Київ : Книга плюс, 2013. 328 с.
22. Степаненко А. Сучасні принципи стандартизації в медицині Ліки України. 2003. № 4. С. 57–58.
23. ТОВ Мідас Суми <https://www.facebook.com/midas.sumy/>

ДОДАТОК А

Визначення поняття «стратегія»

Визначення	Автор	Основний підхід
1. Стратегія як метод установлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів	А. Чандлер, 1962 р.	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх чи внутрішніх умов середовища функціонування організації
2. Стратегія як метод визначення конкурентних цілей організації	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, що компанія буде продовжувати і/або почне здійснювати
3. Стратегія як спосіб установлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів І. Ансофф	Д. Стейнер, 1977 р. та ін.	При розробці стратегії необхідно виділити корпоративні, ділові і функціональні цілі з погляду їхнього різного впливу на процеси управління в організації
4. Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони	М. Портер, 1980-1985 рр	Основне завдання стратегії полягає в досягненні довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу
5. Стратегія як послідовна, погоджена та інтегрована структура управлінських рішень	М. Мінцберг, 1987 р.	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів
6. Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	М. Хамель, 1989 р.	Основу конкурентоспроможності становлять особливі здатності фірми і ресурси
7. Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, 1992 р.	Комплекс заходів, послідовне і паралельне виконання яких дозволяє досягти цілей при відсутності змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі
8. Стратегія визначає напрямок, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання	П. Дойль, 1993 р.	У центрі уваги стратегії - прийняття рішень в галузі маркетингу та інновацій. Найбільш важливе рішення - вибір ринків
9. Стратегія як набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності	А. Томпсон, 1995 р.	Стратегія одночасно є пре-активною (запобіжною) і реактивною (що адаптується)
10. Стратегія фірми - це розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних накреслених компанією цілей	І. Герчикова, 1995 р.	Сутність вироблення і реалізації стратегії полягає у виборі потрібного напрямку розвитку з безлічі альтернатив

ДОДАТОК Б

Вихідні дані до розрахунків

Показник	Значення на початок року	Значення на кінець року
Об'єм надання робіт/послуг підприємством	-	5709 тис. грн
Загальний об'єм надання робіт/послуг на ринку	-	8997 тис. грн
Сума витрат на попередню підготовку	-	940 грн
Сума витрат на попередню підготовку і організацію надання	-	1280 грн.
Обсяг надання робіт/послуг	49049 тис. грн	5709 тис. грн
Максимальна ціна на ринку		1104
Мінімальна ціна на ринку		700
Ціна, встановлена підприємством		800
Сума витрат на функціонування системи збуту	6900 тис грн	7800 тис.грн
Витрати на рекламну діяльність	0,49 тис. грн	0,51 тис. грн
Витрати на зв'язку з громадськістю для роботи/послуг	13,4 тис. грн	15,1 тис. грн