

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки і менеджменту
Центр професійної та післядипломної освіти

Шифр _____

Наказ ректора «До захисту допускається»
про затвердження теми

Завідувач кафедри _____

Відформатовано: Зліва

_____ І. І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

**«Розроблення стратегії розвитку закладу охорони здоров'я (на
прикладі КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР)»**

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

Студентка гр.УЗ.мз-01с

Ажар Анна Валентинівна

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 _____ Ажар А. В.

(підпис)

Науковий керівник: _____ доц., к.е.н. Таранюк К. В.

_____ д.м.н, проф. Сміянов В.А.

Суми 2021 р

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри Рекуненко І. І.

„___” _____ 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-01с
Ажар А.В.

- Тема роботи: Розроблення стратегії розвитку закладу охорони здоров'я(на прикладі КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР) затверджена наказом по СумДУ № _____ від „___” _____ 20___ р.
- Термін подання студентом закінченої роботи 01.12.2021
- Мета кваліфікаційної роботи: розробка плану розвитку КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР для підвищення якості надання стоматологічної допомоги.
- Об'єкт дослідження: інноваційний стратегічний план закладу охорони здоров'я.
- Предмет дослідження: комплекс практичних, методологічних та теоретичних основ формування стратегії діяльності підприємств та її успішної реалізації.
- Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах Законів України, Постановках та розпорядженнях Кабінету Міністрів України, Наказах Міністерства охорони здоров'я, методичних рекомендаціях, статтях, наукових виданнях, документації КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР тощо.
- Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР	01.11.2021
II	Сучасний стан господарської діяльності КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР	15.11.2021
III	Напрями стратегічного розвитку КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР та їх реалізація	25.11.2021

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

- У розділі 1 студент має дослідити роль стратегії у зростанні якості медичного обслуговування в закладах охорони здоров'я, визначити види та класифікації стратегій, етапи їх написання та роль інтернет-маркетингу у розвитку закладів охорони здоров'я.
- У розділі 2 студент має провести аналіз поточного стану КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР, загальні відомості, його лікарську діяльність, фінансовий стан.
- У розділі 3 студент має запропонувати візію, місію, цілі та цінності КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР, провести SWOT-аналіз, намітити стратегічні пріоритети та проаналізувати ризики.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Сміянов В. А. д.м.н, проф.		
2	Сміянов В. А. д.м.н, проф.		
3	Таранюк К. В. доц., к.е.н.		

9. Дата видачі завдання _____

Керівники кваліфікаційної роботи

_____ доц., к.е.н. Таранюк К. В.
 _____ д.м.н, проф. Сміянов В.А.
 Завдання до виконання одержав _____ Ажар А.В.
 (підпис)

АНОТАЦІЯ

У даній роботі проведено загальний аналіз діяльності медичного закладу типу комунального неприбуткового підприємства. Вивчено структурні особливості закладу в рамках територіальної громади. Проведений фінансовий аналіз балансу закладу. Досліджено шляхи стратегічного розвитку закладу охорони здоров'я, джерела та інструменти його фінансування. Розглянуто різноманітні типи стратегічних розвитків та прописано план оптимального з урахуванням сильних та слабких сторін закладу. Визначено стратегічні цінності та пріоритети. Проведений аналіз ризиків та орієнтовний план дій у разі виникнення загрозливих ситуацій. Прописаний план стратегічних ініціатив на трирічний період задля підвищення якості надання послуг та ефективності діяльності.

Ключові слова: стан закладу, місія, візія, завдання, стратегія, SWOT-аналіз, стратегічні цілі, структура закладу, управління ризиками, план, бюджет, довгостроковість та глобальне бачення, альтернативні шляхи розвитку, маркетингова стратегія, стратегія закладу охорони здоров'я, план розвитку медичного закладу.

In this work, a general analysis of the activities of a medical institution such as a municipal non-profit enterprise is done. The structural features of the institution within the territorial community are studied. A financial balance sheet of the institution is analyzed. The ways of strategic development of the health care institution, sources and tools of its financing are studied. Various types of strategic developments are considered, and an optimal plan is prescribed, taking into account the strengths and weaknesses of the institution. Strategic values and priorities have been identified. A risk analysis and an indicative action plan in case of threatening situations are done. The plan of strategic initiatives for the three-year period for increasing of quality of rendering services and efficiency of activity is registered.

Key words: state of the institution, mission, vision, tasks, strategy, SWOT-analysis, strategic goals, structure of the institution, plan, budget, long-term and global vision, alternative ways of development, marketing strategy, strategy of the health care institution, development plan of medical institution.

В данной работе проведен общий анализ деятельности медицинского учреждения типа коммунального неприбыльного предприятия. Изучены структурные особенности заведения в рамках территориального общества. Проведен финансовый анализ баланса заведения. Исследованы пути стратегического развития учреждения здравоохранения, источники и инструменты его финансирования. Рассмотрены различные типы стратегического развития и прописан план оптимальный с учетом сильных и слабых сторон заведения. Определены стратегические ценности и приоритеты. Проведен анализ рисков и ориентировочный план действий при возникновении угрожающих ситуаций. Прописан план стратегических инициатив на трехлетний период для повышения качества предоставления услуг и эффективности деятельности.

Ключевые слова: состояние учреждения, миссия, задачи, стратегия, SWOT-анализ, стратегические цели, структура учреждения, план, бюджет, долгосрочность и глобальное видение, альтернативные пути развития, маркетинговая стратегия, стратегия здравоохранения, план развития медицинского учреждения.

РЕФЕРАТ

Структура і обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 32 найменування. Загальний обсяг магістерської роботи становить 52 сторінку, список використаних джерел 4 сторінки.

Актуальність. Сучасні умови реформування медичної галузі та потреби у швидкій адаптації роблять управління закладами охорони здоров'я неможливим без структурованої та обґрунтованої стратегії розвитку. У зв'язку з цим особливої актуальності пошук альтернативних стратегій та оптимальних рішень у розробці та моніторингу втілення стратегій розвитку. Стабільний розвиток КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР, введення інновацій, підвищення якості стоматологічної допомоги населенню Сумської територіальної громади, розробка стратегії розвитку з урахуванням особливостей закладу та ризиків.

Метою роботи є розробка плану розвитку КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР для підвищення якості надання стоматологічної допомоги.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі *задачі*:

- проаналізувати показники лікарської діяльності КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР,
- розглянути фінансовий стан, баланс закладу;
- проведення SWOT-аналізу;
- визначення місії та візії діяльності закладу та цінностей;
- складення плану стратегічних ініціатив, з урахуванням факторів ризику;

Предметом дослідження є комплекс практичних, методологічних та теоретичних основ формування стратегії діяльності підприємств та її успішної реалізації.

Об'єкт дослідження даної роботи є інноваційний стратегічний план закладу охорони здоров'я.

Методи дослідження. У роботі було використано структурний аналіз, метод оптимізації, балансовий та дослідницько-статистичний метод.

Наукова новизна. Результати, що відображають наукову новизну, полягають у такому:

уперше: на основі комплексного аналізу роботи КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР, а також перспектив розвитку ринку медичних послуг розроблено стратегію розвитку закладу;

удосконалено: розширено перелік основних та супутніх послуг закладу, розроблено план для підвищення якості послуг та економічної ефективності закладу.

Ключові слова: СТАН ЗАКЛАДУ, МІСЯ, ВІЗІЯ, ЗАВДАННЯ, СТРАТЕГІЯ, SWOT-АНАЛІЗ, СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ, СТРУКТУРА ЗАКЛАДУ, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, ПЛАН, БЮДЖЕТ, ДОВГОСТРОКОВІСТЬ ТА ГЛОБАЛЬНЕ БАЧЕННЯ, АЛЬТЕРНАТИВНІ ШЛЯХИ РОЗВИТКУ, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я, ПЛАН РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КНП «КЛІНІЧНА СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА»	
СМР.....	11
1.1 Стратегія діяльності підприємства, установи, організації, зокрема медичного закладу : її сутність, види та етапи розробки.....	11
1.2 Основні чинники вибору стратегії розвитку медзакладу.....	15
1.3 Стратегії цифрового маркетингу медичних закладів.....	18
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КНП «КЛІНІЧНА СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА»	
СМР.....	22
2.1 Загальна характеристика КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР.....	22
2.2 Аналіз показників стоматологічної діяльності КНП "Клінічна стоматологічна поліклініка" СМР.....	27
2.3 Аналіз фінансового стану КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР.....	30
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ КНП «КЛІНІЧНА СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА» СМР ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ.....	36
3.1 Місія, візія, цінності та пріоритети КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР.....	36
3.2 SWOT-аналіз КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР.....	39

3.3 Стратегічні пріоритети та менеджмент ризиків КНП «Клінічна стоматологічна	поліклініка»
СМР.....	42
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови реформування медичної галузі та потреби у швидкій адаптації роблять управління закладами охорони здоров'я неможливим без структурованої та обґрунтованої стратегії розвитку. У зв'язку з цим особливої актуальності пошук альтернативних стратегій та оптимальних рішень у розробці та моніторингу втілення стратегій розвитку.

Детальне вивчення практичних, та теоретико-методологічних аспектів розробки та втілення стратегій у розвитку підприємства наведене в працях І. Ансоффа, О. Віханського, М. Портера, В. Захарченко, Л. Довгань, Т. Стабецької, І. Тесленка Г. Костюка, В. Божкової та багатьох інших зарубіжних та вітчизняних вчених. Проте виходячи з аналізу літературних джерел варіабельність шляхів створення медичної стратегії та відсутність чітких інструкцій для її формування та реалізації. Практика управління успішними підприємствами показує неможливість створення єдиної успішної стратегії для всіх закладів через індивідуальні особливості. Тому питання вивчення шляхів та способів формування успішного стратегічного плану є відкритим і потребує подальшого вивчення. Актуальним є пошук ефективних рішень з оптимізації на прикладі КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР, де зараз відслідковується зниження всіх показників, як і в багатьох стоматологічних закладах, що перейшли до форми комунальних неприбуткових підприємств і почали функціонувати в основному за рахунок надання госпрозрахункових послуг. Для вирішення цих питань необхідне розроблення детального стратегічного плану розвитку.

Мета роботи: розроблення стратегії розвитку закладу охорони здоров'я (на прикладі КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР).

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі завдання:

- проаналізувати показники лікарської діяльності КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР,
- розглянути фінансовий стан, баланс закладу;

- проведення SWOT-аналізу;
- визначення місії та візії діяльності закладу та цінностей;
- складення плану стратегічних ініціатив, з урахуванням факторів ризику;

Предметом дослідження є комплекс практичних, методологічних та теоретичних основ формування стратегії діяльності підприємств та її успішної реалізації. Предметом дослідження є комплекс практичних, методологічних та теоретичних основ формування стратегії діяльності підприємств та її успішної реалізації.

Об'єкт дослідження даної роботи є інноваційний стратегічний план закладу охорони здоров'я.

Робота має пряме практичне значення та може бути використана як конкретний план розвитку КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР , що надає стоматологічну допомогу та всіх закладів такого типу.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

1.1

С

стратегія діяльності підприємства, установи, організації, зокрема медичного закладу: її сутність, види та етапи розробки

Термін «стратегія» має давньогрецьке походження і дослівно означає «мистецтво ведення війни». У сучасному розумінні стратегія розвитку будь-якого підприємства – це комплексне поняття, що включає в себе методи та процеси, есенціальні задля досягнення мети і реалізації поточних завдань [1]. Це загальний план, розрахований на багато років, але він не містить детального алгоритму етапів, прийомів та конкретних тактичних рішень. Формування стратегії розвитку підприємства відіграє важливу роль в адаптації до мінливих ринкових умов зовнішнього та внутрішнього середовища [2].

Стратегічне управління є центральним поняттям у сучасній управлінській практиці. Цінність добре продуманої та чітко визначеної стратегії для підприємства забезпечує високу ефективність та життєздатність.

Стратегічне управління як галузь дослідження зазвичай має справу з масштабними підприємствами та їх зв'язок із економічним середовищем та умовами діяльності. Однак знати, куди рухатися, а також визначати можливості та шляхи, доступні для досягнення важливо для будь якого закладу, в тому числі медичного спрямування [3].

Для логічного будування стратегії необхідно розділити її на етапи, такі як:

П

роаналізувати нинішній стан закладу та визначення його недоліків та сильних сторін.

- 12
- П
роаналізувати економічне середовища та конкурентів.
- В
изначити місію, завдання, основні цілі закладу.
- С
формуванати стратегію з огляду на місію, зовнішні та внутрішні чинники.
- С
планувати заходи, спрямовані на виконання стратегії розвитку
- Ві
дслідити подальше втілення стратегії розвитку [4].

Стратегія включає в себе такі компоненти:

- мі
сія – відповідь на питання, чому та для чого заклад існує;
- Ві
зія – бачення майбутнього закладу, ті зміни які необхідні при реалізації місії, та що буде з закладом через 3 роки, включає в себе аналіз внутрішніх змін та ринкові тенденції;
- ст
ратегія – починається зі SWOT-аналізу з урахуванням якої підбирають оптимальний варіанти реалізації бачення організації;
- ст
ратегічні цілі – включають в себе проміжні цілі, які показують, що стратегія успішно реалізується на певних етапах;
- ст
руктура закладу – включає в себе всі посади, підрозділи для цілісного бачення організації.;

- п
лан – включає в себе конкретні зміни на трирічний період, де помісячно деталізовано структурують ініціативи на кожний рік;
- б
юджет – обов’язковою деталлю стратегії є бюджетне планування витрат на розвиток, який включають у річний кошторис організації [5].

Основні характеристики, яким має відповідати стратегія розвитку закладу включають в себе: довгостроковість та глобальне бачення, наявність альтернативних шляхів розвитку, безперервна адаптація стратегії до мінливих умов та комплексність. Під комплексним підходом розуміємо відповідність стратегічних кроків до напрямів діяльності закладу, ресурсів, тощо.

В залежності від ознак стратегії можна розподілити на види за декількома класифікаціями. Розрізняють, з огляду на масштаб, генеральну стратегію та допоміжні.

За видом діяльності додаткові стратегії поділяють на операційні, інвестиційні, маркетингові, фінансова та інші.

Також стратегії можна розподілити за ресурсами управління. Часто необхідним є написання додаткових стратегій для залучення позики, або оновлення матеріально-технічної бази, або використання трудових ресурсів, тощо.

Класифікація стратегій за швидкість розвитку:

- стратегія пришвидченого росту – визначається значним переважанням цілей над нинішніми показниками. Заклад стрімко розвивається, але завищені цілі наражають заклад на високі ризики.

- стратегія поступового розвитку – є характерною для стабільних підприємств, з високою ефективністю та прибутками. Цілі встановлюються згідно з уже отриманими результатами.

- стратегія плато (збереження) – має за мету стабільність закладу на ринку, посилення його позицій в умовах конкуренції. Стратегію формують відштовхуючись від зовнішніх чинників, змін на ринку, що прогножуються.

- стратегія штатного скорочення – необхідний антикризовий крок, для запобігання банкрутства, всі економічні показники падають.

- ліквідація підприємства - є можливою альтернативою скороченню.

реорганізація - ще один антикризовий механізм запобігання скороченню та банкрутству, може також включати ліквідацію певних підрозділів або ж їх перепрофілювання.

диверсифікація - вводить при неможливості підтримувати попередні обсяги діяльності.

За способами та шляхами втілення стратегії поділяють:

- концентраційна стратегія – подальше зростання закладу в межах освоєної ніші забезпечується якісним удосконаленням діяльності.

- диверсифікована стратегія – втілюється через нові види послуг або товарів та розширення ринків збуту;

- інтегрована стратегія – інтеграції з партнерами, формування нових підрозділів закладу, освоєння прогресивних видів та форм діяльності [6].

Ключове протиріччя, що стимулює розвиток стратегії, являє собою дві частки одного цілого «пряма конкуренція— кооперація» [7].

За французькою класифікацією стратегії також можна поділити також за масштабом:

- внутрішня стратегія закладу – актуально особливо для підприємств по типу виробництв, коли розглядають на основі витрат та фінансових можливостей розширення або якісних змін виробництва, оцінці конкурентних продуктів, аналіз ризиків попиту та конкуренції;

- стратегія взаєморозвитку закладів – згідно з цією концепцією економічні ризики лягають на усіх учасників партнерства;

- стратегія розширення – міжнаціональна торгівля, розширення ринків збуту, освоєння нових ринків, аналіз їх особливостей та ризиків;

Ще один вид класифікації стратегій розвитку залежно від необхідності інновацій:

- агресивна – позиція займається задля досягнення технічної першості на ринку через продукування нових пропозицій товарів чи послуг на основі передових наукових досліджень, для реалізації цієї стратегії необхідні значні інвестування, обізнаність в науково-технічних трендах, та залучення науковців, до розроблення плану дій.

- захисна стратегія застосовується переважно під час розширення ринків завдяки реновації технічної частини, характеризується поліпшенням якості.

- імітаційна стратегія застосовується за браком власних ідей, коли копіюють наявні ринкові продукти та послуги, важливим є ліцензоване використання;

- залежна стратегія розробляється для сумісних виробництв або надання послуг, коли заклад спеціалізується на наданні супутні послуги та залежить від стратегії великого підприємства, що диктує умови;

- традиційна стратегія застосовується за відсутності нововведень на підприємстві, коли рівень якості є сталим, аналізується ринок та пристосування до нього [8].

За міжнародним визначенням слово «інновація» означає результат інноваційних дій, що втілюється у новому або переробленому продукті або новому технологічному процесі. Отже, інновація – це перетворення науково-технічного прогресу на практиці, в продуктах і технологічних сервісах [9].

1.2 Основні чинники вибору стратегії розвитку медзакладу

Практика успішних закладів показує, що розроблення стратегії, в основному, закінчується структуруванням обґрунтованих чітких планів, які внутрішньо мають багатопланову структуру. Створення стратегії подальшого розвитку підприємства є ознакою серйозного підходу та орієнтацією на тривалу співпрацю із партнерами та насамперед клієнтами, роботою на перспективу.

Розробкою стратегічного плану займається менеджерський склад підприємства. Очевидно з досвіду багатьох вітчизняних підприємств, в тому числі і медичного профілю, що недостатньо ретельне планування або взагалі його відсутність практично стовідсотково призводить до кризового стану. Це відбувається тому, що адміністрації закладів в основному зосереджені на вирішенні нагальних питань, не аналізуючи довготривалі наслідки для підприємства [10].

Незалежно від галузі вирішальним у виборі стратегії закладу є низка чинників такі, як мета та цілі закладу, розмір, особливості ринку та місце в ньому, огляд на конкурентні стратегії, сильні сторони, що роблять організацію конкурентноспроможною. При цьому важливими є не лише переваги на даний час, а й потенціальні можливості для розвитку. Вони в свою чергу залежать від особливостей наданих послуг, їх собівартість [11]. Аналіз, що проводиться для визначення конкурентного статусу, відповідає за реалізацію таких цілей як вибір стратегії, управління можливостями та ресурсами, на яких підприємство має зосередитися, а також короткостроковому розподілу ресурсів між стратегічними зонами господарювання [12]. Так як будь-яке підприємництво переживає циклічні зміни, на кожному етапі життєвого циклу вибір стратегії буде різнитися. У циклі розвитку підприємства виділяють такі етапи:

1. Утворення підприємства - характеризується значним вкладенням коштів, закупівлею обладнання та відсутністю прибутків.

2. Становлення - заклад укріплюється на ринку стає конкурентноспроможним, характеризується високими ризиками.

3. Зростання - характеризується примноженням обсягів надання послуг, масштабування діяльності. Зазвичай темп зростання з часом уповільнюється, фаза розквіту закладу.

4. Зрілість - зазвичай пікова стадія, заклад має значний бюджет великий штат, розвинену систему адміністрування та контролю якості. Головна характеристика етапу стабільність, зазвичай вузька спеціалізація. Але

відсутність розвитку в умовах динамічно розвитку ринку призводить до наступного етапу.

5. Спад - старіння ресурсів компанії (матеріально-технічне, кадрове), непропорційний зростанню конкурентів розвиток. Ця стадія потребує негайного введення антикризової стратегії [13].

Вочевидь низка чинників впливає на вибір стратегії, на що ж звернути увагу в першу чергу?

Найбільш значний вплив мають фінансові ресурси (що ми маємо?) та цілі (куди ми рухаємося?). Потрібно зважити пріоритети керівництва, оцінити ризики, важливу роль має попередній досвід адміністрування. Як говорить відомий бізнесмен Андрій Федорів: в Гуглі є все крім твого досвіду.

З чого ж почати? Аналіз вихідних даних, темпів росту задля створення корпоративної стратегії. Залежить від типу установи. Так наприклад компанія сфери послуг масштабується переважно через збільшення штату, відкриття нових відділень. Для виробничого закладу перевагою може бути збільшення потужностей, нового обладнання. Успішна стратегія має на меті на всіх етапах мати перевагу перед конкурентами, це актуально як для виробництва так і для надання послуг. Якщо для споживача в товарі цікавить якість, то яким чином оцінюють послуги? Часто вирішальним фактором при виборі стає висококваліфікований персонал та якість послуг.

Наприклад UPS надає послуги доставки. Спершу їх пріоритетом була точність та швидкість. Але, аналізуючи свого споживача, дійшли до висновку, що замовникам було важливо мати час на дружнє спілкування з кур'єрами. Це формувало психологічний зв'язок.

Проаналізувавши отримані дані, менеджмент компанії організував навчальні тренінги зі спілкування. А також кур'єри мали брошури з повним переліком послуг, а за додаткові продажі була введена система бонусів. Врешті такі стратегічні зміни мали позитивний економічний ефект, отже надважливим є розуміння потреб споживача.

Розглянемо протилежну ситуацію, фірма збиткує через втрату клієнтів, постійні клієнти скаржаться на низьку якість послуг. А у адмініструванні, як у спорті, всі розробники плану стратегії в організації — це одна команда [14]. Кроки в цьому разі:

1. Кадровий менеджмент - навчання працівників спілкуванню з клієнтами у разі виникнення конфлікту. Повторне надання послуги безкоштовно якщо зафіксований факт неналежної якості або ж компенсація збитків. Профільне навчання співробітників для покращення якості послуги. Часто на якість впливає супутнє обладнання. Необхідно провести аналіз наявної матеріально-технічної бази з заміною застарілого обладнання та модернізації.

2. Належний рівень мотивації персоналу.

«Сьогодні багато людей створюють продукти, а не компанії. Компанія є живим організмом. Ви повинні хотіти побудувати організацію, де кожен почуватися членом команди, знає, що компанія розуміє їхню роль», - Естер Дайсон, американська підприємця [15].

Мотивація співробітників включає в себе багато факторів, таких як конкурентна заробітна плата, соціальний пакет (відпустка, страхування), можливість зростання всередині організації, проведення тренінгів, психологічна атмосфера в колективі. Механістичне управління та ставлення до людей, як до ресурсу, не приносить бажаного результату. Ефективність праці зростає лише в колективі поваги та гідного ставлення до працівників.

1.3

Стратегії цифрового маркетингу медичних закладів

Пацієнти охорони здоров'я мають більше можливостей, ніж будь-коли раніше. З такою кількістю інформації, доступної в Інтернеті, ці пацієнти більше не відчувають потреби відвідувати найближчу лікарню, медичну практику, найближчу до їхнього місцезнаходження. Очевидно, що просто надавати

послуги якісно більше недостатньо [16]. Працівникам треба знати очікування споживачів та способи найкращого задоволення цих очікувань [17].

Ось чому так важливо мати запланований, бюджетний маркетинговий план закладу охорони здоров'я, щоб охопити більше пацієнтів.

Загальні тенденції справедливі для всіх галузей, проте мають свої особливості, далі розглянемо, що впливає на успіх в плануванні медичної стратегії.

Маркетинг охорони здоров'я, навіть при задоволеності поточними обсягами пацієнтів, не може відбутися без запланованої стратегії, щоб бренд охорони здоров'я залишався в центрі уваги людей. Потрібно аналізувати всі причини, через які пацієнт може вирішити змінити постачальника медичних послуг: зміни у типі медичного страхування, переїзд, невдоволення часом очікування або лише один негативний досвід. Неможливо гарантувати, що обсяги пацієнтів не будуть падати.

Лікарі весь час говорять пацієнтам, що профілактика краще лікування. Краще мати маркетингову стратегію заздалегідь, ніж чекати падіння показників.

Маркетинг у сфері охорони здоров'я — це стратегія для лікарів, лікарень, мереж охорони здоров'я, медичних працівників, осіб, які доглядають за ними, постачальників медичних послуг та керівників з маркетингу медичних послуг. Швидкі зміни на ринках галузі охорони здоров'я вимагають спритності та зосередженості. Можливо, доведеться найняти сторонню допомогу та спланувати бюджетні витрати. Далі наведені варіанти стратегічних кроків, що підвищують ефективність закладу.

Використовувати сталий бренд закладу охорони здоров'я. Для пацієнта люди в білих халатах тотожні, але має бути щось, що вирізняє заклад поміж інших.

Необхідне розуміння, що таке бренд. Що є унікальним у мережі охорони здоров'я, лікарні чи медичній практиці, як ставляться до пацієнтів, яка атмосфера закладу, чи є сучасне технологічне обладнання. По-перше, необхідно

визначити, що робить заклад унікальним. З огляду на реформування медичної галузі - «гроші йдуть за пацієнтом» [18]. Тому важливо мати запланований, бюджетний маркетинговий план, щоб охопити більше пацієнтів.

Присутність закладу на просторах інтернету. Вплив Інтернету на сферу корпоративного маркетингу є очевидним. Зовнішня інформація активно використовується у внутрішніх процесах [19]. Декілька років тому простого веб-сайту було достатньо, щоб справити враження на потенційних пацієнтів і допомогти ідентифікувати бренд охорони здоров'я. Зараз веб-сайт — це перше, що бачать пацієнти, і він має бути оптимізованим для роботи з користувачем, це також може бути останній раз, коли людина розглядає лікарню чи медичну практику. В перші 10 секунд користувач має ознайомитися з місцезнаходженням медичної установи та основними послугами. Важливо мати швидкі посилання для зворотного зв'язку.

Веб-сайт має бути адаптивним, це означає, що він автоматично пристосовується до розміру екрана, незалежно від того, чи відкрито сайт на комп'ютері, планшеті, телефоні чи будь-якому мобільному пристрої, це впливає на ранжування в пошукових системах, такі сайти показують користувачу першими.

Пошукова оптимізація є потужним інструментом для виведення медичного закладу чи мережі лікарень на вершину пошукових систем через використання правильних оптимальних фраз і ключових слів, щоб Google міг розпізнати веб-сайти медичної організації та переконатися, що ви оцінюєте правильні, релевантні та відповідні пошукові терміни, пов'язані з охороною здоров'я (наприклад, стан здоров'я, лікування, тощо). Ефективним є наявність посилань, що спрямовують на кожну сторінку вашого веб-сайту охорони здоров'я та отримання зворотних посилань із авторитетних сайтів охорони здоров'я.

Оптимізація для пошукових систем — це органічна маркетингова стратегія, яка забезпечує більшу видимість медичної практики, лікарень чи лікарняних мереж (або лікарняних систем) в Інтернеті.

Це рекламні оголошення з оплатою за клік, платні рекламні оголошення, які націлені на покази першими для наборі пошукових термінів. За допомогою реклами з оплатою за клік можна керувати бюджетом і аналізувати рентабельність інвестицій як для реклами, так і для медійних оголошень, які відображаються на бічній панелі або вгорі інших веб-сайтів.

Соціальні мережі є ключовим інструментом для маркетингових стратегій цифрового медичного обслуговування. Органічні соціальні медіа – це публікація фотографій, оновлень, подій тощо безпосередньо на Facebook, Instagram чи YouTube, і це дійсна стратегія для створення бренду та інформування пацієнтів про новинки.

Після прийому дієвою є усна мотивація пацієнта залишити відгуки. Як правило, пацієнти залишають відгуки лише тоді, коли вони мотивовані це зробити, або якщо вони мають досвід вище середнього (або надзвичайно поганий). Рекомендовано автоматизувати відгуки як частину маркетингової стратегії медичних установ. Після пацієнти використовують комп'ютер або планшет в закладі, щоб оцінити якість послуг, які вони отримали за шкалою від 1 до 10. Високі бали автоматизують електронний лист із проханням залишити відгук на своєму сайті. Ці позитивні відгуки відображаються у веб-сайті і потенційно можуть протидіяти будь-яким негативним відгукам, залишеним в інших місцях в Інтернеті.

Погані оцінки дають медичним працівникам чи лікарям можливість попросити пацієнта детально розповісти та вирішити проблему.

Управління репутацією має бути частиною будь-якої маркетингової стратегії охорони здоров'я, але це не означає захист від негативних відгуків. Це означає модернізацію процесів та обладнання та забезпечення найкращого обслуговування пацієнта на основі попередніх відгуків пацієнтів.

Багато лікарень, закладів охорони здоров'я упереджено ставляться до інвестування в зовнішні засоби масової інформації: традиційні джерела реклами, такі як радіо, телебачення, рекламні щити та газети через високу вартість, але вона може мати високий ефект в привабливості пацієнтів.

Направлення до лікаря – це одні з ваших найкращих органічних маркетингових стратегій для залучення нових пацієнтів, необхідно підтримувати зв'язок з суміжними спеціальностями та через систему електронних направлень співпрацювати.

Також важливим є зв'язок з нинішніми пацієнтами, моніторинг їх стану після відвідувань, нагадування про візити. Це можна реалізувати через телефонні дзвінки, повідомлення, листи на електронну пошту.

При реалізації інтернет-маркетингової стратегії важливим є контроль рентабельності інвестицій. Щороку бюджет маркетингу охорони здоров'я має коригуватися з точки зору пріоритетів цього року, на основі ретельного вивчення показників (аналітики ефективності) на даний момент [21].

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КНП «КЛІНІЧНА СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА» СМР

2.1 Загальна характеристика КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Згідно з рішенням Сумської міської ради «Про внесення змін до рішення Сумської міської ради від 31 жовтня 2018 року № 4039–МР «Про припинення комунальної установи «Сумська міська клінічна стоматологічна поліклініка» через реорганізацію та перетворення на комунальне некомерційне підприємство «Клінічна стоматологічна поліклініка» Сумської міської ради було утворено даний медичний заклад, який знаходиться за адресою Сумська обл., місто Суми, Зарічний район, вулиця Паркова, будинок 2/1, 40000.

КНП – це заклад створений шляхом відокремлення майна територіальної громади для реалізації функцій визначених статутом, що не має на меті отримання прибутку. Некомерційність закладу не виключає прибутків, та полягає в тому, що грошові кошти отримані в результаті діяльності мають бути спрямовані на виконання статутних завдань [20].

Головним завданням Поліклініки є надання стоматологічної допомоги у Сумській міській територіальній громаді, що включає в себе 21 населений пункт: місто Суми, Піщанський старостинський округ, Битицький старостинський округ, Великочернечинський старостинський округ, Стецьківський старостинський округ (Рис. 2.1). Населення громади – 277,5 тис. осіб (2020), площа – 347,9 м² (2020) [22]. В зв'язку з негативним сальдо міграції, переважанням смертності над народжуваністю, так званим «старінням нації», населення Сумського району поступово зменшується. Як видно з таблиці 2.1 з 2019 до 2021 населення міста Суми зменшилося на 2,8 %, по Сумській області відсоток за три роки також зменшився на 2,8 %. Аналізуючи

наявні тенденції, економічний стан та статистичні дані, можна сказати, що кількість населення, що обслуговується в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР буде поступово зменшуватися з року в рік. Проте за рахунок старіння нації та низької народжуваності частка пільгової категорії літніх людей з потребою в стоматологічній допомозі і надалі буде зростати.

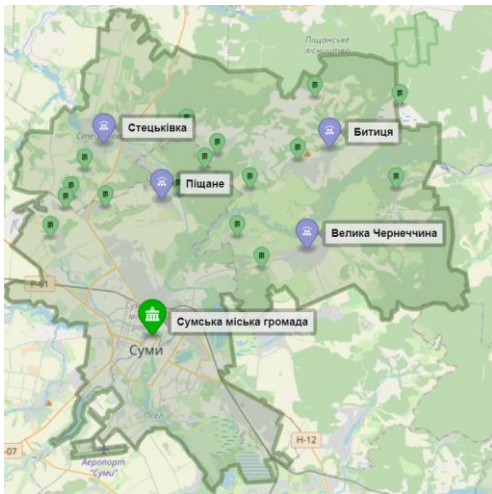


Рис. 2.1 Карта складу Сумської міської територіальної громади [23]

Табл. 2.1

Демографічні показники населення м. Суми та області [24]

	Постійне населення на жовтень 2021	Постійне населення на жовтень 2020	Постійне населення на жовтень 2019
Сумська область	1039468	1056417	1068976
м. Суми	256697	262716	264032

План стратегії розвитку в медичній сфері в територіальній громаді можна будувати як безпосередньо компонент цілісного плану з розвитку всієї громади,

як план розвитку медичної галузі в секторі загалом, або ж конкретно стратегію розвитку КНП на території громади. В будь-якому випадку територіальні та економічні особливості беруть до уваги при написанні стратегії [25].

КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР надає стоматологічну допомогу по всім основним спеціальностям:

- терапевтичній стоматології;
- хірургічній стоматології;
- ортопедичній стоматології.

Широко застосовуються фізіотерапевтичні методи лікування, рентгенодіагностика.

Для обслуговування ветеранів війни в поліклініці виділений кабінет на першому поверсі, де прийом веде один лікар.

Лікарські робочі місця, а також адміністрація обладнані сучасними пристроями електронного зв'язку – ноутбуки, тощо. Відділення мають доступ до інтернет-мережі.

Також лікарями поліклініки проводяться виїзди на дім до пацієнтів пільгових категорій з метою планової санації та по виклику. За 2020 рік було зроблено 58 виїздів до ветеранів війни та 162 виїздів до інвалідів загального захворювання. Поліклініка забезпечена власним автотранспортом для виконання лікування на дому. На базі поліклініки проводиться консультативний прийом фахівцями кафедри СумДУ.

КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР виконує функції організаційно-методичного центру стоматологічної служби міста Суми.

Управління ресурсами зазвичай є основною метою стратегії [26]. В закладі має такі ресурси: два відділення стоматологічне (терапевтичне та хірургічне служби) та ортопедичне, в склад якого входить зуботехнічна лабораторія. Також в закладі працює кабінет медичної статистики і допоміжні

служби: рентген-кабінет, фізкабінет та централізована стерилізаційна, вони мають достатнє оснащення і працюють з повним навантаженням, виконуючи діагностичну та лікувальну роботу. Матеріально-технічне забезпечення поліклініки включає в себе 2 відділення. Стоматологічне відділення на 17 робочих місць, які укомплектовані стоматологічними установками, кріслами, столиками, опромінювачами бактерицидними, портативними бормашинами, стерильним боксом, апаратом стоматологічним ЕндоЕст, диском демінералізаційним, компресором медичним, скалером ультразвуковим та полімеризатором. Обладнання є сучасним та достатнім для надання якісної медичної допомоги. Хірургічний кабінет розрахований на 4 робочих місця та має освітлювачі (4-х та 6-ти рефлекторні), столики, бактерицидні опромінювачі, стерильні бокси, крісла пацієнта, набори хірургічні, портативну бормашину, стоматологічні установки, фізіодиспенсер, операційний стіл та операційну лампу. Ортопедичне відділення має 7 обладнаних робочих місць, що також включають в себе стоматологічні установки, крісла, столики, стерильний бокс, скалер, фотополімеризатор, тощо. В 2020 році закуплено таке медичне обладнання: установка для лиття, камери для зберігання стерильних інструментів та аквадистилятор та 2 рецикулятори.

Стоматологічна поліклініка складається з ієрархії співробітників, що забезпечують її функціонування. Загальна кількість посад лікарів по штату – 46,25, з яких фізично зайняті 45,75 до яких входять лікарі різних спеціалізацій, таких як стоматологи-терапевти, стоматологи-хірурги, стоматологи-ортопеди, лікарі-стоматологи без спеціалізації, а також 3 лікарі з організації і управління охорони здоров'я. Також, з 50 затверджених посад середнього медичного персоналу, зайнято 39,25 ставок, до яких входять медичні техніки, медичні сестри, рентген-лаборанти, та медичний статистик. Молодший медичний персонал укомплектований повністю, на 19,25 посад, зайнятими є 19. Детальніше склад медичного персоналу поліклініки розглянуто на Рис. 2.2, Рис. 2.3. Окрім медичного персоналу в поліклініці працює інший персонал. Склад немедичного штату поліклініки такий: заступник директора з економічних

питань, головний бухгалтер, провідний бухгалтер, бухгалтер, провідний економіст, касир (3 працівника), інженер з охорони праці, завідувача господарством, інспектор з кадрів, секретар-друкарка, водій, прибиральник службових приміщень (5 осіб), робітник з комплексного обслуговування та ремонту будинків, сторож (2 працівника), електрик, фахівець з питань цивільного захисту, гардеробник, полірувальник, ливарник, провідний інженер-енергетик, юрисконсульт та медичні реєстратори (6 осіб).

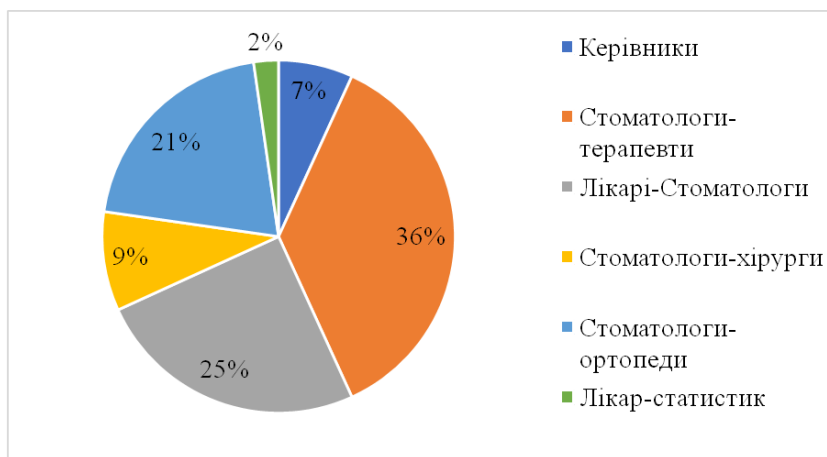


Рис. 2.2 – Лікарський штат

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої документації КНП "Клінічна стоматологічна поліклініка" СМР

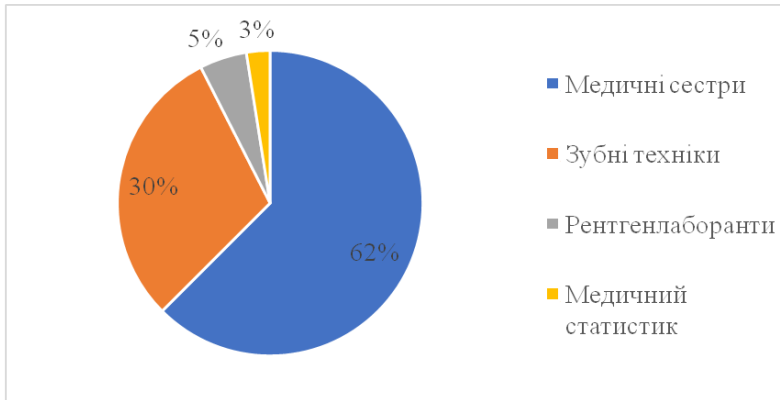


Рис. 2.3 – Молодший медичний персонал

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої документації КНП "Клінічна стоматологічна поліклініка" СМР

Завдяки сумлінній праці колективу виконуються статутні завдання з надання стоматологічної допомоги.

2.2 Аналіз показників стоматологічної діяльності КНП "Клінічна стоматологічна поліклініка" СМР

Перехід від безкоштовного лікування до введення платних послуг та реорганізації у некомунальне комерційне підприємство мало ряд наслідків для закладу. Багато показників мають сталу тенденцію до погіршення, чому є ряд причин. Надаючи платні послуги організація стикається з ринком конкуренції, через те, що платні послуги часто мають незначну розбіжність з приватними стоматологіями. Пацієнти мають вибір, і, задля того, щоб підтримувати показники на колишньому рівні необхідно підвищувати якість, матеріально-технічне забезпечення та сервіс, що забезпечить конкурентноспроможність. Пільгові категорії населення - інваліди війни, учасники антитерористичної операції, учасники війни, учасники бойових дій, члени сімей загиблих ветеранів війни, пенсіонери, інваліди, мають тенденцію до зростання потреби в лікуванні через складну ситуацію на сході України у зоні антитерористичної операції,

тобто через поступове збільшення кількості населення з названих категорій. Вони як і раніше безкоштовно отримують першу допомогу, санування, пільгове протезування [27]. Також завдяки програмі НСЗУ допомога пацієнтам з гострим болем допомога надається безкоштовно. Порівнюючи показники останніх років ми бачимо тенденції до зниження всіх показників, таких як загальна кількість прийнятих хворих, кількість відвідувань за день, та кількість відвідувань на дому (Табл.2.1). Включно з 2019 роком до завдань поліклініки входили обов'язкові профілактичні медичних огляди працівників окремих професій, виробництв та організацій, діяльність яких пов'язана з обслуговуванням населення і може призвести до поширення інфекційних хвороби, у зв'язку з перерозподілом бюджетного фінансування з 2020 року, цей показник знівелювано [28].

Таблиця 2.1

Загальні показники виконання лікарської функції

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Кількість прийнятих всього	61156	53974	33397
З них профогляди	5435	3471	-
Прийнято в день	13,2	11,7	7,6
Відвідувань на дому	582	421	220

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої документації КНП "Клінічна стоматологічна поліклініка" СМР

Аналізуючи показники діяльності закладу, очевидною є тенденція зниження більшості показників, окрім кількості осіб, які отримали зубні протези на 1 посаду лікаря-протезиста, яка показує приріст та пов'язана з програмою безкоштовного протезування для пільгових груп населення (Табл. 2.2).

Тривожним показником зниження загального стоматологічного здоров'я громади є падіння співвідношення вилікуваних зубів до видалених. Це свідчить про звертання за допомогою на пізніх стадіях ускладнення карієсу. Це підтверджує тенденція зниження показнику накладення пломб при неускладнених формах карієсу. Багато років іде поступове зменшення числа відвідувань, що відображається у зниженні таких показників, як кількість відвідувань, пломб, УОП, санованих на день. В зв'язку з реформуванням системи охорони здоров'я лікарі надають послуги як на госпрозрахунковій основі так і безкоштовно. Низька матеріальна спроможність населення

показника та введення карантинних заходів по коронавірусній інфекції впливають на дані показники. На погіршення кількості санованих на день

вплинуло також збільшення занедбаних хворих на санацію яких потрібно набагато більше часу, що також може бути пов'язано з пандемією. Через введення ставки НСЗУ та відокремлення прийому пацієнтів з гострим болям показник вилікуваних ускладнених форм карієсу у 2020 знизився майже вдвічі, тепер лікування розподілено на 2 відвідування [29].

Таблиця 2.2

Показники діяльності у порівнянні за 3 роки

Найменування показників	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Співвідношення вилікуваних зубів до видалених	4,5	3,6	1,9
Співвідношення пломб, накладених з приводу неускладненого карієсу до ускладненого	6,4	5,7	4,3
Кількість відвідувань на день	13,2	11,7	7,6
Кількість пломб на день	9,7	8,0	3,6
Кількість УОП на день	34,6	31,0	18,0
Кількість санованих на день	3,3	2,6	1,0
Питома вага санованих до первинних	57,7	54,3	32,6
Питома вага вилікуваних ускладнених форм карієсу в одне відвідування	31,0	28,2	15,4
Кількість осіб, які отримали зубні протези на 1 зайняту посаду стоматолога-ортопеда	226,9	247,1	247,9
Кількість зубних протезів виготовлених на одну зайняту посаду з/ техніка	455,2	444,8	390,5
Питома вага косметичних протезів в загальній кількості незнімних протезів	25,1	24,4	22,7

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої документації КНП "Клінічна стоматологічна поліклініка" СМР

2.3 Аналіз фінансового стану КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Фінансовий стан – це ознака конкурентоспроможності (платоспроможності, здатність сплачувати кредити), використання фінансових активів, а також капіталу, несення відповідальності перед країною та суб'єктами господарювання [30].

В економічному аналізі існують різні підходи, які мають на меті розрахунок і оцінку як абсолютних, так і відносних показників, до яких входить горизонтальний, вертикальний та аналіз тренду, що в свою чергу належать до статистичних методів, факторний аналіз та розрахунок коефіцієнтів (як різновид економіко-математичного моделювання).

Вертикальний аналіз представляє собою данні про господарсько-економічну діяльність підприємства чи установи у відносних показниках до питомої ваги кожної статті балансу у і оцінка зміни показників в динаміці табл. 2.3-2.4. Через це вертикальний аналіз іншими словами структурний аналіз.

Відносні показники зменшують інфляційний вплив, таким чином це дозволяє з великою об'єктивністю оцінювати зміни, що відбуваються.

Дані отримані шляхом вертикального аналізу допомагають відобразити структурні зміни, які мають місце серед активів та пасивів, а також відображають різноманітні зміни показників звітності, динамічні елементи доходів закладу, та загалом рентабельність послуг. Отже вертикальний аналіз проводиться як на проміжній звітності закладу, так і на підсумковій. Алгоритм виконання вертикального аналізу включає в себе бухгалтерські розрахунки частки статей балансу (суми активів/ суми пасивів), а при аналізі фінансових результатів – розраховуються частки через показники виручки. Далі протягом звітного періоду проводять моніторинг величин часток та їх змін. Також вертикальний аналіз дає змогу порівняти звіти організації одного типу, для оцінки конкурентоспроможності на ринку.

Табл. 2.3

Горизонтально-вертикальний аналіз Активу балансу КНП «Стоматологічна поліклініка» СМР

Актив	код рядка	На початок періоду	На кінець періоду	Зміна			Питома вага, %		Зміна у питомій вазі, %
				Абсолютна	Відносна, %	У % до зміни балансу	На початок періоду	На кінець періоду	
I. Необоротні активи									
Незавершені капітальні інвестиції	1005	134,7	0	-134,7	0	-5,1673	3,44783	0	-3,4478
Основні засоби :	1010	2778,1	3551	772,9	127,821	29,6494	71,1093	75,4248	4,31546
первісна вартість	1011	5698,1	6811,6	1113,5	119,542	42,7152	145,851	144,681	-1,1694
знос	1012	2920	3260,6	340,6	111,664	13,0658	74,7415	69,2566	-5,4849
Усього за розділом I	1095	2912,8	3551	638,2	121,91	24,4821	74,5572	75,4248	0,86763
II. Оборотні активи									
Запаси :	1100	933,4	986,7	53,3	105,71	2,04465	23,8917	20,9579	-2,9337
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4,5	13,8	9,3	306,667	0,35676	0,11518	0,29312	0,17793
Гроші та їх еквіваленти	1165	56,1	156,5	100,4	278,966	3,85147	1,43596	3,32413	1,88817
Усього за розділом II	1195	994	1157	163	116,398	6,25288	25,4428	24,5752	-0,8676
Баланс	1300	3906,8	4708	801,2	120,508	30,735	100	100	0

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої документації КНП "Клінічна стоматологічна поліклініка" СМР

Баланс – це документ, що складається зі структури активів закладу, відображає їх джерела, та дозволяє порівняти різноманітні абсолютні величини. Отже очевидним стає, які частки його оборотних, а також необоротних активів можна покрити за допомогою довгострокових зобов'язань та власних ресурсів, а які за допомогою короткострокових зобов'язань.

Табл. 2.4

Горизонтально-вертикальний аналіз Пасиву балансу КНП «Стоматологічна поліклініка» СМР

Пасив	код рядка	На початок періоду	На кінець періоду	Зміна			Питома вага, %		Зміна у питомій вазі, %
				Абсолютна	Відносна, %	У % до зміни балансу	На початок періоду	На кінець періоду	
Пасив									
I. Власний капітал									
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3046,3	3046,3	0	100	0	77,9743	64,7048	-13,27
Додатковий капітал	1410	164,1	154,1	-10	93,9062	-0,3836	4,20037	3,27315	-0,9272
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	292	216,3	-75,7	74,0753	-2,9039	7,47415	4,59431	-2,8798
Усього за розділом I	1495	3502,4	3416,7	-85,7	97,5531	-3,2876	89,6488	72,5722	-17,077
III. Поточні зобов'язання									
Поточна кредиторська заборгованість за:									
розрахунками з бюджетом	1620	0,9	2,7	1,8	300	0,06905	0,02304	0,05735	0,03431
розрахунками з оплати праці	1630	3,6	11,1	7,5	308,333	0,28771	0,09215	0,23577	0,14362
Доходи майбутніх періодів	1665	398,5	1276,1	877,6	320,226	33,6658	10,2002	27,1049	16,9048
Інші поточні зобов'язання	1690	1,4	1,4	0	100	0	0,03583	0,02974	-0,0061
Усього за розділом III	1695	404,4	1291,3	886,9	319,313	34,0226	10,3512	27,4278	17,0766
Баланс	1900	3906,8	4708	801,2	120,508	30,735	100	100	0

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої документації КНП "Клінічна стоматологічна поліклініка" СМР

Кожна компанія прагне до фінансового благополуччя, що включає наступні балансові пропорції: - більш ліквідні активи (грошові кошти, а також короткострокові вклади) мають покривати термінові зобов'язання (наприклад заборгованості за кредитами) або ж перевищувати їх;

- активи, що реалізуються швидко (дебіторські заборгованості або ж депозити) мають покриватися через короткострокові пасиви (позики на менш ніж річний термін та кредити);

- активи, що реалізуються повільно (запаси) мають покриватися через довгострокові пасиви (термін погашення таких кредитів, позик більше одного року);

- активи, складні в реалізації (будівлі, техніка, земля) зазвичай покриваються постійними пасивами.

Загальна вартість майна КНП «Стоматологічна поліклініка» СМР по підсумку балансу в 2020 р. склала 120,5 % у порівнянні з 2019 р., необоротні активи зросли на 27,8 %, на противагу оборотні активи у той самий час зменшилися на 4,33%. Отримані результати свідчать про те, що, є невиконання запланованих обсягів роботи з одного боку, як наслідок зменшення необоротних активів, це в свою чергу призводить до спаду ліквідності та платоспроможності компанії, також зменшення оборотних активів свідчить про те, що КНП «Стоматологічна поліклініка» СМР зараз задіює більшість своїх ресурсів у діяльності активів, тому на разі не має вільних активів, що не задіяні в діяльності. Це свідчить, що ресурси та оборотні активів використовуються ефективно, найсприятливішим для КНП «Стоматологічна поліклініка» СМР буде той стан, за якого використання необоротних активів та оборотних є збалансованим.

Можна зробити висновок що ліквідність падає оскільки необоротні активи зростають оборотні падають, проте в цілому динаміка позитивна оскільки активи протягом аналізованого року зросли на 20 %.

Також проведено горизонтальний аналіз пасиву балансу у 2019–2020 рр. (табл. 2.4). З даних таблиці 2.4 , очевидно, що довгострокових зобов'язань не має як на кінець 2019 так і на кінець 2020 років. Отже підприємство має гарні показники ліквідності та незалежності оскільки немає коротко та довгострокових кредитів.

Поточні зобов'язання збільшилися більш ніж в 3 рази з оплати праці та розрахунків з бюджетом за даний період, їх збільшення скоріш за все пов'язане з паданням прибутку протягом 2020 року на 26 %.

Щодо власного капіталу із 2019 по 2020р. в абсолютному вираженні, він не змінився. Це є наслідком того, що підприємство здійснює капітальні інвестиції, залучаючи нерозподілені прибутки, що свою чергу позитивно впливає на незалежність та платоспроможність підприємства. Але виникає проблема покращення матеріальної бази вона такою політикою лише підтримується на рівні.

Проведено вертикальний аналіз, та на відміну від горизонтального (враховує лише абсолютні показники), вертикальний аналіз насамперед аналізує відносні показники. Вертикальний аналіз у своєму алгоритмі має відношення загальної суми балансу (100%) та статей фінансової звітності, відсотки від цілого. Вертикальний аналіз показує питому вагу кожної статті в загальному підсумку балансу.

Основні характеристики вертикального аналізу:

- вертикальний аналіз закладу показує основні тенденції та тренди в діяльності установи;

- вертикальний аналіз показує більш достовірну динаміку стосовно інфляції, що може суттєво спотворити картину;

- відносні показники роблять можливим аналіз підприємств одного виду діяльності, та порівняти їх показники. Проводячи аналіз, варто в першу чергу звертати увагу на елементи з максимальною питомою вагою, адже саме ці елементи вказують на основні проблеми установи. Дані вертикального аналізу активу балансу представлено в табл. 2.3-2.4.

Аналіз даних табл. 2.3-2.4 має подібні тенденції та показує, що необоротні та оборотні активи в 2020 р. незначно вищі за показники з 2019 р., а саме на 24% та 6 % відповідно. Питому вагу серед необоротних активів становить основні засоби 29%, які збільшились за досліджуваний період. Серед оборотних активів збільшився найбільше показник «Інша поточна дебіторська

заборгованість», що не є негативним знаком, адже він свідчить про те, що підприємству заборгували дебітори. Решта статей активу балансу стабільна, має незначні коливання. І оскільки при цьому аналізі максимальну питому вагу зазвичай становлять елементи, які вказують на проблеми підприємства, то у цьому разі всі складники є досить збалансованими.

Підсумовуючи, горизонтальний аналіз активу балансу свідчить про зростання основних його даних. В результаті, фінансові показники установи зростають, що загалом не змінює фінансовий стан. У 2019 році прибуток після оподаткування склав 292 тис. грн а у 2020 вже 1508 тис. грн.

Горизонтальний аналіз пасиву балансу утвердився в тренді до збільшення основних статей. Зменшення власного капіталу може зменшити ліквідність та платоспроможність компанії, а в іншому установа стабільна. Вертикальний аналіз активу та пасиву балансу досліджуваної організації у цілому вказав на незначні коливання питомих ваг основних показників, що свідчить про те, що такі коливання спричинені не внутрішніми чинниками компанії, а зумовлені інфляційними процесами в країні, які мають негативний вплив на фінансову політику компанії у цілому [31].

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ КНП «КЛІНІЧНА СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА» СМР ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ

3.1 Місія, візія, цінності та пріоритети КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Вочевидь необхідними є зміни організації у закладах медичної сфери, що обумовлено пристосуванням управлінських органів, а також медичних установ до умов, що постійно змінюються, (як зовнішніх, так і внутрішніх). Суспільні потреби також мінливі, тому для їх задоволення підбираються шляхи та способи втілення. Як наслідок стрибкоподібного розвитку медичних технологій, а також підвищення попиту, на медичну, а зокрема і стоматологічну допомогу, заклади охорони здоров'я знаходяться під тиском, змушені постійно коригувати свою діяльність. Зміни стосуються кожного рівня організації охорони здоров'я та безпосередньо вносять зміни в надання медичних послуг.

Планування запровадження змін у організації стоматологічної допомоги є ключовим моментом для поліпшення діяльності поліклініки спрямованої на ефективне лікування та стоматологічну допомогу населення на новому рівні.

Місія КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР - сприяти збереженню стоматологічного здоров'я населення міста Суми, підвищити рівень якості життя пацієнтів через якісні обстеження, профілактику та лікування стоматологічних захворювань та відновлення функції зубо-щелепного апарату через протезування. Також надання кваліфікованої допомоги пацієнтам з гострим болем. Все лікування засноване на засадах доказової медицини, протоколах лікування, що також включають в себе застосування нових методик. Ми працюємо над підвищенням медичної грамотності, займаємося санітарно-просвітницькою діяльністю населення, та розвиваємо з повагою відносини між пацієнтом та лікарем на основі довіри.

Ціль – здорова посмішка кожного пацієнта.

Наші цінності:

- Якість – забезпечення якісного заміщення твердих тканин зубів та зубних років природньо та довговічно.

- Безпека – в лікування покладені принципи асептики та антисептики, що сприяє унеможливленню передачі інфекційних хвороб.

- Індивідуальний підхід – психологічна робота з пацієнтами є невід’ємною частиною стоматологічного прийому, бо він часто супроводжується страхом та тривогою. Чуйне ставлення та розуміння знімає емоційні бар’єри пацієнтів.

- Професіоналізм – наші спеціалісти своєчасно підвищують рівень своєї кваліфікації, освоюють нові методики, щоб рухатися в ногу з часом.

- Відповідальність – що включає в себе пунктуальність та точність в виконанні роботи, врахування побажань пацієнтів, гарантована якість послуг.

- Доступність – адаптованість для надання стоматологічних послуг пацієнтам з особливими потребами;

- Цілісність – колективна самоідентифікація кожного учасника команди, що сумлінно працює на варті стоматологічного благополуччя наших пацієнтів.

Візія КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР:

Ми забезпечуємо кваліфіковану, якісну стоматологічну допомогу населенню Сумської міської територіальної громади. Наша діяльність включає в себе основні види такі, як терапевтичне, хірургічне лікування стоматологічних захворювань, протезування зубів, та надання допомоги пацієнтам з гострим болем. Завдяки нашим спеціалістам проводиться санітарно-просвітницька робота з населенням, та навчання по догляду за порожниною рота. З одного боку за рахунок бюджетного фінансування проводиться допомога пільговим категоріям населення та протезування. З іншого боку, за рахунок розширення спектру платних послуг, що виходять за рамки первинної стоматологічної допомоги, та естетичної реабілітації (реставрації, художнє протезування).

Забезпечення комфорту під час лікування у поліклініці - зручна зона очікування для пацієнтів, сучасні ергономічні стоматологічні крісла, безболісне лікування завдяки сучасним методам знеболення. Основними джерелами надходження коштів на даний час є проведення платних послуг, а також з 2021 частково фінансування від НСЗУ.

Пріоритети стратегії: задля пристосування до реформування системи фінансування та ефективного надання якісного стоматологічного обслуговування КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР обирає такі основні напрями стратегічного розвитку:

- ро
зширення спектру стоматологічних послуг;
- на
дання супутніх послуг;
- ст
ворення бренду медичного закладу;
- вп
ровадження інструментів маркетингу;
- ро
зширення інтернет-діяльності;
- п
окращення якості послуг;
- ро
звиток через впровадження нових технологій;
- ро
бота з персоналом через освітні заходи;
- м
одернізація та оптимізація інфраструктури закладу.

Показові ознаки стратегічного розвитку:

- Ефективна надання первинної допомоги стоматологічним хворим (що повністю відшкодовується НСЗУ);

- Покриття частини комунальних платежів за рахунок супутніх послуг;
 - За рахунок застосування маркетингових інструментів та активної інтернет присутності підвищення кількості пацієнтів, а також зростання таких показників як кількість відвідувань, кількість пломб, кількість відпрацьованих УОП, та кількість виданих протезів на день;
 - Модернізація матеріально-технічної бази та загальне покращення інфраструктури закладу з акцентом на комфорті пацієнта, за рахунок збільшення надходжень за госпрозрахункові послуги;
 - Якісне надання медичних послуг (кількість скарг, що мають обґрунтування не більше 1%;
 - Проведення на базі КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР освітніх заходів з ортопедичної стоматології та ендодонтії з запрошенням лекторів для працівників колективу та лікарів-стоматологів міста Суми та області;
- Також для забезпечення успішної реалізації плану розвитку необхідно затвердили систему управління ризиками, що запобігає кризовому стану та аналізує фактори, що можуть економічно негативно вплинути на заклад.

3.2 SWOT- аналіз КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

З 60-х років двадцятого сторіччя і зараз поняття SWOT-аналізу широко використовується у стратегічному плануванні. Ця методологія полягає у розділенні всіх характеристик установи на 4 категорії для візуального та детального розуміння нинішнього стану установи. До цих категорій входять дві пари антагоністів - переваги та недоліки, а також можливості та загрози.

Детальний SWOT- аналіз КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР наведений в таблицях 3.1 та 3.2. Очевидно, так як міститься майже однакова кількість пунктів як серед переваг так і недоліків, що свідчить про те, що заклад є полем для діяльності та гарним базисом для розвитку. Як відомо з фінансового аналізу закладу установа є фінансово стабільною, але останніми

роками орієнтованою на підтримання колишнього рівня. Відсутні інвестиції в реновації та модернізації. Зважаючи на те, що стоматологія – це технічна галузь, в якій на рівень якості прямо впливає обладнання та техніка. А так як галузь стрімко розвивається, без інвестицій в технічний прогрес неможливо залишатися в ринку стоматологічних послуг на конкурентоспроможній позиції. Переваги перед приватними закладами поліклініці надає наявність фізіотерапевтичного лікування, що є досить унікальним у лікуванні хвороб пародонту, а також якісна діагностика, що включає в себе рентген-діагностику та міждисциплінарне консультування. Заклад також все ще користується попитом у пацієнтів через свою історію та репутацію. Проте низька вмотивованість та недостатнє матеріально-технічне забезпечення погіршують показники закладу.

Табл. 3.1

Сильні та слабкі сторони КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

<ul style="list-style-type: none"> • (strengths) – сильні сторони:	<ul style="list-style-type: none"> • (weakness) - слабкі сторони:
<ul style="list-style-type: none"> • адання всебічної багатопрофільної стоматологічної допомоги населенню • пізнаваність серед жителів завдяки давній історії закладу • ривабливі ціни на стоматологічні послуги в порівнянні з ринковими • диний заклад у Сумській територіальній громаді якому надається первинна та пільгова безкоштовна стоматологічна допомога 	<ul style="list-style-type: none"> • изький рівень заробітних плат, більшість співробітників отримує заробітну плату в розмірі прожиткового мінімуму • едостатня вмотивованість працівників до професійного розвитку та навчання • едостатнє залучення лікарів до різноманітних підвищень кваліфікації • едостатнє матеріальне забезпечення, що в свою чергу впливає на якість лікування

<ul style="list-style-type: none"> • томатологічні крісла та установки після реновацій, дозволяють якісно надавати стоматологічну допомогу • забезпечення спеціалізованої хірургічної допомоги, надання невідкладної допомоги на високому рівні • кісна діагностики, завдяки рентгенологічному обстеженню і міждисциплінарного консультування • ефективне лікуванні захворювань пародонту через використання фізіотерапевтичного лікування • езболісне лікування завдяки сучасним видам анестезії • Безпечність завдяки дотримання правил асептики, антисептики, та їх постійний контроль. 	<ul style="list-style-type: none"> • ідсутність маркетингової стратегії • більшення кількості пацієнтів з занедбанними стоматологічними захворюваннями, зменшення ранньої діагностики, та виключення профілактичних оглядів • ідсутність диспансерного нагляду хворих з хронічними захворюваннями, який раніше забезпечував моніторинг та стійку ремісію • ідсутність представництва в соціальних мережах, портфолію • исокі витрати на комунальні послуги внаслідок низької енергоефективності • изька вмотивованість пацієнтів до лікування, зменшення, звертання при значній втраті жувальної ефективності
--	---

Табл. 3.2

Можливості та загрози КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

<ul style="list-style-type: none"> • (opportunities) – можливості:	<ul style="list-style-type: none"> • (threats) – загрози:
<ul style="list-style-type: none"> • озширення спектру наданих послуг за рахунок відбілювання, вінірів, нейлонових протезів • ефективне залучення інструментів маркетингу, та соціальних мереж для збільшення потоку пацієнтів • оліклініка має можливості стати базою для проведення стоматологічних курсів, як джерело підвищення освіти внутрішніх кадрів, так і залучення додаткових коштів через навчання лікарів суміжних установ • адання додаткових послуг • творення комфортних умов через використання електронних технологій через інтернет • апис на прийом • ідтримка зв'язку з пацієнтами, що вже відвідували поліклініку, через електронні листи з нагадуванням про необхідність візиту або ж телефонні дзвінки. • елика площа будівлі дає можливість для подальшого 	<ul style="list-style-type: none"> • ійськово-політичний конфлікт на Сході України урахуючи кордон Сумської області з північно-східним сусідом; • агальноукраїнська економічна криза та ризики на рівні держави, що обмежує фінансові можливості пацієнтів до оплати послуг, так і можливості виплати гідних зарплат медичним працівникам • емографічна криза, зниження населення, міграція до більш розвинених країн • трімке удорожчання комунальних послуг • ідсутність страхування персоналу від професійних захворювань так і юридичних проблем, незахищеність лікарів • ожливий ризик не підписання нового договору на фінансування Helsi, що не дасть змогу надання невідкладної стоматологічної допомоги населенню через зниження відвідувань • андемія коронавірусу знижує кількість планових візитів, страх перешкоджає своєчасному лікуванню

розширення як кількості робочих місць, так і встановленню принципово нового обладнання	
--	--

3.3 Стратегічні пріоритети та менеджмент ризиків КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Для КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР на основі аналізу поточних показників, фінансового стану та SWOT-аналізу визначено 8 основних стратегічних пріоритетів:

1. Розширення спектру стоматологічних послуг шляхом купівлі придбання введення в експлуатування нового стоматологічного обладнання для виходу на новий якісний рівень стоматологічних послуг відповідно до стандартів західної стоматології та сучасних протоколів. В першу чергу – започаткувати відбілювання та естетичні реставрації, придбати лампи для відбілювання, високо естетичні композити для реставрацій, ендодонтичні мотори.

2. Надання супутніх послуг шляхом купівлі та використання немедичного обладнання такого як кавові автомати, ксерокси та організація аптечного пункту, що спеціалізується на препаратах стоматологічного спрямування, які найчастіше призначаються у закладі задля комфорту та залучення додаткових коштів.

3. Створення бренду медичного закладу через розробку логотипу, який застосовується на інтернет-просторах, в соціальних мережах та як елемент одягу персоналу, для сприйняття закладу як єдине ціле та створення необхідної атмосфери.

4. Впровадження інструментів маркетингу таких як система кеш-беку, накопичувальні дисконтні картки, система інтернет сповіщень для пацієнтів про необхідність візиту, особливо для пацієнтів, що мають хронічні захворювання слизової оболонки порожнини рота.

5. Розширення інтернет-діяльності, що включає в себе створення профілів в найвідоміших соцмережах, таких як Instagram, Facebook, Tik-Tok, введення в щоденний протокол лікування лікарів всіх спеціалізацій фотопротокол для контролю якості медичних послуг та створення безкоштовного контенту в соціальні мережі.

6. Розвиток через впровадження нових технологій в тому числі і за рахунок затвердження взаємовигідних проєктів з соціально-орієнтованим бізнесом (комп'ютерної томографії, ендодонтичного мікроскопу, системи комп'ютерного моделювання ортопедичних конструкцій високої точності CAD CAM), або ж за кошти від грантів.

7. Робота з персоналом через освітні заходи – це безперервний професійний розвиток спеціалістів шляхом організації лекційно-практичних курсів на базі КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» з запрошенням лекторів центрів Фенестра, Dent up та інших стоматологічних освітніх закладів та заохочення лікарів до участі в заходах. Фінансування циклів буде забезпечуватися продажами участі для сторонніх лікарів.

8. Модернізація та оптимізація інфраструктури закладу з переважанням змін у бік комфорту пацієнта за рахунок коштів госпрозрахункових послуг, коштів Сумської територіальної громади, коштів від надання супутніх послуг або грантових проєктів.

Задля вдалої реалізації наведених стратегічних пріоритетів необхідно враховувати зовнішні та внутрішні фактори. Для досягнення успіху необхідно аналізувати підводні камені. Наприклад, ситуація на ринку послуг, зовнішньо-та внутрішньо економічні зміни в країні, реформи на рівні місцевого самоврядування, демографічні фактори та багато іншого може вплинути на хід реалізації стратегії.

Щоб реалізація стратегія просувалася вдало потрібно заздалегідь оцінити можливі ризики. Ризики – це будь-які фактори, що можуть негативно вплинути на розвиток установи аж до банкрутства. Тобто після написання стратегічних напрямів необхідно приблизно оцінити наявні ризики, спробувати

спрогнозувати зміни на ринку, оцінити втрати та розуміти яким може бути менеджмент у даному випадку. У Таблицях 3.3 та 3.4 наведений план менеджменту ризиків для КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР.

Табл. 3.3

Менеджмент екстернальних ризиків для КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Можливі ризики	Визначення	Менеджмент ризику	Потенційні втрати
Реформи політики, загальні економічні зрушення	Ризик збиткування у фінансах через труднощі стратегічного плану стосовно ресурсів	Перерозподіл фінансування, пошук нових джерел інвестицій	Кадрові втрати кваліфікованих спеціалістів, негативна динаміка об'єму надаваних послуг, та погіршення якості
Локальні зміни на рівні органів місцевого самоврядування	Нестача коштів на медичні програми територіальної громади	Пошук грантових програм або співпраця з місцевими соціально-орієнтованими бізнесами	Негативна динаміка об'єму надаваних послуг, та погіршення якості
Обмеження стоматологічної допомоги через пандемію коронавірусу	Нестача коштів через різке зниження надання госпрозрахункових послуг	Реорганізація відділень під надання допомоги пацієнтам з гострим болем, пошук нових джерел інвестицій	Тимчасова негативна динаміка об'єму послуг, можливі кадрові втрати

Табл. 3.4

Менеджмент інтервальних ризиків для КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Можливі ризики	Визначення	Менеджмент ризику	Потенційні втрати
Дефіцит есенціальних матеріальних та нематеріальних ресурсів	Організаційні зміни способів надання стоматологічних послуг	Необхідні ефективні рішення менеджменту закладу	Погіршення якості, зменшення потоку пацієнтів
Реноваційні	Нераціональне користування новим обладнанням та технологіями	Детальний план до закупівлі, раціональний підхід	Позитивні зміни розтягнуті в часі, віддалених результатів необхідно чекати тривалий час, можливо очікувані результати перевищать реальні
Матеріально-технічні (неполадки з комунікаціями, поломки обладнання)	Потреба в ремонтних роботах, нетривале зменшення обсягів наданих послуг	Профілактичне технічне обслуговування обладнання, користування обладнанням виключно за інструкціями, своєчасна перевірка стану технічного обладнання	Нетривале зменшення обсягів а також якості наданих послуг
Недостатня зацікавленість трудових кадрів, недостатні кваліфікаційні рівні спеціалістів	Медичні співробітники мають низьку мотивацію	Менеджмент персоналу – різноманітні стимули за високі показники	Погіршення якості наданих послуг

Задля менеджменту ризиками різного походження внесено ряд пропозицій:

- Пошук нових джерел фінансування через написання грантових проєктів (Соціальні ініціативи Монсанто, короточасні ініціативи громадських організацій);
- Менеджмент з управління людськими ресурсами, проведення тренінгів, навчань для співробітників (участь у програмі «Запрошення експерта із Служби старших експертів»);
- Застосування нових технологій (участь у «Програмі Фонду відкритих технологій»);
- Співпраця з закладами охорони здоров'я Сумської територіальної громади;
- Детальне планування закупівель обладнання та матеріалів (участь у проєкті «безкоштовного супроводу Business Community School» [32].

ВИСНОВКИ

В даній роботі узагальнено знання в галузі складання стратегій розвитку підприємств та складено прикладний план розвитку на прикладі КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР.

За результатами аналізу лікарської діяльності закладу спостерігається зниження більшості показників, включаючи кількість відвідувань, пломб, протезів на день, кількість первинних пацієнтів. Чому сприяє пандемія та загальна демографічна криза, а також відсутність маркетингової стратегії, а також про потребу в підвищенні якості роботи поліклініки та реновації.

Проаналізовано горизонтальний та вертикальний аналіз активу балансу. Зроблено висновки про зростання основних його даних і, як результат, зростання фінансових показників установи, що у цілому не впливає на її фінансовий стан. Горизонтальний аналіз пасиву балансу показав тенденцію до збільшення основних статей балансу, і лише зменшення суми власного капіталу може негативно вплинути на ліквідність та платоспроможність компанії. Тобто заклад є фінансово стабільним, здатним до подальшого розвитку. Це є гарним базисом для реалізації стратегічного плану. З іншого боку з фінансової звітності видно, що останніми роками не було інвестування в модернізацію та матеріально-технічну базу, заклад дотримується політики підтримання стабільного рівня, проте потребує вкладень в нове обладнання та інфраструктуру.

Сформульовано місію діяльності КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР, як сприяння збереженню стоматологічного здоров'я населення Сумської територіальної громади. До цінностей закладу віднесено такі характеристики, як якість, безпека, індивідуальний підхід, професіоналізм, відповідальність, доступність, цілісність у наданні стоматологічної допомоги.

Проведено SWOT-аналіз, проаналізовано сильні та слабкі характеристики закладу, серед яких наявні як і унікальні переваги з одного боку, та низька

мотивація і недостатня матеріально-технічна база з іншого боку. Запропоновано такі стратегічні напрями, як розширення спектру стоматологічних послуг, надання супутніх послуг, створення бренду медичного закладу, впровадження інструментів маркетингу, розширення інтернет-діяльності, покращення якості послуг, розвиток через впровадження нових технологій, розробка бренду закладу, робота з персоналом через освітні заходи, модернізація та оптимізація інфраструктури закладу.

Визначено зовнішні та внутрішні ризики при запровадженні стратегії, такі як реформування галузі, економічні кризи, вплив пандемії, а також зменшення фінансування та рівні органів місцевого самоврядування. Внесено пропозиції з приводу управління ризиками, такі як участь у грантових програмах (Соціальні ініціативи Монсанто, короткочасні ініціативи громадських організацій, безкоштовного супроводу Business Community School, тощо), з метою залучення додаткового фінансування, застосування нових технологій, та організація навчань для працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Сабецька Т. І. Технологія стратегічного управління діяльністю закладів сфери охорони здоров'я / Т. І. Сабецька, Л. С. Стефанишин. // Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». – 2020. – №1. – С. 56–62.
2. Проект (неофіційний текст) Національна стратегія побудови нової системи охорони здоров'я в Україні на період 2015 - 2025. Київ, листопад 2014. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/NT1138>
3. Beaver, G. (2017). Strategy and management in the smaller enterprise. *Strategic Change*, 11(4), 175–181. doi:10.1002/jsc.591
4. Тесленок І. М. Алгоритм розробки стратегії розвитку малих підприємств [Електронний ресурс] / І. М. Тесленок, К. А. Воровська – Режим доступу до ресурсу: http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/3716/1/Teslenok_Evaluation.pdf.
5. Створюємо стратегію [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://kheg.com.ua/stvoryuyemo-strategiyu/?fbclid=IwAR0W9JsaJ18nBK8Q2eCjaMqgwX5NYtPdLZ9GjBI75IcdFzLbHelhaEq86IU>.
6. Саєнко М. Г. С-13 Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2016. – 390 с.
7. Гребешкова О.М. Реляційні моделі поведінки підприємства у конкурентному середовищі / О.М. Гребешкова // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип. Економіка підприємства: теорія і практика: у 2-х ч. – Ч. І. – К.: КНЕУ, 2016. – С. 31-39.
8. Божкова В. В. Методичні підходи до вибору стратегій просування інновацій на ринок [Електронний ресурс] / В. В. Божкова, О. М. Дериколенко. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2010_1_34_41.pdf.

9. Мельник Ю. М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг / Ю.М.Мельник // Економіка харчової промисловості. 2016. Т. 7, № 4. С. 67–72.
10. Костюк Г. В. Управління стратегією розвитку підприємства / Г. В. Костюк, О. В. Голуб. // Електронний журнал «Ефективна економіка». – 2018. – №12.
11. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл., Київ. : Центр учбової літератури, 2012. 383 с.
12. Ансофф И . Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф; под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 2016. – 519 с .
13. Наливайченко С.П., Шагурова Ю.С. Життєвий цикл організації та його роль у розвитку підприємства. Культура народів Причорномор'я. 2017. № 214. С. 51-54.
14. Довгань Л.Є. Стратегічне управління. Навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2019. 440с.
15. Esther Dyson, Release 2.1: a design for living in the digital age. Retrieved from <https://www.worldcat.org/title/release-21-a-design-for-living-in-the-digital-age/oclc/39498799>
16. Пайн П Джозеф Б. Экономика впечатлений. Работа - это театр, а каждый бизнес – сцена / Б. Джозеф Пайн П, Джеймс Х. Гилмор. – М.: Вильямс, 2017. – 304 с.
17. Бойетт Дж.Г. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / Дж.Г.Бойетт, Дж.Т.Бойетт; пер.с англ. – М.: «Олимп-Бизнес», 2018. – 416с.
18. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні. URL: <https://uoz.cn.ua/strategiya.pdf>
19. Ваш М. Маркетинг отношений и сетевая экономика. / М. Ваш // Проблемы теории и практики управления, № 2, 2017.

20. Stewart Gandolf, Mark J Tager Cash-Pay (2018) Healthcare: How to Start, Grow & Perfect Your Business. Retrieved from https://www.goodreads.com/author/show/1091854.Mark_J_Tager
21. Методичні рекомендації з питань перетворення закладів охорони здоров'я з бюджетних установ у комунальні некомерційні підприємства оновлена версія [Електронний ресурс] // Міністерство охорони здоров'я України. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: http://healthreform.in.ua/wp-content/uploads/2018/02/MOZ_Metod-Recomendations-2018_UA_FINAL.pdf.
22. Сумська міська територіальна громада [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://smr.gov.ua/uk/miska-vlada/sumska-miska-terytorialna-hromada.html>.
23. Стратегічне планування в секторі охорони здоров'я в об'єднаних територіальних громадах. [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/495/strategic_planning_for_web_new2.pdf.
24. Чисельність населення Сумської області (за оцінкою) на 1 жовтня 2021 року та середня чисельність у січні–вересні 2021 року [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://sumy.ukrstat.gov.ua/?menu=99&article_id=13016.
25. Сумська міська громада [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://gromada.info/gromada/sumska/>.
26. Карлофф Б. Деловая стратегия: пер. с англ. / Б. Карлофф. – М.: Экономика, 2017. 239 с
27. Якими пільгами користуються члени сім'ї загиблого [Електронний ресурс] // Міністерство у справах ветеранів України. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://mva.gov.ua/ua/veteranam/pilgi-ta-znizhki/yakimi-pilgami-koristuyutsya-chleni-simyi-zagiblogo>.

28. Правила проведення обов'язкових профілактичних медичних оглядів працівників окремих професій, виробництв та організацій, діяльність яких пов'язана з обслуговуванням населення і може призвести до поширення інфекційних хвороб [Електронний ресурс] // Наказ Міністерства охорони здоров'я України. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0665-13#Text>.
29. Про утворення Національної служби здоров'я України [Електронний ресурс] // Постанова Кабінету Міністрів України. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1101-2017-%D0%BF#Text>.
30. Довбня С. Б. Методичні особливості комплексної оцінки фінансового стану та економічних результатів підприємства / С. Б. Довбня // Ефективна економіка. 2016. № 3. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3863>
31. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2018. – №20.
32. Гранти [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zrda.org/grants/>.