

35  
07.06.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ**



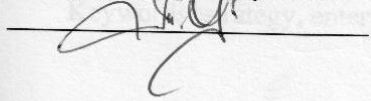
**Деркач Юлія Миколаївна**  
(студент групи МО-65)

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності  
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту  
протокол № 5  
від 03.06.2024  
зав. кафедри менеджменту  
бізнесу та маркетингових технологій  
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

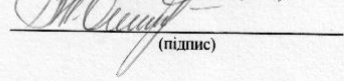


Керівник роботи:  
к.е.н., доц. Пашенко П. О.  
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент  
ст. викл. Біляк Т. О.  
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2024

### **Анотація**

Деркач Ю. М. Формування стратегії діяльності підприємства. – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості формування стратегії діяльності підприємства та визначено розробку заходів відповідного процесу на Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги «Новогуйвинської селищної ради»

**Ключові слова:** стратегія, підприємство, цілі, аналіз, оцінка

### **Annotation**

Derkach Yu. M. Formation of the enterprise activity strategy. - Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

The bachelor's qualification work considers the features of the formation of the enterprise activity strategy and defines the development of measures of the corresponding process at the Communal non-profit enterprise "Center of primary medical and sanitary care of Novoguyvinsky village council".

**Keywords:** strategy, enterprise, goals, analysis, evaluation

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Вступ</i> .....                                                                                                                                                                     | 3  |
| <i>Розділ 1. Теоретичні засади формування стратегії підприємства</i> .....                                                                                                             | 6  |
| 1.1. Сутність поняття «стратегія підприємства». Класифікація стратегій діяльності підприємства. ....                                                                                   | 6  |
| 1.2. Процес формування та реалізації стратегії підприємства. ....                                                                                                                      | 12 |
| 1.3. Методичні засади оцінки ефективності формування стратегії діяльності підприємства. ....                                                                                           | 18 |
| 1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення формування стратегії діяльності підприємства. ....                                                                                | 24 |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                                                                                            | 33 |
| <i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення формування стратегії діяльності КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги «Новоуївинської селищної ради»</i> ..... | 36 |
| 2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства .....                                                                                                                             | 36 |
| 2.2. Діагностика фінансово-економічного стану КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги «Новоуївинської селищної ради» .....                                                     | 43 |
| 2.3. Оцінка системи формування стратегії діяльності досліджуваного підприємства .....                                                                                                  | 52 |
| 2.4. Розробка заходів з формування стратегії діяльності КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги «Новоуївинської селищної ради» .....                                           | 60 |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                                                                                             | 74 |
| <i>Висновки</i> .....                                                                                                                                                                  | 76 |

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| <i>Список використаних джерел .....</i> | 79 |
| Додатки.....                            | 87 |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Стратегії діяльності підприємств в сучасному світі визнаються ключовим фактором успішності та конкурентоспроможності. Нинішні ринкові умови характеризуються швидкими та непередбачуваними змінами, які зумовлені глобалізацією економіки, стрімким розвитком технологій, а також зростаючим конкурентним тиском. У цьому контексті розвиток та ефективне впровадження стратегій є необхідними для забезпечення стійкого розвитку підприємств.

Поняття стратегії діяльності підприємства виступає як основа у теорії стратегічного управління, оскільки воно функціонує як зв'язковий механізм між цілями, можливостями та умовами, які охоплюють як потенціал, так і зовнішнє та внутрішнє середовище. Заснована на бізнес-цілях, стратегія визначає інструменти, за допомогою яких підприємство може перетворити свої стратегічні наміри в конкурентні переваги на ринку, взаємодіючи з факторами зовнішнього впливу. Без цього, його успішна адаптація до стратегічних змін у ситуаціях невизначеності та мінливості середовища стає неможливою. Ускладнення ситуації також полягає у неузгодженості внутрішніх процесів підприємства та вимог ринку до управління економічною діяльністю. Стратегія допомагає підприємству вибрати оптимальний шлях розвитку та створити ключові переваги у своєму функціонуванні.

Вагомий внесок у розроблення теоретичних та прикладних проблем формування стратегії підприємства зробили вітчизняні та іноземні вчені, зокрема: Азов Г.П., Борщевський П., Бондаренко А.С., Герасимчук В.Г., Градов О.П., Дейнеко Л., Іщук С.О., Кіндрацька Г.І., Кузьмін О.Є., Крикавський Є.В., Наливайко А.П., Орлов О.О., Петрович Й.М., Плоткін Я.Д., Федулова Л.І., Шинкаренко В.Г., Ансофф І., Друкер П.Ф., Портер М.Е., Стрікленд А., Томпсон А.А., Ламбен Ж.Ж. та інші. Разом із тим теоретико-

методологічні та практичні проблеми розробки та реалізації стратегії розвитку на підприємствах залишаються недостатньо висвітленими як у світовій, так і у вітчизняній науковій літературі, що зумовило вибір теми для подальшого дослідження.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

**Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи** є теоретичне дослідження основ формування та реалізації стратегії підприємства та практичне застосування отриманих теоретичних знань у реалізації стратегії Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги «Новоуївинської селищної ради».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність поняття «стратегія підприємства»;
- проаналізувати класифікаційні підходи до стратегій діяльності підприємства;
- дослідити процес формування та реалізації стратегії підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері стратегічного управління підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги «Новоуївинської селищної ради»;
- надати оцінку зовнішньому та внутрішньому середовищу Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги «Новоуївинської селищної ради»;
- визначити основні заходи з реалізації стратегії розвитку Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги «Новоуївинської селищної ради».

**Об'єктом** дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес формування стратегії діяльності підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади формування стратегій діяльності підприємства.

**Методи дослідження:** метод групування (для систематизації визначень терміну «стратегія підприємства»); методи аналізу фінансової звітності (для аналізу фінансового стану підприємства), методи аналізу і синтезу, статистичні методи, методи планування та узагальнення наукової інформації.

**Інформаційною базою** дослідження виступили джерела навчальної, монографічної та періодичної літератури з обраної теми, а також нормативно-правові документи присвячені стратегічній діяльності підприємства, дані фінансової та управлінської звітності Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги «Новоуївинської селищної ради».

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у визначенні заходів з розробки маркетингової стратегії та стратегічних пріоритетів в розрізі ключових напрямків діяльності досліджуваного підприємства.

**Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи.** Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 80 сторінках друкованого тексту. Робота містить 17 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 63 найменування. Робота містить 4 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність поняття «стратегія підприємства». Класифікація стратегій діяльності підприємства

У сучасних умовах економічної нестабільності важливість стратегічного підходу до управління підприємствами зростає. Стратегія допомагає визначити чіткі цілі та шляхи їх досягнення, сприяє ефективному використанню ресурсів та підвищенню продуктивності. Вона дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зокрема ринкових умов, технологічних нововведень та змін у вподобаннях споживачів. Стратегічне планування також допомагає ідентифікувати та мінімізувати ризики, підтримує злагоджену роботу всіх підрозділів та сприяє інноваціям і розвитку нових продуктів чи послуг. Відтак, обрання стратегії діяльності є ключовим елементом, що забезпечує стійкий розвиток, прибутковість та успішну позиціювання підприємства у конкурентному середовищі. Стратегія є фундаментом для управління розвитком підприємства в довгостроковій перспективі, сприяючи пошуку оптимальних рішень у його діяльності та зменшенню ризиків при прийнятті рішень на основі недостатньої інформації про умови господарювання та зовнішнє середовище. Значна частина успішних компаній розвинених країн впроваджує стратегічний підхід у свою діяльність. Останні зміни в технологіях, економіці, конкуренції та соціокультурному контексті значно впливають на формування стратегій, що стають невід'ємною частиною планування діяльності підприємств в Україні. Тому наукове обґрунтування стратегій є необхідним для забезпечення ефективного функціонування.

Розглянемо трактування дефініції «стратегія підприємства» (табл. 1.1). Чітке визначення поняття допомагає встановити рамки для подальшого

аналізу та досліджень, дозволяє структурувати інформацію, визначити ключові аспекти і змінні, що підлягають вивченню.

Таблиця 1.1

## Поняття «стратегія підприємства»

| №  | Автор                               | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Мескон М., Альберт М. та Хедоурі Ф. | Генеральний план дій, за допомогою якого можна визначити пріоритетність стратегічних завдань, ресурсний потенціал та послідовність етапів досягнення стратегічних цілей                                                                                                                                                                                        |
| 2. | Мінцберг Г., Портер М.              | Набір правил, за якими приймаються рішення; сукупність здійснюваних за певний часовий проміжок різних видів діяльності, у яких містяться внутрішні та зовнішні спостереження за подіями, з поступовою адаптацією до них                                                                                                                                        |
| 3. | Міщенко А.П.                        | Основа для зростання конкурентоспроможності підприємств, що здатна забезпечити їх сильну конкурентну позицію і сформувати таку організацію, яка шляхом удосконалення структури управління і підвищення організаційної культури, змогла б провадити ефективну діяльність у жорстких умовах ринку                                                                |
| 4. | Дикань В.                           | Шаблон логічної та послідовної поведінки, що формується свідомо або стихійно на підприємстві                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 5. | Немцов В. та Довгань Л.             | Напрямок розвитку підприємств, який розробляється на довгостроковий період, та покликаний закріпити позиції, забезпечити потреби споживачів та сприяти досягненню визначених цілей.                                                                                                                                                                            |
| 6. | Шершньова З.Є.                      | Специфічний управлінський план дій, що спрямований на досягнення запланованих цілей                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 7. | Гудзь О.І.                          | План, що має інноваційний характер, певний ступінь ризикованості, а в основі – попередній детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта господарювання. Життєздатність стратегії розвитку залежить від людського фактору та має підтримуватися інвестиціями для отримання певного результату та зростання конкурентоздатності підприємства. |

Джерело [59, 60, 32, 19, 35, 46, 15]

Також доцільно навести тлумачення сутності поняття «стратегія», що наводиться у Методичних рекомендаціях щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору, і які розроблено Міністерством економіки України [31]. Відповідно даного документа, загальну стратегію діяльності підприємства доцільно розглядати як алгоритмічне поєднання національної, корпоративної та бізнес-стратегії.

Упорядковуючи різні підходи до визначення «стратегія» можемо виділити декілька основних:

- сукупність правил, методик, які підприємство буде дотримуватись для досягнення стратегічних цілей у господарських діях;
- план успіху для конкретної задачі щоб отримати результат;
- дії, напрямки розвитку для підприємства на довгий часовий відрізок.

Реалізація стратегії в перших двох варіантах передбачає досягнення встановлених конкретних результатів. Третій варіант дозволяє розглядати досягнення заявлених цілей як один з етапів розвитку підприємства та реалізацію конкретної програми, як процес розвитку підприємства. Таким чином, на основі аналізу концепції «стратегії підприємства» ми можемо визначити, що будь-яка стратегія підприємства буде постійно орієнтована на майбутній розвиток.

Основні аспекти стратегії підприємства:

- місія та візія: визначення мети існування підприємства та його довгострокових цілей;
- цілі: конкретні результати, яких підприємство прагне досягти;
- аналіз середовища: оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства;
- план дій: набір конкретних заходів та рішень для досягнення цілей;
- ресурси: оптимальне використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів;
- моніторинг та контроль: оцінка виконання стратегії та коригування дій при необхідності.

У літературі існує сильний зв'язок та співвідношення між концепціями «розвиток підприємства» і «стратегії підприємства». З одного боку, стратегія – це інструмент, який забезпечує розвиток підприємств, з іншого боку, розвиток організації визначається як реалізація стратегій. На нашу думку, думки вчених, які вважають розвиток підприємства результатом реалізації його стратегії розвитку, найбільш глибоко передає значення самої концепції і поняття. Все це дозволяє визначити стратегію розвитку організації як напрямок розвитку підприємства в майбутньому, який передбачає чіткий

шаблон дій в заданих умовах цілей і необхідних ресурсів, який дозволяє трансформувати якісні і кількісні показники підприємства, щоб збільшити його можливості і потенціал протистояти небезпечному впливу зовнішнього оточення і підвищити його конкурентоспроможність [18].

Отже, аналізуючи дослідження вчених, ми встановили, що стратегія є комплексом взаємопов'язаних дій на довгострокову перспективу, спрямованих на закріплення позиції підприємства на ринку, задоволення потреб та досягнення чітко визначеної мети, з урахуванням власного ресурсного потенціалу та впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Відповідно, стратегію необхідно певним чином класифікувати залежно від певного параметру. Так, Геєць В. пропонує розділяти стратегії за набором основних позицій і пріоритетами поставлених цілей [14]. Автор виділяє такі види стратегій:

- 1) продуктово-ринкову (стосується технології виробництва продукту чи послуги, їх реалізації);
- 2) стратегію управління набором галузей, що передбачає диверсифікацію діяльності;
- 3) стратегію поглинання, що розглядає шлях виходу у нові галузі для масштабування;
- 4) маркетингову, яка передбачає опис заходів щодо маркетингу діяльності;
- 5) конкурентну стратегію, що описує шляхи побудови конкурентоспроможного бізнесу та закріплення позицій у галузі;
- 6) стратегію нововведення, яка вказує на шляхи пошуку нових технічних можливостей та розроблення нового продукту, послуги, введення в експлуатацію нових технологій.

Гудзь О. І. пропонує поділяти стратегії на активні та пасивні, залежно від часу її впровадження та швидкості реагування на зміни [15]. Автор говорить про активні стратегії як про такі, що супроводжують бізнес

протягом усієї діяльності та сприяють активному впровадженню будь-яких новинок у галузі чи технологічних див, також вони відповідають за перманентний контроль і регулювання діяльності (збут, виробництво, сервіс тощо).

Про пасивні стратегії у роботі йдеться як про такі, що мають знижений ризик, які концентруються та примноженні існуючої діяльності, її збереження; пасивні стратегії не спрямовані на швидке реагування й адаптацію під зміни ринку, за такими зазвичай працюють упевнено, оскільки пасивні стратегії передбачають вибір тих шляхів діяльності, які вже добре проявили себе у конкурентів.

Зовнішнє середовище підприємства постійно змінюється, тому стратегія підприємства повинна також постійно уточнюватись та змінюватись.

Основними компонентами планування і реалізації стратегії підприємства є тактика, політика, процедури і правила.

Тактика – процес розробки короткострокових планів, що узгоджуються із стратегією підприємства.

Тактика визначає шляхи й засоби, форми й способи діяльності підприємства, які забезпечують його успішну стратегію.

Наступним етапом процесу реалізації стратегії й тактики є розробка політики, яка перетворює стратегію на відкриту детальну декларацію основних напрямків діяльності підприємства. Потім формуються правила та процедури дій, необхідні для реалізації стратегії.

Процедура – це кілька взаємопов'язаних дій, які повинні використовувати у конкретній ситуації. Досить часто для працівників підприємства розробляються правила, які гарантують виконання конкурентних дій певним способом.

Кінцевий стратегічний план підприємства повинен містити: місію і цілі; стратегії (корпоративну, конкурентну та функціональну); тактику; політику [34].

Розрізняють певні організаційні рівні побудови стратегій у диверсифікованих та вузько профільних компаніях.

Так, у диверсифікованих компаніях розробляють стратегії на чотирьох рівнях:

- корпоративному;
- діловому;
- функціональному;
- операційному.

Корпоративна (загальна) стратегія визначає загальний напрямок діяльності підприємства а саме:

- стратегія зростання – стратегічна альтернатива, що характеризується цілями, які набагато перевищують рівень минулих досягнень;
- стратегія обмеженого зростання (стабілізації) – стратегічна альтернатива, що характеризується цілями, які визначені на рівні минулих досягнень, скоригованих з урахуванням інфляції;
- стратегія скорочення – стратегічна альтернатива, яка характеризується встановленням цілей, які нижчі від рівня, досягнутого в минулому або виключенням окремих напрямків діяльності.

У вузько профільному підприємстві використовують три рівні побудови стратегій. Ділова стратегія в цьому разі є водночас корпоративною.

Шляхи досягнення підприємством бажаного результату (зростання, обмеженого зростання, скорочення) визначає конкурентна стратегія.

Конкурентна (ділова) стратегія – це план управління окремою сферою діяльності компанії, що ґрунтується на діях і підходах, спрямованих на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Конкурентна стратегія визначає, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції. Цю стратегію ще називають діловою, стратегією бізнесу або стратегією конкурентоспроможності [57].

Функціональні стратегії розробляються для кожного функціонального напрямку певної сфери діяльності. У кожній сфері діяльності передбачається

розробка стратегії виробництва, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), маркетингу, фінансів та ін.

Операційна стратегія - більш вузька стратегія для основних структурних одиниць: заводів, торгових регіональних представників і відділів. Операційні стратегії розробляються всередині функціональних напрямків.

Критеріями потенційно ефективної стратегії є:

- ментальна правильність вибраної чи розроблюваної стратегії;
- ситуаційність;
- унікальність;
- здатність перетворювати зміни зовнішнього оточення організації в її стратегічні і тактичні конкурентні переваги;
- гнучка адекватність (власні стратегічні зміни повинні бути адекватні змінам зовнішнім) [43].

Перераховані характеристики не є альтернативними, а, навпаки, взаємодоповнюючими і взаємопідсилюючими.

## **1.2. Процес формування та реалізації стратегії підприємства**

Розроблення стратегії організації посилює та зміцнює діяльність підприємства, адже формується план дій, включаючи дослідження ринкової кон'юнктури, регулюючий вплив на чинники контролю з боку організації. Основною метою стратегічного управління є досягнення конкурентних переваг, що забезпечить стає функціонування підприємства. Стратегія повинна містити чіткі дії, бути прозорою, встановлювати пріоритети та розподіляти відповідальність між виконавцями [20]. Досвід керівника, професіоналізм персоналу, інтуїція є основою стратегічних рішень із розумінням сутності планування та прогнозування цілей. Під час розгляду стратегії застосовуються різні моделі управління. Завдяки побудові стратегії чітко визначається кінцевий стан підприємства, реалізація якого призводить

до досягнення визначеної мети. Усі зміни, які відбуваються в результаті побудови стратегії, передбачувані, контролюються, проте зміна середовища вимагає послідовних кроків у розробленні стратегічного плану в умовах ринкової економіки, план дій повинен бути гнучким, щоб швидко пристосуватися до переорієнтації та модифікації розроблення стратегії. Постійні коригування в діяльності підприємства виникають унаслідок конфліктної ситуації та соціальної нестабільності бізнесу.

Стратегія визначає конкретні дії компанії, де існує межа між прийнятою та розвиваючою стратегіями. Нереалізовані стратегії з часом адаптуються до ситуації, реагують на події та генеруються в нові ідеї щодо їх реалізації. Потрібно зазначити, що стратегія вимагає винахідливості, інтуїції, синтезу з поєднанням творчості, бачення епізоду та експерименту. Під час її розроблення можуть виникати непередбачувані події та відкриваються нові перспективи, тому стратегію в деяких випадках не можна використовувати на довгострокові плани, її потрібно пов'язувати з плановими змінами [56]. Стратегічний план є високо реалістичним, спрямований на дійсний стан підприємства та зовнішнього середовища, що може вплинути на цілі організації: успішне розроблення стратегії доведеться замінити або зробити кардинальні зміни. Будь-яка компанія проходить етапи розвитку, змінюється та вдосконалюється до прийняття певної стратегії. Вагомим чинником процесу побудови стратегії є дії акціонерів, керівника, персоналу щодо методу побудови плану, який забезпечить тривале ефективне функціонування підприємства. Характер прийнятої стратегії є наміром визначення довгострокових завдань організації, затвердження методики та розподілу ресурсів для досягнення цілей. Рівень ризику діяльності підприємства визначається шляхом зіставлення можливостей та ресурсів [4].

Розроблення стратегії є систематизованим процесом із методикою підходів щодо набору правил прийняття рішень, які деталізують послідовність кроків використання аналітичних інструментів. Процеси включають у себе просування товарів/послуг на ринок, зміцнення позицій

фірми, пошук можливостей під час укладання контракту, надання точної інформації під час обґрунтування початкової стратегії, своєчасні зміни у формулюванні стратегії. В умовах ринкової економіки детальний план дій не може надати чіткого уявлення щодо перспективи вироблення стратегії. Прогноз, у якому стані повинна бути організація, яку позицію повинна займати, яка організаційна культура є сукупністю бачення менеджерів цієї організації. Керівний персонал приймає взаємопов'язані рішення, які забезпечують досягнення мети завдяки розвитку організаційної системи та мають вплив на розроблення стратегічних рішень [61].

На практиці розроблення стратегії підприємства утворилася методика, яка здійснює стратегічне планування за рахунок інструментів управління. У майбутньому компанія повинна передбачити своє стратегічне становище, урахувати всі чинники, які впливають на забезпечення конкурентних переваг. Деякі методи є універсальними, низка з них потребує конкретної специфіки виробництва. Процес розроблення стратегії включає: стратегічний аналіз, визначення стратегічних альтернатив, розроблення стратегії, реалізація стратегії. Аналіз допомагає визначити вплив чинників, які забезпечують розвиток компанії або його гальмують. Фінансовий стан організації, можливості, сильні та слабкі сторони – ті напрями, де потрібно проводити аналіз, який усуває недоліки роботи та дає змогу уявити ситуацію. Також підприємству необхідно звернути увагу на основні орієнтири діяльності, адже встановлюються вид стратегії, її форма та здійснюється остаточний вибір для реалізації стратегії (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Процес формування стратегії діяльності підприємства

| Процеси формування стратегії | Ознаки розроблення стратегії                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                            | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Стратегічний аналіз          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз макрооточення</li> <li>• Аналіз безпосереднього оточення</li> <li>• Аналіз зовнішнього навколишнього середовища</li> <li>• Аналіз потенційних можливостей та резервів</li> <li>• Аналіз та діагностика поточного стану</li> </ul> |

|  |                                                                                                                                               |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Виявлення та аналіз проблемних ситуацій</li> <li>• Аналіз тенденцій розвитку підприємства</li> </ul> |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Продовження табл. 1.2

| 1                                   | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Визначення стратегічних альтернатив | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Визначення місії підприємства</li> <li>• Визначення напрямів розвитку та формування стратегічних цілей</li> <li>• Формування способів та засобів досягнення цілей (стратегій)</li> <li>• Оцінка можливих наслідків реалізації стратегії</li> </ul> |
| Розроблення стратегії               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Порівняння альтернативних варіантів стратегії розвитку підприємства</li> <li>• Формулювання генеральної стратегії</li> <li>• Складання планів, програм розвитку</li> </ul>                                                                         |
| Реалізація стратегії                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Упровадження та здійснення стратегії</li> </ul>                                                                                                                                                                                                    |

Джерело: [58]

Загалом, процес формування та реалізації стратегії підприємства є багатоступеневим і включає кілька ключових етапів. Спочатку здійснюється аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Аналіз зовнішнього середовища охоплює макроекономічні фактори, ринкові умови, конкурентне середовище та інші зовнішні впливи. Внутрішній аналіз зосереджується на оцінці ресурсів підприємства, його сильних і слабких сторін, структури, культури, процесів та компетенцій. Цей етап дозволяє виявити можливості та загрози, які можуть вплинути на стратегію підприємства.

На основі отриманих даних формулюються місія, бачення та цілі підприємства. Місія визначає основну мету існування підприємства та його роль у суспільстві, бачення вказує на довгострокове уявлення про майбутнє підприємства, а стратегічні цілі конкретизують, яких результатів підприємство планує досягти у визначений період. Потім відбувається вибір та формулювання стратегії, під час якого розглядаються різні варіанти стратегій (зростання, стабілізації, скорочення) та обирається найбільш підходящий варіант.

Після цього розробляється детальний стратегічний план, який включає конкретні дії, ресурси, відповідальних осіб, терміни виконання та показники ефективності (KPI). Стратегічний план також містить функціональні стратегії (маркетингову, виробничу, фінансову, кадрову), які підтримують загальну стратегію підприємства. Реалізація стратегії передбачає здійснення запланованих заходів, мобілізацію ресурсів, координацію та контроль виконання, а також забезпечення ефективної комунікації та мотивації працівників.

На етапі моніторингу та оцінки результатів проводиться постійний контроль виконання стратегії, аналізуються досягнення та відхилення від плану, що дозволяє приймати коригувальні заходи. Оцінка результатів реалізації стратегії здійснюється на основі KPI, що дає можливість оцінити ефективність стратегічних дій. У разі потреби вносяться коригування до стратегії, щоб адаптувати її до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також врахувати нові можливості або загрози. Проведення моніторингу та оцінки результатів є важливим у процесі реалізації стратегії, оскільки це дозволяє підприємству зберегти конкурентну перевагу та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Процес формування та реалізації стратегії підприємства включає в себе аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства, визначення його місії та цілей, а також розробку стратегічних альтернатив. Після цього проводиться оцінка цих альтернатив, їх оцінку та вибір найкращої стратегії. Після цього відбувається реалізація обраної стратегії через конкретні дії та плани, а також моніторинг і оцінка результатів для коригування стратегії в разі потреби. Стратегічний підхід до управління підприємством визначає ключову роль стратегії в загальній системі управління підприємством. Основні етапи процесу формування стратегії розвитку підприємства зображені на рис. 1.1.

Процес формування та реалізації стратегії є циклічним і динамічним, оскільки відбувається у постійно змінному середовищі. Ключовою частиною

цього циклу є постійний перегляд і оновлення стратегічних планів підприємства. Середовище, в якому функціонує підприємство, постійно зазнає змін через технологічний прогрес, зміни в законодавстві, зміни в попиті та уподобаннях споживачів.

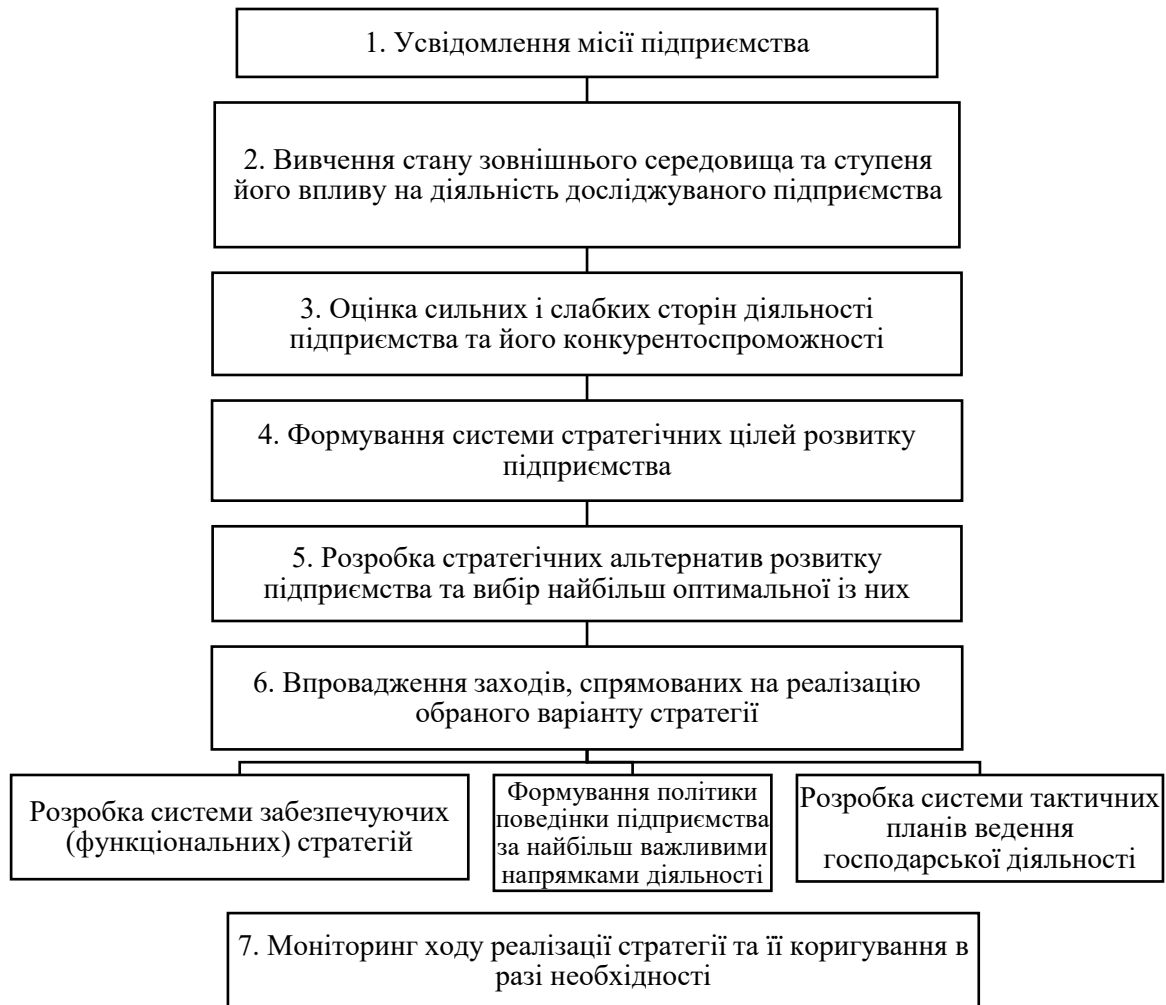


Рис. 1.1. Основні етапи процесу формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: [36]

Ефективне стратегічне управління сприяє досягненню конкурентних переваг та стійкому розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Також дозволяє підприємству адаптуватися до змін у середовищі та використовувати нові можливості, що виникають, а також ефективно реагувати на загрози.

### **1.3. Методичні засади оцінки ефективності формування стратегії діяльності підприємства**

На кожній стадії розвитку підприємство має певні параметри, які характеризують умови його функціонування: поточний стан та перспективи. На сьогодні потреба формування стратегії є важливим складником успішного функціонування будь-якого підприємства – незалежно від розміру, організаційно правової форми та виду діяльності. Ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства. Вони обумовлюються не тільки наявністю конкуренції та високими вимогами до якості товарів та послуг, але й необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, яка не завжди сприяє процвітанню підприємства. Успішна організація – це єдиний організм, і стратегія є сполучною ланкою цього апарату.

Аналіз багатьох публікацій показує, що науково-методичні підходи щодо формування стратегій і структуризація процесу їх розробки потребують оновлення і подальшого розвитку, як в науковому, так і в організаційно-практичному аспекті. Про це свідчить відсутність обґрунтування єдиної послідовності етапів процесу формування стратегії, принципів його здійснення, методичних рекомендацій, які б комплексно враховували різні характеристики підприємств [10].

Для того, щоб правильно визначити стратегію, необхідно ретельно вивчити внутрішній стан підприємства та зовнішні фактори впливу. Лише чітко уявляючи становище свого підприємства на ринку, враховуючи особливості ринку, генеральний менеджмент може краще визначити стратегію, котра сприятиме досягненню поставленої мети і фінансових результатів.

Для розробки ефективної стратегії господарювання підприємства необхідно враховувати зовнішні фактори (наприклад, наявність стратегічно важливої інформації про зовнішнє оточення, знання кон'юнктури ринку, конкурентних переваг інших фірм, ефективності маркетингових заходів тощо) та внутрішні фактори (наявності відповідних знань, умінь та навичок у персоналу підприємства, професіоналізм топ-менеджерів компанії, прогнозування змін і т. ін.). При виборі найбільш прийняттого виду стратегії підприємства слід враховувати наступні фактори: вплив факторів зовнішнього оточення на підприємство; - сильні і слабкі сторони підприємства; стадія життєвого циклу підприємства; напрямки діяльності; базова концепція досягнення конкурентних переваг і галузева позиція.

Розробку стратегії підприємства слід проводити, базуючись на таких принципах [29]:

1. Орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарюючого суб'єкта та економічні інтереси його власників.
2. Багатоваріантність можливих напрямків розвитку, що зумовлюється динамічністю зовнішнього оточення підприємства.
3. Безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до виникаючих змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому оточенні підприємства.

Аналіз принципів і методів розробки і реалізації стратегії в системі менеджменту компанії дозволяє встановити, що стратегічне управління - це процес прийняття (планування) і реалізації стратегічних рішень (оперативне управління), основою якого є формування стратегії розвитку, розробленої на основі співставлення власного ресурсного потенціалу підприємства з потенційними можливостями і загрозами зовнішнього ділового середовища, в якій функціонує підприємство [3].

Модель стратегічного менеджменту крім стратегічного планування включає в себе реалізацію виробленої стратегії, в тому числі її оцінку і контроль. Система стратегічного менеджменту визначається як технологія

управління компанією, що визначає її довгостроковий розвиток в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища і забезпечує своєчасне реагування компанії на зміну факторів зовнішнього середовища і цінової кон'юнктури, яке призводить до необхідності здійснення стратегічного маневру, і, як наслідок, перегляду цілей і коригування загального напрямку розвитку компанії [26]. Використання підходу, що ґрунтується на визначенні функціональних сфер застосування стратегічного підходу в діяльності підприємства, дає можливість розгляду системи стратегічного управління як сукупності таких підсистем: стратегічне управління маркетингом, стратегічне управління персоналом, стратегічне управління фінансами, стратегічне управління виробництвом тощо. Такий підхід до складу системи стратегічного управління віддзеркалює «проникнення» стратегічного мислення у кожную функціональну сферу підприємства. В процесі стратегічного управління розвитку підприємства реалізуються всі функції сучасного ефективного менеджменту: планування, організація, регулювання і координація, мотивація та контроль. Серед особливостей цього процесу можна відзначити безупинність процесу стратегічного управління, специфіку його часового горизонту і трудомісткість.

Для оцінки ефективності стратегії використовуються як кількісні, так і якісні методи (табл.1.3). Кількісні методи включають аналіз фінансових показників, таких як прибутковість, рентабельність, ліквідність, а також нефінансових показників, як-от рівень задоволеності клієнтів і частка ринку. Якісні методи включають експертні оцінки, інтерв'ю з ключовими стейкхолдерами та аналіз організаційної культури. Комбінація цих методів дозволяє отримати всебічну картину ефективності стратегії.

Таблиця 1.3

Характеристика основних груп методів для оцінки ефективності стратегії

| № | Група методів | Характеристика                   |
|---|---------------|----------------------------------|
| 1 | 2             | 3                                |
| 1 | Якісні методи | Результат якісного дослідження — |

|   |                  |                                                                                                                                                      |
|---|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                  | виявлення цінностей, ставлення, причин, мотивів, досвіду певної групи тощо.                                                                          |
| 2 | Кількісні методи | Результатом кількісного дослідження є статистика, яку можемо перевести у відсотки: відсоток поінформованої та обізнаної аудиторії, відсоток тих, хто |

Продовження табл. 1.3

| 1 | 2 | 3                                                                                                                                                                                                            |
|---|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |   | використовує певні джерела інформації, тощо. Для оцінки отриманих даних необхідно порівняти їх із задачами, які було сформульовано при розробці стратегії, а також із даними аналогічних початкових замірів. |

Джерело [28]

Важливим інструментом для оцінки стратегії є система збалансованих показників (Balanced Scorecard). Вона охоплює чотири основні перспективи: фінансову, перспективу клієнтів, внутрішні бізнес-процеси та навчання і розвиток. Такий підхід дозволяє не лише оцінити фінансові результати, але й проаналізувати задоволеність клієнтів, ефективність внутрішніх процесів та рівень розвитку персоналу. Це сприяє більш збалансованому та комплексному підходу до оцінки стратегії.

Моніторинг та контроль реалізації стратегії є важливою складовою методики оцінки. Регулярний збір та аналіз даних, проведення періодичних оцінок та ревізій дозволяють вчасно виявляти відхилення від плану і приймати коригувальні заходи. Важливо також враховувати вплив зовнішнього середовища, регулярно аналізуючи макроекономічні умови, ринкові тренди та конкурентне середовище. Це дозволяє адаптувати стратегію до змін та нових викликів.

Зворотний зв'язок від усіх зацікавлених сторін, включаючи працівників, клієнтів, партнерів та інвесторів, є ключовим елементом оцінки ефективності стратегії. Він допомагає виявити проблемні області та розробити заходи для їх усунення. Таким чином, методичні засади оцінки

ефективності формування стратегії підприємства забезпечують системний підхід до аналізу стратегічного управління та сприяють підвищенню конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Процес формування і розробки стратегії складається з таких етапів, як визначення місії і цілей підприємства; вивчення стану зовнішнього середовища; визначення конкурентних переваг підприємства; формування системи стратегічних цілей; розробка стратегічних альтернатив; впровадження системи заходів, спрямованих на реалізацію обраного варіанту стратегії [28].

При формуванні стратегії розвитку підприємства доцільно, перш за все, визначити структурно-функціональну побудову системи стратегічного управління, що в подальшому забезпечить можливість розробки моделі стратегічного управління. Структурно-функціональна побудова системи стратегічного управління передбачає розгляд його з позиції сукупності складових підсистем. У системі управління підприємства виділяють такі підсистеми як інформаційно-аналітична, планування, мотивації, прийняття рішень, організаційна [27]. Система стратегічного управління підприємством ґрунтується на стратегічному плануванні, доповненому механізмом узгодження оперативних рішень стратегічними, а також механізмом коригування і контролю реалізації стратегії. Стратегічне управління як процес здійснення функцій управління охоплює такі підсистеми як стратегічне планування, реалізація стратегій, організація забезпечення стратегічного управління. Даний підхід акцентує увагу на таких важливих його компонентах, як процес формування стратегії та її реалізації.

Вважаємо за доцільне всю сукупність функцій стратегії розвитку підприємства диференціювати на такі групи:

- 1) функції управління процесом визначення цільових орієнтирів;
- 2) функції управління процесом розробки стратегії;
- 3) функції управління процесом реалізації стратегії.

До першої групи належать функції, пов'язані з управлінням аналітичним процесом визначення цільових орієнтирів підприємства. Функції, пов'язані з управлінням процесами формування множини стратегічних альтернатив, вибором стратегій і розробкою стратегічного плану, належать до другої групи. До третьої групи належать функції, пов'язані з управлінням процесами мобілізації ресурсів, мотивацією персоналу, здійсненню стратегічних змін, а також контролем і оцінкою реалізації стратегії.

Заключним етапом вибору стратегії є аналіз і оцінювання альтернативних варіантів для зосередження на такій стратегії, яка б забезпечувала максимальну ефективність роботи підприємства у перспективі. Стратегічний вибір повинен ґрунтуватися на концепції розвитку організації, а формулювання стратегії має бути однозначним, чітким, зрозумілим, оскільки обрана стратегія надовго обмежує свободу дій керівництва і обумовлює всі ухвалені ним рішення. Для цього попередньо ретельно досліджують та оцінюють всі альтернативи, взявши до уваги різноманітні чинники. Це і вид бізнесу, особливості галузі, в якій працює підприємство, стан зовнішнього середовища; це і характер цілей підприємства та рівень ризику [37].

Особливу увагу слід звернути на такий чинник як внутрішнє середовище підприємства, що проявляється через його сильні та слабкі сторони. Так сильні сторони підприємства сприяють успішному розвитку, використання нових можливостей, досягнення цілей. Тоді як слабкі сторони завжди вимагають постійної уваги з боку керівництва при виборі стратегії та її реалізації, щоб уникнути потенційних загроз і успішно конкурувати на ринку [2]. Ще одним важливим фактором, що впливає на вибір стратегії, є фактор часу. Адже, навіть найкраща стратегія, нова технологія чи новий продукт не зможуть забезпечити успіху, якщо вони не з'являться на ринку вчасно. Оскільки на вибір стратегії впливає безліч факторів, це зумовлює необхідність мати декілька стратегічних альтернатив. Як правило,

підприємству доводиться обирати стратегію з кількох можливих варіантів. Наприклад, намагаючись збільшити свою частку на ринку, воно повинно знизити ціни на продукцію, продавати її через якнайбільшу кількість магазинів, представити на ринок нові її моделі, створити завдяки рекламі привабливий її образ тощо. Кожен шлях відкриває різні можливості: цінова політика є доступною і гнучкою, але її легко копіюють конкуренти, а заснована на новій технології стратегія копіюється важко, зате вимагає великих витрат і є менш гнучкою. Різноманітні стратегії, які використовують у своїй діяльності підприємства, є модифікаціями кількох базових стратегій, кожна з яких ефективна за певних умов, стану внутрішнього і зовнішнього середовища.

#### **1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення формування стратегії діяльності підприємства**

Формування стратегії діяльності підприємства потребує врахування як нормативно-правового, так і інформаційного забезпечення. Ці складові забезпечують правову відповідність, актуальність інформації та ефективне управління. Врахування і об'єднання нормативно-правового та інформаційного забезпечення у процесі формування стратегії діяльності підприємства створює основу для стійкого та успішного функціонування бізнесу в умовах сучасного ринкового середовища.

Як сьогодні так і у найближчому майбутньому успішне функціонування будь-якого суб'єкта господарювання протягом всього його життєвого циклу пов'язано із формуванням і реалізацією стратегії. Стратегія – це шлях, який передбачає постійне вдосконалення [62].

Традиційно основу інформаційного забезпечення формування стратегії підприємства складала і складає бухгалтерська система, яка включає в себе облік фінансових операцій, складання фінансової звітності, аналіз фінансових показників та інші фінансові процеси. Саме у ній відбувається

формування більшої частини інформації, яка використовується при формуванні стратегії.

Становлення Суспільства 5.0, необхідність реалізації Цілей сталого розвитку, виникнення нових облікових об'єктів обумовили ситуацію, коли існуюча методологія, методика і практика сучасного бухгалтерського обліку інформаційно не забезпечують процес формування стратегії підприємства. Ситуація погіршується високим рівнем тіньової економіки [22]. Все це обумовлює об'єктивне зниження орієнтації на інформаційне забезпечення, яке генерується у системі бухгалтерського обліку, і відповідно, відображається у бухгалтерській звітності управлінським персоналом, у тому числі і при розробці стратегії підприємства [51].

Слід зазначити, що бухгалтерська інформаційна система, яка використовується сьогодні, достатньо повно задовольняла потреби попередніх суспільно-економічних формацій. Так, у свій час поява і поширення подвійного запису та бухгалтерських рахунків дозволило забезпечити достатньо широкі для того часу можливості відображення економічних процесів, що, у свою чергу, зробило можливим забезпечити інформацією користувачів (управлінський апарат), у тому числі і при формуванні стратегії підприємства [33]. Саме наявність якісного і своєчасного інформаційного забезпечення, що формувалось саме у бухгалтерській інформаційній системі, дозволило суб'єктам господарювання формувати і реалізовувати ефективні стратегії, що обумовило економічне зростання як окремих суб'єктів господарювання, так і економіки в цілому [25]. Таким чином, протягом всього свого існування система бухгалтерського обліку, з одного боку, адаптувалась до змін суспільно-економічних формацій, а з іншого – сама сприяла їх розвитку.

Необхідність трансформування інформаційної системи бухгалтерського обліку обумовлена як тим, що сьогодні низка важливих фактів господарського життя суб'єкта господарювання не знаходить відображення у системі бухгалтерського обліку, так і тим, що відповідно до

сучасних реалій є об'єктивна необхідність розширення кола облікових задач та розвитку управлінської орієнтації обліку, зокрема при формуванні стратегії підприємства. Цінність інформації, що формується у системі бухгалтерського обліку, вимірюється її здатністю оптимізувати процес досягнення практичних цілей користувачів облікової інформації. Це підкреслював ще Каннінг (J.B. Canning) у 1929 р. Він акцентував увагу на необхідності підвищення корисності облікових даних для користувачів інформації [53]. Крім того, слід зауважити, що потреби користувачів облікової інформації дуже різні (іноді навіть протилежні), що обумовлює необхідність формування різних інформаційних даних. Відповідно до закону необхідної різноманітності Ешбі, зростання кількості та швидкості змін економічних відносин мало б призвести до зростання різноманіття звітних даних. Проте, на практиці це не відбувається. Існуючий інформаційний голод задовольняється зростанням інформації, яка формується завдяки ненормативній практиці (пояснювальні записки, інформування щодо підозрілих операцій тощо). Тобто, відбувається формування інформації у поза обліковому (а відповідно поза системному) просторі.

Поява і розвиток цифрових технологій суттєво підвищило значення інформації. Інформація стала повноцінним економічним ресурсом, формуванням якого, з одного боку, займається значна частина суспільства, а з іншого, – достатньо велика кількість людей її споживає. Цілком логічним було б і зростання значення бухгалтерської інформаційної системи, а також її продукту – облікової інформації. Проте, при формуванні інформації у системі бухгалтерського обліку необхідно враховувати не тільки інтеграційні та глобалізаційні процеси, а і об'єктивну професійну обмеженість бухгалтерів.

Відповідно, є доцільним при розробці інформаційної бухгалтерської системи залучати ІТ-спеціалістів, математиків, економістів, менеджерів тощо. Нетрадиційні підходи спеціалістів інших сфер повинні сприяти оптимізації інформаційної системи бухгалтерського обліку. Крім того, історія

вже має такі приклади. Так, праця італійського математика Луки Пачолі «Трактат про рахунки і записи» вважається однією з фундаментальних, яка дала поштовх для розвитку бухгалтерського обліку [9]. Проте, «подвійний запис» не є його винаходом. Вчений описав і систематизував організаційно-методичні аспекти ведення бухгалтерського обліку які вже використовувалися на практиці. Сьогодні проблеми формування інформаційного забезпечення у системі бухгалтерського обліку торкаються практично всіх користувачів облікової інформації, що викликає суттєве занепокоєння і спроби виправити ситуацію. Так, на законодавчому рівні зміна напряму бухгалтерських наукових досліджень від моделей оцінки активів до «корисності при прийнятті рішень» на підставі фінансової звітності вперше була анонсована у 1966 році у Положеннях про базову теорію бухгалтерського обліку (A Statement of Basic Accounting Theory, ASOBAT) [49]. Проте, у 2005 році року Інанга І.Л. і Шнайдер В.Б. зазначили, що «дослідники у сфері бухгалтерського обліку створили те, що імітує точні науки, що робить його академічно прийнятним, але йому не вистачає змісту. Це обумовлює нездатність бухгалтерських досліджень поліпшити бухгалтерську практику...» [54, с. 227].

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується процесами зміни відносно рівномірної економічної динаміки економічного розвитку вихровою, пульсуючою, хаотичною, турбулентною [63]. Це призводить до руйнування традиційної логіки і послідовності багатьох економічних процесів. Майбутнє стає принципово невизначеним, зростає роль чинника «незнання». Отже виникають ситуації, коли необхідно «шукати невідомі відповіді на запитання, які ніхто не може ясно сформулювати...» [52, с. 115]. Все це обумовлює необхідність трансформування як систем управління, так і їх інформаційного забезпечення. Так, Ансофф в залежності від швидкості змін у зовнішньому середовищі виокремив наступні види управління:

1. Управління за допомогою постфактум контролю виконання рішень, який був адекватним, коли зміна була повільною;

2. Управління на базі екстраполяції, коли зміни прискорюються, але майбутнє може бути передбачене екстраполяцією минулого;

3. Управління передбаченням, коли почали з'являтися розриви, але зміни все ще були досить повільними, щоб забезпечити своєчасне передбачення і реагування;

4. Управління за допомогою гнучкого оперативного реагування на суттєві проблеми, що швидко виникають і практично не мають періодів очікування й адаптації [50, с. 25].

Сьогодні для більшості господарюючих суб'єктів саме четвертий тип управління є найбільш оптимальним. Проте його реалізація (у тому числі і при формуванні стратегії підприємства) потребує використання досягнень людства з відповідним інформаційним і кадровим забезпеченням. Співробітники повинні мати не лише необхідні професійні навички, але й бути готовими до постійного навчання та розвитку, щоб ефективно впроваджувати і адаптуватися до нових стратегій. Іноді це вимагає зміни в організаційній культурі та структурі компанії для стимулювання інноваційності та творчості серед персоналу.

Успішне функціонування будь-якого суб'єкта господарювання протягом всього його життєвого циклу пов'язано із формуванням і реалізацією стратегії. Процес формування стратегії сьогодні відбувається в умовах, коли управління здійснюється за допомогою гнучкого оперативного реагування на суттєві проблеми, що швидко виникають і практично не мають періодів очікування й адаптації. Це потребує відповідного інформаційного забезпечення, основою формування якого є бухгалтерська інформаційна система. Ця система виникла і розвивалася під впливом економічних відносин, які, у свою чергу, розвивалися завдяки її розвитку [55].

На рис 1.2 представлено нормативно-правові акти, які сформували основи реформаційних змін сфері охорони здоров'я та визначили основні напрями стратегічного планування у даній сфері. Так, Указом Президента України від 7 грудня 2000 р. №1313/2000 було затверджено розроблену

державну «Концепцію розвитку охорони здоров'я населення України», яка визначила початок реформування в сфері охорони здоров'я та основні напрями формування стратегії діяльності медичних закладів.

Розгляд нижче зазначених прийнятих державою законодавчих актів свідчить про поступову цілеспрямовану роботу, яка здійснювалася в напрямі підготовки формування нормативно-правових засад для проведення реформування в сфері охорони здоров'я. В країні поступово та планомірно готувалися засади майбутнього реформування та визначалися головні напрями здійснення реформ в сфері охорони здоров'я, що безпосередньо впливають на формування стратегій діяльності медичних закладів.

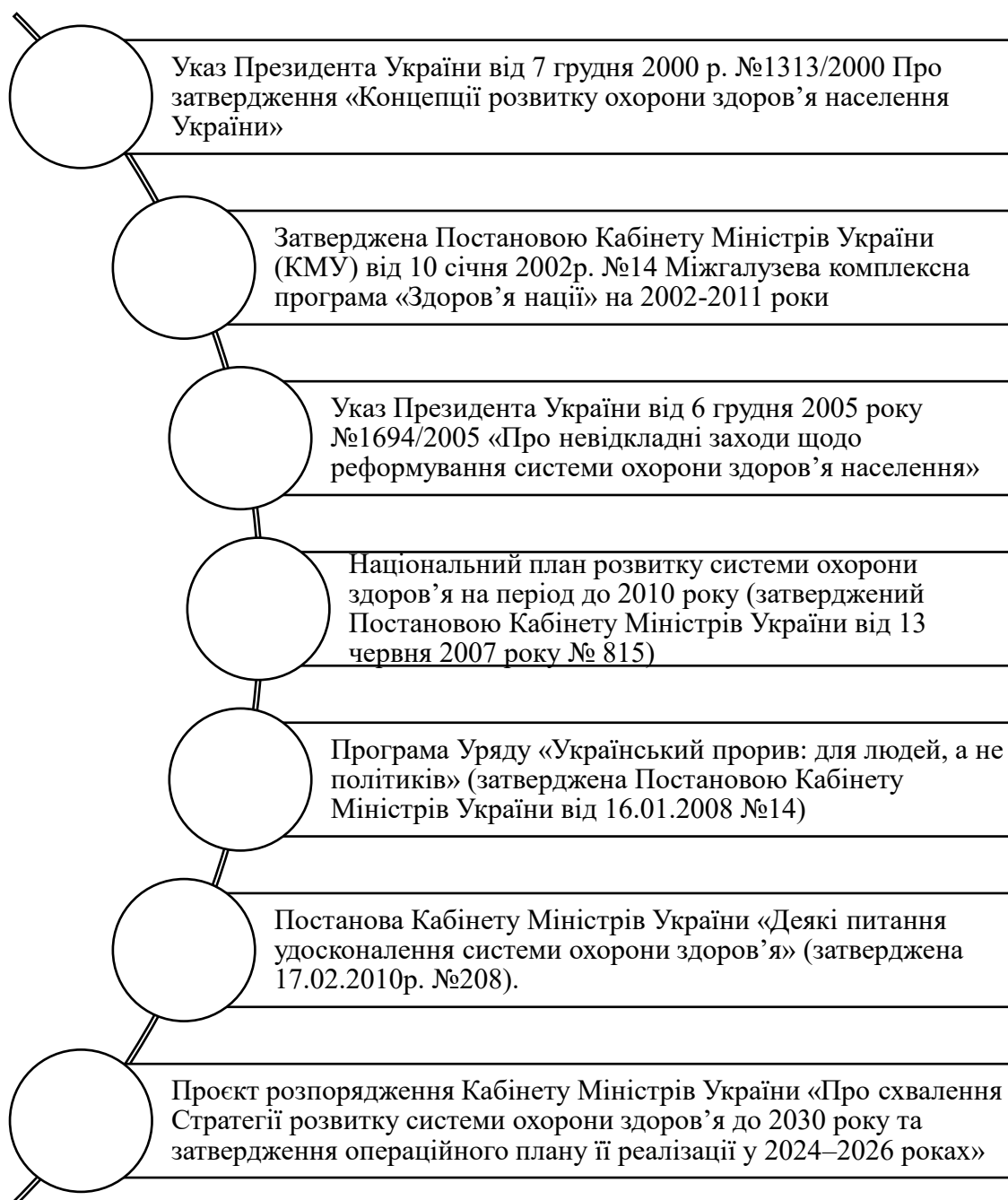


Рис. 1.2. Нормативно-правові акти, які сформували основи реформаційних змін в сфері охорони здоров'я та напрямки формування стратегій діяльності медичних закладів

Джерело: [1]

Застосування системного підходу до аналізу розвитку українських підприємств дозволило визначити основні чинники, які впливають на необхідність розроблення й вибір стратегії підприємства під час військових

дій. Найважливішим чинником, який визначає діяльність підприємств, є значне руйнування критичної та промислової інфраструктури. Слід зазначити, що багато промислових підприємств, які переважно знаходились у містах активних військових дій, отримали значні втрати матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Все це актуалізує необхідність мати стратегічний документ підприємства, в якому будуть визначатися пріоритети, місія, головні цілі й розподіл ресурсів для їх досягнення та ін. З початком війни перед підприємцями постала найактуальніша проблема переміщення виробництва та бізнесу на безпечніші території. На процеси переміщення вплинуло створення в країні правових умов для евакуації та переміщення підприємств з окупованих територій і тих, на яких проводилися активні бойові дії. Починаючи з березня 2022 р. у країні відповідно до прийнятих розпоряджень Кабінету Міністрів України [38] розроблено план заходів з релокації (переміщення) українських підприємств, які знаходяться у зоні активних бойових дій. До основних заходів слід віднести:

1. Підготовчі заходи: збирання заявок на переміщення; оформлення необхідних матеріалів; сприяння оперативному виділенню рухомого складу; проведення логістичних перевезень.

2. Заходи щодо допомоги евакуйованим підприємствам у цілому та робітникам підприємств, які переміщуються. Обласні військові адміністрації 7 областей України повинні надавати інформаційну та організаційну допомогу щодо можливостей розміщення та проживання працівників переміщених підприємств.

За офіційними даними станом на червень 2022 р. здійснили переміщення 606 підприємств, 390 з них вже почали роботу на нових містах у західних регіонах України. Всього на переміщення бізнесу через цифрову платформу було подано 1612 заявок [41].

Другим значним чинником є вимушена міграція населення та призов чоловіків до Української армії. Це значно зменшило можливості для ефективного використання ресурсів, розміщення продуктивних сил. За

даними дослідження найбільша кількість людей виїхала з Харкова та Києва, Харківської, Київської, Донецької, Запорізької, Херсонської, Миколаївської, Луганської, Чернігівської областей. Через нестачу персоналу на більшості підприємствах здійснився перерозподіл обов'язків серед працівників, що призвело до збільшення обсягу робіт. Частина підприємств малого бізнесу стала працювати в режимі офлайн, використовує гібридний формат діяльності. Деякі компанії в умовах зниження попиту на продукцію вдалися до заходів щодо скорочення чисельності персоналу.

На стан розвитку підприємств малого і середнього бізнесу також вплинули:

- підвищення цін на сировину, матеріали, паливо;
- зниження купівельної спроможності населення;
- втрата клієнтів. Пошук клієнтів стає першочерговим завданням для підприємств малого та середнього бізнесу;
- проблеми з експортом товарів через логістичні труднощі, існуючі валютні обмеження;
- зниження імпорту комплектуючих товарів і напівфабрикатів.

Для великих компаній першочерговими завданнями стає вирішення логістичних проблем, пошук постачальників сировини і матеріалів.

До позитивних чинників, які дозволили українському бізнесу швидше адаптуватися в складних умовах, слід віднести деякі зміни щодо зменшення податкового тиску. Зміни в оподаткуванні передбачають зниження:

- з 20% до 10% – податку на додану вартість;
- з 18% до 10% – податку на прибуток підприємств.

Водночас обговорюється можливість підвищення ставки військового збору [21]. Дискусії щодо змін в оподаткуванні бізнесу під час і після війни, з урахуванням необхідності вирішення першочергових завдань, продовжуються.

Разом із тим необхідно вказати, що багато підприємців (90%) надають значну гуманітарну, волонтерську та спонсорську допомогу.

До основних особливостей формування стратегій українських підприємств у сучасних умовах слід віднести такі:

1. Через наявні обставини діяльності (за даними опитувань) тільки незначна кількість підприємців змогла адаптуватися до складних умов, побудувати стратегію та бізнес-плани. За результатами досліджень Агентство Advanter Group тільки 33% українських підприємств (станом на червень 2022 р.) зуміли адаптуватися до діяльності під час війни і мали активну стратегію діяльності.

2. На більшості підприємств функціонує модель стратегічного управління, в основі якої наукова обґрунтованість управлінських рішень; спрямованість на отримання максимального результату при мінімумі витрат; узгодженість усіх елементів системи доповнюється гнучкістю в умовах функціонування системи управління в ситуації ризику; розуміння найактуальніших потреб суспільства.

3. Поступове підвищення значення стратегічного планування, в ході якого формується комплекс ідей щодо вибору основної стратегії, перспектив виживання й розвитку підприємств. Зараз більшість малих підприємств планування діяльності здійснюють тільки на короткі проміжки часу (на місяць, квартал).

Можливо виділити такі тенденції при розробленні стратегій розвитку українських підприємств під час війни:

- здійснення максимальної адаптації існуючої стратегії до дії підприємства у військових умовах;
- перехід підприємств до стратегії диверсифікації.

Підприємства, за можливістю, здійснюють перехід на виготовлення продукції для військових потреб, виробництво й постачання одягу, їжі, здійснення логістичних операцій, будівельних робіт.

Деякі підприємці пробують поєднати нові напрями діяльності, спрямовані на задоволення потреб під час війни та продовження свого

звичайного виробництва. Подальший розвиток підприємств планується здійснювати з використанням:

- унікальних ділових зв'язків, партнерства;
- технологічних інновацій;
- бізнес-інновацій [11].

Реалізація розглянутих теоретичних та методологічних підходів до стратегічного управління підприємств стикається зі значними труднощами. Здебільшого це зумовлено застарілими методами управління, стереотипами мислення, що склалися у цій галузі. До останнього часу підприємства різних галузей не приділяли належної уваги довгостроковим перспективам та розробленню стратегії розвитку. Більшість із них була орієнтована на вирішення поточних, оперативних завдань. Це одна з головних причин нестабільності їх розвитку, погіршення фінансового стану та зниження ефективності функціонування. Під час вибору напрямів розвитку підприємства, завоювання нових ринків збуту та розроблення стратегії необхідно приділяти велику увагу створенню нової високоякісної продукції, доступної покупцю за ціною, а також використанню маркетингових інструментів [12].

У перспективі необхідно з боку органів державної влади будувати нову організацію взаємовідносин з підприємцями на принципах взаємної відповідальності, підтримання, партнерства. Слід внести відповідні коригування в державні програми підтримання бізнесу. При формуванні стратегії розвитку підприємств визначальним фактором буде інформаційне забезпечення подальшої діяльності щодо перспектив розвитку територій, їх відновлення. Органи державної влади повинні застосовувати всю сукупність адміністративних, нормативно-правових і економічних методів для підтримання діяльності підприємств із використання міжнародної технічної допомоги. Державні органи влади повинні розробити концепцію майбутнього відновлення країни на основі урахування національних, регіональних,

галузових і місцевих інтересів; використання потенціалу регіону й підприємств.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі було розглянуто основні теоретичні аспекти, що лежать в основі формування стратегії підприємства. Зокрема, було визначено сутність поняття «стратегії» розглянуто її ключові елементи, а також класифікацію різних типів стратегій, які можуть бути використані в процесі стратегічного управління. Класифікація стратегій діяльності підприємства за різними критеріями дозволяє більш точно обрати відповідну стратегію залежно від поточної ситуації, ресурсів та цілей підприємства, що сприяє його успішному розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

Процес формування та реалізації стратегії підприємства є ключовим кроком для його функціонування. Ефективне виконання всіх етапів забезпечує конкурентоспроможність та довготривалий успіх підприємства на ринку. Такий системний підхід забезпечує підприємству здатність адаптуватися до змін, максимально використовувати свої ресурси та досягати поставлених цілей.

Методичні засади оцінки ефективності формування стратегії діяльності підприємства дозволяють систематично та об'єктивно вимірювати успіх стратегічного планування і реалізації. Використання кількісних та якісних методів оцінки забезпечує комплексний підхід до аналізу результатів, виявлення сильних та слабких сторін стратегії, а також надає можливість для своєчасного коригування напрямків розвитку.

Ефективне формування стратегії вимагає врахування нормативно-правових вимог та забезпечення доступу до актуальної інформації. Це допомагає підприємству діяти в межах закону та приймати обґрунтовані стратегічні рішення на основі достовірних даних. Стратегічне управління є безперервним процесом, який включає визначення цілей, розробку плану дій,

реалізацію та контроль за виконанням стратегії. Цей процес забезпечує гнучкість та адаптивність підприємства до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Таким чином, теоретичні засади формування стратегії підприємства є фундаментом для розробки практичних рішень, що сприяють стійкому розвитку організації. Розуміння та застосування цих теоретичних аспектів дозволяє підприємству ефективно планувати свою діяльність, адаптуватися до змін та досягати поставлених цілей.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ КНП «ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ «НОВОГУЙВИНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ»

#### 2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Профілем роботи КНП «ЦПМСД» Селищної Ради є медичне консультування та лікування у сфері загальної медицини, які надають лікарі загального профілю.

Предметом діяльності КНП «ЦПМСД» Селищної Ради є 86.21 Загальна медична практика. На КНП «ЦПМСД» Селищної ради працюють 160 штатних працівників, з яких 29 кваліфікованих лікарів, 81 медичного персоналу та 20 працівників молодшого медперсоналу. Також потрібно зазначити, що КНП «ЦПМСД» Селищної ради проводить:

- діагностику та лікування найбільш поширених хвороб, травм, отруєнь, патологічних, фізіологічних (під час вагітності) станів;
- супровід пацієнтів із хронічними захворюваннями та станами;
- надання в межах ПМД невідкладної медичної допомоги у разі розладу фізичного чи психічного здоров'я пацієнтам;
- надає направлення відповідно до медичних показань пацієнтів, які не потребують екстреної медичної допомоги, для надання їм вторинної (спеціалізованої) або третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги;
- взаємодію з надавачами вторинної (спеціалізованої) та третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги з метою своєчасного діагностування та забезпечення лікування хвороб, травм, отруєнь, патологічних, фізіологічних (під час вагітності) станів з урахуванням особливостей стану здоров'я пацієнта; Надання консультативної допомоги, спрямованої на усунення або зменшення звичок і поведінки, що становлять

ризик для здоров'я (тютюнокуріння, вживання алкоголю, інших психоактивних речовин, нездорове харчування, недостатня фізична активність тощо) та формування навичок здорового способу життя;

- здійснення медичного спостереження за здоровою дитиною;
- призначення лікарських засобів та медичних виробів, технічних засобів медичної реабілітації з оформленням відповідних документів згідно з вимогами законодавства;
- надання інших медичних послуг відповідно до Наказу Міністерства охорони здоров'я України 19 березня 2018 року № 504 [24].

В табл. 2.1 зазначені основні відомості про підприємство.

Таблиця 2.1

#### Реєстраційна картка підприємства

Дата заповнення: 04.05.2024

|                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Повна назва підприємства: Комунальне некомерційне підприємство «ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ НОВОГУЙВИНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ» |
| 2. Скорочена назва підприємства: КНП «ЦПМСД» СЕЛИЩНОЇ РАДИ                                                                                   |
| 3. Юридична адреса та фактичне місцерозташування: 12460, Житомирська обл., Житомирський р-н, село Троянів, ВУЛИЦЯ ВОЙТИЦЬКОГО, будинок 26    |
| 4. <a href="tel:+380412340579">+380412340579</a>                                                                                             |
| 5. Код ЄДРПОУ - 40953405                                                                                                                     |
| 6. Дата державної реєстрації- 10.11.2016                                                                                                     |
| 7. Дата заснування 10.11.2016 та фактичний термін діяльності 7 років                                                                         |
| 8. Форма власності- Державна власність / власність територіальних громад                                                                     |
| 9. Організаційно-правова форма- Комунальне підприємство                                                                                      |

Джерело: складено автором за даними підприємства.

На рис. 2.1 зазначено місію, візію та напрями роботи у діяльності підприємства. Розуміння та чітке формулювання місії та візії допомагає підприємству визначити свої основні цілі, спрямовувати діяльність на досягнення цих цілей, мотивувати працівників та залучати клієнтів і партнерів, які поділяють цінності та бачення підприємства. Уповноваженою особою підприємства є громадянин України юридична особа Горбенко Геннадій Валентинович. Характеристика засновників підприємства за статутним капіталом представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Характеристика засновників підприємства за статутним капіталом

| Засновники підприємства                                               | Статутний капітал  |                |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|
|                                                                       | сума,<br>тис. грн. | питома вага, % |
| Житомирська Районна Рада                                              | 0                  | 0              |
| Новогуйвинська Селищна Рада Житомирського Району Житомирської Області | 1                  | 100            |
| Разом                                                                 | 1                  | 100,00         |

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Статутний капітал товариства становить 1 000 (одна тисяча) гривень.

Характеристика об'єктів господарської діяльності підприємства представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Характеристика об'єктів господарської діяльності підприємства

| Види об'єктів та їх характеристика (продукція, роботи, послуги, товари) | Одиниця виміру | Обсяги господарювання |       |       | Відхилення 2020р. до 2022 р. |     |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------|-------|-------|------------------------------|-----|
|                                                                         |                | Роки                  |       |       | +,-                          | %   |
|                                                                         |                | 2020                  | 2021  | 2022  |                              |     |
| Медичні послуги                                                         | тис. грн.      | 20203                 | 20865 | 21168 | 965                          | 4,8 |
| Оренда                                                                  | тис. грн.      | 2000                  | 2000  | 2000  | 0                            | 0   |

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Проаналізувавши табл. 2.3 можна зробити наступні висновки: основним видом діяльності підприємства є надання медичних послуг. За 2020-2022 роки обсяг надання медичних послуг зріс на 4,8%, з 20203 тис. грн. до 21168 тис. грн. Це свідчить про те, що попит на медичні послуги, які надає підприємство, зростає. КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги Новогуйвинської селищної ради» використовує лінійно-функціональну систему управління, яка поєднує в собі лінійні та функціональні зв'язки.

Першим етапом характеристики діяльності медичного закладу є аналіз його організаційної структури, яка визначає можливості обслуговування клієнтів, комунікації установи з пацієнтами. Організаційна будова медичної установи лінійно - функціональна, обумовлена невеликими розмірами організації (рис. 2.2).

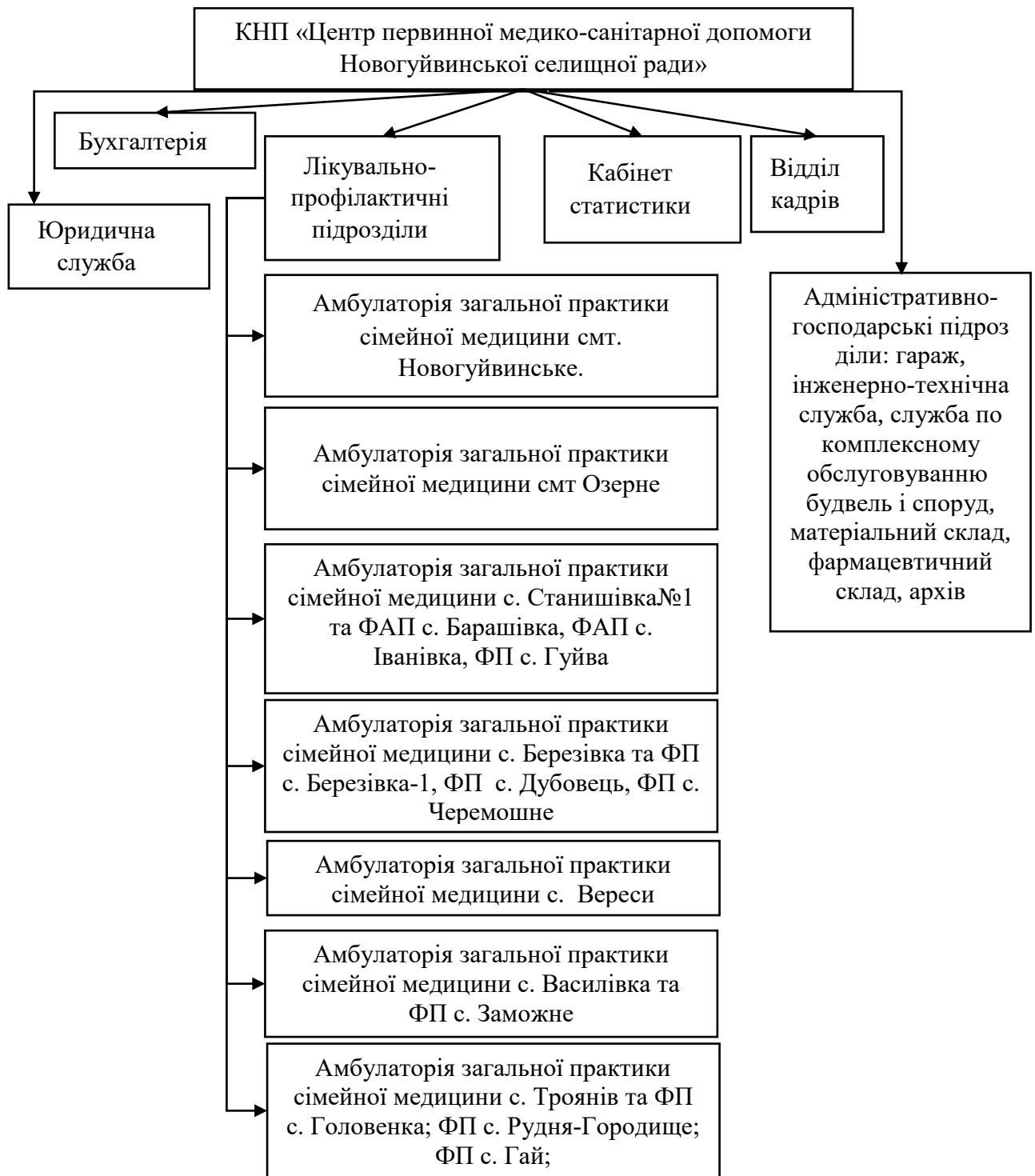


Рис. 2.1. Організаційна структура управління КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги Новогуйвинської селищної ради»

Джерело: [42]

Суть лінійно - функціональної структури залежить від обсягів господарської діяльності та структури управління установи. Лінійно-функціональна будова управління має привілеї, чим більший рівень

управління, тим більшу роль відіграє функціональне управління. Лінійно-функціональна структура підприємства поєднує в собі елементи лінійної та функціональної структур управління, забезпечуючи чітке розподілення обов'язків і відповідальності між різними рівнями керівництва та функціональними підрозділами. У такій структурі лінійні менеджери відповідають за прийняття оперативних рішень і загальне керівництво, тоді як функціональні менеджери спеціалізуються на управлінні певними аспектами діяльності підприємства, такими як маркетинг, фінанси, виробництво тощо. Це сприяє підвищенню ефективності управління, оскільки забезпечує спеціалізацію функцій і оптимізацію процесів, але може створювати складності в координації між підрозділами. Проте у складних, динамічних умовах ця структура може ускладнити прийняття швидких рішень та адаптацію до змін. Вона також може спричиняти проблеми в комунікації та координації між функціональними підрозділами. Тому, вибір структури повинен враховувати особливості конкретного підприємства, його стратегічні цілі та умови економічного середовища.

В медичній установі приймають лікарі високої кваліфікації, до їх обов'язків належить вибір програми обстеження і вирішення всіх проблем, пов'язаних з захворюванням клієнтів і його подальшим лікуванням. Багато працівників установи мають науковий ступінь кандидата медичних наук.

Середній медичний персонал відрізняють відповідальний підхід, дисциплінованість і уважне ставлення до пацієнтів, що сприятливо сприяє атмосфері в медичному закладі.

На КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги Новогулявинської селищної ради» наразі використовується лінійно-функціональна структура управління, яка має такі характеристики, кожен підрозділ підпорядковується одному керівнику і служби, які надають допомогу лінійним керівникам у виконанні їхніх функцій (бухгалтерія, відділ кадрів, юридична служба, кабінет статистики, лікувально-профілактичні та адміністративно-господарські підрозділи). Система управління

підприємством представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Система управління підприємством

| Система управління підприємством         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Функції управління                       | <p>Планування: Розробка планів розвитку підприємства, бюджету, програм надання медичних послуг.</p> <p>Організування: Формування структури управління, розподіл повноважень та відповідальності, створення необхідних умов для роботи персоналу.</p> <p>Мотивація: Спонування персоналу до ефективної роботи (матеріальне стимулювання, моральне заохочення).</p> <p>Координація: Узгодження дій різних підрозділів підприємства.</p> <p>Контроль: Перевірка виконання планів та завдань, вжиття заходів щодо усунення відхилень.</p> |
| Структура управління                     | <p>Структура управління КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги Новоуївинської селищної ради» є дворівневою:</p> <p>Перший рівень: Директор.</p> <p>Другий рівень: Заступник директора, головний бухгалтер, керівники підрозділів (амбулаторій, відділень).</p>                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Форми управління                         | Одноосібне (директор)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Методи управління                        | <p>Адміністративні: Накази, розпорядження, інструкції.</p> <p>Економічні: Бюджетування, фінансування, матеріальне стимулювання.</p> <p>Соціально-психологічні: Переконавання, заохочення, формування сприятливого мікроклімату в колективі.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Відповідність вимогам ринкової економіки | <p>Система управління КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги Новоуївинської селищної ради» не в повній мірі відповідає вимогам ринкової економіки.</p> <p>Недостатня гнучкість та адаптивність до змін ринкової кон'юнктури.</p> <p>Недосконала система мотивації персоналу.</p> <p>Обмежені можливості для інновацій та розвитку нових послуг.</p>                                                                                                                                                                          |

Джерело: [30]

Система взаємозв'язків на КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги Новоуївинської селищної ради»:

Вертикальні зв'язки:

- Кожен підрозділ підпорядковується вищому за рівнем.
- Керівництво віддає накази та розпорядження підлеглим.
- Керівництво контролює роботу підлеглих.

Горизонтальні зв'язки:

- Підрозділи координують свою роботу один з одним.
- Підрозділи обмінюються інформацією та ресурсами.
- Підрозділи співпрацюють для досягнення спільних цілей.

Основні напрями управління КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги Новогуївинської селищної ради» в умовах ринку:

– Орієнтація на пацієнта, проведення опитувань, фокус-груп, аналіз відгуків для визначення потреб та очікувань пацієнтів. Впровадження сучасних методів діагностики та лікування, підвищення кваліфікації персоналу, забезпечення комфортних умов для пацієнтів. Пропонування додаткових медичних та супутніх послуг, які відповідають потребам пацієнтів.

– Підвищення ефективності управління, впровадження сучасних методів управління: Використання проектного менеджменту, контролінгу для підвищення ефективності роботи КНП. Рациональне використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Автоматизація рутинних завдань, скорочення бюрократичних процедур.

– Підвищення кваліфікації персоналу, організація тренінгів, семінарів, майстер-класів для підвищення кваліфікації персоналу. Створення умов для самоосвіти та розвитку професійних компетенцій. Заохочення персоналу до ефективної роботи та високих результатів.

– Залучення інвестицій, визначення потенційних інвесторів, розробка інвестиційних проектів. Участь у державних програмах, співпраця з приватними медичними установами.

Отже, КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги Новогуївинської селищної ради» є закладом охорони здоров'я, що забезпечує надання первинної медико-санітарної допомоги населенню, керуючись принципами доступності, якості та безперервності медичної допомоги. Основні завдання Центру включають проведення профілактичних оглядів, діагностику та лікування захворювань, надання невідкладної медичної допомоги, вакцинацію згідно з національним календарем щеплень,

підвищення обізнаності населення про здоровий спосіб життя, організацію медичних оглядів перед працевлаштуванням та періодичних оглядів працівників, а також забезпечення безперервного надання медичної допомоги через чергування медичного персоналу і наявність необхідних медикаментів та обладнання. Крім того, Центр співпрацює з іншими медичними закладами для направлення пацієнтів на консультації та лікування, здійснює підготовку і підвищення кваліфікації медичного персоналу, забезпечує належний рівень технічного обладнання та застосовує сучасні методи діагностики і лікування, відіграючи важливу роль у забезпеченні здоров'я громади Новогуївинської селищної ради.

## **2.2. Діагностика фінансово-економічного стану КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги «Новогуївинської селищної ради»**

Статистична звітність, яку подає КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги Новогуївинської селищної ради»: Форма 1-П «Звіт про основні показники діяльності медичного закладу», Форма 8-П «Звіт про роботу лікарів амбулаторно-поліклінічних закладів», Форма 18-В «Звіт про захворюваність та рух хворих в інфекційних стаціонарах», Форма 30 «Звіт про роботу закладу охорони здоров'я».

Бухгалтерія КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги Новогуївинської селищної ради» складається з:

Головний бухгалтер, який має такі обов'язки: складання та подання бухгалтерської звітності, контроль використання коштів підприємства, забезпечення ведення бухгалтерського обліку відповідно до вимог законодавства.

Бухгалтери, які виконують такі обов'язки: ведення бухгалтерського обліку первинних документів відповідно до вимог інструкцій з бухгалтерського обліку, складання регістрів бухгалтерського обліку,

здійснення розрахунку заробітної плати та інших виплат працівникам у відповідності з законодавством.

Економісти, що працюють в бухгалтерії, проводять аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства на основі даних бухгалтерського обліку та статистики, розробка заходів щодо оптимізації витрат підприємства, контроль дотримання бюджетної дисципліни. Основні економічні показники господарської діяльності підприємства у 2020-2022 рр. представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники господарської діяльності підприємства  
у 2020 - 2022 рр.

| Показники                                                        | Роки   |        |         | Відхилення 2022 рік до 2020 року |        |
|------------------------------------------------------------------|--------|--------|---------|----------------------------------|--------|
|                                                                  | 2020   | 2021   | 2022    | +, -                             | %      |
| 1. Чистий дохід (виручка), тис. грн.                             | 22865  | 23361  | 28123,3 | 5258,3                           | 23,0   |
| 2. Валовий прибуток, тис. грн.                                   | 2454   | 5808   | -       | -                                | -      |
| 3. Операційний прибуток, тис. грн.                               | 4457   | 5287   | 6340,6  | 1883,6                           | 42,3   |
| 4. Чистий прибуток, тис. грн.                                    | 663    | 162    | 193,2   | -469,8                           | -70,9  |
| 5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.               | 163    | 147    | 130     | -33                              | -20,2  |
| 6. Середньорічна вартість:                                       |        |        |         |                                  |        |
| • необоротних активів, тис. грн.                                 | 5430   | 5853,5 | 6202,1  | 772,1                            | 14,2   |
| • в т.ч. основних засобів, тис. грн.                             | 5050,5 | 5455   | 6202,1  | 1151,6                           | 22,8   |
| • оборотних активів, тис. грн.                                   | 2327,5 | 2773,5 | 3891,4  | 1563,9                           | 67,2   |
| 7. Фондовіддача                                                  | 4,5    | 4,3    | 4,5     | 0,0                              | 0      |
| 8. Фондомісткість                                                | 0,22   | 0,23   | 0,22    | 0,00                             | 0      |
| 9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.                            | 31,0   | 37,1   | 47,7    | 16,7                             | 54,0   |
| 10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів                     | 9,8    | 8,4    | 7,2     | -2,6                             | -26,4  |
| 11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.                       | 140,3  | 158,9  | 216,3   | 76,1                             | 54,2   |
| 12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн. | 6,1    | 10,0   | 12,1    | 10,0                             | в 2 р. |
| 13. Рентабельність господарської діяльності, %                   | 2,9    | 0,7    | 0,7     | -2,2                             | х      |
| 14. Рентабельність активів підприємства, %                       | 28,5   | 5,8    | 5,0     | -23,5                            | х      |
| 15. Рентабельність власного капіталу, %                          | 23,5   | 2,6    | 3,2     | -20,3                            | х      |

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності досліджуваного підприємства.

За проведеним аналізом основних економічних показників діяльності підприємства можна зробити наступні висновки. Чистий дохід підприємства

зріс на 23% або на 5258,3 тис. грн., що відбулось за рахунок збільшення обсягів реалізації наданих послуг. Варто додати, що після пандемії коронавірусу населення все частіше звертається до лікарів і слідкує за станом свого здоров'я. Спостерігається значне зростання операційного прибутку на 42,3% за три роки, з 4457 тис. грн. у 2020 році до 6340,6 тис. грн. у 2022 році. Це свідчить про те, що підприємство стало більш ефективно використовувати свої ресурси для генерування прибутку. Середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 33 особи або на 20,2%, що відображає зростання плинності кадрів.

Характеризуючи майно підприємства: основні засоби в 2022 році збільшились на 1151,6 тис. грн. або на 22,8% порівняно з 2020 роком, оборотні активи підприємства в 2022 році збільшились на 67,2% або на 1563,9 тис. грн порівняно з 2020 роком, також необоротні активи підприємства в 2022 році збільшились на 772,1 тис. грн. або на 14,2 % порівняно з 2020 роком.

Показники фондовіддачі та фондоозброєності протягом звітного періоду не змінилися, а фондомісткість дещо зростає. Це може свідчити про те, що на одного працівника стало припадати більше основних засобів, що може призвести до зростання продуктивності праці. Коефіцієнт оборотності оборотних активів за три роки зменшився на 26,4%, з 9,8 у 2020 році до 7,2 у 2022 році, це свідчить про те, що підприємство стало менш ефективно використовувати свої оборотні активи.

Продуктивність праці працівників підприємства у 2022 році збільшилась на 76,1 тис. грн. на особу або на 54,2 % порівняно з 2020, за рахунок збільшення чистого доходу та зменшення середньооблікової чисельності працівників. Також спостерігається зростання рівня заробітної плати працівників у 2022 році у 2 рази.

Рентабельність господарської діяльності підприємства відображає наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для генерування прибутку. У 2020 році рентабельність господарської діяльності

становила 2,9%, що є свідченням того, що підприємство генерувало 2,9 грн. чистого прибутку на кожну 1 грн. витрат. У 2021 та 2022 роках рентабельність господарської діяльності знизилася до 0,7%, що свідчить про значне погіршення ефективності використання ресурсів.

Рентабельність активів підприємства показує наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерування прибутку. У 2020 році рентабельність активів становила 28,5%, що є свідченням того, що підприємство генерувало 28,5 грн. чистого прибутку на кожну 1 грн. активів. У 2021 та 2022 роках рентабельність активів значно знизилася до 5,8% та 5,0% відповідно.

Рентабельність власного капіталу відображає, наскільки ефективно підприємство використовує власний капітал для генерування прибутку. У 2020 році рентабельність власного капіталу становила 23,5%, що є свідченням того, що підприємство генерувало 23,5 грн. чистого прибутку на кожну 1 грн. власного капіталу. У 2021 та 2022 роках рентабельність власного капіталу значно знизилася до 2,6% та 3,2% відповідно. Отже за 2020-2022 роки в діяльності підприємства спостерігаються як позитивні, так і негативні тенденції.

Динаміка та структура активів підприємства за 2020-2022 рр. представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## Динаміка та структура активів підприємства за 2020-2022 рр.

| Показники                                                        | 2020 р.   |      | 2021 р.   |      | 2022 р.   |      | Відхилення 2022 р. до 2020 р. |       |       |
|------------------------------------------------------------------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|-------------------------------|-------|-------|
|                                                                  | тис. грн. | %    | тис. грн. | %    | тис. грн. | %    | +, –                          | %     | п.с.  |
| 1                                                                | 2         | 3    | 4         | 5    | 6         | 7    | 8                             | 9     | 10    |
| Необоротні активи                                                | 6017      | 73,0 | 5690      | 63,1 | 6715      | 60,1 | 698                           | 11,6  | -12,9 |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 491       | 6,0  | 306       | 3,4  | -         | -    | -                             | -     | -     |
| Основні засоби                                                   | 5526      | 67,1 | 5384      | 59,7 | 6715      | 60,1 | 1189                          | 21,5  | -7,0  |
| Оборотні активи                                                  | 2221      | 27,0 | 3326      | 36,9 | 4457      | 39,9 | 2236                          | 100,7 | 12,9  |
| Запаси                                                           | 1425      | 17,3 | 1908      | 21,2 | 2736      | 24,5 | 1311                          | 92,0  | 7,2   |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | -         | -    | 121       | 1,3  | -         | -    | -                             | -     | -     |

|                                          |     |     |    |     |     |     |     |       |      |
|------------------------------------------|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-------|------|
| Інша поточна дебіторська заборгованість. | 169 | 2,1 | 30 | 0,3 | 127 | 1,1 | -42 | -24,9 | -0,9 |
|------------------------------------------|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-------|------|

Продовження табл. 2.6

|                            |      |     |      |      |       |      |      |       |     |
|----------------------------|------|-----|------|------|-------|------|------|-------|-----|
| 1                          | 2    | 3   | 4    | 5    | 6     | 7    | 8    | 9     | 10  |
| Гроші та їх еквіваленти    | 603  | 7,3 | 1236 | 13,7 | 1563  | 14,0 | 960  | 159,2 | 6,7 |
| Витрати майбутніх періодів | 24   | 0,3 | 31   | 0,3  | 32    | 0,3  | 8    | 33,3  | 0,0 |
| Разом                      | 8238 | 100 | 9016 | 100  | 11172 | 100  | 2934 | 35,6  | 0   |

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності досліджуваного підприємства.

Проаналізувавши активи підприємства (табл. 2.6), можна дійти до таких висновків. Основні засоби станом на 31.12.2020р. становили 5526 тис.грн, а станом на 31.12.2022р. 6715 тис.грн, отже можемо спостерігати збільшення на 1189 тис. грн. або на 21,5%. Запаси за період 31.12.2020р.-31.12.2022р. збільшились на 1311 тис грн. або на 92%, також їх питома вага в активах зменшилась на 7,2. Готівка та її еквіваленти збільшились на 159% або на 960 тис.грн. за період 31.12.2020р.-31.12.2022р. Витрати майбутніх періодів збільшились на 33% або на 8 тис.грн. Інша поточна дебіторська заборгованість зменшилась за аналізуючий термін на 25% або на 42 тис.грн. В цілому активи підприємства станом на 31.12.2022р. збільшились на 2934 тис.грн., тобто на 35,6% в порівнянні з 31.12.2020р. Частка необоротних активів у загальній структурі активів дещо зменшилася з 73% до 60,1%. Частка оборотних активів, навпаки, зросла з 27% до 39,9%.

Динаміка та структура зобов'язань підприємства за 2020-2022 рр. представлена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка та структура зобов'язань підприємства за 2020-2022 рр.

| Показники               | 2020 р.   |      | 2021 р.   |      | 2022 р.   |      | Відхилення 2022 р. до 2020 р. |       |               |
|-------------------------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|-------------------------------|-------|---------------|
|                         | тис. грн. | %    | тис. грн. | %    | тис. грн. | %    | +, -                          | %     | Пункт структ. |
| 1                       | 2         | 3    | 4         | 5    | 6         | 7    | 8                             | 9     | 10            |
| Власний капітал         | 5281      | 64,1 | 5389      | 59,8 | 5997      | 53,7 | 716                           | 13,6  | -10,4         |
| Капітал                 | 4833      | 58,7 | 3650      | 40,5 | 4067      | 36,4 | -766                          | -15,8 | -22,3         |
| Нерозподілений прибуток | 449       | 5,5  | 1740      | 19,3 | 1932      | 17,3 | 1483                          | 330,3 | 11,8          |
| Неоплачений             | 1         | 0,01 | 1         | 0,0  | 1         | 0,0  | 0                             | 0,0   | 0,0           |

|         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| капітал |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

Продовження табл. 2.7

| 1                                                                | 2    | 3     | 4    | 5    | 6     | 7     | 8    | 9     | 10   |
|------------------------------------------------------------------|------|-------|------|------|-------|-------|------|-------|------|
| Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення | 2278 | 27,7  | 2020 | 22,4 | 3186  | 28,5  | 908  | 39,9  | 0,9  |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом   | 42   | 0,5   | 5    | 0,1  | -     | -     | -    | -     | -    |
| Розрахунки з страхування                                         | 37   | 0,4   | -    | -    | -     | -     | -    | -     | -    |
| Розрахунками з оплати праці                                      | 136  | 1,7   | 25   | 0,3  | -     | -     | -    | -     | -    |
| Доходи майбутніх періодів                                        | 464  | 5,6   | 1577 | 17,5 | 1989  | 17,8  | 1525 | 328,7 | 12,2 |
| Разом                                                            | 8238 | 100,0 | 9016 | 100  | 11172 | 100,0 | 2934 | 35,6  | 0,0  |

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності досліджуваного підприємства.

Проаналізувавши зобов'язання підприємства спостерігаємо, що станом на 31.12.2022 р. власний капітал ЦПМСД становив 5 997 тис. грн., що на 13,6% більше, ніж у 2020 році. Проте, капітал за цей період зменшився на 15,8% з 4 833 тис. грн. до 4 067 тис. грн., це свідчить про те, що зростання власного капіталу відбулося за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку на 330,3%.

Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення на кінець 2022 року становили 3 186 тис. грн., що на 39,9% більше, ніж у 2020 році. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом на кінець 2022 року відсутня. Доходи ЦПМСД за 2022 рік зросли на 328,7% у порівнянні з 2020 роком. Це призвело до збільшення нерозподіленого прибутку на 330,3%.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства у 2020-2022 рр. представлено у табл. 2.8.

Проаналізувавши динаміку показників формування фінансових результатів підприємства за 2020-2022 рр. можна зробити певні висновки.

Чистий дохід від реалізації за аналізований період зріс у 2022 році він становив 28123 тис. грн., що на 5258 тис. грн. або на 23% більше ніж в 2020 році. Також зросла собівартість реалізованої продукції на 7504 тис. грн. або

на 36%. Інші операційні доходи зросли на 42% у 2021 році та на 20% у 2022 році.

Таблиця 2.8

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства у 2020-2022 рр.

| Показники                                                          | Роки  |       |       | Відхилення<br>2022р. до -<br>2020р. |          |
|--------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------------------------------------|----------|
|                                                                    | 2020  | 2021  | 2022  | +                                   | %        |
|                                                                    |       |       |       | -                                   |          |
| 1                                                                  | 2     | 3     | 4     | 5                                   | 6        |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)     | 22865 | 23361 | 28123 | 5258                                | 23,0     |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)       | 20411 | 17553 | 27915 | 7504                                | 36,8     |
| Валовий: прибуток (збиток)                                         | 2454  | 5808  | 6862  | 4408                                | У 2 рази |
| Інші операційні доходи                                             | 4457  | 5287  | 6341  | 1884                                | 42,3     |
| Адміністративні витрати                                            | 2208  | 4779  | -     | -                                   | -        |
| Витрати на збут                                                    | -     | -     | -     | -                                   | -        |
| Інші операційні витрати                                            | 4040  | 6154  | 6355  | 2315                                | 57,3     |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток) | 663   | 162   | 193   | -470                                | -70,9    |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)           | 663   | 162   | 193   | -470                                | -70,9    |
| Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)                     | 663   | 162   | 193   | -470                                | -70,9    |

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності досліджуваного підприємства.

Фінансовий результат зберігся позитивним у 2021 році, але різко скоротився у 2022 році. Чистий прибуток був позитивним у 2021 році, але різко скоротився у 2022 році через збільшення витрат в аналізований період.

Динаміка та структура операційних витрат підприємства представлена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка та структура операційних витрат підприємства

| Показники           | Роки      |      |           |      |           |      | Відхилення 2022 р. до 2020 р. |       |      |
|---------------------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|-------------------------------|-------|------|
|                     | 2020      |      | 2021      |      | 2022      |      |                               |       |      |
|                     | тис. грн. | %    | тис. грн. | %    | тис. грн. | %    | +, -                          | %     | п.с. |
| 1                   | 2         | 3    | 4         | 5    | 6         | 7    | 8                             | 9     | 10   |
| Матеріальні затрати | 1179      | 18,0 | 3952      | 15,1 | 3363      | 12,0 | 2184                          | 185,2 | -6,0 |
| Витрати на оплату   | 4119      | 63,0 | 17633     | 67,6 | 18946     | 67,7 | 14827                         | 360,0 | 4,7  |



Продовження табл. 2.9

| 1                                | 2    | 3    | 4     | 5    | 6     | 7    | 8     | 9          | 10   |
|----------------------------------|------|------|-------|------|-------|------|-------|------------|------|
| Відрахування на соціальні заходи | 851  | 13,0 | 3866  | 14,8 | 4140  | 14,8 | 3289  | 386,5      | 1,8  |
| Амортизація                      | 372  | 5,7  | 639   | 2,4  | 794   | 2,8  | 422   | 113,4      | -2,9 |
| Інші операційні витрати          | 13   | 0,2  | 7     | 0,03 | 742   | 2,7  | 729   | 5607,7     | 2,5  |
| Разом                            | 6534 | 100  | 26097 | 100  | 27985 | 100  | 21451 | У 3,2 рази | 0    |

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності досліджуваного підприємства.

Динаміка та структура операційних витрат підприємства КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги «Новогуйвинської селищної ради» визначаються специфікою його діяльності та потребами споживачів медичних послуг. Операційні витрати можуть включати в себе витрати на оплату праці медичного персоналу, закупівлю медичного обладнання та засобів, витрати на лікарські засоби, а також витрати на утримання та експлуатацію медичних приміщень. Структура витрат може змінюватися з часом відповідно до змін у потребах пацієнтів, змін у законодавстві щодо медичного обслуговування, а також змін у фінансовому забезпеченні підприємства. Динаміка показників оцінки ліквідності підприємства представлена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

## Динаміка показників оцінки ліквідності підприємства

| Показники                            | Норматив | Роки |      |      | Відхилення 2022 р. до 2020 р |
|--------------------------------------|----------|------|------|------|------------------------------|
|                                      |          | 2020 | 2021 | 2022 |                              |
|                                      |          |      |      |      | +, -                         |
| 1. Коефіцієнт загальної ліквідності  | >1-2     | 3,27 | 2,07 | 2,24 | -1,03                        |
| 2. Коефіцієнт поточної ліквідності   | >0,6     | 3,70 | 2,23 | 1,89 | -1,81                        |
| 3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності | >0,2     | 2,80 | 1,30 | 0,70 | -2,10                        |
| 4. Чистий оборотний капітал          | >0       | -    | -    | -    | -                            |

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності досліджуваного підприємства.

У 2020-2022 рр. спостерігається зниження рівня ліквідності підприємства. Це підтверджується зниженням значень всіх чотирьох проаналізованих показників:

коефіцієнт загальної ліквідності знизився з 3,27 до 2,24, що все ще вище за норматив, але ближче до його нижньої межі;

коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 3,70 до 1,89, що значно нижче за норматив (0,6). Це свідчить про те, що у підприємства можуть виникнути труднощі з погашенням своїх короткострокових зобов'язань;

коефіцієнт абсолютної ліквідності: знизився з 2,80 до 0,70, що значно нижче за норматив (0,2). Це свідчить про те, що у підприємства може не вистачати найліквідніших активів (грошових коштів та короткострокових фінансових інвестицій) для погашення своїх найтерміновіших зобов'язань;

чистий оборотний капітал: залишається на рівні 0 грн протягом всіх трьох років. Це означає, що оборотні активи підприємства рівні його поточним зобов'язанням. Динаміка показників ділової активності підприємства представлена в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

## Динаміка показників ділової активності підприємства

| Показники                                   | Норматив   | Роки |      |      | Відхилення<br>2022 р. до<br>2020р |
|---------------------------------------------|------------|------|------|------|-----------------------------------|
|                                             |            | 2020 | 2021 | 2022 |                                   |
|                                             |            |      |      |      | +, -                              |
| 1. Коефіцієнт оборотності активів           | збільшення | 2,9  | 2,7  | 2,8  | -0,1                              |
| 2. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів | збільшення | 9,8  | 8,4  | 7,2  | -2,6                              |
| 3. Коефіцієнт оборотності основних засобів  | збільшення | 4,5  | 4,3  | 4,5  | -                                 |
| 4. Коефіцієнт оборотності власного капіталу | збільшення | 3,8  | 4,4  | 4,9  | 1,1                               |

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності досліджуваного підприємства.

Аналізуючи дані, наведені в таблиці 2.11, можемо стверджувати, що спостерігається незначне зростання ділової активності підприємства.

Коефіцієнт оборотності активів зріс з 2,9 до 2,8, що свідчить про те, що підприємство стало трохи ефективніше використовувати свої активи для генерування доходів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс з 3,8 до 4,9, що свідчить про те, що підприємство стало трохи ефективніше використовувати власний капітал для генерування доходів.

Коефіцієнт оборотності основних засобів зберігся на рівні 4,5 протягом всіх трьох років.

Водночас спостерігається зниження коефіцієнта оборотності оборотних засобів. Показник зменшився з 9,8 до 7,2, що свідчить про те, що підприємство стало трохи менш ефективно використовувати свої оборотні активи для генерування доходів.

Отже, діагностика фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства свідчить про те, що підприємство активно розвивається. Щодо майнових показників, спостерігається збільшення основних, оборотних та необоротних активів, що свідчить про активний розвиток підприємства. Зростання коефіцієнтів оборотності активів та власного капіталу вказує на покращення використання цих ресурсів для генерування доходів, що може свідчити про позитивні тенденції у фінансовій діяльності підприємства. Однак зниження коефіцієнта оборотності оборотних засобів вказує на меншу ефективність використання цих активів для генерування доходів, що може бути причиною для подальшого аналізу та удосконалення стратегій управління оборотними активами.

### **2.3. Оцінка системи формування стратегії діяльності досліджуваного підприємства**

Оцінка системи формування стратегії діяльності досліджуваного підприємства включає аналіз її ефективності та здатності адаптуватися до

змін у зовнішньому середовищі, причому одним із ефективних інструментів є SWOT-аналіз. Даний аналіз важливий для формування стратегії діяльності підприємства, оскільки надає повну картину сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, з якими стикається підприємство в контексті свого внутрішнього та зовнішнього середовища. За допомогою SWOT-аналізу можна зрозуміти, що саме ціниться у підприємстві, що воно може запропонувати своїм клієнтам, а також, які аспекти потребують поліпшення. На основі цієї інформації підприємство може розробити стратегії, спрямовані на підвищення лояльності клієнтів, включаючи вдосконалення послуг, вирішення недоліків, використання можливостей для розвитку, а також мінімізацію впливу загроз. Такий підхід допомагає підприємству зосередитися на збереженні і приверненні нових клієнтів, підвищенні їхньої задоволеності та відновленні довіри, що веде до стабільності та успіху на ринку. Цей аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити зовнішні можливості та загрози [48]. На основі отриманих даних керівництво може розробити заходи для використання сильних сторін і можливостей, мінімізації слабких сторін і нейтралізації загроз, що забезпечить адаптивність і стійкість підприємства в умовах мінливого ринку.

У процесі проведення досліджень було виявлено низку переваг та недоліків КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги Новоуївинської селищної ради». З метою збереження конкурентних позицій та впровадження нових стратегій проведено комплексну оцінку конкурентного середовища за ступенем вагомості зовнішнього та внутрішнього впливу з прогнозом можливостей та врахуванням потенційних загроз. SWOT-аналіз діяльності КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги Новоуївинської селищної ради» представлено в табл. 2.12.

Комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги «Новоуївинської селищної ради» має кілька конкурентних переваг, які визначають його успішність на ринку медичних послуг.

Таблиця 2.12

**SWOT-аналіз діяльності КНП «Центр первинної медико-санітарної  
допомоги Новогулівської селищної ради»**

| Внутрішнє середовище | Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | Висококваліфікований персонал: наявність досвідчених лікарів та медсестер, які забезпечують високий рівень медичної допомоги.<br>Доступність послуг: розташування у зручному місці, що полегшує доступ мешканців до медичних послуг.<br>Підтримка місцевої влади: організаційна підтримка від селищної ради, що сприяє стабільній роботі закладу.                                                                                                                                                                 | Обмежені фінансові ресурси: недостатнє фінансування для розширення послуг та оновлення обладнання.<br>Застаріла інфраструктура: потреба в ремонті приміщень та модернізації інфраструктури.<br>Відсутність спеціалізованих відділень: обмежені можливості для надання спеціалізованої медичної допомоги.                                                                                                                                                                                                                                        |
| Зовнішнє середовище  | Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                      | Залучення грантів та інвестицій: можливість отримання додаткового фінансування через участь у грантових програмах та залучення інвесторів.<br>Партнерство з іншими медичними закладами: співпраця з великими лікарнями та медичними центрами для обміну досвідом та ресурсами.<br>Розширення спектру послуг: впровадження нових медичних послуг та програм профілактики здоров'я.<br>Підвищення кваліфікації персоналу: організація тренінгів та семінарів для підвищення професійного рівня медичного персоналу. | Зміни в законодавстві: можливі зміни в медичному законодавстві, які можуть негативно вплинути на фінансування та діяльність закладу.<br>Конкуренція з приватними клініками: зростання конкуренції з боку приватних медичних установ, що може призвести до відтоку пацієнтів.<br>Економічна нестабільність: загальні економічні проблеми, які можуть вплинути на фінансування та доступність медичних послуг.<br>Пандемічні загрози: нові спалахи інфекційних захворювань, які можуть перевантажити систему охорони здоров'я та ресурси закладу. |

Джерело: розроблено автором.

По-перше, висока кваліфікація медичного персоналу гарантує надання високоякісної медичної допомоги та задоволення потреб клієнтів. Крім того, зручне розташування центру дозволяє легко і швидко отримати доступ до медичних послуг для мешканців району. Далі, використання сучасного медичного обладнання та технологій дозволяє забезпечити ефективну діагностику та лікування. Ці переваги разом сприяють позиціонуванню підприємства як надійного та високоякісного провайдера медичних послуг, залучаючи та утримуючи клієнтів у конкурентному середовищі.

Наступним кроком проведемо PEST-аналізу [39]. Даний аналіз виявляє і оцінює вплив найважливіших факторів макросередовища на результати діяльності в даний час та і в майбутній діяльності Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги Новоуївинської селищної ради».

Виділимо фактори для аналізу, які впливають на діяльність медичного центру зовні. До факторів, які можуть вплинути на продажі та прибуток клініки відносяться: - політичні фактори - податкова політика (тарифи та пільги); майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі; законодавство з охорони навколишнього середовища;

- економічні фактори - рівень інфляції і процентні ставки; курси основних валют; рівень доходів населення; кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни; соціальні фактори: вимоги до якості послуг і рівня сервісу;

Далі необхідно оцінити вплив кожного з цих факторів. Вплив факторів оцінюється як «-» негативний вплив або «+» позитивний вплив. Вплив кожного із факторів представлена в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Сила впливу факторів PEST-аналізу КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги Новоуївинської селищної ради»

| Політичні                                                            | Вплив фактору | Економічні                                            | Вплив фактору |
|----------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------|---------------|
| Податкова політика (тарифи та пільги)                                | -             | Рівень інфляції і процентні ставки                    | -             |
| Підтримка з боку місцевої влади                                      | +             | Курси основних валют                                  | -             |
| Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі | +             | Рівень доходів населення                              | -             |
| Політична нестабільність (війна)                                     | -             | Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни | -             |

Продовження табл.2.13

| Соціальні                                                 | Вплив фактору | Технологічні                                                   | Вплив фактору |
|-----------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------|---------------|
| Вимоги до якості продукції і рівня сервісу                | -             | Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі              | +             |
| Гендерна та вікова структура населення і тривалість життя | +             | Ступінь використання, впровадження та передачі технологій      | +             |
| Спосіб життя і звички споживання                          | +             | Розвиток і проникнення інтернету, розвиток мобільних пристроїв | +             |

Джерело: складено автором.

Далі було проводимо оцінку ймовірності зміни факторів PEST-аналізу та визначаємо вагу кожного фактору. Оцінка проводилась за п'ятибальною шкалою, від 1 до 5, де:

- а) «1» (низька ймовірність);
- б) «2» (швидше не ймовірно);
- в) «3» (середня ймовірність);
- г) «4» (ймовірно);
- д) «5» (висока ймовірність).

У таблиці 2.14 представлені дані оцінки ймовірності коливань факторів.

Таблиця 2.14

## Оцінки ймовірності коливань PEST-факторів

| Опис факторів                                                        | Вплив фактору | Вага фактору | Експертна оцінка | Оцінка з поправкою на вагу |
|----------------------------------------------------------------------|---------------|--------------|------------------|----------------------------|
| 1                                                                    | 2             | 3            | 4                | 5                          |
| Політичні фактори                                                    |               |              |                  |                            |
| Податкова політика (тарифи та пільги)                                | -             | 0,3          | 4                | -1,2                       |
| Підтримка з боку місцевої влади                                      | +             | 0,4          | 3                | +1,2                       |
| Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі | +             | 0,3          | 4                | +1,2                       |
| Політична нестабільність (війна)                                     | -             | 0,3          | 2                | -0,6                       |
| Економічні фактори                                                   |               |              |                  |                            |

|                                    |   |     |   |      |
|------------------------------------|---|-----|---|------|
| Рівень інфляції і процентні ставки | - | 0,2 | 4 | -0,8 |
|------------------------------------|---|-----|---|------|

Продовження табл.2.14

|                                                                |   |     |   |      |
|----------------------------------------------------------------|---|-----|---|------|
| 1                                                              | 2 | 3   | 4 | 5    |
| Курси основних валют                                           | - | 0,3 | 5 | -1,5 |
| Рівень доходів населення                                       | - | 0,3 | 4 | -1,2 |
| Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни          | - | 0,2 | 2 | -0,4 |
| Соціальні фактори                                              |   |     |   |      |
| Вимоги до якості продукції і рівня сервісу                     | - | 0,4 | 4 | -1,6 |
| Гендерна та вікова структура населення і тривалість життя      | + | 0,3 | 3 | +0,9 |
| Спосіб життя і звички споживання                               | + | 0,3 | 4 | +1,2 |
| Технологічні фактори                                           |   |     |   |      |
| Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі              | + | 0,3 | 4 | +1,2 |
| Ступінь використання, впровадження та передачі технологій      | + | 0,4 | 3 | +1,2 |
| Розвиток і проникнення інтернету, розвиток мобільних пристроїв | + | 0,3 | 3 | +0,9 |

Джерело: складено автором.

Отже, найкращий позитивний вплив на медичний заклад будуть мати технологічні фактори (+3,3), на другому місці соціальні (+0,5). В той же час найбільш негативний вплив мають економічні фактори (-3,9) та на останок політичні фактори, що мають незначний але також позитивний вплив (+0,6).

Додатково проведемо діагностику КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги Новогуйвинської селищної ради» з використанням SNW-аналізу, тобто стратегічний аналіз внутрішнього середовища компанії з точки зору сильних, слабких і нейтральних сторін підприємства який представлений в табл. 2.15, де ступінь вагомості параметрів внутрішнього середовища діяльності підприємства визначено за 10-ти бальною шкалою.

SNW-аналіз – це аналіз сильних, нейтральних і слабких сторін організації. Даний аналіз використовується виключно при аналізі факторів внутрішнього середовища установи [5].

Дані таблиці 2.15 роблять актуальними припущення про переваги і недоліки досліджуваної організації. Здебільшого за показниками внутрішнього середовища медичний заклад має нейтральну позицію. Головною сильною стороною можна виділити якість обслуговування та персонал, як частину маркетингової стратегії. Досвідчений та добре підготовлений персонал забезпечує якісну медичну допомогу та позитивний взаємозв'язок з пацієнтами, що може стати ключовим фактором успіху для організації. Поряд з цим виділяється перелік асортименту послуг, який може забезпечити більш широке задоволення потреб клієнтів і збільшити конкурентоспроможність медичного закладу на ринку.

Таблиця 2.15

SNW – аналіз КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги  
Новоуївинської селищної ради»

| Стратегічна позиція                | Якісна оцінка позиції |              |          |
|------------------------------------|-----------------------|--------------|----------|
|                                    | Сильна S              | Нейтральна N | Слабка W |
| Загальна стратегія підприємства    |                       |              | W        |
| Організаційна структура            |                       | N            |          |
| Фінансовий стан                    |                       |              | W        |
| Доступність інвестиційних ресурсів |                       | N            |          |
| Рівень бухгалтерського обліку      | S                     |              |          |
| Асортимент послуг                  | S                     |              |          |
| Конкурентоспроможність компанії    |                       | N            |          |
| Інформаційні технології            |                       |              | W        |
| Здатність до лідерства             |                       | N            |          |
| Здібності керівництва              |                       | N            |          |
| Здібності співробітника            | S                     |              |          |
| Ступінь маркетингу                 |                       |              | W        |
| Якість бренда                      |                       | N            |          |
| Репутація на ринку                 |                       | N            |          |
| Репутація як роботодавця           |                       | N            |          |
| Інновації                          |                       |              | W        |
| Рівень обслуговування              | S                     |              |          |
| Корпоративна культура              |                       | N            |          |

Джерело: складено автором.

Присутні також і мінуси. Головний недолік установи – не належне фінансове забезпечення, забезпечення ринку споживача інформаційною базою та відсутність маркетингової стратегії.

На основі проведеного аналізу визначаються стратегічні цілі, які мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі. Для КНП це можуть бути цілі, спрямовані на покращення якості медичних послуг, підвищення кваліфікації персоналу, модернізацію інфраструктури, залучення додаткового фінансування тощо.

Елементи стратегії КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги Новоуївинської селищної ради» відображені на рис. 2.2 .

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Місія          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• покращення здоров'я пацієнтів шляхом надання якісних, доступних медичних послуг;</li> <li>• покращення стану здоров'я населення;</li> <li>• попередження захворюваності, зниження інвалідності та смертності;</li> <li>• раннє виявлення захворювань;</li> <li>• формування здорового способу життя серед населення.</li> </ul>                                                                                                                                                                   |
| Візія          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Центр – пацієнт-орієнтований, сучасний, доступний, комфортний, конкурентоспроможний медичний заклад, який має довіру клієнтів (пацієнтів), є платформою для поширення кращих практик з надання первинних медичних послуг.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Напрями роботи | <ul style="list-style-type: none"> <li>• надання якісної та своєчасної первинної медичної допомоги, у т.ч. невідкладної, у визначеному законодавством порядку;</li> <li>• забезпечення права громадян на вільний вибір лікаря, що надає первинну медико-санітарну допомогу;</li> <li>• забезпечення дотримання стандартів та уніфікованих клінічних протоколів медичної допомоги;</li> <li>• ініціювання та участь у розробці заходів, спрямованих на збереження та покращення здоров'я населення;</li> <li>• медична практика.</li> </ul> |

Рис. 2.2. Елементи стратегії КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги Новоуївинської селищної ради»

Джерело: [24]

Основними стратегічними орієнтирами в діяльності КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги Новогуївинської селищної ради» є забезпечення населення якісною та доступною медичною допомогою. Для досягнення цієї мети передбачені наступні стратегічні напрями діяльності:

- КНП сприяє просвітницькій та профілактичній роботі серед населення, пропагуючи здоровий спосіб життя, регулярні медичні огляди та вакцинацію.

- Підприємство активно співпрацює з іншими медичними закладами, місцевими органами влади та громадськими організаціями з метою спільного вирішення проблем системи охорони здоров'я та підвищення якості медичних послуг.

Стратегія КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги Новогуївинської селищної ради» орієнтована на надання якісної та доступної медичної допомоги населенню на рівнях першої лінії.

#### **2.4. Розробка заходів з формування стратегії діяльності КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги Новогуївинської селищної ради»**

Метою розробки заходів з формування стратегії діяльності досліджуваного підприємства є покращення діяльності закладу охорони здоров'я, його матеріально-технічного стану, забезпечення пацієнтів необхідними видами медичних послуг в достатній для них кількості, впровадження високотехнологічних методів надання медичних послуг, використання інноваційних та передових технологій діагностики хвороб та їх лікування, впровадження ефективної системи управління фінансовою та безпосередньо медичною складовими діяльності закладу охорони здоров'я.

Визначення стратегічних цілей є критично важливим етапом у формуванні стратегії діяльності підприємства, оскільки вони слугують

основою для подальшого планування, реалізації та оцінки ефективності стратегічних заходів.

Стратегічні цілі орієнтовані на майбутнє і допомагають підприємству розвиватися в довгостроковій перспективі. Вони сприяють плануванню не лише на поточний момент, а й на майбутні роки, забезпечуючи стійкість і конкурентоспроможність підприємства. Тому, першим кроком у формуванні стратегії діяльності підприємства проведемо визначення основних стратегічних цілей (ДОДАТОК А).

*Стратегічний пріоритет 1. Підвищення якості медичної та немедичної допомоги.*

Стратегічна ціль 1.1. Впровадити сучасні міжнародні клінічні протоколи діагностики та лікування. Зміни в закладі неможливі без підвищення якості надання медичної допомоги, а невіддільною частиною реформування національної системи охорони здоров'я має стати її перехід від медицини, заснованої на авторитеті, до медицини, заснованої на доказах. Саме тому використання у лікарській практиці нових клінічних протоколів – один із найважливіших шляхів впровадження доказової медицини в Україні.

Для впровадження в закладі міжнародних протоколів необхідно затвердити:

1. Методику розробки та впровадження медичних стандартів (уніфікованих клінічних протоколів) медичної допомоги на засадах доказової медицини. Ця методика визначає механізм розробки та впровадження науково обґрунтованих медичних стандартів (уніфікованих клінічних протоколів) надання медичної допомоги на засадах доказової медицини з метою забезпечення якості, доступності та ефективності медичної допомоги на основі принципів наступності та безперервності надання, упорядкування та виключення дублювання медичних втручань і процедур, застосування медичних технологій та лікарських засобів з науково доведеною ефективністю.

2. Методику розробки системи індикаторів якості медичної допомоги.

Вона визначає механізм створення клінічних індикаторів якості медичної допомоги з метою наукового обґрунтування та розробки системи моніторингу цього параметра, а саме його компонентів: структури, процесу, результату – при запровадженні медико-технологічних документів зі стандартизації медичної допомоги (клінічних маршрутів пацієнтів), діяльності закладів охорони здоров'я.

3. Положення про мультидисциплінарну робочу групу з розробки медичних стандартів (уніфікованих клінічних протоколів) медичної допомоги на засадах доказової медицини. Її основним завданням є розробити проекти медико-технологічних документів за темою, визначеною МОЗ, у встановлені строки з дотриманням вимог затверджених методик. Медико-технологічні документи – узагальнена назва клінічних настанов, стандартів медичної допомоги, уніфікованих клінічних протоколів медичної допомоги, локальних протоколів медичної допомоги [47].

4. Наказом керівника затвердити обрані міжнародні протоколи лікування.

Стратегічна ціль 1.2. Створити електронні сервіси. Електронні сервіси спрощують пацієнтам та іншим користувачам доступ до інформації про діяльність та послуги, що надаються, а також дозволяють здійснити дистанційну реєстрацію, інформування тощо. Удосконалення сайту закладу з щоденним оновленням інформації для пацієнтів. Пацієнт-орієнтованість вже є стандартом роботи. Тож, з метою підвищення рівня медичного обслуговування, розширення можливостей щодо його доступності та якості, покращення інформування та зв'язку між клієнтами Центру та лікарями, створити єдиний контакт-центр. Це новий, сучасний спосіб, за допомогою якого можна буде записатися до сімейного лікаря, не виходячи з дому.

Стратегічна ціль 1.3. Створити належні умови для відвідування всіх підрозділів закладу людьми з особливими потребами. Пацієнти повинні знати, що вони можуть отримати доступ до допомоги, коли це необхідно:

- безперешкодний доступ до місця розташування амбулаторій та лікарень;

- наявність транспорту;
- спрощення планування візитів;
- спрощення запису на прийом, коли виникає проблема;
- доступність направлень до спеціалістів або спеціалізованих служб;
- чіткі інструкції щодо отримання допомоги за направленням.

На рівні закладу:

- Фізична доступність амбулаторій: наявність громадського транспорту, наближеність до місця проживання обслуговуваного населення.

- Доступність амбулаторій для маломобільних груп населення: пандуси, ліфти, місце для дитячих візочків, вбиральні для людей з інвалідністю тощо.

- Спрощення запису на прийом: можливість записатися через сайт, контакт-центр, реєстратуру, лікаря.

- У контакт-центрі забезпечення технічної можливості відстеження пропущених дзвінків та здійснення зворотних дзвінків.

- Чіткі та зрозумілі інструкції щодо отримання направлень до вузькопрофільних спеціалістів.

- Впровадження протоколу дій персоналу реєстратури, допоміжного персоналу у випадку надходження пацієнтів із гострими станами.

На рівні команди ПМД:

- Доступність лікаря: немає довгої черги (на тиждень наперед).
- Лікар має можливість залишати «вікна» у графіку прийому.
- Консультування пацієнтів за допомогою різних месенджерів, не лише під час візиту (телефонна консультація).

- Надсилання аналізів результатів пацієнтові на електронну пошту, розшифрування результатів лікарем по телефону.

Стратегічна ціль 1.4. Ініціювати залучення позабюджетних коштів

Проводити роботи із міжнародними фондами та приймати участь у грантах для придбання обладнання з наданням інвесторам права контролю за організацією та проведенням закупівель у відповідності з чинним законодавством України.

*Стратегічний пріоритет 2. Розвиток партнерських відносин з пацієнтом*

Стратегічна ціль 2.1 Створення культури довіри між медичними працівниками та мешканцями ОТГ. Одним з пріоритетів нашого закладу є створення культури довіри між медичними працівниками та мешканцями ОТГ за рахунок проведення семінарів, тренінгів для медичних працівників та діалогу медичних працівників з населенням міста у форматі круглих столів. Задля покращення здоров'я населення пропонуємо створити «Школу здоров'я», де лікарі та медичні сестри будуть проводити семінари з населенням, щодо формування здорового способу життя. Також буде створено контакт-центр, що забезпечить технічну можливість відстеження пропущених дзвінків та здійснення зворотних зав'язків.

Стратегічна ціль 2.2 Систематичне анонімне анкетування та опитування пацієнтів з приводу довіри до сімейного лікаря. Пацієнти залучаються до управління закладом (через участь у спостережних, опікунських радах, регулярні опитування пацієнтів щодо задоволеності послугами та їх покращення тощо).

Забезпечення дотримання умов конфіденційності (організація роздільного прийому лікарем та медичною сестрою, встановлення правила не заходити в кабінет лікаря без стуку тощо).

Стратегічна ціль 2.3 Активна освітня робота з населенням.

- Розробка та поширення інформаційних матеріалів для пацієнтів (за темами захворювань, станів та профілактики).
- Організація роботи з групами пацієнтів за захворюваннями/станами (наприклад, школи пацієнта).

- Сприяння у створенні та функціонуванні груп самопомоги для пацієнтів із хронічними станами.
- Регулярні заходи сприяння здоров'ю для населення (ярмарки здоров'я, освітні лекції, виступи в ЗМІ тощо).
- Використання простої та зрозумілої пацієнту мови (пояснення простими словами суті діагнозу: виліковне/невиліковне, заразне/незаразне; чого чекати в коротко- і довгостроковій перспективі; як хвороба вплине на здатність до самообслуговування, працездатність, якість життя тощо).
- Бути і демонструвати впевненість у своїх діях, у собі та у своєму професіоналізмі.
- Надання інформаційних матеріалів, які допоможуть пацієнтові та його родині краще зрозуміти його стан і процес лікування.
- Консультування пацієнтів за допомогою різних месенджерів, а не лише під час візиту (телефонна консультація).

### *Стратегічний пріоритет 3. Розвиток системи фінансової стабільності Центру*

Поповнення бюджету Центру за рахунок надання платних послуг; максимальне підписання декларацій з населенням; співпраця з міжнародними недержавними фондами; 95% населення охоплено вакцинацією

Стратегічна ціль 3.1. Впровадження платних послуг фізіотерапевтичного кабінету, до- та після рейсовий огляд водіїв. Навчання працівників закладу за рахунок центру для надання платних послуг. Провести обрахунок тарифів на платні послуги. Затвердити тарифи на платні послуги на сесії міської ради.

Стратегічна ціль 3.2. Максимальне підписання декларації з мешканцями ОТГ. Провести виїзні профілактичні огляди сімейними лікарями з проведенням роз'яснювальної роботи щодо необхідності підписання декларацій та роз'ясненням переваг підписання декларацій з сімейним лікарем та надання безоплатних медичних послуг, які надаються в центрі.

Стратегічна ціль 3.3. Проведення роз'яснювальної роботи з населенням щодо важливості вакцинації.

1. Розрахунок базового показника рівня охоплення вакцинацією.
2. Сформулювати річний план щеплень.

Стратегічна ціль 3.4. Залучення міжнародних фондів, спонсорів. Проводити роботи щодо налагодження співпраці з міжнародними фондами та участь у грантах для придбання обладнання з наданням інвесторам права контролю за організацією та проведенням закупівель у відповідності з чинним законодавством України.

#### *Стратегічний пріоритет 4. Розвиток персоналу*

Стратегічна ціль 4.1. Залучення до закладу молодих фахівців. Подати звернення до департаменту охорони здоров'я для залучення лікарів-інтернів. Створення програми для організації комфортного проживання лікарів, придбання, в т.ч. дольове комунального житла з правом приватизувати його через 10 років роботи в КНП.

Стратегічна ціль 4.2. Постійно підвищувати фаховий рівень сімейних лікарів шляхом навчання на семінарах, тренінгах за рахунок Центру.

- Розвиток культури командної роботи, експертної підтримки та колегіальності між усіма працівниками закладу (щоразу при нагоді обговорення цих принципів, відображення їх в установчих документах, посадових інструкціях, створення груп якості<sup>7</sup> тощо).

- Публічне відзначення гарних прикладів співпраці серед співробітників закладу та з колегами із інших закладів.

- Заклад ПМД – це хаб (центральна точка будь-якої медичної допомоги для пацієнта).

- Заклад ПМД має домовленості з іншими лікувальними закладами про порядок направлень пацієнтів, і ці домовленості діють в інтересах пацієнтів.

- Заклад постійно шукає та активно співпрацює з громадськими та пацієнтськими організаціями, які можуть допомогти пацієнтам.

- Лікар ПМД – це перша особа, до якої звертається пацієнт із будь-яких питань здоров'я, він є провідником пацієнта в складній системі різних надавачів медичних послуг (gatekeeper).
- Направлення на спеціалізовану ланку та збір зворотного зв'язку від спеціалізованої ланки.
- Погодження призначень інших медичних фахівців (їх корекція за необхідності).
- Переадресація до інших послуг, наприклад, соціальних (групи психологічної підтримки).
- Впровадження тренінгів для медичного персоналу з формування навичок комунікації з пацієнтами.
- Запровадження стандартів спілкування з клієнтами для немедичного персоналу (тактовність, ввічливість, привітність, бажання допомогти).

#### Стратегічна ціль 4.3. Розвиток культури командної роботи

- Розвиток культури командної роботи, експертної підтримки та колегіальності між усіма працівниками закладу (щоразу при нагоді обговорення цих принципів, відображення їх в установчих документах, посадових інструкціях, створення груп якості тощо).
- Публічне відзначення гарних прикладів співпраці серед співробітників закладу та з колегами із інших закладів.

Візія закладу містить положення, що КНП має бути найкращим медичним закладом регіону за думкою пацієнтів. Шлях до цього бачення починається з запровадження обов'язкових стандартів поведінки для працівників, що контактують з пацієнтами.

Стандарти сервісної поведінки забезпечують обов'язкові мінімальні вимоги, що в закладі висувають до комунікації працівників з пацієнтами та одне з одним. В рамках цієї ініціативи розробимо стандарти, винесемо їх на обговорення з працівниками. Проведемо навчання та запровадимо процедури моніторингу дотримання стандартів сервісної поведінки працівниками рецепції/ Call-центру/ медсестрами та лікарями. В 2025 році дотримання

стандартів буде зроблене частиною процедури оцінювання та мотивації персоналу.

Місія закладу містить положення про те, що КНП сприяє покращенню здоров'я населення шляхом надання якісних медичних послуг. Для того, щоб виконувати цю місію, необхідно впровадити сучасні міжнародні клінічні протоколи діагностики та лікування, та продовжити навчання лікарів та медичного персоналу на семінарах, тренінгах для підвищення рівня знань та навчання з пацієнт-орієнтованого підходу.

Також в місії підприємства є положення про те, що воно доступне. Для цього необхідно створити належні умови для відвідування всіх підрозділів закладу людьми з особливими потребами, тобто провести ремонт пандусів та туалетів згідно вимогам ДБН.

Задля покращення здоров'я населення пропонуємо створити «Школу здоров'я», де лікарі та медичні сестри будуть проводити семінари з населенням, щодо формування здорового способу життя.

Для управління якістю послуг в 2025 має бути визначено особу, яка буде займатися підтримкою функціонування та постійним удосконаленням системи управління якістю. Персонал буде усвідомлювати свою роль та місце в системі. Буде сформовано групи якості, до складу яких буде входити персонал. Кожен працівник буде знати та усвідомлювати свої обов'язки та відповідальність, умови взаємодії та взаємозаміни.

Крім того, на підприємстві відсутня маркетингова стратегія, тому ми пропонуємо наступні кроки для вирішення даної проблеми. Маркетингова стратегія є життєво важливою для будь-якого підприємства, оскільки вона допомагає їм визначити свою цільову аудиторію, завоювати конкурентну перевагу, оптимізувати маркетингові витрати, досягати бізнес-цілей, керувати репутацією, адаптуватися до ринкових змін і вимірювати результати своєї маркетингової діяльності. Вона створює основу для узгоджених і ефективних маркетингових зусиль, які підтримують загальні цілі компанії та допомагають їй виділитися на ринку та отримати стійкий

успіх. Маркетингова стратегія є не просто разовим планом, а постійним процесом, який адаптується відповідно до змін ринкових умов і поведінки споживачів. Вона вимагає регулярного моніторингу, аналізу та коригувань, щоб гарантувати, що загальна стратегія підприємства залишається актуальною та ефективною. Метою маркетингової стратегії є збільшення охоплення надання медичних послуг, покращення іміджу та створення позитивного враження у пацієнтів.

До основних напрямів діяльності підприємства ми можемо віднести наступні:

1. Створення позитивного іміджу. Для цього необхідно розробити бренд лікарні з використанням сучасного дизайну та позитивних меседжів. Також важливою частиною маркетингової стратегії є запуск інформаційної кампанії, яка наголошує на компетентності та доброзичливості медичного персоналу.

2. Підвищення доступності послуг.

3. Покращення якості обслуговування. Регулярні навчання та підвищення кваліфікації медичного персоналу, впровадження сучасного медичного обладнання та технологій, організація зворотного зв'язку від пацієнтів для виявлення та усунення недоліків допоможуть покращити репутацію медичного закладу.

4. Просування на та взаємодії з пацієнтами допоможе налагодити зворотній зв'язок та оперативно інформувати населення про нагальні проблеми.

5. Партнерство та співпраця допоможе розвинути маркетингову складову. До заходів ми можемо віднести встановлення партнерських відносин з місцевими школами, дитячими садками та громадськими організаціями, проведення спільних просвітницьких та профілактичних заходів, залучення спонсорів для підтримки програм розвитку та модернізації лікарні.

На рис. 2.3 зазначені основні напрями реалізації маркетингової стратегії. Ключові показники ефективності, які очікуємо після впровадження та реалізації запропонованих заходів:

- Збільшення кількості пацієнтів, які звертаються за медичними послугами.
- Поліпшення показників задоволеності пацієнтів.
- Підвищення іміджу лікарні в місцевій спільноті.
- Зменшення кількості скарг і звернень щодо якості обслуговування.



Рис. 2.3. Основні напрями реалізації маркетингової стратегії  
Джерело: [34]

Функціонування закладу охорони здоров'я в сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я України на засадах ринкових

відносин здійснюється при обмеженості матеріальних, кадрових та фінансових ресурсів, що вимагає впровадження стратегічних заходів з метою підвищення ефективності їх використання.

З цією метою запропоновано здійснювати заходи організаційно-економічного характеру, зокрема планування, управління та контроль за процесом створення та впровадження інновацій в діяльності закладу охорони здоров'я, що будуть спрямовані на задоволення потреб пацієнтів, підвищенню якості медичних послуг за рахунок впровадження новітніх технологій та обладнання, що дозволить підвищити ефективності діяльності закладу охорони здоров'я в цілому.

***2024 рік (раціональний сценарій)*** (табл. 2.16).

За раціональним сценарієм у 2024 році очікується покращення фінансового стану закладу, що дозволить наблизити рівень оплати праці лікарів ПМД до оптимального рівня.

Продовження роботи щодо оновлення матеріально-технічної бази та приведення стандартів медичної допомоги до вимог НСЗУ і надалі впливатиме на зростання витрат на одного пацієнта та витрат на один візит.

Розуміючи важливість утримання та підвищення кваліфікації лікарів ЗОЗ, заклад спрямовуватиме ресурси на даний напрямок, що матиме позитивні наслідки у частині підвищення кваліфікації лікарів (5%), рівня володіння англійською мовою (5%), зростання кадрового потенціалу (45%) та зниження плинності кадрів (3%).

Враховуючи епідеміологічну ситуацію в країні та визначення вакцинації населення одним із пріоритетів первинної медичної допомоги, заклад активізує роботу в даному напрямі, що призведе до зростання рівня охоплення вакцинопрофілактикою серед усіх основних груп населення: діти до 1 року – до 80%, діти віком від 1 до 16 років – до 80%, особи віком від 16 років – до 75%.

У 2024 році заклад продовжить роботу з покращення комунікації з пацієнтами, працюючи над популяризацією закладу у медіа та соціальних мережах – за рік планується розміщення 35 публікацій.

### ***2025-2026 роки (раціональний сценарій)***

За рахунок реалізації заходів Стратегії, передбачених на 2024 рік, за раціональним сценарієм у 2025-2026 роках прогнозуються позитивні зміни у діяльності закладу, що відображатиметься у відповідних стратегічних індикаторах.

Реалізація Стратегічного пріоритету №1 “Підвищення якості медичної та немедичної допомоги” та приведення матеріально-технічної бази ЦПМСД у відповідність до нових вимог НСЗУ щодо надання ПМД матиме результатом зростання витрат на одного пацієнта та на один візит.

Враховуючи реалізацію Стратегічного пріоритету №4 “Розвиток персоналу”, прогнозуються позитивні тенденції. Так, кадровий потенціал лікарів ПМД зросте до 50%. Також підвищиться рівень володіння англійською мовою (10%) та кількість лікарів, які підвищують кваліфікацію за рахунок власних коштів ЗОЗ (10%).

Показник навантаження на лікарів ПМД зростатиме та наблизатиметься до оптимального значення – 1 300 пацієнтів на 1 лікаря ПМД.

Триватиме позитивна тенденція підвищення показника вакцинопрофілактики пацієнтів усіх вікових груп.

Заклад активізує роботу щодо популяризації центру у медіа та соціальних мережах – кількість публікацій зросте до 53. Це буде досягнуто в рамках реалізації Стратегічного пріоритету №2 “Розвиток партнерських відносин з пацієнтом”.

### ***2025-2026 роки (прогресивний та кризовий сценарії)***

Відповідно до прогресивного сценарію, розвитку закладу відбуватиметься більш швидкими темпами, в той час як для кризового

сценарію передбачається більш повільний розвиток або продовження негативних тенденцій попередніх періодів.

Кадрові питання залишатимуться основними викликом для ЦПМСД за кризовим сценарієм. Однак, обмеженість фінансових ресурсів призведе до погіршення основних стратегічних показників по персоналу: плинність кадрів зросте до 5%, за рахунок власних коштів заклад зможе забезпечити підвищення кваліфікації тільки для 5% лікарів.

На противагу кризовому сценарію, у разі розвитку ситуації за прогресивним сценарієм заклад спрямовуватиме більше ресурсів на кадрові питання, що покращити усі відповідні стратегічні показники: кадровий потенціал зросте до 50%, рівень володіння англійською мовою зросте до 15%, підвищення кваліфікації лікарів за рахунок власних коштів ЗОЗ – до 15%.

За прогресивним сценарієм тенденція попередніх років щодо зростання навантаження на лікарів ПМД триватиме та наблизатиметься до оптимального значення – 1 350 пацієнтів на 1 лікаря ПМД.

За прогресивним сценарієм заклад і надалі активізуватиме роботу щодо популяризації центру у медіа та соціальних мережах – кількість публікацій становитиме 58.

Таблиця 2.16

Сценарні обрахунки стратегічних індикаторів на 2024-2026 роки (за сценаріями)

| Назва стратегічного індикатора | Од. виміру | 2024 рік     |              |          | 2025-2026 роки |              |          |
|--------------------------------|------------|--------------|--------------|----------|----------------|--------------|----------|
|                                |            | раціональний | прогресивний | кризовий | раціональний   | прогресивний | кризовий |
| 1                              | 2          | 3            | 4            | 5        | 6              | 7            | 8        |
| <i>Блок 1 «Фінанси»</i>        |            |              |              |          |                |              |          |
| Витрати на одного пацієнта     | грн.       | 133          | 131          | 141      | 134            | 133          | 139      |

|                                                            |         |     |     |     |     |     |     |
|------------------------------------------------------------|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Витрати на один візит                                      | грн.    | 222 | 202 | 242 | 233 | 222 | 245 |
| <i>Блок 2 «Персонал»</i>                                   |         |     |     |     |     |     |     |
| Підвищення кваліфікації лікарів                            | %       | 5   | 10  | 0   | 10  | 15  | 5   |
| Постійність кадрів                                         | %       | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Рівень володіння лікарями англійською мовою (Intermediate) | %       | 5   | 10  | 0   | 10  | 15  | 5   |
| Кадровий потенціал лікарів ПМД                             | %       | 45  | 50  | 43  | 50  | 50  | 50  |
| Плинність кадрів (лікарів ПМД)                             | %       | 3   | 3   | 3   | 5   | 5   | 5   |
| <i>Блок 3 «Якість»</i>                                     |         |     |     |     |     |     |     |
| Базовий показник вакцинопрофілактики                       | так, ні | так | так | так | так | так | так |
| Формування плану щеплень                                   | так, ні | так | так | так | так | так | так |

Продовження табл. 2.16

| 1                                           | 2       | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     |
|---------------------------------------------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Охоплення вакцинацією профілактикою         |         |       |       |       |       |       |       |
| діти до 1 року включно                      | %       | 80    | 85    | 78    | 90    | 95    | 85    |
| діти від 1 до 16 років                      | %       | 80    | 85    | 78    | 90    | 95    | 85    |
| особи віком від 16 років                    | %       | 75    | 80    | 70    | 85    | 90    | 80    |
| Навантаження на лікарів ПМД                 | ос.     | 1 250 | 1 250 | 1 268 | 1 300 | 1 350 | 1 300 |
| <i>Блок 4 «Пацієнторієнтованість»</i>       |         |       |       |       |       |       |       |
| Реєстри пацієнтів груп ризику               | так, ні | так   | так   | так   | так   | так   | так   |
| Доступність запису на прийом                | так, ні | так   | так   | так   | так   | так   | так   |
| <i>Блок 5 «Комунікації»</i>                 |         |       |       |       |       |       |       |
| Комунікація з пацієнтами                    | %       | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   |
| Популяризація у медіа та соціальних мережах | од.     | 35    | 42    | 28    | 53    | 58    | 36    |

Джерело: складено автором.

Для реалізації поставлених завдань нами запропоновано заходи реалізації стратегії розвитку КНП, що передбачають вивчення та аналіз умов діяльності, забезпечують конкурентні переваги закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг, дозволяють отримати стійкі конкурентні переваги при веденні конкурентної боротьби, задовольняти потреби пацієнтів, як споживачів медичних послуг на основі використання інноваційних технологій в стратегічному управлінні розвитком закладом охорони здоров'я.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи було проведено комплексний аналіз різних аспектів діяльності КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги «Новоуївинської селищної ради», що дозволило отримати глибоке розуміння його організаційної структури, фінансово-економічного стану,

системи формування стратегії та визначити основні заходи для подальшого розвитку.

Структура управління підприємством є досить ефективною для виконання основних завдань. Фінансово-економічний стан підприємства є стабільним,. Було проведено аналіз ключових фінансових показників, таких як рентабельність, ліквідність, платоспроможність та ефективність використання ресурсів.

Аналіз основних економічних показників діяльності КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги «Новогуйвинської селищної ради» за період з 2020 по 2022 рік дозволив виявити як позитивні, так і негативні тенденції. Перш за все, слід відзначити значне зростання чистого доходу підприємства на 23%. Такий позитивний розвиток відбувся після пандемії, коли населення все частіше звертається до лікарів та більше слідкує за своїм здоров'ям.

Відбулося зростання операційного доходу на 42,3% за звітний період. Це свідчить про більш ефективне використання ресурсів підприємства для генерування прибутку. Однак, слід відзначити зменшення середньооблікової чисельності працівників на 20,2%, може вказувати на оптимізацію бізнес-процесів або зміну стратегії управління кадрами.

Оцінка системи формування стратегії діяльності підприємства показала, що існуюча стратегія частково відповідає сучасним вимогам ринку та умовам зовнішнього середовища. Однак, процес стратегічного планування потребує покращення, зокрема у сфері аналізу ринкових умов, залучення інновацій та адаптації до змін.

На основі проведеного аналізу було розроблено низку заходів для покращення процесу формування стратегії підприємства. Основні з них включають: впровадження сучасних методів стратегічного аналізу, посилення управлінського контролю та координації, оптимізацію використання ресурсів, підвищення кваліфікації персоналу, розвиток інноваційної діяльності та розширення спектру наданих медичних послуг.

Запропоновані заходи спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

У бакалаврській кваліфікаційній роботі було виконано комплексне дослідження стратегічного управління підприємством на прикладі КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги «Новоуївинської селищної ради».

Визначено, що стратегія підприємства є комплексним планом дій, спрямованим на досягнення довгострокових цілей, забезпечення конкурентних переваг та адаптацію до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Вона охоплює всі аспекти діяльності підприємства та включає аналіз ринку, ресурсів, конкурентів, а також визначення місії, бачення та стратегічних цілей.

Встановлено, що класифікаційні підходи до стратегій діяльності підприємства можуть бути різноманітними, зокрема стратегічні альтернативи можна розподілити за такими критеріями: рівень реалізації (корпоративні, бізнесові, функціональні), напрям розвитку (зростання, стабілізації, скорочення), ринкова позиція (лідерство, ніша), а також тип ринкових стратегій (диференціація, цінове лідерство і т.д.).

Процес формування та реалізації стратегії включає кілька ключових етапів: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення місії, бачення та стратегічних цілей, вибір стратегії, розробка стратегічного плану, реалізація стратегії, моніторинг та оцінка результатів, а також коригування стратегії за необхідності. Цей процес є циклічним і потребує постійного вдосконалення та адаптації до змін.

Проаналізовано нормативно-правове забезпечення відносин у сфері стратегічного управління, яке включає законодавчі акти, нормативні документи, стандарти та рекомендації, що регулюють діяльність підприємства. Інформаційне забезпечення охоплює систему збору, обробки та аналізу даних, необхідних для прийняття стратегічних рішень. Важливим

аспектом є забезпечення доступу до актуальної та достовірної інформації, що сприяє ефективному стратегічному плануванню.

Організаційно-управлінський аналіз Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги «Новогуївинської селищної ради» показав, що структура управління підприємством є досить ефективною, однак потребує деяких удосконалень для підвищення оперативності прийняття рішень та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Діагностика фінансово-економічного стану КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги «Новогуївинської селищної ради» за 2020-2022 роки виявила як позитивні, так і негативні тенденції. Було проведено аналіз рентабельності, ліквідності, платоспроможності та ефективності використання ресурсів. Чистий дохід зріс на 23%, операційний прибуток – на 42,3%, продуктивність праці – на 54,2%, а заробітна плата подвоїлася. Водночас рентабельність господарської діяльності, активів та власного капіталу суттєво знизилася, зменшився коефіцієнт оборотності оборотних активів на 26,4%, а чисельність працівників зменшилася на 20,2%, що відображає зростання плінності кадрів. Загалом фінансово-економічний стан підприємства є стабільним, але потребує постійного моніторингу та вдосконалення фінансового планування.

На основі проведеного аналізу було розроблено основні заходи з реалізації стратегії розвитку КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги «Новогуївинської селищної ради». До них належать удосконалення управлінських процесів, підвищення якості медичних послуг, розширення спектру послуг, оптимізація використання ресурсів та впровадження новітніх технологій.

Результати роботи підтверджують важливість системного підходу до стратегічного управління, що включає глибокий аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, чітке визначення стратегічних цілей, розробку та реалізацію ефективних стратегій, а також постійний моніторинг та

коригування дій у відповідь на зміни умов. Це дозволяє підприємству забезпечувати стійкий розвиток та досягати довгострокових цілей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. С. 2-6 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 20.04.2024).
2. Ахновська І.О., Гладкова А.О. Вплив глобального конкурентного середовища економіки знань на стратегічний розвиток підприємств FMCG. Фаховий науковий журнал *Modern Economics*. 2020. № 24 URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/the-influence-of-the-global/> (дата звернення: 27.04.2024).
3. Безгін К.С., Дороніна О.А. Парадигма стратегічного розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 249–259 URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.23> (дата звернення: 30.04.2024).
4. Беззубко Б. Особливості формування стратегій українських підприємств під час війни. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2022. Том 78-79. № 5-6. С. 96–102.
5. Береда Т. М. Доцільність SWOT-, SNW-аналізу для оцінки можливостей впровадження дистанційного навчання в середній освіті. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 4(83). С. 127–132. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.17> (дата звернення: 03.05.2024).
6. Грабчук І., Бугайчук В., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84> (дата звернення: 19.04.2024)
7. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023.

№ 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81> (дата звернення: 20.04.2024).

8. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121-125. URL: [10.32702/2306-6806.2020.1.121](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.1.121)

9. Васі́льєва Л.М. Внесок Луки Пачолі в розвиток бухгалтерського обліку. *Агросвіт*. 2014. № 7. С. 13–16.

10. Вдові́чен А.А., Чичун В.А, Поля́нко Г.О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20.

11. Ви́шневський О. С. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання: монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 156 с.

12. Власова В.П., Тарновська І.В., Недоля Д.В. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 121–125.

13. Гармаш Р. Б. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. *Академічні візії*. 2023. Вип. 17.

14. Гєєць В. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / В. Гейця. – К. : Ін-т екон. прогнозування: Фенікс, 2003. – 1008 с.

15. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. № 18. 2018. С. 346-352.

16. Гура О.Л., Бобівський В.А. Стратегія розвитку підприємств України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175–181.

17. Ді́денко Є.О., Ня́нчур Б.С. Бізнес планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. *Економічна наука*. 2016. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2016/19.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2016/19.pdf) (дата звернення: 16.04.2024).

18. Дайновский Ю.А., Корягіна С.В. Фінансовий аналіз життєвого циклу підприємства// *Фінанси України*. 2003. №10. С. 66-75

19. Дикань В.Л. та ін. Стратегічне управління. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
20. Завідна Л. Формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства. Бізнес-навігатор. 2020. № 1(57). URL: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-21> (дата звернення: 02.05.2024).
21. Зануда А. Воєнні рейки: як економіці дожити до перемоги. 22.10.2022. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-63270389> (дата звернення: 09.05.2024).
22. Кісіль М.І., Саловська Л.В. Регулювання доходів сільського населення: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2007. 222 с. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/12031> (дата звернення: 17.05.2024).
23. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57> (дата звернення: 09.05.2024).
24. Комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги «Новоуївинської селищної ради». [helsi.me](https://helsi.me). URL: <https://helsi.me/clinic/8ff93917-f7f3-464a-81e8-da251b3798c8/about> (дата звернення: 02.05.2024).
25. Кононенко Л.В., Юрченко О.В. Нефінансова (соціальна) звітність підприємств та цілі сталого розвитку. Advances in Technology and Science. Abstracts of XII International Scientific and Practical Conference. Berlin, Germany, 2021. URL: [https://books.google.com.ua/books?hl=ru&lr=&id=6RUlEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA62&ots=\\_yDWBbEu-Y&sig=WU85eNQ0brTXF6y\\_9s2Gb5UKyBA&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=ru&lr=&id=6RUlEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA62&ots=_yDWBbEu-Y&sig=WU85eNQ0brTXF6y_9s2Gb5UKyBA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (дата звернення: 17.05.2024).
26. Костенюк Ю.Б., Ткаченко М.О. Реалізація стратегічних імперативів у розвитку торговельного підприємства. Вісник економічної науки України. 2021. №2 (41). С. 161-168 URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/realizatsiya-strategichnih-imperativiv-u-rozvitkutorgovelnogo-pidpriemstva>

27. Кучіна, С., Долина, І. (2023). Інструментарій ефективності розробки та реалізації бізнес-стратегій. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки), (3), 36–39. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.3.36> (дата звернення: 19.04.2024).

28. Любохинець Л.С., Поплавська О.В. Удосконалення стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства. Modeling the Development of the Economic Systems. 2022. №1. С.46-54 URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-6> (дата звернення: 09.05.2024).

29. Люльов О.В. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві. Механізм регулювання економіки. 2009. №4, Т. 1. С. 110–121.

30. Маслак О.О., Огерчук Ю.В., Маслак Т.О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 2 (6). С. 65–71.

31. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621> (дата звернення: 19.05.2024).

32. Міщенко А.П. Стратегічне управління. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.

33. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за ред. Желюк Т.Л., Шкільняка М.М. Тернопіль, Крок. 2020. 560с

34. Муштай В.А., Лищенко М.О., Макарова В.В. Методологічні основи наукового дослідження стратегічних напрямів діяльності підприємств

за концепції маркетингу відносин. Економіка та суспільство. 2022. № 35.  
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1127>

35. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Київ : ТОВ «УВПК «ЕКСОД», 2001. 559 с.

36. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2018. № 3. С. 118–126. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.3.13> (дата звернення: 29.04.2024).

37. Полюхович М. В. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства, Галицький економічний вісник. 2021. Т. 69. № 2. С. 118-128.

38. Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 25.03.2022 р. № 246-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-p#Text> (дата звернення: 04.05.2024).

39. Сало Я., Марчук І., Орловська С. PEST-аналіз малого та середнього підприємництва в Україні. Економіка та суспільство. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-57> (дата звернення: 03.05.2024).

40. Семенча, І., Гордієнко, С. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. *Економічний простір*, (181), 143-150. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-25> (date of access: 03.05.2024).

41. Слуцький Б. Бізнес в умовах війни: що заважає підприємцям працювати (УНІАН). URL: <https://boi.org.ua/publications/press/1492-biznes-v-umovah-vijni-csho-zavazhaye-pidpriyemtsyampracyuvati-un-an/> (дата звернення: 09.05.2024)

42. Структура КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги». Новогуївинська громада. Житомир, 2024. URL: <https://novoguuyvynskemiskrada.gov.ua/> (дата звернення: 18.04.2024).
43. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
44. Халіна В.Ю., Васильєва Т.С. Теоретичні аспекти формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 9. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2019/49.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/49.pdf) (дата звернення: 15.04.2024).
45. Шастун С.В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2017. Вип. 24. Ч. 1. С. 161–165.
46. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 700 с
47. Шпаченко М. Ризики та обмеження стратегічного планування діяльності закладу охорони здоров'я Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні. Матеріали наукової Інтернет-конференції 70 студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу. Тернопіль. ЗУНУ. 25.11.2021.
48. Що таке SWOT аналіз та як його коректно проводити - Про Бізнес-Аналіз Українською. Про Бізнес-Аналіз Українською. URL: <https://www.ba.in.ua/2023/06/30/shho-take-swot-analiz-ta-yak-jogo-korrektno-provodyty/> (дата звернення: 23.04.2024).
49. American Accounting Association. Committee to Prepare a Statement of Basic Accounting Theory. A Statement of Basic Accounting Theory (ASOBAT). Sarasota, Fla. : American Accounting Association, 1966. 100 p.
50. Ansoff H.I., Kipley D., Lewis A.O., Stevens H., Ansoff R. Implanting Strategic Management. Switzerland : Palgrave Macmillan. Cham., 2019. 592p.

51. Baruch L. The end of accounting and the path forward for investors and managers. Baruch. Lev, Feng Gu. New Jersey. USA : John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2016. P. 260.
52. Beck U. World at Risk. Polity Press. Cambridge. UK : World at Risk, 2009. 268 p
53. Canning J.B. Economics of Accountancy: A Critical Analysis of Accounting theory. New York : the Ronald Press Company, 1929. 367 p.
54. Inanga E.L., Schneider W.B. The failure of accounting research to improve accounting practice: a problem of theory and lack of communication. Maastricht School of Management and University of Ibadan Endepolsdomein. Critical Perspectives on Accounting. 2005. No 16. P. 227–248
55. Kononenko L., Yurchenko O. INFORMATION SUPPORT FOR THE FORMATION OF ENTERPRISE STRATEGY: CURRENT STATUS, PROBLEMS AND PROSPECTS. Economic scope. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-12> (date of access: 17.05.2024).
56. Kubiniy N., Marhitich V., Kosovilka T. Potential of strategic development of regional economy. Challenges of Globalization in Economics and Business (The 4th International Scientific Conference. Georgia, Tbilisi, November 1-2, 2019 Proceedings). Tbilisi : Ivane Javakhishvili Tbilisi State University. Economics and Business Faculty, 2019. P. 237–242.
57. Lyshenko M., Makarenko N. Theoretical foundations of the marketing concept of management and formation of a strategy for the development of the enterprise under conditions of sustainability. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2023. Vol. 8, no. 1. P. 33–40. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-5> (date of access: 17.04.2024).
58. Malinoshevska K. DEVELOPMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY. Herald UNU. International Economic Relations And World Economy. 2022. No. 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-13> (date of access: 02.05.2024).

59. Mescon Michael H., Albert Michael, Khedouri Franklin. Harper & Row, 1988, 777 p.
60. MintzbergH., Quinn J.Br., Ghoshal S. The Strategy Process. Prentice Hall, 1995. 985 p.
61. Pityulych, M., Sochka, K., Makarovych, V., Yoltukhovska, O., & Keretsman, N. (2021). Sustainable development in polyethnic border regions of Ukraine (on the example of Transcarpathia). E3S Web of Conferences, 255, article number 01052. URL: [https:// doi.org/10.1051/e3sconf/202125501047](https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125501047). (date of access: 03.05.2024).
62. Porter M.E. «What is Strategy?». Harvard Business Review. November-December, 1996.
63. Robert Brenner The Economics of Global Turbulence. VNNSO London – New York, 2006. P. 364.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Стратегічний пріоритет<br/>1. Підвищення якості<br/>медичної та немедичної<br/>допомоги</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Стратегічний пріоритет<br/>2. Розвиток<br/>партнерських відносин з<br/>пацієнтом</b>                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Стратегічний пріоритет<br/>3. Розвиток системи<br/>фінансової стабільності<br/>Центру</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Стратегічний пріоритет<br/>4. Розвиток персоналу</b>                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегічна ціль 1.1. Впровадити сучасні міжнародні клінічні протоколи діагностики та лікування.</li> <li>• Стратегічна ціль 1.2. Створити електронні сервіси</li> <li>• Стратегічна ціль 1.3. Створити належні умови для відвідування всіх підрозділів закладу людьми з особливими потребами</li> <li>• Стратегічна ціль 1.4. Ініціювати залучення позабюджетних коштів</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегічна ціль 2.1 Створення культури довіри між медичними працівниками та мешканцями ОТГ.</li> <li>• Стратегічна ціль 2.2 Систематичне анонімне анкетування та опитування пацієнтів з приводу довіри до сімейного лікаря</li> <li>• Стратегічна ціль 2.3 Активна освітня робота з населенням</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегічна ціль 3.1. Впровадження платних послуг фізіотерапевтичного кабінету, до- та після рейсовий огляд водіїв.</li> <li>• Стратегічна ціль 3.2. Максимальне підписання декларації з мешканцями ОТГ.</li> <li>• Стратегічна ціль 3.3. Проведення роз'яснювальної роботи з населенням щодо важливості вакцинації.</li> <li>• Стратегічна ціль 3.4. Залучення міжнародних фондів, спонсорів</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегічна ціль 4.1.Залучення до закладу молодих фахівців.</li> <li>• Стратегічна ціль 4.2.Постійно підвищувати фаховий рівень сімейних лікарів шляхом навчання на семінарах, тренінгах за рахунок Центру.</li> <li>• Стратегічна ціль 4.3. Розвиток культури командної роботи</li> </ul> |

Рис. 1. Стратегічні цілі у діяльності КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги Новогулівської селищної ради

## Додаток Б