

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**

Науково-навчальний інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
(повна назва інституту/факультету)

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування  
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Олександра КАРІНЦЕВА  
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

14 грудня 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня магістр**

зі спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність,  
(код та назва)  
освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та логістика  
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: Формування стратегії розвитку бізнесу

Здобувача(ки) групи ПТЛ.М-21  
(шифр групи)

Пахоленко Юлія Олександрівна  
(прізвище, ім'я, по батькові)

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

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Юлія ПАХОЛЕНКО  
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник

професор, д.е.н. Леонід МЕЛЬНИК  
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Суми – 2023**

*Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувачка кафедри економіки,  
підприємництва  
та бізнес-адміністрування  
\_\_\_\_\_ Олександра КАРІНЦЕВА  
«14» грудня 2023 р.

**ЗАВДАННЯ  
до кваліфікаційної роботи  
для здобуття освітнього ступеня «магістр»**

Студента(ки) групи ПТЛ.м-21, 2 курсу ННІ БіЕМ  
(найменування інституту)

Спеціальність: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма: 8.076.00.12 «Підприємництво, торгівля та логістика»

Пахоленко Юлія Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: Формування стратегії розвитку бізнесу

Затверджена наказом по СумДУ № 1443-VI від «12» грудня 2023  
р.

Термін подання здобувачем вищої освіти завершеної кваліфікаційної  
роботи: до «14» грудня 2023 р.

Вихідні дані до роботи: наукові статті, інтернет-джерела, періодичні  
видання, аналітичні звіти

Зміст основної частини кваліфікаційної роботи (перелік питань, що  
підлягають розробленню): Поняття та значення стратегії організації,  
чинники, що визначають вибір стратегії розвитку, етапи розробки  
стратегії розвитку. Стратегічна оцінка середовища господарювання.  
Особливості стратегічного планування у приватних медичних  
організаціях. Обґрунтування вибору стратегії.

Перелік ілюстрацій (мають бути представлені під час захисту):  
Погляди окремих дослідників на визначення терміну «стратегія»,  
PESTEL-аналіз, SNW-аналіз, SWOT-аналіз, Класифікація можливих  
ризиків.

Дата видачі завдання: « 06 » листопада 2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: д.е.н. Леонід МЕЛЬНИК  
(вч. звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

Завдання прийняв(ла) до виконання: « 06 » листопада 2023  
р. \_\_\_\_\_

підпис студента(ки)

**Примітки:**

1. Це завдання є складовою кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня та розміщується після її титульного аркушу.
2. Після складання завдання, студент має ознайомитися із:
  - календарним графіком підготовки кваліфікаційної роботи із зазначеними строками виконання окремих етапів;
  - порядком перевірки кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату;
  - критеріями оцінювання та вимогами до кваліфікаційної роботи.

## АНОТАЦІЯ

**Загальна характеристика роботи:** дипломна робота складається з анотації, вступу, 3 розділів, висновків, списку використаної літератури. Загальний її обсяг становить 50 сторінок, у тому числі 2 рисунки, 7 таблиць та 26 використаних літературних джерела.

**Об'єктом дослідження** є сучасні тренди стратегічного розвитку приватної медичної організації.

**Предметом дослідження** є соціально-економічні відносини, що визначають стратегію розвитку приватної медичної організації.

**Метою** даної роботи є формування стратегічного розвитку приватної медичної організації.

**Досягненню заданої мети сприяли наступні завдання:**

- систематизація основних напрямків сучасних наукових підходів щодо розробки стратегії розвитку для сучасних організацій;
- виявлення специфіки стратегії розвитку приватної медичної організації;
- аналіз перспектив стратегічного розвитку приватної медичної організації.

**Використана методика:** системний підхід, методи порівняльного, структурно-функціонального аналізу, а також спостереження та метод табличної інтерпретації.

У першому розділі докладно розглянуто теоретичні основи розробки стратегії розвитку організації. Вивчено погляди визначення терміна «стратегія» авторів: М. Портер, Ф. Котлер, Р. З. Каплан, Д. П. Нортон, А. А. Томсон та А.Дж. Стрікленд, та ін. Було досліджено типи стратегій розвитку організацій, запропоновані авторитетними авторами, і навіть чинники, що визначають її вибір.

У другому розділі дипломної роботи проаналізовано особливості стратегічного планування у приватних медичних організаціях. Досліджено

фактори внутрішнього та зовнішнього середовища організації, проведено, PESTEL-аналіз, SNW-аналіз, SWOT-аналіз.

У третьому розділі дипломної роботи проведений аналіз низки альтернативних моделей стратегії розвитку, обґрунтований вибір з яких було зроблено на користь стратегії тиражування. Вибрана стратегія розвитку належить до групи стратегій концентрованого зростання, вона орієнтована на захоплення ринку. Її мета полягає у збільшенні абсолютної та відносної частки організації на відповідному ринку. Організації запропоновано відкриття ще одного медичного центру, що надає послуги обов'язкових медоглядів, що дасть змогу з найбільшою ефективністю використовувати такі переваги організації, як висока кваліфікація фахівців та конкурентоспроможність продукту.

**Наукова новизна:** досліджено типи стратегій розвитку організацій та чинники, що визначають її вибір. Запропонована можливість застосування стратегії для будь-якого підприємства, схожого з діяльністю аналізованого, реалізація якої дозволить досягти економічного ефекту для компанії та її подальшого розвитку загалом.

**Ключові слова:** стратегія, розвиток, медична організація, стратегічне планування.

## SUMMARY

**General characteristics of the work:** The diploma thesis consists of an abstract, introduction, 3 chapters, conclusions, and a list of references. Its total volume is 50 pages, including 2 figures, 7 tables, and 26 used literature sources.

**The object of the study** is the modern trends of the strategic development of a private medical organization.

**The subject** of research is the socio-economic relations that determine the strategy of development of a private medical organization.

**The purpose** of this work is to form the strategy of development of a private medical organization.

**The following tasks** contributed to achieving the set goal:

- Systematization of the main directions of modern scientific approaches to the development of a development strategy for modern organizations;
- Identification of the specifics of the development strategy of a private medical organization;
- Analysis of the prospects for the strategic development of a private medical organization.

**The methodology used** is a systems approach, methods of comparative, structural-functional analysis, as well as observation and the method of table interpretation.

In the first chapter, the theoretical foundations of the development of an organization's strategy are considered in detail. The views on the definition of the term "strategy" by the authors of M. Porter, F. Kotler, R. Z. Kaplan, D. P. Norton, A. A. Thomson and A. J. Strickland, etc. were studied. The types of development strategies for organizations proposed by authoritative authors were also studied, as well as the factors that determine its choice.

In the second chapter of the diploma work, the features of strategic planning in private medical organizations are analyzed. The factors of the internal and external

environment of the organization were studied, PESTEL analysis, SNW analysis, SWOT analysis were carried out.

In the third chapter of the diploma work, an analysis of a number of alternative development model strategies was conducted, the justified choice of which was made in favor of the replication strategy. The chosen development strategy belongs to the group of concentrated growth strategies, it is focused on market capture. Its goal is to increase the absolute and relative share of the organization in the relevant market. The organization is proposed to open another medical center that provides mandatory medical examinations, which will make it possible to use such advantages of the organization as the high qualification of specialists and the competitiveness of the product most effectively.

**Scientific novelty:** The types of development strategies for organizations and the factors that determine its choice were studied. The possibility of applying the strategy for any enterprise similar to the activity of the analyzed one is proposed, the implementation of which will allow achieving an economic effect for the company and its further development in general.

**Keywords:** strategy, development, medical organization, strategic planning.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	9
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ....	12
1.1 Поняття та значення стратегії організації.....	12
1.2 Чинники, що визначають вибір стратегії розвитку .....	15
1.3. Етапи розробки стратегії розвитку бізнесу .....	19
2. СТРАТЕГІЧНА ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	24
2.1 Особливості стратегічного планування у приватних медичних організаціях.....	24
2.2 Оцінка макрооточення підприємства .....	29
2.3 Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.....	30
3. ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ.....	35
3.1 Переваги стратегії розвитку ТОВ «МЕДОГЛЯД +».....	35
3.2 Оцінка результативності стратегії розвитку ТОВ «МЕДОГЛЯД +».....	40
ВИСНОВКИ .....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ.....	50



## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Однією із специфічних особливостей сучасних умов ведення бізнесу є розширення переліку його сфер, де необхідне активне пристосування до зовнішнього середовища через стратегічне управління.

Однією з таких галузей є медична діяльність, де раніше не було гострої необхідності у стратегічному управлінні, оскільки цілепокладання та ресурси для досягнення цілей у цій сфері були централізовано регульованими та значною мірою передбачуваними. Специфіка бізнесу визначалася змістом медичної ліцензії (за напрямками), підготовкою (насамперед компетенції персоналу та обладнання), що дозволяло медичним організаціям обмежуватися типовими стратегіями розвитку без необхідності адаптації базової стратегії до особливостей бізнесу, властивих конкретній медичній організації.

Навіть великі медичні компанії зазвичай обмежувалися окремими елементами стратегічних рішень. Насамперед, це стосувалося обґрунтування вибору бізнес-моделі, що найбільш підходить для розширення масштабів діяльності, її адаптація до специфіки послуг. Малий бізнес, який діяв у сфері приватної медичної практики, як правило, не відчував потреби у стратегічному управлінні зовсім.

Необхідність отримання досвіду стратегічного управління демонструють сучасні умови ведення бізнесу у сфері надання медичних послуг, які, з точки зору медичних організацій, збільшуються під впливом факторів економічного характеру, специфічним впливом наслідків карантинних обмежень, військовими діями. Крім трансформації бізнесу як умови пристосування до зовнішнього середовища, стратегічне управління приватним медичним бізнесом може включати його розвиток як спосіб найбільш ефективного використання можливостей. Більшість приватних медичних організацій, не володіючи достатнім досвідом стратегічного управління, не мають практичних

інструментів оцінки можливостей з позицій їх реального використання для конкретної організації.

Тим часом такі можливості існують, але для їх використання потрібні інструменти стратегічного управління, що відповідають особливостям бізнесу приватних медичних організацій.

Настає необхідність розробки таких інструментів для приватних медичних, оскільки їх використання створює основу ефективного стратегічного розвитку, досягнення переваги над конкурентами, збільшення прибутку підприємства чи досягнення інших значних переваг.

На сьогоднішній день різні аспекти багатогранної проблеми формування стратегій підприємств та організацій, зайнятих у різних сферах, досить добре вивчені та широко представлені в економічній літературі. Істотний внесок у їх вирішення зробили як вітчизняні, і зарубіжні дослідники, такі як І. Ансофф, М. Портер, О. Стрікленд, А. Томпсон, А. Чандлер та ряд інших [1-4].

Актуальність дослідження було визначено необхідністю уточнення низки теоретичних положень та методів розробки стратегії розвитку приватної медичної організації, практично це визначається необхідністю більш ефективного використання можливостей докілья приватним медичним бізнесом за відсутності достатнього досвіду стратегічного управління у цій сфері.

Метою даної роботи є формування стратегічного розвитку приватної медичної організації.

Завданнями роботи є:

- систематизувати основні напрямки сучасних наукових підходів щодо розробки стратегії розвитку для сучасних організацій;
- виявити специфіку стратегії розвитку приватної медичної організації;

– проаналізувати перспективи стратегічного розвитку приватної медичної організації.

Об'єкт дослідження – сучасні тренди стратегічного розвитку приватної медичної організації.

Предмет дослідження – соціально-економічні відносини, що визначають стратегію розвитку приватної медичної організації.

Методами дослідження цієї роботи є системний підхід, методи порівняльного, структурно-функціонального аналізу, а також спостереження та метод табличної інтерпретації.

Загальна характеристика роботи: дипломна робота складається із анотації, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Обсяг роботи (без літератури та додатків) – 38 сторінок. Загальний її обсяг становить 50 сторінок, у тому числі 2 рисунки, 7 таблиць та 26 використаних літературних джерела.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

## 1.1 Поняття та значення стратегії організації

В даний час економічні відносини в Україні спрямовані на підтримку та розвиток бізнесу. Але не кожна компанія може стати успішною у своєму розвитку, а значить і не зможе отримувати запланований прибуток, якщо не вибере певну стратегію свого розвитку. Багато підприємців-початківців не повною мірою розуміють важливість обґрунтування та розробки стратегії розвитку організації та її ролі в успішному управлінні, а ведуть діяльність тільки на основі особистих уявлень про правильність тих чи інших управлінських рішень. Проте економічні відносини не стоять на місці, а серед підприємців витримують високу конкуренцію лише ті, хто ефективно вміє управляти підприємством.

Сучасна успішна організація існує та розвивається, обираючи або певний тип стратегії, або комплексну стратегічну політику. Стратегії розвитку потребують і організації з досвідом діяльності, і новачки. При виборі організації орієнтуються, перш за все, на перспективу свого розвитку і практичну значимість кожного її типу. Сучасна успішна організація також використовує стратегії, які враховують динаміку зовнішнього середовища та особливості конкурентного середовища.

У результаті вивчення та аналізу економічної літератури на тему дослідження виявлено визначення поняття «стратегії». Автори та їх позиція відображені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Погляди окремих дослідників на визначення терміну «стратегія»

Автор	Думка
1	2
М. Портер	Стратегія являє собою спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони [2, с. 80]
Ф. Котлер	Певний системний підхід керівництва до правильного функціонування діяльності, заснований як на одержанні прибутку так і на підтримці збалансованості [3, с.183]
Р. С. Каплан, Д. П. Нортон	Вибір підприємством шляхів розвитку, ринків, методів конкуренції та ведення своєї діяльності; стратегія компанії є комбінацією методів конкуренції та організації діяльності, спрямованої на задоволення клієнтів та досягнення організаційних цілей [5, с.141]
А. А. Томпсон і А. Дж.Стрікланд	Комплексний план управління, який має зміцнити становище підприємства на ринку та забезпечити координацію зусиль, залучення та задоволення нових та вже існуючих споживачів, підвищення рівня конкуренції та відповідно досягнення головних цілей підприємства [4, с.275]
М. М. Мартиненко	Узагальнююча модель дій, необхідні досягнення поставлених довгострокових цілей шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства. За фактом, стратегія є набором правил прийняття рішень, якими організація керується своєї діяльності [6, с.371]
І. А. Ансофф	Набір правил прийняття рішень, якими організація керується у своїй господарській діяльності [1, с.83]
Г. Мінцберг	Єдність, план, зразок, модель, шаблон, позиціонування. Стратегія як план дій є деяким набором курсів дій, сформованих відповідно до ситуації, що склалася [7, 113]
З. Шершньов С. Оборська	Програма, план, генеральний курс підприємства для досягнення ним стратегічних цілей у сфері діяльності [8, с.94]

З вищевикладеного матеріалу, у цій роботі можна спертися на таке визначення базового терміну: стратегія це сукупність дій, вкладених у досягнення поставлених цілей шляхом раціонального та ефективного використання ресурсів. Головна мета стратегії – домогтися довгострокових конкурентних переваг, які мають забезпечити виробничій системі високу рентабельність та життєздатність.

Коли економіка досягає певного рівня, за якого існування підприємства, як її активного та розвиненого елемента, зумовлене природним економічним розвитком, поняття стратегії ототожнюється із системою пріоритетів, інноваціями, виявленням потенціалу зростання. І всі пов'язані організаційні процеси підпорядковуються не просто загальній стратегії організації, а стратегії розвитку, образу дій і підходів. Стратегія розвитку організації не тільки визначає перспективні завдання, а й передбачає оцінку результатів сьогодення. Її характерною особливістю є стабілізація вже досягнутої економічної ефективності та використання позитивного досвіду [9, с.127].

Оскільки в даній роботі йдеться не про стратегію компанії в цілому, а про стратегію її розвитку, в ході дослідження було вирішено сконцентруватися на пошуку відповідей на три основні питання, що допомагають зрозуміти поточний стан організації, цільові установки і можливі способи їх досягнення.

1. Чим займається в даний момент підприємство та яке місце на ринку воно займає?
2. Яким у майбутньому бачить себе організація, ким хоче стати?
3. Як організація зможе досягти бажаного результату, що необхідно зробити, щоб відповідати стратегічному ідеалу?

Відповіді на ці питання складає основний зміст діяльності зі стратегічного управління організацією, що надалі дозволить приймати стратегічно важливі рішення:

- створити план розвитку організації;
- зрозуміти, які позиції на ринку збирається зайняти організація у довгостроковій перспективі;
- надати організації індивідуальність і, можливо, деяку унікальність.

Формування стратегії розвитку є важливим етапом стратегічного управління організації, це включає призначення людей на основні посади, які володіють глибокими теоретичними пізнаннями і великим практичним досвідом, а також здатних відчувати ринкові зміни і пріоритети внутрішнього

розвитку організації, а також вчасно знаходити незвичайні і нестандартні конкурентні рішення для проблем. Організація спільної команди однодумців, які мають спільне стратегічне бачення, дозволить підприємству розробити потрібну місію, сформулювати головну мету, розробити узгоджені стратегічні установки.

Медичні організації мають ряд особливостей, які необхідно враховувати при розробці їх стратегії розвитку.

По-перше, медичні організації надають послуги, які є життєво важливими для населення. Це означає, що вони мають виконувати свою соціальну місію та забезпечувати доступність медичних послуг для всіх верств населення.

По-друге, медичні послуги є високотехнологічними. Це означає, що медичним організаціям необхідно постійно інвестувати в розвиток своїх технологій, щоб надавати якісні медичні послуги.

По-третє, медичні послуги є висококонкурентними. Це означає, що медичним організаціям необхідно постійно розвиватися та удосконалюватися, щоб залишатися конкурентоспроможними.

## **1.2 Чинники, що визначають вибір стратегії розвитку**

На формування стратегії організації впливає багато чинників, сила впливу яких поступово може змінюватися. Вибір однієї стратегії ніколи не відбувається в однакових ситуаціях.

Чинники які впливають на вибір стратегії розвитку організації, сильно відрізняються один від одного. Основними факторами, що формують стратегію, є:

- соціальні, політичні, цивільні і нормативні стандарти;
- комерційна привабливість та особливі умови конкуренції;

- специфіка ринкових можливостей та загрози;
- сильні та слабкі сторони організації, її конкурентні можливості;
- особисті амбіції, прийнята філософія бізнесу та етичні погляди топ-менеджерів;
- декларовані організацією цінності та особливості корпоративної культури [10, с. 151].

У більшості випадків, коли межа між внутрішнім та зовнішнім середовищем організації не визначена, придбання значних конкурентних переваг не забезпечується, а діяльність компанії не покращується, стратегія є неефективною.

Виходячи з цього, менеджер повинен проаналізувати та врахувати весь спектр зовнішніх та внутрішніх факторів, перш ніж приймати рішення про вибір конкретної стратегії.

Стратегія організації може мати або не мати певних ознак. У зв'язку з цим виділяють стратегії організації на ті, які мають ознаки стратегій розвитку, і ті, що їх не мають.

Ознаки стратегій розвитку:

- достатній рівень НТП організації;
- сприятливий мікро- та макроклімат організації;
- інтенсивний розвиток;
- спрямованість досягнення цілей розвитку організації.

Для того щоб вибрати стратегію поведінки організації та реалізувати її, керівництво повинно мати глибоке розуміння внутрішнього середовища організації, її потенціалу та тенденцій розвитку, а також зовнішнього середовища, тенденцій розвитку та місце, яке займає організація на ринку. У той самий час зовнішнє середовище вивчається стратегічним керівництвом насамперед для виявлення загроз і можливостей, які організація має враховувати щодо своїх цілей та їх досягненні [11, с. 69].



Є також багато альтернативних чинників, які впливають на формування стратегії організації:

1. Розмір організації, як один із основних чинників під час вибору її стратегії.

2. Стан галузі та становище у ній підприємства. Цей чинник грає досить значну роль у формуванні стратегії організації. Провідні підприємства прагнуть затвердити свої позиції на ринку і вибрати різні стратегії зростання. Припускаючи, що галузь перебуває у стані занепаду, необхідно вибрати стратегію диференціації, а галузі, що розвивається, – стратегію концентрованого або інтегрованого зростання. Підприємствам, які слабо розвиваються, необхідно вибирати стратегії, які зміцнять їх позиції на ринку. Якщо такі стратегії не в їх силах, галузь в якій працює підприємства має бути покинута, тобто потрібно вибрати стратегію скорочення.

3. Привабливість ринку. Також важливий чинник стратегічного вибору. Жодна компанія не вибере непривабливий, явно збитковий ринок за своїм бажанням.

4. Стратегії конкурентів. Під час створення стратегії організації необхідно враховувати стратегії конкурентів. Враховуючи цілі, які переслідуються в стратегії організації-конкурента, можна сформулювати стратегію для організації з метою підвищення конкурентних переваг.

5. Конкурентні переваги організації.

6. Цілі та місія організації. Цілі та місія організації визначають напрям стратегії. Навіть якщо підприємство має всі передумови для інтенсивного зростання, така стратегія буде відкинута, якщо вона не передбачена цілями організації.

7. Потенціал організації. Цей чинник не можна ігнорувати щодо стратегії розвитку, оскільки необхідно зрозуміти, чи достатньо ресурсів організації для розробки альтернативних стратегій.

8. Особливості продукції та виробництва. Характеристика товарів або послуг, що випускаються організацією, безумовно, враховується при виборі стратегії. Одна річ випускати товари повсякденного попиту, а зовсім інша – складну побутову техніку чи електроніку.

9. Етап життєвого циклу. Без урахування стадії життєвого циклу організації та товарів не обійтися. Наприклад, ви не можете вибрати стратегію зростання для підприємства, якщо його продукт перебуває на стадії спаду.

10. Витрати виробництва та реалізації. Організація з високою собівартістю виробництва та реалізації продукції не може вибрати стратегію лідерства за витратами. Тобто, цей фактор слід враховувати при виборі стратегії.

11. Інтереси топ-менеджменту, власників, колективу. Якщо, наприклад, топ-менеджмент або власники люблять ризик, то, звичайно, обрана стратегія міститиме значну частку ризику. Або особиста антипатія до конкурента може зіграти вирішальну роль при виборі стратегії для захоплення його компанії, хоч це, можливо, і не потрібно.

12. Кваліфікація та якісний склад персоналу. Без кваліфікованого персоналу неможливо вибрати стратегію, яка потребує глибоких знань та творчості.

13. Обов'язки організації за попередніми стратегіями. Такі зобов'язання створюють певну інерцію у розвитку. Тому при виборі нової стратегії слід враховувати, що протягом деякого часу досі зберігатимуться зобов'язання попередніх років, які дещо обмежать і навіть певною мірою змінять можливості для реалізації нової стратегії.

14. Ступінь залежності від довкілля. Часто, якщо організація має високий рівень залежності від постачальників чи споживачів, вона може вибрати стратегію використання свого потенціалу в найкоротші терміни.

15. Чинник часу. Організація може найбільш успішно реалізувати нову стратегію лише у ті моменти, коли для цього виникають сприятливі можливості. Керівництво повинне вміти відчувати та враховувати цей фактор при виборі стратегії.

16. Наявність альтернативних стратегій. Вибір стратегії ґрунтується на альтернативних рішеннях. Через невизначеність економіки існує необхідність у багатоваріантності вибору стратегій, що також є важливим чинником у формуванні стратегії.

17. Поінформованість та оцінка реалізації поточної стратегії. Неможливо сформувавши майбутню стратегію організації без визначення поточної. Необхідно з'ясувати, які цілі було досягнуто під час реалізації чинної стратегії, з якими труднощами організація зіштовхнулося під час її реалізації, причини цих труднощів.

18. Фінансові ресурси організації. Необхідно враховувати фінансовий стан організації, оскільки будь-яка зміна діяльності підприємства, отже, і реалізація стратегії вимагають певних фінансових ресурсів.

19. Рівень ризику. Кожна організація, залежно від сили, можливостей та управлінських переваг, встановлює собі межу припустимого ризику, який вона враховує при ухваленні стратегічного рішення [12].

При виборі стратегії організації неможливо однаково враховувати перераховані чинники. Але цілі, фінансові можливості, інтереси власників та ризику беруться до уваги насамперед.

### **1.3. Етапи розробки стратегії розвитку бізнесу**

Формування стратегії організації спрямоване на вибір стратегій, які найбільше відповідають умовам зовнішнього та внутрішнього середовища.

Принципи формування стратегії:

- стратегія формується в умовах і з урахуванням непередбачуваності розвитку ситуації у зовнішньому середовищі, але повинна відповідати прогнозу розвитку компанії «в довгостроковій перспективі»;
- стратегія повинна розподіляти ресурси та види діяльності з урахуванням відповідності можливостей та загроз довкілля та реалізації конкурентних переваг;
- зі стратегії повинні слідувати: алгоритм розгортання діяльності компанії; проміжні цілі кожної стадії алгоритму [13, с. 125].

Стратегія пов'язує всі ці стадії та мету для прийняття рішень.

Стратегія розвитку організації формується виходячи з місії та цілей компанії, еталонної стратегії ведення бізнесу, результатів SWOT-аналізу, а також результатів аналізу стратегії розвитку організації, що діє. Отже, основні етапи розробки стратегії можна наступним чином:

1. Аналіз середовища діяльності.
2. Постановка місії, цілей.
3. Розробка загальної стратегії організації.
4. Формування функціональних стратегій.
5. Визначення механізму реалізації обраної стратегії.
6. Контроль, оцінка результатів, наявність зворотного зв'язку [14, с.40].

Аналіз середовища. Аналіз середовища є вихідним процесом стратегічного управління, оскільки він забезпечує основу визначення цілей організації та вироблення стратегії розвитку, що забезпечує досягнення поставленої мети [15, с.114 ].

Аналіз середовища передбачає дослідження:

1. Макрооточення.
2. Безпосереднього оточення або факторів мікросередовища.
3. Внутрішнього середовища організації.

Постановка місії та цілей. Місія визначає як ділову роль організації, так і її філософію, тобто систему цінностей організації. Місія організації у свою чергу конкретизується з її метою. Критеріями успішного досягнення поставленої мети є максимізація:

- обсягів чи темпів зростання продажів;
- рентабельності активів;
- чистого прибутку;
- частки ринку;
- задоволення запитів споживачів та ін.

Розробка загальної стратегії. Етап розробки стратегії передбачає як визначення політики, так і розробку заходів, і навіть методів досягнення цілей, він забезпечує основу прийняття наступних довгострокових рішень. Розробка стратегії розвитку медичної організації є складним і відповідальним завданням. Вона вимагає глибокого розуміння особливостей медичної галузі, а також вміння аналізувати зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на діяльність організації.

Формування функціональних стратегій. Для того, щоб успішно вести бізнес, недостатньо спиратися на одну лише базову стратегію. Необхідно також розвивати потенціал організації таким чином, щоб він відповідав новій конкурентній позиції. Цим цілям відповідають функціональні стратегії маркетингу, виробництва, ринкова стратегія інноваційних розробок, соціальна стратегія розвитку потенціалу та фінансова стратегія.

Контроль за виконанням стратегій. Однією з форм контролю за виконанням стратегій є встановлення подвійної системи управління, в якій поточний та перспективний контроль диференційовані. Поточний контроль використовується для управління використанням оперативних програм та бюджетів. Контроль виконання стратегії передбачає здійснення керівництва

реалізацією перспективних програм, їх фінансування, перехід на нову технологію, в нову зону стратегічного господарювання та інше [16, с.211].

Процеси, що відбуваються в ході реалізації даних етапів, трудомісткі, та їх ефективне здійснення та координування неможливе без чіткого визначення принципів та факторів:

1. Принцип узгодженості стратегії сталого розвитку із стратегіями організації за ієрархічними рівнями. Цей принцип визначає ступінь узгодженості цілей та етапів реалізації загальної стратегії з діловими та функціональними стратегіями.

2. Принцип взаємодії стратегії розвитку організації з прогнозованими змінами довкілля передбачає відповідність стратегії розвитку запланованої динаміки зовнішніх чинників, і навіть потенційну можливість зниження рівня загроз і можливостей із боку довкілля.

3. Принцип взаємодії стратегії розвитку з його внутрішнім середовищем, що визначає можливості формування внутрішнього потенціалу, і навіть його відповідність стратегії організації.

4. Принцип реалізованості стратегії розвитку передбачає наявність стратегічних можливостей організації у реалізації відповідних проектів.

5. Принцип визначення прийняттого рівня ризиків визначає допустимість рівня ризиків діяльності цієї організації з позицій можливого обсягу втрат.

6. Принцип економічної ефективності реалізації стратегії розвитку передбачає відповідність стратегічним орієнтирам, ділову репутацію організації, ступеня керованості діяльністю її структурних підрозділів [17, с. 9].

Оцінка стратегії з якісної точки зору полягає в цілісності та її внутрішній узгодженості, а також обґрунтованості та відповідності реальної дійсності. Кількісні результати виявляються у фінансовій та господарській діяльності організації, що знаходить своє підтвердження у місці серед конкурентів.

Так, розробити стратегію організації – означає визначити загальні напрями розвитку задля досягнення довгострокових конкурентних переваг та інших корпоративних цілей[32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,44,45,46,50]. Зазвичай стратегія планується на період і орієнтується на майбутнє з поетапним процесом реалізації. Стратегія як функція часу не просто зосереджена на певному періоді, вона передусім є функцією напрямку. Саме стратегія встановлює напрямок діяльності організації: зростання, стабілізація, скорочення чи комбінація варіантів; рішення про конкретні товари та ринки для спрямування фінансових та трудових ресурсів, визначення типу конкурентної переваги [18, с. 223].

Розробка стратегії розвитку медичної організації є важливим етапом, який визначає напрямок діяльності організації на довгострокову перспективу. Вона дозволяє організації досягти своїх цілей та забезпечити своєю життєздатність. Стратегію можна представити як всебічний комплексний план, спрямований на здійснення місії та досягнення цілей організації з максимальною ефективністю. Основне завдання такого плану - забезпечення нововведень та змін в організації відповідно до змін у навколишньому середовищі. Важливу роль при цьому орієнтація на загальносвітові тренди, такі як: глобалізація, цифровізація[42,43,47,48,49,53] та досягнення цілей сталого розвитку [26,27,28,29,30,31,52,54-67].

## 2 СТРАТЕГІЧНА ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА ГОСПОДАРЮВАННЯ

### 2.1 Особливості стратегічного планування у приватних медичних організаціях

В роботі проведено аналіз діяльності ТОВ «Медогляд+»

«Медогляд+» ліцензована та акредитована медична компанія, що надає повний спектр медичних послуг на українському ринку більш як 17 років та має мережу приватних клінік. За цей час компанія здобула репутацію професіонала з організації та проведення профілактичних медичних оглядів з виїздом на підприємства.

Компанія «Медогляд+» пропонує комерційним і державним організаціям повний комплекс послуг з проведення обов'язкових періодичних медичних оглядів в який входить весь спектр комплексного базового переліку послуг медоглядів, повне документальне супроводження та оформлення, функціональні та лабораторні дослідження, команда висококваліфікованих лікарів з вищою категорії [19].

Місія та стратегія

Місія компанії «Медогляд+» – ми працюємо для того, щоб допомогти людям бути здоровими.

Наші цінності:

- 1) Здоров'я людини
- 2) Відповідальність
- 3) Сучасний підхід до діагностики та лікування
- 4) Індивідуальний підхід до кожного клієнта

Динаміка активів та пасивів за 2019-2021 роки представлена на рисунках 2.1 та 2.2.





Рисунок 2.1 Динаміка активів ТОВ «Медогляд+» за 2019 – 2021 рр., тис.

грн.

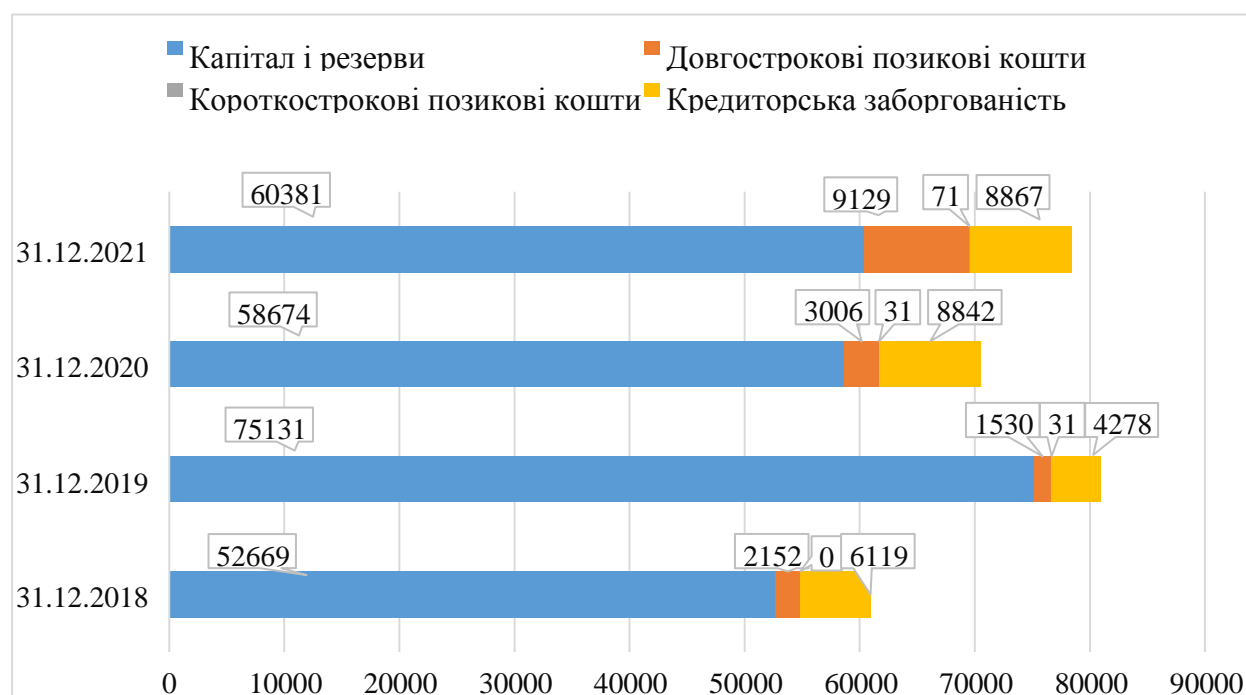


Рисунок 2.2 Динаміка пасивів ТОВ «Медогляд+» за 2019 – 2021 рр., тис.

грн.

Структура активів організації на 31.12.2021 характеризується співвідношенням: 10,3% необоротних активів та 89,7% поточних. Активи організації за період збільшилися на 17509 тис. грн. (на 28,7%). Враховуючи зростання активів, слід зазначити, що власний капітал збільшився меншою

мірою – на 14,6%. Відстаюче збільшення власного капіталу щодо загальної зміни активів є негативним показником.

Стратегічне планування у приватних медичних організаціях та, загалом, у галузі охорони здоров'я має низку особливостей.

Основна управлінська особливість, пов'язана з контролем, полягає в тому, що він може викликати підвищене когнітивне навантаження на керівництво, не дозволяючи клініці впроваджувати ті інновації, які вони хотіли б запровадити, що на думку ряду теоретиків динамічних здібностей робить динамічні управлінські можливості марними [20, с. 223]. Цілком очевидно, що контроль якості надання медичної допомоги необхідний та обґрунтований тим, що сектор охорони здоров'я несе відповідальність за життя та здоров'я людей.

Інша особливість полягає у високому рівні бюрократизації охорони здоров'я, що виявляється у наявності великої кількості правил прийняття рішень, особливо алгоритмів лікування та їх виконання. У той час як бюрократичні правила необхідні у випадках надання медичної допомоги для оптимізації лікарської діяльності і, отже, можуть бути ефективними, то у стратегічних аспектах діяльності організації вони можуть завдати більше шкоди, ніж користі. З іншого боку, бюрократизація може бути корисною і менеджерам медичного закладу, оскільки дозволяють їм оптимізувати такі процеси, як прийом пацієнтів, дозволяючи менеджерам зберігати свої когнітивні здібності для таких стратегічних дій, як організація розробки та впровадження інновації [21].

Важливою відмінністю державних та приватних клінік є те, що приватні клініки оптимізують неклінічні фактори, такі як час очікування та обслуговування.

Конкурентна ситуація, з якою стикаються медичні установи, дуже відрізняється від інших ринків. На кожному географічному ринку охорони здоров'я працюють, як правило, кілька медичних закладів, які обслуговують тих

самих споживачів медичних послуг. Тому першочерговим завданням кожної клініки є збереження своєї частки ринку чи його збільшення. Щоб зберегти частку ринку, клініки зазвичай застосовують дві основні стратегії, пов'язані з пропозицією медичних послуг – дублювання медичних послуг і диференціація послуг. Перша стратегія може призвести, зрештою, до цінової війни, у якій клініки виявляються або у виграші, або у програші. Друга стратегія – диференціація медичних послуг, що дозволяє уникнути цінової конкуренції. Клініки можуть надавати послуги, які не пропонують інші клініки. Наприклад, високотехнологічні послуги, які не тільки неповторні, а й більш прибуткові, ніж інші послуги, що імітуються, можуть демонструвати більш високу компетентність і більш високий професіоналізм. У той же час, стратегія диференціації може спонукати клініки пропонувати послуги, які не виправдані з економічної точки зору. Як правило, фірма-лідер на ринку медичних послуг має тенденцію використовувати свої потенційні можливості для диференціації високотехнологічних послуг, тоді як слабкіші конкуренти частіше вдаються до стратегії дублювання медичних послуг [22, с. 376].

У галузі охорони здоров'я є низка факторів, які чинять ринковий тиск на конкурентну ситуацію та на вплив формування стратегії організації. До таких факторів належать: щільність населення, середній рівень доходу та добробуту населення, кількість медичного персоналу на тисячу населення та інші.

Ціни на платні медичні послуги, на відміну від цін у системі державного медичного обслуговування, визначаються лікувальними установами самостійно, затверджуються керівництвом та є вільними. Ціна платної медичної послуги залежить від її якості, що визначається кваліфікацією спеціаліста, якістю обладнання, комфортністю умов при наданні послуги і т.п. У процесі ціноутворення на платні медичні послуги також береться до уваги структура ринку, конкуренція, доходи населення і стратегія даного лікувального закладу. У деяких випадках можлива сегментація ринку за групами населення з різним доходом та застосування пільгових цін та знижок.

Цінова політика має бути проаналізована та співвіднесена з основними конкурентами за низкою послуг. При падінні купівельної спроможності доцільно знижувати ціну, що безсумнівно компенсують поточні лояльні споживачі і, більше того, нові пацієнти.

Розташування медичних закладів повинно бути доступним для всіх категорій громадян. Місце розташування має бути максимально комфортним і придатним для кожного пацієнта. Встановлення зрозумілих відмітних знаків, що вказують розташування установи на карті, буде перевагою.

Просування послуг – необхідна складова будь-якого медичного центру. Розглянемо деякі особливості маркетингової стратегії.

Існують законодавчі обмеження щодо реклами медичних установ. Не можна:

- радити схеми лікування без попередньої консультації спеціаліста;
- рекламувати заборонені та рецептурні медикаменти, засоби для переривання вагітності, наркотики, психотропні речовини;
- гарантувати одужання після консультації, прийому конкретних препаратів чи певних процедур [23].

Послуги, які надає медична установа, майже невіддільні від особистості лікаря, який веде прийом. Іноді проблематично вибрати, що саме просувати: бренд, конкретного фахівця чи продукт.

Таким чином, стратегічне планування в організації охорони здоров'я передбачає фокусування щодо майбутнього розвитку всієї організації або її підрозділів, що має враховувати політичні, соціальні та економічні зміни, що впливають на систему охорони здоров'я, а також низку особливостей, що стосуються цінової політики, маркетингу, територіального розташування, кадрового складу, конкурентної ситуації на ринку, щільності населення на території, що обслуговується, середнього рівня доходу та добробуту споживачів медичних послуг, кількості медичного персоналу в розрахунку на тисячу населення, доступності медичних послуг приватних та державних установ.

## 2.2 Оцінка макрооточення підприємства

Для опису стану макрооточення підприємства використовується PESTEL-аналіз. Його результати представлені у табл. 2.1. Аналіз виявив зовнішні фактори середовища, що впливають на функціонування досліджуваного підприємства. Даний метод дозволив виявляти та оцінити вектор руху галузі, відстежити вплив на бізнес чинники, незалежні від процесів медичного центру. PESTEL-аналіз дозволив оцінити всі фактори зовнішнього середовища, отримати розуміння про поточні настрої на ринку та розробити стратегію розвитку відповідно до обстановки, що оточує підприємство.

Таблиця 2.1 – PESTEL-аналіз

Політичні (P)	Економічні (E)
1	2
<p>1. Військовий стан уповільнює можливість постачання багатьох найменувань обладнання та іншої продукції, необхідної організації.</p> <p>2. Міжнародне співробітництво найбільш активно розширюється особливо з організаціями які представляють Червоний хрест та ООН.</p> <p>3. Демографічна політика спрямовано на збільшення народжуваності, що у перспективі має забезпечити додатковий попит послуги педіатрії, але нестабільна політична ситуація значно уповільнила цей процес.</p> <p>4. Оскільки діють загальні норми медичних оглядів, це в перспективі створює можливість для розвитку сегменту корпоративних медоглядів як обов'язкових, так і добровільного характеру.</p> <p>5. Збільшення спектру послуг населенню які постраждали від військових дій.</p>	<p>1. Економічна криза, викликана спочатку пандемією а потім військовим станом, є загрозою для організації через прагнення компаній до скорочення витрат, у тому числі на медогляди, можливого скорочення кількості підприємств, як наслідок, кількості обов'язкових медоглядів.</p> <p>2. Нестабільність валютних курсів, означає загрозу, оскільки відсутня можливість обґрунтованого прийняття рішень про постачання устаткування, необхідного у разі розширення бізнесу.</p> <p>3. Вихід іноземних компаній з українського ринку та масовий від'їзд населення за кордон, оскільки скорочується кількість споживачів обов'язкових медоглядів.</p>
Соціальні (S)	Технологічні (T)
<p>1. Турбота про здоров'я є загальною довгостроковою тенденцією, використаною організацією у формі розвитку консультативного бізнесу. Цей фактор полягає у прагненні певної частини населення до здорового способу життя</p>	<p>1. Телемедицина передбачає віддалений формат взаємодії пацієнтів з лікарями, сьогодні практично не впливає на бізнес організації, але в перспективі може сформувати вторинний сегмент ринку медоглядів, оскільки за умови</p>

<p>2. Демографічна ситуація є фактичним виразом результатів демографічної політики та визначається помірними перспективами для розвитку сімейної медицини.</p> <p>3. Ритм життя все зростає, тому менше часу може приділятися турботі про здоров'я, що становить можливість для організацій, які готові здійснити вкладення в сучасні технології швидкої діагностики.</p>	<p>більшої кількості дистанційних звернень зростає потреба в аналізах.</p> <p>2. Скорочення часу на медогляди забезпечується сучасним обладнанням та технологіями, може розглядатися як можливість, використання якої орієнтоване на сучасний ритм життя.</p>
<p>Екологічні (E)</p>	<p>Правові (L)</p>
<p>1. Розширення приміської забудови для організації є загрозою, оскільки її місцезнаходження стає менш привабливим для частини пацієнтів, які обирають медичну клініку ближче до місця проживання.</p> <p>2. Вимоги до розміщення промисловості також становлять для організації загрозу, оскільки створювані промислові об'єкти, на яких обов'язковими є медогляди, розміщуються у передмісті. Як наслідок, їхнє обслуговування обмежене.</p>	<p>1. Перегляд наказів Міністерства охорони здоров'я України сприяє зміні попиту на обов'язкові медогляди та обов'язковий психіатричний огляд.</p> <p>2. Перспективи реорганізації соціального страхування можуть забезпечити додаткову кількість пацієнтів.</p>

Узагальнюючи PESTEL-аналіз можемо зробити висновок, що найбільш сприятливим для розвитку організації є політичний чинник, держава позитивно ставиться до розвитку медичної сфери, що у свою чергу, пов'язане із завданнями соціально-економічного та демографічного розвитку, а також з подоланням наслідків економічної кризи. Економічні проблеми (невисокі темпи економічного зростання, дефіцит бюджету, слабкість гривні) безпосередньо впливають на підприємство, обмежуючи його фінансові можливості і відповідно потенціал розвитку.

### **2.3 Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства**

Для обґрунтування перспективнішої стратегії Центру бажано систематизувати його сильні та слабкі сторони. Використовується SNW-аналіз. Його результати представлені у таблиці 2.2

Таблиця 2.2 – SNW-аналіз

Найменування стратегічної позиції	Бал	Коментарі
Ефективність стратегії	40	Захисна стратегія (виходячи з даних опитування керівництва Центру) забезпечується диверсифікацією бізнесу, виділено такі стратегічні напрями як обов'язкові медогляди, медичні консультації та здоровпункт, але перспективи цих напрямків стають достатньо невизначеними з урахуванням сучасного макрооточення організації. Існують внутрішні суперечності у стратегії, оскільки, згідно з даними опитування керівництва, Центр дотримується захисної стратегії, але передбачається розширення бізнесу
Фінансові можливості	65	Значні фінансові можливості визначаються масштабами бізнесу, що перевищують деяких конкурентів, що дозволяє, у разі потреби, здійснювати інвестиції у розвиток Центру
Конкурентоспроможність продукції:		
Обов'язкові медогляди	75	Конкурентоспроможність цього напрямку забезпечується відповідністю умов медоглядів нормативним вимогам, вибудовуванням взаємин із споживачами, заснованих на наданні лише послуг, що мають практичне значення. Основною перевагою порівняно з конкурентами є практичний результат для споживача, що досягається за помірною ціною
Консультаційний центр	45	Порівняно невисоким є завантаження консультативного центру, оскільки не створено переваг, які б насправді відрізняли його від інших учасників медичного ринку.
Здоровпункт	50	Істотних переваг у порівнянні з конкурентами цей напрямок бізнесу не має
Інноваційна активність	45	Інноваційна активність, загалом, нижча, ніж на медичному ринку, оскільки більшість дій персоналу регламентована на нормативному рівні, як наслідок, відсутня необхідність інновацій, але у межах сегмента обов'язкових медоглядів темпи інновацій відповідають конкурентам
Список послуг	50	За обов'язковими медоглядами складові послуг регламентовані на нормативному рівні, в інших сегментах можна порівняти з конкурентами

Центр є структурою, в якій керівництво зосереджено на виробничій складовій бізнесу, в деталях поінформовано про всі аспекти основної діяльності, специфіку всіх технологій і процесів, але слабо регулює взаємодію із зовнішнім середовищем. Це дозволяє надавати послуги на високому рівні з точки зору їх практичної складової, споживачі, які тривалий час співпрацюють з Центром, сприймають цей результат як додаткову для них цінність. Внаслідок слабкої орієнтації на взаємодію з ринком, Центр не здатний ефективно довести цю перевагу до інших споживачів через бренд, що визначає фактичні захисні позиції компанії на ринку, незважаючи на значні перспективи розширення, джерелом яких виступає насамперед кваліфікований персонал який є дійсним джерелом конкурентних переваг організації. Концентрація керівництва Центру на виробничій складовій бізнесу забезпечує ефективність витрат, крім витрат на маркетинг, але не забезпечує достатньої гнучкості бізнесу, як наслідок, його достатньої керованості.

Стратегія розвитку організації формується виходячи з місії та цілей компанії, еталонної стратегії ведення бізнесу, результатів SWOT-аналізу, а також результатів аналізу стратегії розвитку організації, що діє.

Сильні та слабкі сторони підприємства у поєднанні з даними про загрози та можливості дозволяють сформувані доступні організації стратегії на основі SWOT-аналізу, на основі яких вибирається найкращий напрямок розвитку бізнесу. Важливо, щоб стратегія розвитку організації була реалістичною та досяжною. Стратегія розвитку організації повинна бути регулярно переглядатися та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та всередині організації.

Його перший етап подано у таблиці 2.3



Таблиця 2.3 – Перший етап SWOT-аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значні фінансові можливості</li> <li>2. Висока конкурентоспроможність медоглядів</li> <li>3. Якість продукту</li> <li>4. Популярність бренду</li> <li>5. Кваліфікація персоналу</li> <li>6. Високий рівень контролю виробничих витрат</li> <li>7. Позитивна репутація серед споживачів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низька ефективність стратегії</li> <li>2. Невисоке завантаження консультаційного центру</li> <li>3. Недостатня інноваційна активність</li> <li>4. Дефіцит кадрів</li> <li>5. Неефективний маркетинг</li> <li>6. Дефіцит обладнання</li> <li>7. Невисока керованість організації</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Міжнародне співробітництво</li> <li>2. Демографічна політика</li> <li>3. Новий спектр послуг внаслідок бойових дій</li> <li>4. Турбота про здоров'я</li> <li>5. Телемедицина</li> <li>6. Скорочення часу на медогляди</li> <li>7. Реорганізація соціального страхування</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Військовий стан</li> <li>2. Економічна криза</li> <li>3. Нестабільність валют</li> <li>4. Вхід на ринок іноземних компаній</li> <li>5. Посилення конкуренції</li> </ol>

У матрицю SWOT-аналізу на основі аналізу ринкових сил додатково вноситься високий рівень конкуренції, оскільки цей чинник створює окрему загрозу бізнесу, особливо в умовах економічної кризи, коли навіть у сегменті обов'язкових медоглядів збільшується ймовірність активізації цінової конкуренції з боку інших учасників ринку. Високий рівень конкуренції також може розглядатися як можливість для організації, якщо вона зможе запропонувати споживачам більш якісні послуги за конкурентоспроможними цінами. Ще більш суттєвою ця загроза стає для інших напрямків бізнесу організації. Фактор цінової конкуренції враховує розробки альтернативних стратегій, оскільки медичний центр ефективно формує виробничі витрати, хоча й цілком реалізує їх як конкурентне перевагу.

Організації слід регулярно проводити аналіз конкурентного середовища, щоб своєчасно реагувати на зміни та адаптувати свою стратегію відповідно до них.

Другий етап SWOT-аналізу представлений у табл.2.4

Таблиця 2.4 – Другий етап SWOT-аналізу

Сильні сторони та можливості	Сильні сторони та погрози
<p>1. Зростання на основі тиражування передбачає відкриття інших центрів обов'язкових медоглядів, що дає можливість найбільш ефективно використовувати конкурентоспроможність цього продукту, а фінансова ефективність такого рішення забезпечується високою ефективністю контролю витрат. Обладнання може купуватись за рахунок поставок з партнерських країн, а також у вітчизняних виробників.</p> <p>2. Розвиток бізнесу за рахунок технологічних перетворень забезпечує найкраще використання кваліфікації персоналу та якості послуг, забезпечується скороченням часу на медогляди</p> <p>3. Розвиток корпоративних медоглядів забезпечується популярністю медичного центру в корпоративному сегменті, наявністю кваліфікованих співробітників та піклування про здоров'я. Це стратегія розширення використання діючого напрямку обов'язкових медоглядів с залученням додаткових споживачів.</p>	<p>1. Стратегія зовнішніх переваг покликана розширити позиції організації на ринку медоглядів за рахунок популярності бренду та позитивної ділової репутації. В умовах економічної кризи багато компаній зацікавлені у підвищенні ефективності у всіх аспектах, продукт організації у цьому відношенні створює для них практичний результат у вигляді скорочення витрат на оплату лікарняних листів працівникам, але важливо довести цю перевагу через бренд.</p> <p>2. Технологічна стратегія передбачає використання фінансових можливостей медичного центру для придбання найбільш значущого обладнання, оскільки в умовах нестабільної гривні більшість конкурентів не зможуть цього зробити. Враховуючи високий рівень контролю за виробничими витратами, центр зможе досягти окупності витрат у короткі терміни, а наявність обладнання посилить конкурентні переваги.</p>
Слабкі сторони та можливості	Слабкі сторони та погрози
<p>1. Розвиток корпоративних медоглядів дозволяє частково вирішити проблему низького завантаження консультаційного центру, також вирішується проблема дефіциту кадрів, оскільки збільшення обсягу роботи, що виконується фахівцями, збільшує розмір винагород, роблячи медичний центр перспективнішим роботодавцем. Перспективи для цього створюють як політичне становище, так і збільшення кількості працівників різних сфер, яким необхідний медогляд.</p> <p>2. Диверсифікація як продовження чинної стратегії має бути заснована на розвитку педіатричного або сімейного напрямів як найбільш перспективних сегментах. Це дозволяє діяти ефективно в рамках існуючої стратегії, а недостатня керованість бізнесу не має істотного впливу на його розвиток, оскільки на тактичному рівні керованість прийнятна.</p>	<p>1. Зростання за рахунок концентрації в ситуації економічної кризи забезпечується розвитком лише обов'язкових медоглядів та згортанням інших напрямів бізнесу, що дозволяє вирішити проблему неефективних витрат на маркетинг, оскільки йдеться про корпоративний сегмент</p> <p>2. Стратегія внутрішніх конкурентних переваг ґрунтується на використанні фактору цінової конкуренції, який стає більш значущим в умовах економічної кризи, одночасно знижуючи вплив цінової конкуренції інших учасників.</p> <p>3. Стратегія вирішує проблему неефективного маркетингу за рахунок орієнтації на ціну як основну перевагу, оскільки внутрішніми витратами організація здатна керувати ефективно.</p>

### **3. ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ**

#### **3.1 Переваги стратегії розвитку ТОВ «МЕДОГЛЯД +»**

Існуюча стратегія ТОВ «Медогляд+» – концентричної диверсифікації, знижує багато ризиків організації, але не відповідає тенденції розвитку, оскільки вона має захисний характер, що не дозволяє задіяти існуючі можливості. Які, навіть з урахуванням загроз, можуть бути реалізовані у різноманітних варіантах.

Вибрана стратегія тиражування належить до групи стратегій концентрованого зростання, а саме захоплення ринку. Її мета полягає у збільшенні частки організації на поточному ринку.

Реалізація стратегії концентрованого зростання дозволяє медичній організації досягти таких цілей, як:

- Збільшення частки ринку.
- Підвищення прибутковості.
- Розширення бізнесу.
- Покращення конкурентоспроможності.

Стратегія тиражування передбачає відкриття ще одного медичного центру, що надає послуги обов'язкових медоглядів, дає змогу з найбільшою ефективністю використовувати переваги організації такі як висока кваліфікація фахівців і конкурентоспроможність послуг. Спочатку медичний центр відкривається у м. Одеса для охоплення великих географічних сегментів. Це найбільш ефективне рішення, оскільки компанія діє на добре знайомому їй ринку. Набуття досвіду створення медичних центрів дає можливість удосконалити бізнес-модель з урахуванням розширення бізнесу та створює основу для створення таких самих підрозділів в інших великих містах. Стратегія тиражування забезпечує підвищення ефективності бізнесу компанії за

рахунок більш ефективного здійснення постійних витрат, що сприяє високій конкурентоспроможності за ціною послуг, особливо значущою в умовах економічної кризи.

Таблиця 3.1 – Обґрунтування вибору стратегії розвитку ТОВ «МЕДОГЛЯД +»

Стратегія	Переваги	Недоліки
1	2	3
Зростання за рахунок концентрації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– скорочуються необґрунтовані витрати на маркетинг;</li> <li>– використовуються найбільш значні переваги (кваліфікація персоналу, конкурентоспроможність послуг).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ризики, зумовлені впливом економічної кризи та скорочення кількості споживачів;</li> <li>– конкуренти здатні використовувати можливості ринку, а це посилює їхній вплив на організацію.</li> </ul>
Стратегія внутрішніх переваг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– створюється ключова, за умов економічної кризи, перевага у вигляді низької вартості медоглядів;</li> <li>– керівництво концентрується на тактичному управлінні бізнесу, у цій ситуації стратегічний розвиток стає менш значущим.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дії у відповідь конкурентів можуть бути забезпечені розвитком технологічної складової бізнесу, що, в умовах низької інноваційної активності значно погіршує позиції підприємства на ринку;</li> <li>– проблема дефіциту кадрів за такої стратегії може помітно посилитися.</li> </ul>
Розвиток корпоративних медоглядів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– використовуються ключові переваги медичного центру;</li> <li>– відсутність необхідності стратегічних перетворень, оскільки лише розширюється сфера використання існуючих послуг.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– загрозу реалізації стратегії створює відсутність достатнього досвіду активної конкуренції;</li> <li>– зростає залежність від ефективності маркетингових витрат, оскільки спочатку необхідне активне просування послуг організації в цільовому сегменті ринку, де конкуренція також винятково висока.</li> </ul>

1	2	3
Диверсифікація	<ul style="list-style-type: none"> <li>– задіяно низку можливостей ринку, що належать до сімейної медицини;</li> <li>– використовується перевага високої конкурентоспроможності послуг, оскільки для цільового сегмента важливий практичний результат.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дії конкурентів можуть зробити цю стратегію неефективною, оскільки досвід активного протистояння з іншими учасниками ринку є недостатнім, крім того, невелика ефективність управління маркетингом;</li> <li>– недостатня керованість бізнесу у цій ситуації має вирішальне значення, оскільки необхідна низка стратегічних перетворень, які забезпечують розвиток напряму сімейної медицини.</li> </ul>
Стратегія зовнішніх переваг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– бренд добре відомий, а компанія має заслужену позитивну репутацію серед споживачів;</li> <li>– створено практичну основу для розвитку бренду, оскільки послуги медичного центру справді забезпечують практичний результат.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність ефективного маркетингу може унеможливити реалізацію цієї стратегії, оскільки конкуренція з допомогою зовнішніх переваг ведеться на медичному ринку дуже активно;</li> <li>– споживачі за умов економічної кризи можуть зробити вибір на користь нижчої ціни послуги.</li> </ul>
Технологічна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> <li>– створюється довгострокова і значна перевага перед конкурентами;</li> <li>– ефективне пристосування до факторів довкілля.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– значимість устаткування в умовах економічної кризи може знижуватися, оскільки вибір споживачів визначається вартістю послуг;</li> <li>– недостатній досвід технологічних перетворень знижує ефективність стратегії</li> </ul>

1	2	3
Зростання на основі тиражування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– використовуються ключові переваги (кваліфікація персоналу та конкурентоспроможність продукту);</li> <li>– значне посилення переваг, пов'язаних із витратами, оскільки скорочується частка витрат на управління у сумі витрат.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– посилення конкуренції, оскільки більшим стає географічне охоплення ринку;</li> <li>– ризики фінансової ефективності в умовах економічної кризи.</li> </ul>

Необхідні заходи для реалізації стратегії [24-26] :

Виробництво:

- обґрунтування всіх критеріїв розташування медичного центру, а також вимог до конкретного приміщення. Бажана розробка повного стандарту на відкриття центру, від вибору приміщення, до вимог до меблів та оздоблення, оскільки це не тільки спрощує аспект розвитку бізнесу, а й створює основу фірмового стилю як елементу бренду;

- розробка технологічної політики, відповідно до якої купується обладнання та проводиться його оновлення. Це скорочує тривалість експлуатації устаткування за критерієм необхідності заміни в силу технологічного старіння;

- розробка технологій дистанційного контролю та підтримки співробітників у відділеннях необхідна для підтримки конкурентоспроможності послуг на тому ж рівні, що й у Київському медичному центрі;

- розвиток ІТ-інфраструктури включає щонайменше створення єдиної CRM для обслуговування всіх підрозділів, впровадження електронного запису, усунення помилок використовуваних додатків. У CRM бажано включення модулів взаємодії із зовнішніми користувачами для зручнішої передачі результатів кінцевим споживачам;

- створення єдиних описів всіх бізнес-процесів та практичне відпрацювання прийомів їх впровадження при відкритті медичних центрів. Це необхідно для скорочення часу на входження до географічного сегменту ринку,

оскільки налагоджені технології скорочують час медоглядів, що є одним із значущих чинників для споживачів.

#### Персонал:

- розробка технології передачі досвіду медоглядів та навчання працівників, для більш ефективної організації роботи створюваних медичних центрів;
- рішення, що забезпечують ефективний найм персоналу, вимагатимуть створення окремого бізнес-процесу підбору персоналу, але відбір може проводитися в ході індивідуальної співбесіди, оскільки кількість працівників, що залучаються, невелика.

#### Маркетинг:

- обґрунтування маркетингової стратегії виходячи з ключових переваг у вигляді практичного результату для споживача, який досягається при оптимальних витратах та здатний забезпечити додатковий ефект розвитку бізнесу;
  - організація регулярного аналізу ринку, насамперед конкурентів;
  - розробка стратегії розвитку бренду, включаючи фірмовий стиль, основні параметри (результат, ефект для бізнесу, оптимальні витрати, довгострокові партнерські відносини, відповідність до нормативних вимог). Необхідна розробка стратегії просування бренду загалом та рішень для відкриття медичних центрів;
    - організація просування послуг медичного центру, скорочення необґрунтованих маркетингових витрат. В першу чергу, бажано визначитися з кращими каналами взаємодії, провівши опитування споживачів. Враховуючи розвиток бренду, бажано використати узгоджені заходи. Окремо мають бути передбачені графіки просування послуг для відкриття медичних центрів;
    - контроль цінової політики конкурентів та досягнення визначеності в управлінні ціною як елементом комплексу операційного маркетингу. Бажана орієнтація на формування лояльності корпоративних споживачів;

– збут бажано організувати через використання прямої взаємодії з корпоративними споживачами, а також використовувати дистанційні продажі послуг через сайт компанії.

Фінанси:

– розробка бізнес-плану для відкриття медичного центру. З урахуванням результатів складається типовий бізнес-план на розвиток компанії, до якого вносяться коригування з особливостями конкретного регіону;

– обґрунтування потреби у фінансуванні з урахуванням джерел та впливу на фінансовий стан компанії, залучення фінансування на оптимальних умовах;

– розробка довгострокової фінансової політики медичного центру, її узгодження з технологічною політикою, зокрема, на тактичному рівні. Задані орієнтири довгострокової фінансової політики використовуються як основа для рішень про відкриття медичних центрів, оскільки в цьому випадку досягається найкращий економічний ефект.

### **3.2 Оцінка результативності стратегії розвитку ТОВ «МЕДОГЛЯД +»**

Попередньо оцінюючи територіальну можливість розміщення нового медичного центру для проведення комплексних медичних оглядів, можна сказати, що вона має відповідати параметрам:

- наближеність до транспортної розв'язки;
- мінімальна насиченість даного району міста конкурентами;
- візуальна доступність під час проїзду на особистому чи громадському транспорті;
- наявність паркування чи можливості її створення.

Найвідповідніше місце – район *Таїрова* – між просп. Небесної Сотні и Люстдорфскою дорогою.

Процес відкриття медичного центру займає мінімум рік і включає наступні етапи:



1. Довгострокова оренда приміщення.
2. Створення проекту медичного центру.
3. Отримання дозвільної документації.
4. Будівництво та ремонтні роботи.
5. Отримання санітарно-епідеміологічного висновку.
6. Закупівля обладнання та комплектуючих.
7. Укладання договорів найму із співробітниками.
8. Отримання ліцензії.

Компанія схиляється до довгострокової оренди комерційного приміщення, оскільки це вимагатиме вилучення великої суми грошей з обороту.

Частка витрат управління значно не збільшується. Оскільки всіма відділеннями управляє та сама бухгалтерія, той же відділ кадрів і менеджери по роботі з корпоративними клієнтами.

На сьогоднішній день щоденне завантаження відділення профоглядів знаходиться на максимумі. Центр не може прийняти всіх бажаючих, які приходять самостійно. З появою нового медичного центру профоглядів, кількість контрагентів, безумовно, збільшиться і не менш важливий момент, що організація знову зможе брати участь у тендерах.

Збільшення потоку пацієнтів зробить вигідним створення власної лабораторії, що дозволить знизити витрати на аутсорсинг лабораторних послуг та збутові витрати загалом.

Відбудеться розвиток ІТ-інфраструктури, що включає створення єдиної CRM для обслуговування всіх відділень, впровадження електронного запису, усунення помилок програм, що використовуються, модернізація електронної черги, включаючи можливість її синхронізації зі смартфоном. З'явиться можливість входу до особистого кабінету пацієнта дистанційно.

Буде розроблено додаток передачі досвіду та навчання співробітникам різної спеціалізації, що залучаються до Центру, для більш ефективної

організації роботи. Це безумовно необхідно, оскільки не багато хто працював у цій сфері та стикався з необхідними додатками. Підвищення рівня кваліфікації та навчання фахівців відбуватиметься частіше.

Дефіцит кадрів у медичній сфері щорічна проблема. Буде розроблено рішення, що забезпечують ефективний найм персоналу. Наприклад, навчання ординаторів, які після закінчення навчального закладу будуть найняті на постійне місце роботи, з гнучким графіком та конкурентною заробітною платою.

Зміни торкнуться маркетингової стратегії, зробивши її ефективнішою за рахунок таргетованої реклами, активного ведення соціальних мереж, регулярної оцінки цін та діяльності конкурентів, відстеження трендів та інновацій на ринку, використання різних та діючих інструментів просування.

Під час створення ідеї відкриття нового медичного центру необхідно врахувати низку ризиків їхнього передбачення та мінімізації виникнення у майбутньому. Класифікація можливих ризиків представлена таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Класифікація можливих ризиків

Тип ризиків	Група ризиків	Підгрупа ризиків	Основні небезпеки
Внутрішні ризики	Загальногосподарські ризики	Майнові ризики	Технологічне відставання
			Пошкодження майна
		Організаційні ризики	Некомпетентність керівництва
			Помилки в бізнес-процесах
	Професійні ризики	Ризики надання неякісних послуг	Нестача кваліфікованого немедичного персоналу
			Застосування адміністративних заходів
		Кадрові ризики	Настання професійної відповідальності
			Нестача кваліфікованого медичного персоналу
Зовнішні ризики	Ринкові ризики	Фінансові ризики	Захворювання персоналу
			Економічна криза
			Валютні коливання
			Зміна облікової ставки за кредитом
			Невиконання обов'язків контрагентами

		Нефінансові ризики	Посилення конкуренції
		Репутаційні ризики	Несприятливе громадське сприйняття організації та її послуг
Зовнішні ризики	Соціальні ризики	Демографічні ризики	Зміна чисельності та структури населення
			Погіршення показників здоров'я населення
		Ризики соціальної нестабільності	Падіння рівня доходів населення
			Падіння рівня освіти
	Безробіття		
	Правові ризики	Ризики законодавчого регулювання	Соціальна напруженість, воєнні дії
			Посилення державного контролю
Зміна чинних наказів, що регулюють діяльність медичних організацій			
			Зміна законодавства для малого бізнесу
Податкові ризики			Податкові зміни

Профілактичні заходи менш затратні і швидше реалізовані, ніж вирішення проблем, що вже виникли. Тому керівництву варто звернути увагу на ризики ще у процесі розроблення плану відкриття нового медичного центру.

Очікувані результати від проведення розроблених заходів стратегії розвитку організації:

- вихід на новий географічний ринок;
- залучення нових клієнтів;
- підвищення рівня продажів, як наслідок збільшення прибутку організації;
- запровадження інноваційного програмного забезпечення;
- підвищення оперативності процесу обслуговування;
- покращення іміджу компанії;
- підвищення рівня кваліфікації персоналу;
- зниження збутових витрат;

- збільшення рівня впізнаваності ТОВ «МЕДОГЛЯД +»;
- підвищення лояльності клієнтів;
- підвищення інформованості клієнтів щодо якості послуг.

Вибрана стратегія тиражування належить до групи стратегій концентрованого зростання, а саме захоплення ринку. Її мета полягає у збільшенні частки організації на поточному ринку.

Безумовно, за 17 років існування ТОВ «МЕДОГЛЯД +» у керівництва виникали ідеї та бажання збільшення частки ринку. Перешкодами виступали побоювання, пов'язані з різними ситуаціями у країні та світі. Наприклад, пандемія коронавірусу чи військові дії. На послуги медичних оглядів дуже високий попит, ТОВ «МЕДОГЛЯД +» має високу репутацію в місті Київ в цій сфері, щодня центр досягає максимального завантаження відвідуваності. Також багато розглянутих раніше факторів говорять про те, що даний медичний центр готовий до зростання і обрана стратегія тиражування реальна.

## ВИСНОВКИ

Необхідність отримання досвіду стратегічного управління демонструють сучасні умови ведення бізнесу у сфері надання медичних послуг, які, з точки зору медичних організацій, збільшуються впливом факторів економічного характеру. Крім трансформації бізнесу як умови пристосування до зовнішнього середовища, стратегічне управління приватним медичним бізнесом може включати його розвиток як спосіб найбільш ефективного використання можливостей.

Стратегічне управління в охороні здоров'я тісно пов'язане з поняттям якості організації управління, оскільки суть медичної діяльності полягає не тільки в управлінні процесами, а й у покращенні лікувальних чи діагностичних показників, і, зрештою, орієнтована на покращення здоров'я населення.

У першому розділі докладно розглянуто теоретичні основи розробки стратегії розвитку організації. Вивчено погляди визначення терміна «стратегія» авторів: М. Портер, Ф. Котлер, Р. З. Каплан, Д. П. Нортон, А. А. Томсон та А.Дж. Стрікленд, та ін. Було досліджено типи стратегій розвитку організацій, запропоновані авторитетними авторами, і навіть чинники, що визначають її вибір. До основних факторів, що впливають на стратегію розвитку організації належать:

- соціальні, політичні, цивільні і нормативні стандарти;
- комерційна привабливість та особливі умови конкуренції;
- специфіка ринкових можливостей та загрози;
- сильні та слабкі сторони організації, її конкурентні можливості;
- особисті амбіції, прийнята філософія бізнесу та етичні погляди топ-менеджерів;
- декларовані організацією цінності та особливості корпоративної культури.

У другому розділі проаналізовано особливості стратегічного планування у приватних медичних організаціях. Досліджено фактори внутрішнього та зовнішнього середовища організації, проведено, PESTEL-аналіз, SNW-аналіз,

SWOT-аналіз. За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про те, що стратегічне планування в організації охорони здоров'я передбачає фокусування щодо майбутнього розвитку всієї організації або її підрозділів, має враховувати політичні, соціальні та економічні зміни, що впливають на систему охорони здоров'я, а також низку особливостей щодо цінової політики, маркетингу, територіального розташування, кадрового складу, конкурентної ситуації на ринку, щільності населення на території, що обслуговується, середнього рівня доходу та добробуту споживачів медичних послуг, кількості медичного персоналу в розрахунку на тисячу населення.

У третьому розділі проведений аналіз низки альтернативних моделей стратегії розвитку, обґрунтований вибір з яких було зроблено на користь стратегії тиражування. Вибрана стратегія розвитку належить до групи стратегій концентрованого зростання, вона орієнтована на захоплення ринку. Її мета полягає у збільшенні абсолютної та відносної частки організації на відповідному ринку. Організації запропоновано відкриття ще одного медичного центру, що надає послуги обов'язкових медоглядів, що дасть змогу з найбільшою ефективністю використовувати такі переваги організації, як висока кваліфікація фахівців та конкурентоспроможність продукту.

Сформульовано очікувані результати проведення розроблених заходів як елементів практичного здійснення стратегії розвитку організації:

- вихід на новий географічний ринок;
- залучення нових клієнтів;
- підвищення рівня продажів, і як наслідок збільшення прибутку організації;
- підвищення оперативності процесу обслуговування;
- покращення іміджу компанії;
- підвищення рівня кваліфікації персоналу;
- зниження збутових витрат;
- збільшення рівня впізнаваності центру.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansoff, I. H. (2022). *The New Corporate Strategy: A Dynamic View of Strategic Management*. New York: Routledge. 2022, p. 231
2. Porter, Micheal E. & Kramer, Mark R. (2006) «Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», *Harvard Business Review*, December 2006, pp. 78–92.
3. Kotler P., & Roberto E. L. (1989). *Social Marketing: Strategies for Changing Public Behavior*. The Free Press, 1989.p.239
4. Strickland, A. J., & Thompson, A. A. (2023). *Crafting and Implementing Strategy: Concepts and Cases*. 22nd ed. New York: McGraw-Hill Education, 2023 p.547
5. Kaplan R. & Norton D. (2004) *Balanced scorecard. From strategy to action*. Harvard Business Review Press, 332p.
6. Мартиненко М.М. *Основи менеджменту: підручник*. Київ : Каравела, 2005. 496 с.
7. Henry Mintzberg; Bruce Ahlstrand; Joseph Lampel (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Mangament*. Simon and Schuster.p.421
8. Шершньова З. Є., Оборська С. В., Ратушний Ю. М. *Стратегічне управління: навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц*. К.: КНЕУ, 2011. 232 с.
9. Хвостенко В. С. *Методичний підхід до комплексної оцінки стратегії фінансового розвитку підприємства. Проблеми економіки та управління: зб. наук. Праць*. Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2017. С. 125–131.
10. Ачкасова О. В. *Набір стратегій вітчизняних машинобудівних підприємств у сучасних умовах. Бізнес Інформ*. 2016. № 12. С. 150–154.
11. Chandler Alfred D. Jr., (1998), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* (MIT Press).1998, 312 p.
12. Горбулін В. П. Качинський А. Б. *Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки : монографія*. К. : НІСД, 2017. 288 с.
13. Гуцуляк В. В. *Стратегічне управління: Навчальний посібник*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. 264 с.
14. Антонюк В. В. *Формування стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. Економіка і управління*. 2023. № 2. С. 38-42.
15. Aaker D. A. *The Dark Side of Strategic Planning. Harvard Business Review*, 2022, Vol. 100, № 12, pp. 110-119.
16. Петухова О. М. *Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 320 с.
17. Гавриленко О. В. *Стратегія розвитку підприємства як інструмент забезпечення його конкурентоспроможності. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво»*. 2022. № 954. С. 7-11.

18. Корнійчук А. А. Сутність стратегічної діагностики як основи стійкого розвитку підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. 2016. № 1 (55). С. 222–224.
19. Медогляд+ [URL:https://medoglyad.com/](https://medoglyad.com/) ( дата звернення 20.11.2022)
20. Полінкевич О.М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 235с.
21. Засади національної стратегії охорони здоров'я України URL: <https://kmu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/11/Zasady-Nacionaljnoji-strateghiji-okhorony-zdorovja-Ukrajiny.pdf> ( дата звернення 25.09.2023)
22. Mintzberg H., Quinn J. B., Ghoshal S. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. 9th ed. Harlow: Pearson Education, 2022. 688 p.
23. Про рекламу: Закон України від 18.11.1997. № 39 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 25.09.2023)
24. Бойко О. В. Методичні підходи до формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 5. С. 24-29.
25. Кириленко Н. В. Стратегія розвитку підприємства: підходи до формування та реалізації. *Економіка і управління*. 2022. № 5. С. 29-34.
26. Вороненко В. І. Обґрунтування напрямів розвитку сонячної енергетики для України // Енергоефективність та відновлювальна енергетика в Україні: проблеми управління / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2019. – С. 72-85. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80025>
27. Вороненко В.И., Бурлакова И.М.. Эфффекты от использования энергетических природных ресурсов в странах Европейского союза и Украине. *Економіка та держава*. 2018. № 7. С. 61-66. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/70636>
28. Вороненко В.И., Горобченко Д.В. Теоретические модели анализа эколого-экономического развития. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2020. № 157. С. 65-68. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83711>
29. Вороненко В.І., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Визначення індикаторів та рівнів регуляторної ефективності податкових інструментів на національному та світовому рівнях. Проблеми та перспективи забезпечення макроекономічної стабільності : монографія / за ред. С. В. Леонова і М. М. Бричко. Суми : Сумський державний університет, 2022. С. 65-75. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90488>
30. Вороненко В.І., Кубатко О.В., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем. *Агросвіт*. 2022. № 15-16. С. 15-22. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>
31. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>



32. Дяченко, А. В., Карінцева, О. І., Тарасенко, С. В., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Кисильова, К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019- 2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 21-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.02>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>
33. Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>
34. Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0. : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>
35. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>
36. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>
37. Лукаш, О., Дерев'янку, Ю., Васильєва, Т., & Танащук, М. (2022). Формування конкурентного середовища у освітньому просторі: роль освітніх провайдерів. Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98)), 31-39. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.08>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90532>
38. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>
39. Мельник Л. Г., Маценко О. М., Дериколенко О. М., Кириленко М. В., Стародуб І. А. Економіка підприємств, територій та макроекономічних систем в умовах цифрових трансформацій: від стабільності й лінійного мислення до антикрихкості та нелінійного, інноваційного мислення // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 67-78. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.06>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87532>
40. Мельник, Л. (2022). Росія – країна, побудована на порушенні божих заповідей: погляд економіста . Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98)), 141-150. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.10>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90536>
41. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

42. Ніколаєв С.О., Вороненко В.І., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Одеволе О.О. Блокчейн як фактор цифрової трансформації економіки України. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2021. №2. С. 16-23. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85043>
43. Омеляненко В.А., Литвиненко С.М., Вороненко В.І. Аналіз потенціалу конвергенції біо- та нанотехнологій в космічній галузі (національний та міжнародний аспект). Інновації і трансфер технологій: методи, моделі та механізми управління: колективна монографія / за ред. д.е.н. В.А. Омеляненка. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2023. С. 284-296.
44. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
45. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0: навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>
46. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейного розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>
47. Babenko V., Matsenko O., Voronenko V., Nikolaiev S., Kazak D. Economic prospects for cooperation the European Union and Ukraine in the use of blockchain technologies. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism. 2020. № 12. С. 8-17. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83746>
48. Hrytsenko P., Voronenko V., Kovalenko Ye., Kurman T., Omelianenko V. Assessment of the development of innovation activities in the regions: Case of Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2021. 19(4). P. 77-88. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85729> (SCOPUS)
49. Hrytsenko, P.V., Kovalenko, Y.V., Voronenko, V.I., Smakouz, A.M., Stepanenko, Y.S. Analysis of the Definition of “Change” as an Economic Category. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. С. 92-98. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84025>
50. Ji, Z., & Sotnyk, I. (2023). Economic analysis of energy efficiency of China's and India's national economies. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99)), 11-16. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.02> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91221>
51. Jianming Mu, Goncharenko O. S., Chortok Yu. V., Yaremenko A. H. Peculiarities of Formation of the Region's Logistics Infrastructure on the Basis of Eco-Innovations Within the Framework of Stakeholders' Partnership in the Enterprise-Region-State System // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 4. P. 22-29. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.94.03> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87514>

52. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>

53. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of OECD and EU countries. *Економіка розвитку систем*, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>

54. Kubatko, O. V., Kubatko, O. V., Sachnenko, T. I., Oluwaseun, O. O. Organization of Business Activities with Account to Environmental and Economic Aspects // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 2. P. 76-85. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.08> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85180>

55. Kubatko, O., Merritt, R., Duane, S., & Piven, V. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on global food system resilience. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1(99), 144-148. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.22> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91371>

56. Lukash, O. A., Derev`yanko, Y. M., Kozlov, D. V., Mukorez, A. I. Regional Economic Development in The Context of the COVID-19 Pandemic and the Economic Crisis // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. P. 99-107. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.08> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84026>

57. Melnyk, L. Hr., Shaulska, L. V., Mazin, Yu. O., Matsenko, O. I., Piven, V. S., Konoplov, V. V. Modern Trends in the Production of Renewable Energy: the Cost Benefit Approach // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. P. 5-16. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.01> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83761>

58. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev`yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in Ukraine. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1-2(95-96), 7-13. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

59. Melnyk, L., Kovalov, B., Mykahilov, S., Mykhailov, S., Skrypka, Y., & Starodub, I. (2022). Dynamics of reproduction of economic systems in the transition to digital economy – in the light of synergetic theory of development\*. *Mechanism of an Economic Regulation*, (3-4(97-98), 7-14. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.01> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90520>

60. Melnyk, L., Matsenko, O., Kalinichenko, L., Holub, A., & Sotnyk, I. (2023). Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1(99), 34-40. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226>

61. Nesterenko V., Dolhosheieva O., Kirilieva A., Voronenko V., Hrytsenko P. «Green» vector of the economic development of the country. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. C. 82-90. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>
62. Nikulina, M., Sotnyk, I., Derykolenko, O., & Starodub, I. (2022). Unemployment in Ukraine's economy: COVID-19, war and digitalization. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96), 25-32. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.04>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89630>
63. Omelyanenko V., Pidorychev I., Voronenko V., Andrusiak N., Omelianenko O., Fyliuk H., Matkovskiy P., Kosmidailo I. Information & Analytical Support of Innovation Processes Management Efficiency Estimations at the Regional Level. International Journal of Computer Science and Network Security. 2022. Vol. 22, No. 6. P. 400-407. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89615>
64. Sotnyk I. M., Nahornyi M. V., Maslii M. Yu., Nikulina M. P., Yehorov Y. V. Problems of Unemployment in Ukraine Under the COVID-19 Pandemic // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. P. 88-96. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.08>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87534>
65. Sotnyk, I. M., Matsenko, O. M., Popov, V. S., Martymianov, A. S. Ensuring the Economic Competitiveness of Small Green Energy Projects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 28-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.03>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84021>
66. Tambovceva, T. T., Melnyk, L. Hr., Dehtyarova, I. B., Nikolaev, S. O. Circular Economy: Tendencies and Development Perspectives // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 33-42. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.04>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85156>
67. Voronenko V., Horobchenko D. Approaches to the Formation of a Theoretical Model for the Analysis of Environmental and Economic Development. Journal of Environmental Management and Tourism. Craiova: ASERS Publishing, 2018. Vol. 9, Issue Number 5(29). P. 1108-1119. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77227>



## ДОДАТОК А

### Акт впровадження результатів кваліфікаційної роботи магістра

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Заступник директора  
Громадської організації  
«Академія підприємництва і  
менеджменту України»



І. Б. Дегтярьова

#### Акт

про впровадження результатів кваліфікаційної роботи магістра  
Пахоленко Юлії Олександрівни на тему:  
«Формування стратегії розвитку бізнесу»

Результати кваліфікаційної роботи Пахоленко Ю.О., а саме комплексний підхід до обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства на прикладі приватної медичної організації відрізняється гнучкістю і практичною значущістю та використаний ГО «Академія підприємництва і менеджменту України» при підготовці рекомендацій для стратегічного розвитку приватних підприємств Сумської області.

Акт виданий для подання кваліфікаційної роботи до захисту на кафедрі економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування Сумського державного університету.