

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ

Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління розвитком підприємства
(на прикладі ТОВ «АЛМ-Поділля», м. Хмельницький)

Назва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Бізнес-адміністрування

Назва

Шифр КвРМН.023177.01.26.ПЗ

Виконав:

студент 2 курсу група БАМ-23-1

Шифр


Підпис

Анатолій СТРАТІЙЧУК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

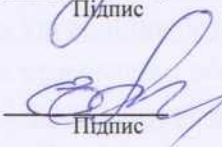
Керівник: д.е.н., проф.


Підпис

Євгеній РУДНІЧЕНКО

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер: ст. викл.


Підпис

Олена КОСЮК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту

та адміністрування


Підпис

Ніла ТЮРИНА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

16 12 2024р.

Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту та адміністрування
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Тюріна М.М.

“ 2 ” 09 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Стратійчука Анатолія Сергійовича

1. Тема Управління розвитком підприємства (на прикладі ТОВ «АЛМ-Поділля», м. Хмельницький)

керівник роботи Рудніченко Євгеній Миколайович, д.е.н., професор.

Затверджено наказом ректора університету від 26.08 2024 р. № 60 дод. 12


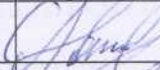
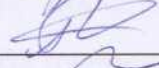
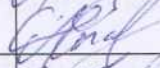
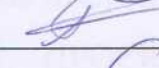

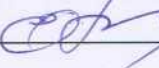
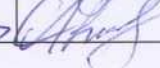
2. Строк подання студентом роботи на кафедру 10.10.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні засади управління розвитком підприємства. 2. Дослідження тенденцій розвитку сектору охорони здоров'я України та аналіз діяльності ТОВ «АЛМ-Поділля». 3. Рекомендації щодо удосконалення управління розвитком ТОВ «АЛМ-Поділля».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Економічна сутність поняття «розвиток підприємства». 2. Класифікація розвитку підприємства. 3. Процес формування стратегії розвитку підприємства. 4. Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «АЛМ-Поділля» протягом 2021-2023 рр. 5. SWOT-матриця для ТОВ «АЛМ-Поділля». 6. GAP-аналіз (аналіз розривів). 7. Етапи GAP-аналізу. 8. Порівняння річної економії за досліджуваними системами МЕДЕЙР, МІС «Каштан», МедІнфоСервіс, Doctor Eleks. 9. Ефективність впровадження ІС (МЕДЕЙР, МІС «Каштан», МедІнфоСервіс, Doctor Eleks) у діяльність ТОВ «АЛМ-Поділля». 10. Етапи розробки комунікаційної стратегії для ТОВ «АЛМ-Поділля». 11. План комунікаційних заходів для ТОВ «АЛМ-Поділля».

6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів, що стосуються їх

| Розділ | Консультант | Підпис, дата | |
|-----------------------------|---------------------------|---|---|
| | | Завдання видано | Завдання прийнято |
| 1. Теоретико-методичний | Рудніченко Є.М., професор |  |  |
| 2. Дослідницько-аналітичний | Рудніченко Є.М., професор |  |  |
| 3. Проектно-рекомендаційний | Рудніченко Є.М., професор |  |  |
| 4. Нормоконтроль | Косіюк О.М., ст.викл. |  |  |


7. Дата видачі завдання

2.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № п/п | Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|-------------------------------|----------|
| 1. | Вибір теми кваліфікаційної роботи | вересень 2024 | Виконано |
| 2. | Одержання індивідуального завдання | вересень 2024 | Виконано |
| 3. | Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи | вересень 2024 | Виконано |
| 4. | Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи | вересень 2024 | Виконано |
| 5. | Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи | вересень 2024 | Виконано |
| 6. | Підготовка першого розділу | вересень 2024 | Виконано |
| 7. | Підготовка другого розділу | жовтень 2024 | Виконано |
| 8. | Підготовка третього розділу | листопад 2024 | Виконано |
| 9. | Підготовка висновків | листопад 2024 | Виконано |
| 10. | Здача науковому керівнику | листопад 2024 | Виконано |
| 11. | Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника | листопад 2024 | Виконано |
| 12. | Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті | листопад 2024 | Виконано |
| 13. | Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі | грудень 2024 | Виконано |
| 14. | Одержання відгуку наукового керівника | грудень 2024 | Виконано |
| 15. | Одержання рецензії зовнішнього рецензента | грудень 2024 | Виконано |
| 16. | Захист кваліфікаційної роботи | грудень 2024 | Виконано |

Студент


Підпис

Анатолій СТРАТІЙЧУК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


Підпис

Євгеній РУДНІЧЕНКО
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Стратійчук А.С. Управління розвитком підприємства (на прикладі ТОВ «АЛМ-Поділля», м. Хмельницький). Керівник роботи – д.е.н., проф. Рудніченко Є.М. Дипломна робота магістра: 70 с., 18 рисунків, 24 таблиці, 68 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, РОЗВИТОК, ПРОЄКТИ, ПОСЛУГИ, ПІДПРИЄМСТВО

Розглянуто теоретико-методичні засади управління розвитком підприємства, зокрема: розкрито економічну сутність та види розвитку підприємства; визначено моделі управління розвитком підприємства; проведено аналіз процесів стратегічного управління розвитком підприємства.

З метою дослідження середовища функціонування та аналізу діяльності ТОВ «АЛМ-Поділля», м. Хмельницький проведено аналіз основних техніко-економічних показників функціонування товариства, здійснено аналіз фінансових індикаторів розвитку ТОВ «АЛМ-Поділля» та факторів стратегічного розвитку.

У третьому розділі наведено рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком ТОВ «АЛМ-Поділля», зокрема рекомендовано процедуру оцінювання якості послуг у медичних центрах ТОВ «АЛМ-Поділля». Рекомендовано впровадження автоматизації управління ТОВ «АЛМ-Поділля». Запропоновано рекомендації щодо формування комунікаційної стратегії з метою збільшення частки ринку ТОВ «АЛМ-Поділля».



Підпис

Анатолій СТРАТІЙЧУК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

« 10 » 12 2024 р.

ЗМІСТ

| | с. |
|---|----|
| ВСТУП | 6 |
| 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА | 8 |
| 1.1 Сутність та види розвитку підприємства | 8 |
| 1.2 Сутність та моделі управління розвитком підприємства | 15 |
| 1.3 Дослідження процесів стратегічного управління розвитком підприємства | 20 |
| Висновки до розділу 1 | 26 |
| 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ СЕКТОРУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АЛМ-ПОДІЛЛЯ», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ | 27 |
| 2.1 Дослідження тенденцій розвитку охорони здоров'я України | 27 |
| 2.2 Аналіз діяльності та основних техніко-економічних показників ТОВ «АЛМ-Поділля» | 34 |
| 2.3 Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів стратегічного розвитку ТОВ «АЛМ-Поділля» | 39 |
| Висновки до розділу 2 | 43 |
| 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «АЛМ-ПОДІЛЛЯ», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ | 45 |
| 3.1 Запровадження оцінювання якості послуг у медичних центрах ТОВ «АЛМ-Поділля» | 45 |
| 3.2 Рекомендації щодо автоматизації управління ТОВ «АЛМ-Поділля» | 51 |
| 3.3 Розробка комунікаційної стратегії з метою збільшення частки ринку ТОВ «АЛМ-Поділля» | 56 |
| Висновки до розділу 3 | 60 |
| ВИСНОВКИ | 62 |
| ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ | 64 |

ВСТУП

Управління розвитком підприємства є ключовим аспектом сучасного менеджменту, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність та його стійкість. Цей складний та багатогранний процес вимагає глибокого розуміння теоретичних основ та практичних методів, які дозволяють ефективно керувати змінами та адаптуватися до динамічного бізнес-середовища.

Розвиток підприємства є однією з головних задач менеджменту і потребує постійної уваги та пошуку нових інструментів для реалізації стратегії і досягнення основних цілей розвитку. Необхідно підкреслити важливість врахування впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток і формування стратегії підприємства, оскільки управлінські рішення та виважений підхід до їх реалізації базується на такій інформації. Сучасні виклики, які виникли під час повномасштабної війни, змушують менеджмент підприємств шукати шляхи збереження та нормального їх функціонування, однак і розвиток потребує належної уваги, оскільки конкуренція існує і функціонування певного суб'єкта господарювання на цільовому ринку можливе лише за умови інвестування у розвиток.

Питання розвитку підприємств тривалий період досліджується у працях вітчизняних та іноземних науковців, серед яких необхідно виділити таких як: Кузьмін О., Мочерний С., Погорєлов Ю., Пономаренко В., Тридід О., Кизим М., Раєвська О., Шубравська О. та інших. Однак, вищезазначені автори розглядали у більшості своїх публікацій розвиток без урахування війни та глобального негативного впливу зовнішнього середовища, тому в умовах сьогодення існують нові актуальні потреби дослідження сутності розвитку підприємств у нових реаліях.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є процеси управління розвитком ТОВ «АЛМ-Поділля».

Предметом дослідження є науково-методичні підходи і практичні рекомендації з удосконалення управління розвитком досліджуваного підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є ґрунтовний аналіз та систематизація підходів до управління розвитком підприємства, визначення особливостей управління розвитком з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також розробка практичних рекомендацій з удосконалення процесів управління розвитком ТОВ «АЛМ-Поділля».

У процесі виконання дослідження та формування ефективних заходів з управління розвитком підприємства, було використано такі наукові методи та практичні інструменти: монографічний аналіз – для дослідження теоретичного базису управління розвитком підприємства; методи порівняльного аналізу – для визначення і порівняння техніко-економічних показників діяльності ТОВ «АЛМ-Поділля» у досліджуваному періоді; аналізу і синтезу – для формування заходів з управління розвитком ТОВ «АЛМ-Поділля»; методи порівняльного аналізу – для визначення доцільності впровадження розроблених у роботі рекомендацій з управління розвитком.

Інформаційною основою дослідження у кваліфікаційній роботі є: теоретичні концепти та сучасні методології у сфері управління розвитком; нормативно-правові акти з питань управління розвитком; аналітичні матеріали ТОВ «АЛМ-Поділля» – фінансова та статистична звітність, внутрішні положення, посадові інструкції; результати проведеного аналізу фінансової документації та звітності товариства.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та види розвитку підприємства

Розвиток підприємства є багатограним процесом, який відбувається за рахунок використання різноманітних підходів, а також залежно від умов функціонування підприємства та його стратегічних цілей. А ефективне управління розвитком забезпечує зміцнення та зростання конкурентоспроможності підприємства, його стабільності та адаптивності до змін зовнішнього середовища [19, 36, 50]. Поняття «розвиток» має глибоке філософське і наукове коріння, яке еволюціонувало протягом століть і отримало різні трактування залежно від епохи, напряму дослідження та контексту. Для більш детального розуміння поняття «розвиток підприємства» наведемо існуючі трактування (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Економічна сутність поняття «розвиток підприємства»*

| Етап розвитку | Характеристика |
|-------------------|---|
| 1 | 2 |
| Амеліна І. [1] | «характеризується переходом від нижчої до вищої стадії життєвого циклу під впливом трансформацій та перетворень у підсистемах управління підприємством відповідно до встановлених стратегічним вибором напрямів» |
| Бондар Н. [3] | «передбачає здійснення змін у структурному та кадровому аспектах: в межах структурного – за допомогою організаційного регулювання створюються сприятливі умови для досягнення підприємством поставлених цілей; у межах кадрового – проводяться заходи з підвищення кваліфікації працівників (розвиток персоналу) та їх стимулювання до впровадження інновацій, підвищення творчої активності» |
| Дунда С. [17] | «сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок суперечності у внутрішньому середовищі та впливів факторів зовнішнього середовища» |
| Кифяк В. [23] | «динамічна система взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектор кількісних і якісних змін функціонування підприємства, спрямованих на досягнення пріоритетів» |
| Кононенко І. [25] | «беззворотна, направлена, закономірна зміна матеріальних і ідеальних об'єктів, що здійснюються протягом часу» |

Продовження таблиці 1.1

| 1 | 2 |
|--|---|
| Кузьмін О. [26] | «розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності» |
| Мартякова О. (ред.) [56] | «процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід у новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, причому за напрямом він може бути як позитивним, так і негативним» |
| Мочерний С. (ред.) [18] | «незворотні, закономірні зміни технологічного способу виробництва (спосіб виробництва, що базується на техніко-економічному поєднанні речових і особистісних факторів виробництва, комплексі техніко-технологічних відносин між речовими елементами продуктивних сил у системі техніко-економічних відносин)» |
| Плугіна Ю. [39] | «якісні перетворення в діяльності підприємства за рахунок змін кількісних і структурних характеристик техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних ресурсів на основі ефективного використання інтелектуально-кадрових ресурсів та інформаційних технологій» |
| Побережний Р. [40] | «спрямована зміна якісного стану організації, її структури, складу або властивостей, кількісних чи якісних змін елементів організації. При цьому розвитку організації притаманні ті ж властивості, що і «філософському розвитку», тобто циклічність і спіральність» |
| Погорелов Ю. [41] | «безупинний процес, що відбувається за штучно встановленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у більш складної системи виникають, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості, нові властивості, якості та характерні риси, які сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі і підвищує спроможність протидіяти його негативним впливам» |
| Пономаренко В., Тридід О., Кизим М. [42] | «процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її опірність дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування» |
| Раєвнева О. [47] | «унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий аттрактор (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування» |
| Шубравська О. [60] | «процес переходу системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних і кількісних характеристик» |

*сформовано автором на підставі опрацювання літературних джерел

Усі наведені визначення характеризують різні підходи до трактування поняття «розвиток підприємства». Ці визначення відображають різноманітність цього поняття, звертаючи увагу на різні аспекти – від певних перетворень (н-д

структурних, кадрових тощо) до глибинних змін у наявних бізнес-процесах. Основними підходами до трактування поняття «розвиток підприємства» є такі підходи, як функціонально-структурний, циклічний, еволюційний та системний підхід. Розглянемо більш детально кожен з перелічених підходів підходи.

У межах функціонально-структурного підходу автори розглядають розвиток підприємства, як «зміни в структурному та кадровому аспектах» (Бондар Н.), як «якісні перетворення діяльності підприємства через зміни ресурсів» (Плугіна Ю.). У межах циклічного підходу автори трактують розвиток підприємства, як «такий, що має циклічний характер» (Кузьмін О.) або «такий, що відбувається циклічно та спірально» (Побережний Р.). Еволюційний підхід, який характеризує розвиток підприємства «переходом від нижчої до вищої стадії життєвого циклу» (Амеліна І.), як «інтенсивні та якісні зміни економічної природи підприємства» (Дунда С.), «зміною станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній» (Погорелов Ю.), як «унікальний процес, який характеризується перманентною зміною цілей і переходом до нових структур» (Раєвнева О.), як «незворотні зміни технологічного способу виробництва» (Мочерний С.). Системний підхід розглядає розвиток підприємства розглядається, як «динамічну систему взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектор змін» (Кифяк В.), як «процес кількісно-якісних змін, що ведуть до ускладнення структури системи» (Пономаренко В., Тридід О., Кизим М.).

Визначення розвитку підприємства, наведені авторами у табл. 1.1 вказують на різноманітність підходів до розуміння його сутності. Всі ці підходи мають спільну характеристику – розвиток підприємства завжди спрямований на процес змін, які можуть бути для підприємства як позитивними, так і негативними, а також визначає нові можливості для функціонування суб'єкта господарської діяльності.

Таким чином, сутність поняття розвиток підприємства полягає у процесі якісно-кількісних змін, що забезпечують його адаптацію, прогрес, зростання тощо до внутрішніх і зовнішніх викликів. Отже, розвиток можна розглядати як

безперервний процес, який забезпечує виживання та / або зростання підприємства шляхом підвищення ефективності його діяльності, конкурентоспроможності та адаптивності до умов ринку.

Основні характеристики розвитку підприємства, що відображенні у визначеннях представлених у табл. 1.1 зображені графічно на рис. 1.1.

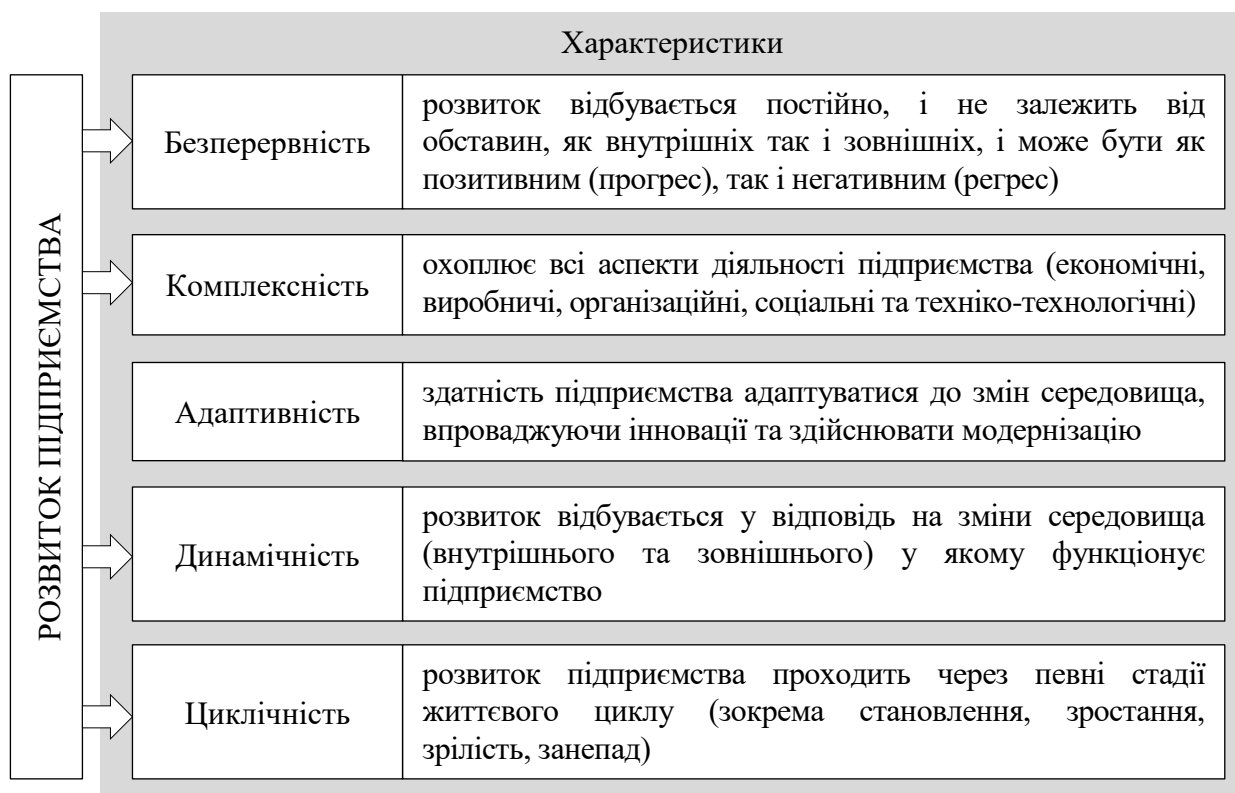


Рисунок 1.1 – Основні характеристики розвитку підприємства*

*сформовано автором за наведеними характеристиками поняття «розвиток підприємства» (табл. 1.1).

Метою розвитку підприємства є забезпечення його стійкого функціонування, підвищенні конкурентоспроможності (зміцнення конкурентних переваг) в умовах динамічного ринкового середовища, і може включати різноманітні аспекти залежно від середовища функціонування, стратегічних цілей і потреб організації. Основні цілі розвитку підприємства можна поділити на кілька ключових напрямків [7, 8, 15, 55, 67]:

а) підвищення ефективності та продуктивності підприємства, що досягається за рахунок оптимізації операційної діяльності. І передбачає

збільшення обсягів виробництва або надання послуг без прямо пропорційного збільшення витрат; підвищення якості продукції з метою покращення задоволення потреб споживачів;

б) підвищення конкурентоспроможності за рахунок створення конкурентних переваг, що дозволяють виділятися на ринку та займати кращі позиції. Це може бути досягнуто за рахунок інновацій у продуктах та послугах, вдосконалення бізнес-процесів і управлінських практик, розширення ринкових часток та завоювання нових сегментів або вихід на міжнародні ринки;

в) забезпечення стійкості та адаптивності в умовах постійних змін середовища, і включає адаптацію до ринкових змін (зміни попиту, нові технології, регуляторні зміни тощо), підвищення стійкості до зовнішніх та внутрішніх ризиків, диверсифікацію продуктів, послуг та ринків;

г) підвищення рівня технологічного забезпечення і зниження витрат на виробництво за рахунок запровадження нових продуктів та послуг покращення управління ресурсами і зниження впливу людської праці за рахунок автоматизації;

д) розвиток персоналу за рахунок підвищення кваліфікації і компетенцій працівників, а також корпоративної культури, яка сприяє співпраці, відповідальності та креативності;

е) забезпечення довгострокової фінансової стабільності за рахунок оптимізації фінансових потоків для зниження ризиків неплатоспроможності, реінвестування прибутків у стратегічні напрямки, залучення зовнішнього фінансування для реалізації масштабних проектів.

Класифікація розвитку підприємства залежить від різних критеріїв, до яких належать сфери діяльності, характер змін, ступінь впливу факторів та напрямки розвитку. Класифікація дозволяє глибше зрозуміти природу розвитку підприємства.

Класифікацію розвитку підприємства наведено на рис. 1.2. Нижче наведено короткий опис кожної категорії.

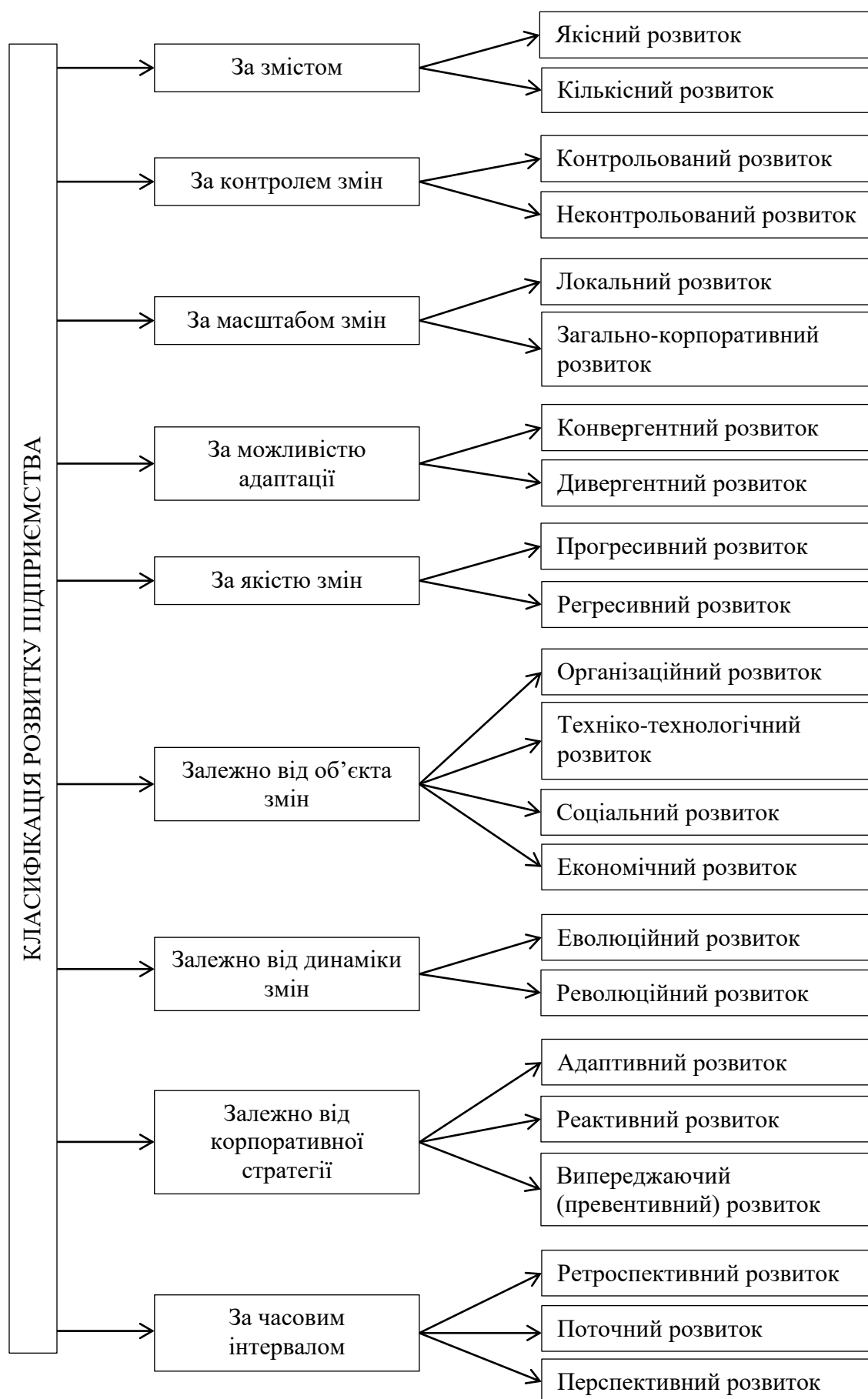


Рисунок 1.2 – Класифікація розвитку підприємства*

*сформовано автором за [6, 11, 20]

За змістом: якісний розвиток – характеризується зростанням якості бізнес-процесів, продукції та / або послуг; кількісний розвиток – пов'язаний із збільшенням обсягів виробництва, продукції, послуг, доходів тощо.

За контролем змін: контрольований розвиток характеризується керованим процесом змін, тобто зміни під контролем керівництва; неконтрольований розвиток – характеризується неконтрольованими змінами, які відбуваються під впливом внутрішніх та / або зовнішніх чинників, тобто зміни без значного втручання керівництва підприємства.

За масштабом змін: локальний розвиток – передбачає зміни в певних структурних підрозділах та / або функціональних одиницях підприємства; загально-корпоративний розвиток – характеризується змінами, які повністю охоплюють весь бізнес або підприємство в цілому.

За можливістю адаптації: конвергентний розвиток – спрямований на злиття різних напрямків діяльності підприємства та його адаптацію; дивергентний розвиток – характеризується розходженням в напрямках розвитку підприємства.

За якістю змін: прогресивний розвиток передбачає позитивні зміни, які спрямовані на вдосконалення та розвиток діяльності підприємства, а регресивний розвиток призводить до погіршення показників та / або характеристик підприємства.

Залежно від об'єкту змін: організаційний розвиток – передбачає зміни в організаційній структурі, техніко-технологічний розвиток – полягає у модернізації технологій та / або обладнання, соціальний розвиток – передбачає реалізацію соціальних програм та спрямований на покращення умов праці працівників, економічний розвиток – спрямований на покращення фінансових показників та ефективності підприємства.

Залежно від динаміки змін: еволюційний розвиток передбачає поступові зміни, а еволюційний розвиток характеризується швидкими та радикальними змінами.

Залежно від корпоративної стратегії: адаптивний розвиток – передбачає пристосування до змін та нових умов, реактивний розвиток – є реакцією на

певні зовнішні та / або внутрішні загрози, випереджувальний (превентивний) розвиток – спрямований на попередження потенційних ризиків та / або змін.

За часовим інтервалом: ретроспективний розвиток – ґрунтується на аналізі минулого досвіду з метою визначення напрямків розвитку підприємства, поточний розвиток – спрямований на досягнення поточних цілей, що стоять перед підприємством у короткостроковій перспективі, перспективний розвиток –, спрямований на реалізацію довгострокових стратегічних планів підприємства.

1.2 Сутність та моделі управління розвитком підприємства

Управління розвитком підприємства спрямоване на забезпечення його довгострокового і стабільного функціонування за рахунок постійного вдосконалення та адаптації до змін у середовищі (зовнішньому та внутрішньому). Управління розвитком підприємства спрямовано на досягнення стратегічних цілей, і реалізується за рахунок реалізації функцій менеджменту, а саме планування, організації, мотивації і контролю.

У науковій літературі існують різні підходи до управління розвитком, оскільки базуються на різних концепціях, що відображають сутність розвитку, його динаміку, закономірності тощо. Розглянути особливості управління розвитком можна за рахунок аналізу моделей розвитку, які характеризують підходи до управління змінами на підприємстві.

Однією з найбільш відомих моделей розвитку, що містить ключові фактори досягнення успіху є модель 7-S McKinsey, яка містить 7 складових (рис. 1.3), зокрема структуру – structure, стратегії – strategy, системи – systems, стиль управління – style, навички – skills, співробітників – staff та спільні цінності – shared values, зміни 1-ї складової спричиняють зміни у інших складових. Дану модель використовують у стратегічному управлінні [52, 53] з метою аналізу та підвищення ефективності діяльності підприємства.



Рисунок 1.3 – Модель 7-S (McKinsey) [66]

Перелічені складові у моделі 7-S поділяються на «м'які» і «жорсткі» елементи. Більш детальну характеристику складових моделі 7-S (McKinsey) представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристика складових моделі 7-S (McKinsey)

| Складова моделі 7-S | Характеристика |
|---|---|
| 1 | 2 |
| «Жорсткі» елементи – є складними елементами, але разом з тим їх легше ідентифікувати, а також, управляти ними | |
| Структура – structure | Організаційна структура зображає різні структурні підрозділи, розподіл обов'язків та відповідальність працівників підприємства |
| Стратегія – strategy | Стратегія спрямована на досягнення довгострокових цілей підприємства, і визначає дії (конкретні кроки), що дозволять їх досягти |
| Системи – systems | Це різні системи (виробнича, контролю якості, фінансова тощо), що функціонують на підприємстві, і забезпечують стабільність його діяльності |
| Стиль управління – style | Характеризується управлінськими процесами на підприємстві, лідерством, прийняттям рішень, методами мотивації тощо |
| «М'які» елементи – є елементами які важче піддаються управлінню | |
| Співробітники – staff | Це працівники підприємства, їх навички, компетенції, досвід, а також особливості їх праці, зокрема процедури найму, навчання, мотивації, контролю діяльності тощо |

Продовження таблиці 1.2

| 1 | 2 |
|----------------------------------|---|
| Навички – skills | Відображають ключові компетенції та вміння персоналу, що сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства та зміцнення його конкурентних переваг |
| Спільні цінності – shared values | Включають цінності підприємства, зокрема його корпоративну культуру, місію, принципи діяльності тощо |

Ще однією моделлю управління розвитком є модель управління змінами Дж. Коттера, яку зображено на рис. 1.4.

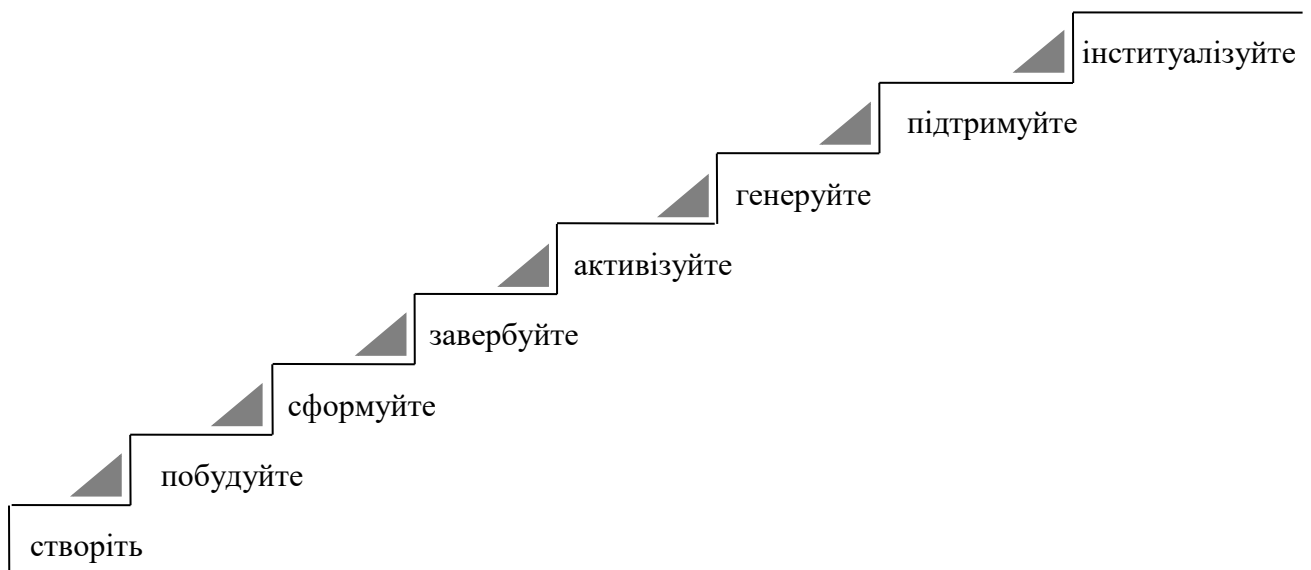


Рисунок 1.4 – Модель управління змінами Дж. Коттера [64]

Модель Дж. Коттера передбачає 8 кроків, що дозволяють успішно впроваджувати зміни на підприємстві. І передбачають

- а) створення відчуття необхідності змін на підприємстві та їх невідкладність;
- б) побудова команди реалізації змін
- в) формування бачення та стратегії змін, що дозволять досягти цілей підприємства;
- г) завербуйте працівників підприємства, що сприймуть зміни і сприятимуть їх реалізації;
- д) активізація дій, що сприятимуть реалізації змін за рахунок усунення

бар'єрів та деструктивних структур;

е) генеруйте короткострокові перемоги, і не забувайте про мотивацію працівників що сприяли цим перемогам;

ж) підтримуйте досягнення та успіхи, а також ініціюйте подальші зміни;

з) інституалізуйте зміни на підприємстві.

Модель управління змінами ADKAR реалізується за рахунок особистісну перспективу, і її представлено на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Модель управління змінами ADKAR [63]

Модель управління змінами ADKAR включає 5 елементів, зокрема розглянемо їх більш детально.

Awareness – поінформованість – на першому етапі необхідно пояснити працівникам необхідність змін та сприяти усвідомленню їх важливі.

Desire – бажання – після усвідомлення змін у працівників підприємства має з'явитися бажання підтримувати їх.

Knowledge – знання – працівники, що задіяні до змін мають володіти знаннями як їх реалізовувати.

Ability – здатність – за наявності знань у співробітників вони повинні мати здатність застосовувати їх на практиці.

Reinforcement – закріплення – передбачає закріплення змін на практиці.

Цікавою моделлю реалізації розвитку підприємства є модель бенчмаркінгу, яку наведено на рис. 1.6.

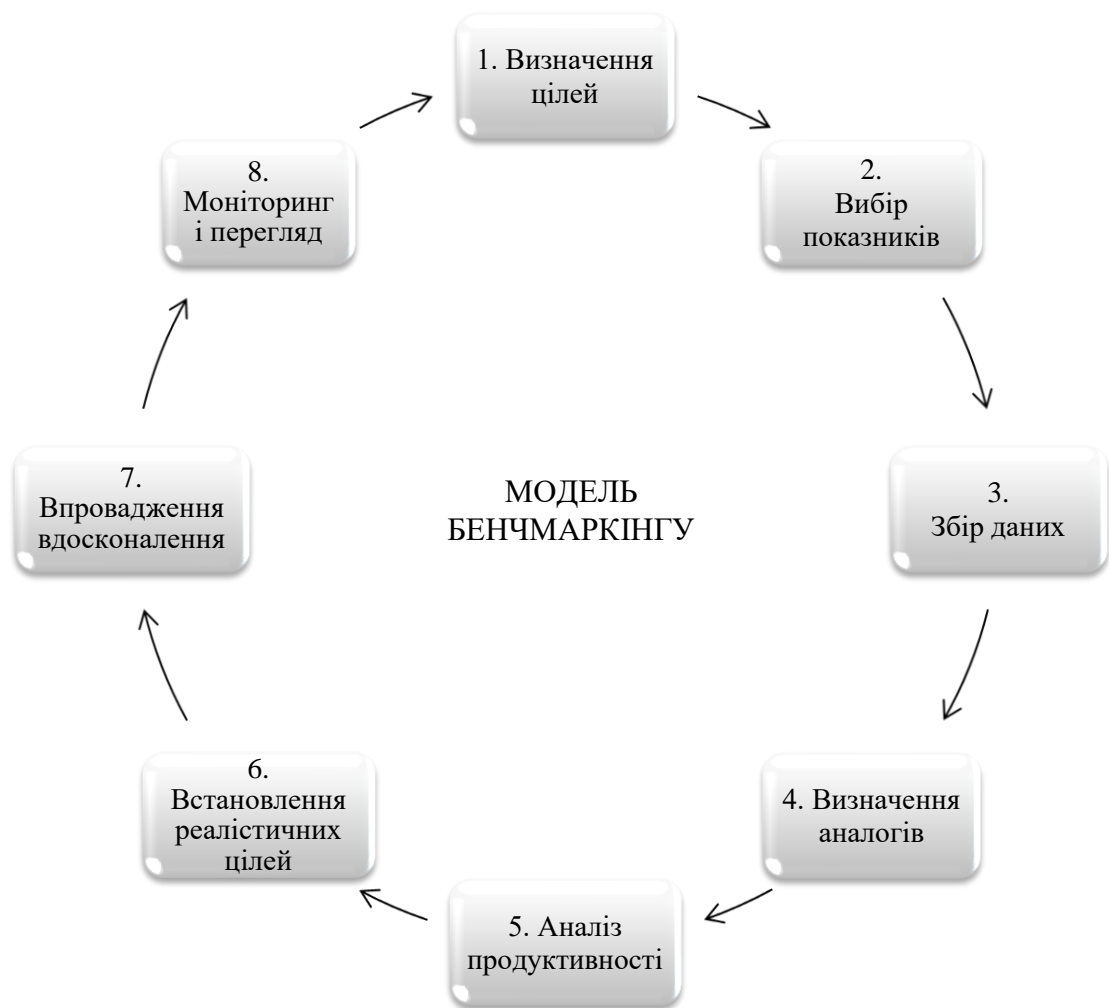


Рисунок 1.6 – Модель бенчмаркінгу [61]

Бенчмаркінг є технологією управління, що ґрунтується на порівнянні різних аспектів діяльності підприємства (н-д бізнес-процесів, продуктів / послуг, методів управління тощо) із найкращими практиками. Таким чином, бенчмаркінг є систематичним процесом пошуку, дослідження і впровадження кращих практик бізнесу у діяльність власного підприємства з метою покращення показників діяльності, підвищення ефективності, конкурентоспроможності тощо.

Наведена модель бенчмаркінгу включає 8 етапів, що дозволять застосовувати цю технологію у практичній діяльності підприємства. Охарактеризуємо більш детально наведені етапи на рис. 1.6, а саме:

а) визначення цілей – тобто підприємство має визначити аспекти які варто вдосконалити та сформулювати чіткі цілі;

- б) вибір показників – тобто ключових показників ефективності, що будуть порівнюватися;
- в) збір даних – зокрема збір інформації про показники діяльності власного підприємства;
- г) визначення аналогів – тобто підрозділів, підприємств тощо які мають високі результати діяльності, і будуть об'єктом для порівняння⁴
- д) аналіз продуктивності – реалізується за рахунок порівняння власних показників і показників еталону;
- е) встановлення реалістичних цілей із визначенням конкретних показників, що підприємство прагне досягти;
- ж) впровадження вдосконалення – тобто впровадження змін з метою розвитку підприємства;
- з) моніторинг і перегляд – після того, як було впроваджено зміни на підприємстві, варто здійснювати контроль результатів та переглядати за необхідності цілі підприємства.

Наведені моделі розвитку підприємства сприяють структуруванню розвитку та ефективному управлінню змінами із врахуванням специфіки бізнесу та умов функціонування.

1.3 Дослідження процесів стратегічного управління розвитком підприємства

Дослідження процесів стратегічного управління розвитком підприємства є важливим для забезпечення його довгострокового успіху та конкурентоспроможності. Для початку проаналізуємо сутність понять «стратегія» та «стратегічне управління», зокрема:

- а) «стратегія – це довгостроковий напрямок діяльності, що сформований на підставі об'єктивної оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища,

ресурсів організації, і орієнтований на задоволення вимог зацікавлених сторін, розвиток і постійне вдосконалення діяльності» [52];

б) «стратегія підприємства – це комплекс принципів його діяльності та відносин із зовнішнім середовищем, перспективних цілей і відповідних рішень по вибору інструментів досягнення цілей» [30, с.10];

в) «стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявним потенціалом і приводити їх у відповідність з останнім, розробляючи та реалізуючи стратегічний набір» [59, с.102] та «стратегічне управління – це динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечень та реалізації розроблених планів організацією» [49, с.40].

Можна стверджувати, що стратегія є базисом для визначення довгострокових цілей і підходів, а стратегічне управління є процесом, що дозволяє адаптивно і динамічно впроваджувати ці підходи у діяльність підприємства. Обидва поняття взаємопов'язані та утворюють цілісну систему забезпечуючи успішний і стійкий розвиток підприємства.

Здатність до розвитку залежить від стратегічного потенціалу, і визначає можливості підприємства досягати довгострокові цілі та бути здатним адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Стратегічний потенціал охоплює всі основні ресурси та компетенції підприємства, які дозволяють не тільки зберігати конкурентоспроможність, але й досягати стійкого розвитку. Визначення поняття «стратегічний потенціал» наведено у табл. 1.3.

В табл. 1.3 подано різноманітні підходи до визначення сутності «стратегічний потенціал», що дозволяє виділити підходи до цього поняття. Проаналізуємо більш детально кожен з них.

В межах ресурсного підходу стратегічний потенціал розглядається як наявність / сукупність ресурсів (Березін О., Горбань В., Гордієнко Л., Швець Є., Ладонько Л., Ганжа М., Ігнат'єва І., Пробоїв О., Сущенко О.).

Таблиця 1.3 – Визначення поняття «стратегічний потенціал»*

| Етап розвитку | Характеристика |
|-------------------------------------|--|
| Березін О. [2] | «це сукупність наявних ресурсів, що забезпечують виживання підприємства у конкурентному середовищі у перспективі» |
| Горбань В. [9] | «сукупність обмежених наявних ресурсів та компетенцій підприємства по досягненню глобальних і стратегічних цілей у майбутньому з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища» |
| Гордієнко Л., Швець Є. [1] | «це сукупність поточних та майбутніх ресурсів і можливостей, які можуть бути мобілізовані для досягнення стратегічних цілей в трансформаційних умовах» |
| Гросул В. [12] | «це найбільш сильні конкурентні переваги, які дозволяють підприємству досягти визначеної мети більш ефективно, порівняно з конкурентами; сукупність динамічних здатностей підприємства, на використанні яких ґрунтується його майбутній успішний розвиток» |
| Ігнат'єва І. [21] | «упорядкована сукупність ресурсів, що забезпечують можливості підприємства щодо досягнення стратегічних цілей» |
| Колесніков О. [24, с. 11] | «узагальнену характеристику, яка відбиває реальну фактичну здатність з перетворення ресурсів для досягнення поставленої мети на основі розробленої стратегії та виражає можливості й інтегральну спроможність підприємства із задоволення потреб ринку» |
| Левик І. [28] | «є системою взаємопов'язаних елементів, які, характеризуючись різними видами ресурсів, компетенцій та можливостей, визначають спроможність створювати конкурентні переваги для забезпечення ефективного довгострокового розвитку підприємства» |
| Ладонько Л., Ганжа М. [27] | «це сукупність наявних ресурсів та резервів підприємства, які визначають складові його потенціальних можливостей у майбутньому та забезпечує реалізацію стратегічних напрямків розвитку як у короткострокових, так і в довгострокових періодах» |
| Нестеренко С. [35] | «це потенціал, сформований відповідно до цілей підприємства, який визначається: потенційними можливостями підприємства – його власними ресурсним забезпеченням та ресурсами зовнішнього середовища, його збалансованістю та адаптованістю до обраних стратегій розвитку підприємств» |
| Пастухова В. [38] | «це можливості досягнення стратегічних цілей за рахунок ефективного використання ресурсів» |
| Парасій- Вергуненко І. [37] | «це можливості щодо досягнення стратегічних цілей за рахунок ефективного розподілу і використання власних та залучених ресурсів, а також це можливість формувати певні конкурентні переваги через ресурсне забезпечення відповідного рівня конкурентного статусу підприємства» |
| Пробоїв О. [44] | «це сукупність стратегічних ресурсів, ключових компетенцій, що забезпечують ефективне досягнення цілей підприємства» |
| Сущенко О. [51, с. 5] | «певним чином упорядковану відповідно до стратегічних напрямів розвитку сукупність ресурсів і резервів, яка дозволяє при їх комплексному використанні забезпечити реалізацію потенційних можливостей» |
| Фещур Р., Бортновська О. [57] | «це потенціал, сформований відповідно до цілей підприємства, що відображає можливості підприємства передбачати зміни в зовнішньому середовищі та готовність гнучко реагувати на ці зміни» |

*сформовано автором на підставі опрацювання літературних джерел

Цільовий підхід орієнтований на досягнення стратегічних цілей підприємства (Ігнат'єва І., Пастухова В., Парасій-Вергуненко І.).

Конкурентний підхід розглядає стратегічний потенціал, як сукупність конкурентних переваг підприємства, що сприяють його розвитку (Гросул В., Левик І.).

Адаптивний підхід характеризує стратегічний потенціал підприємства, як готовність гнучко реагувати на зміни та можливість адаптуватися до них (Нестеренко С., Фещур Р., Бортновська О.).

Інтегральний підхід характеризує стратегічний потенціал, як узагальнену характеристику, що сприяють розвитку підприємства (Колесніков О.).

На нашу думку, під стратегічним потенціалом варто розуміти сукупність ресурсів, компетенцій та можливостей підприємства, що забезпечують його здатність до досягнення довгострокових стратегічних цілей у динамічному зовнішньому середовищі.

В узагальненому вигляді стратегічний потенціал підприємства можна зобразити у вигляді піраміди (рис. 1.7).

На наведеному зображенні піраміда ілюструє структуру стратегічного потенціалу підприємства, де кожен рівень відображає окремий компонент, які разом визначають загальні можливості та здатність підприємства досягати довгострокових цілей.

Основою піраміди є матеріальні ресурси та нематеріальні активи підприємства, які є основою для реалізації операційної діяльності та є важливими для створення довгострокових конкурентних переваг.

Компетенції та навички працівників визначають здатність ефективно використовувати наявні ресурси. Інноваційний потенціал підприємства передбачає його здатність до впровадження інновацій.

Можливості підприємства характеризують здатність підприємства до адаптації та розвитку, а також об'єднувати різні ресурси та компетенції.

Верхній рівень піраміди визначає напрями розвитку підприємства та забезпечує координацію використання всіх ресурсів і можливостей.

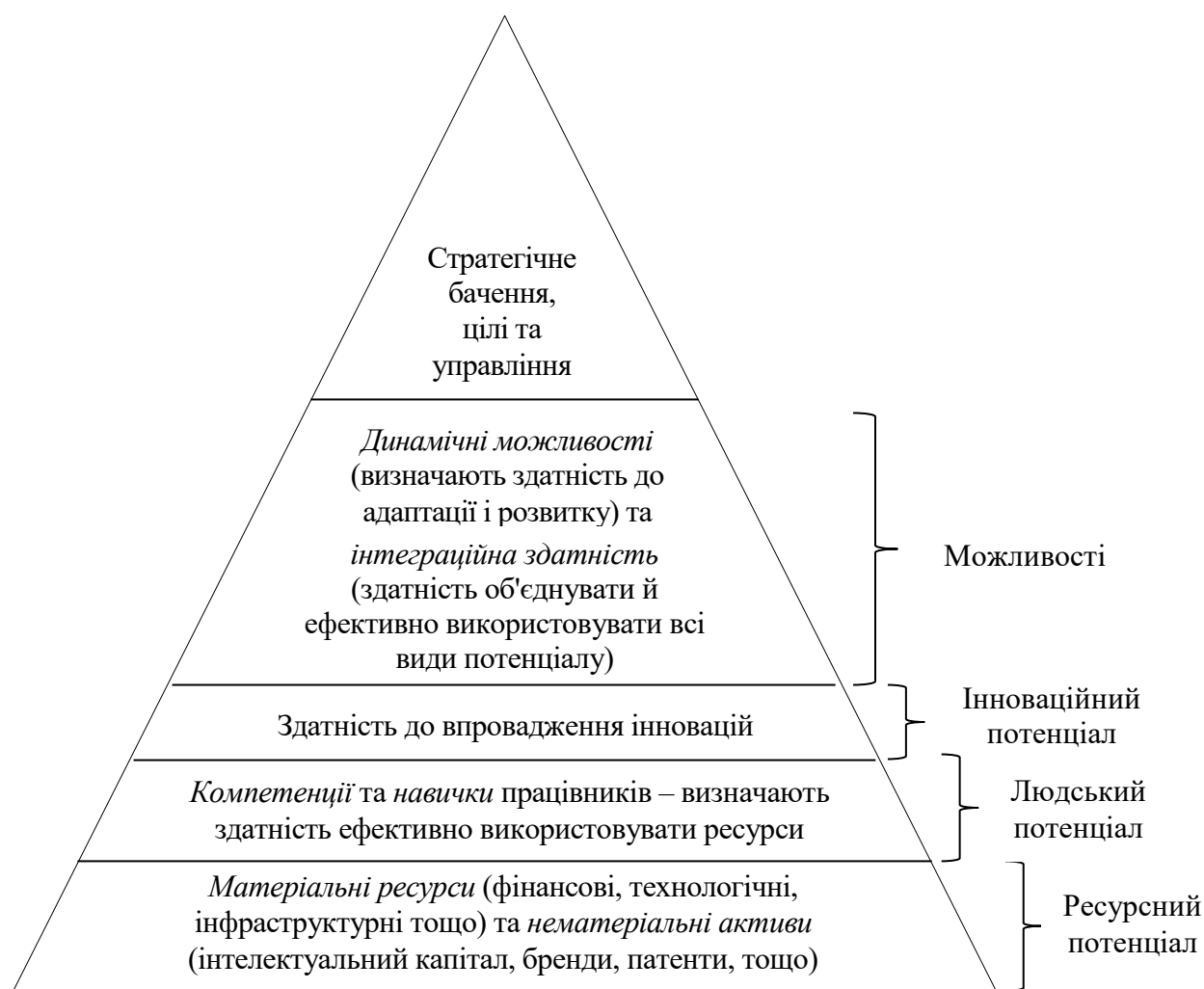


Рисунок 1.7 – Стратегічний потенціал підприємства*

*авторська розробка

Кожен рівень піраміди сприяє досягненню встановлених стратегічних цілей підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Таким чином, стратегічний потенціал підприємства представлено як інтегровану систему (рис. 1.7), де кожна складова відіграє важливу роль у забезпеченні стійкості та конкурентоспроможності.

Формування стратегії розвитку підприємства передбачає певну послідовність етапів, які більш детально представлено на рис. 1.8.

Наведений рис. 1.8 ілюструє послідовний і системний підхід до формування та впровадження стратегій розвитку, що забезпечує гнучкість та адаптивність підприємства в динамічному бізнес-середовищі.



Рисунок 1.8 – Процес формування стратегії розвитку підприємства*

*сформовано автором на підставі опрацювання літературних джерел [46, 59,65]

Дослідження процесів стратегічного управління розвитком підприємства має практичне та теоретичне значення, і допомагає підприємствам зрозуміти, як ефективно адаптуватися до сучасних умов, підвищити конкурентоспроможність, зберегти стабільність і успішно розвиватися в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1

У першому кваліфікаційної роботи представлено основні аспекти, що формують теоретичну та методичну основу управління розвитком підприємства. Дослідження теоретико-методичних основ управління розвитком підприємства дозволяє стверджувати, що стратегічний розвиток є важливою складовою діяльності підприємства.

У науковій літературі виділено різні підходи до розуміння сутності «розвиток підприємства», зокрема функціонально-структурний, циклічний, еволюційний та системний підхід. На нашу думку, під розвитком підприємства слід розуміти процес якісно-кількісних змін, що забезпечують його адаптацію, прогрес, зростання тощо до внутрішніх і зовнішніх викликів. Класифікація розвитку підприємства характеризується різними критеріями, а саме сфери діяльності, характеру змін, ступінь впливу факторів, напрямів розвитку.

Серед основних моделей управління розвитком можна виділити наступні: 7-S, модель управління змінами Дж. Коттера, модель управління змінами ADKA, модель бенчмаркінгу. Застосування різних моделей управління розвитком залежить від особливостей діяльності підприємства, ресурсного потенціалу, рівня конкуренції тощо.

Важливою складовою управління розвитком є стратегічний аспект, що передбачає визначення довгострокових цілей підприємства та вибір оптимальних стратегій для їх досягнення. Це дозволяє підприємству адаптуватися до динамічних умов ринку та використовувати можливості для підвищення конкурентоспроможності. Процеси стратегічного управління включають етапи аналізу середовища, розробки та вибору стратегії, планування її реалізації, моніторингу та коригування.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ СЕКТОРУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АЛМ-ПОДІЛЛЯ», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

2.1 Дослідження тенденцій розвитку охорони здоров'я України

Для аналізу тенденцій сектору охорони здоров'я України проведемо аналіз основних макроекономічних показників (табл. 2.1), які впливають на його розвиток. Цей аналіз є необхідним, оскільки, економічна ситуація в країні визначає обсяг фінансування охорони здоров'я в Україні та ефективність використання ресурсів.

Таблиця 2.1 – Основні макроекономічні показники Держбюджету України*

| Показники | Роки | | | | |
|---------------------------------|------------------------|-------------------|--------------------|------------------------|--------------------|
| | факт 2021 р. | факт 2022 р. | факт 2023 р. | прогноз 2024 р. | прогноз 2025 р. |
| Зростання ВВП | 3,4% | -28,8% | 5,7% | 4,6% | 2,7% |
| Інфляція | 10,0% | 26,6% | 5,1% | 9,7% | 9,5% |
| Рівень безробіття | 10,3% | 21,1% | 19,0% | 18,7% | 17,7% |
| Середньорічний курс валют | 27,3 грн./дол. | 32,3 грн./дол. | 36,57 грн./дол. | 40,37 грн./дол. | 45,0 грн./дол. |
| Середньомісячна заробітна плата | 14014 грн. | 14847 грн. | 18527 грн. | 21809 грн. | 24389 грн. |
| Мінімальна заробітна плата | 6000 грн. 6500 грн. | 6700 грн. | 6700 грн. | 7100 грн. 8000 грн. | 8000 грн. |

*сформовано автором за [4, 13, 14, 16, 48, 58]

Наведені показники у табл. 2.1 відображають вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на розвиток економіки України, особливо це стосується повномасштабної війни, яка вплинула на зростання рівня інфляції, курсу валют і безробіття.

Збільшення прогнозованого ВВП у 2024 р. свідчить про стабілізацію економічної ситуації в країні не зважаючи на війну, і дозволяє державі виділяти

більше коштів на соціальні потреби, у тому числі і на охорону здоров'я. Однак зростання прогнозу ВВП на 2025 р. складає 2,7%, тобто очікується його сповільнення, що свідчить про зменшення темпів економічного розвитку.

У проєкті бюджету 2025 р. закладено доходи – 2,3 трлн. грн., що більше на 32,1% від запланованого бюджету 2024 р. Не зважаючи на зростання надходжень державного бюджету він містить дефіцит, який наведено на рис. 2.1.

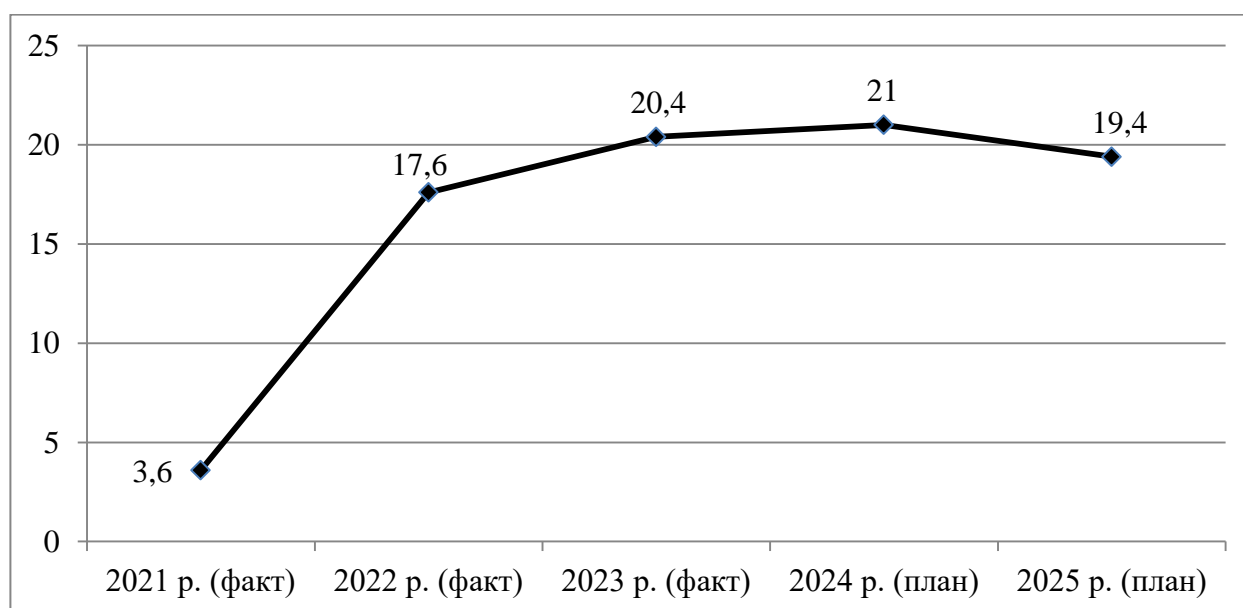


Рисунок 2.1 – Динаміка дефіциту державного бюджету України протягом 2021-2025 рр., у % до ВВП [58]

У 2024 р. дефіцит державного бюджету на пік, і складає 21,0% ВВП, у 2025 р. спостерігається його зниження до 19,4%, і свідчить про поліпшення ситуації, проте дефіцит залишається високим порівняно з 2021 р. (рівень у 2021 р. є нормальним значення). Для стабілізації бюджетного дефіциту Україні необхідно збільшувати доходи бюджету.

Економіка України знаходиться в умовах кризової ситуації, то прогнозується зростання інфляції у 2024 р. до 9,7% та 9,5% у 2025 р., що свідчить про зростання витрат. Інфляція впливає на зростання цін на медичне обладнання та послуги, а також на медикаменти.

Рівень безробіття в Україні є досить високим протягом аналізованого періоду і становив у 2021 р. – 10,3%, у 2022 р. – 21,1%, у 2023 р. – 19,0% та прогнозується на рівні 18,7% у 2024 р. та 17,7% у 2025 р. Високий рівень безробіття знижує податкові надходження держбюджету, і впливає на охорону здоров'я України шляхом збільшення соціального забезпечення та послуг, зростання напруженості в суспільстві, погіршення психічного здоров'я населення тощо.

В Україні протягом аналізованого періоду відбувалося зростання курсів валют з 27,3 грн./дол. у 2021 р. до 45,0 грн./дол. у 2025 р., що спричинено зростанням інфляції та економічною нестабільністю в країні. Зростання курсів валют впливає на охорону здоров'я, оскільки даний сектор залежить від імпортного обладнання, медикаментів тощо.

Середньомісячна та мінімальна заробітна плата в Україні протягом аналізованого періоду значно різняться і становлять, зокрема середньомісячна заробітна плата у 2021 р. – 14014 грн., у 2022 р. – 14847 грн., у 2023 р. – 18527 грн. та прогнозується на рівні 21809 грн. у 2024 р. та 24389 грн. у 2025 р.; мінімальна заробітна плата у 2021 р. – 6000 грн. та 6500 грн., у 2022 р. – 6700 грн., у 2023 р. – 6700 грн. та прогнозується на рівні 7100 грн. та 8000 грн. у 2024 р. та 8000 грн. у 2025 р. Зростання рівня оплати праці впливає на бюджет охорони здоров'я, а недостатнє її зростання приведе до скорочення кваліфікованих кадрів.

Поступове зростання ВВП та стабілізація інфляції свідчать про адаптацію економіки до нових реалій. Однак високий рівень безробіття та девальвація гривні залишаються суттєвими викликами для відновлення стабільного економічного розвитку України.

Видатки на охорону здоров'я в Україні у 2023 році представлено на рис. 2.2.

Як зображено на рис. 2.1 видатки на охорону здоров'я в Україні у 2023 р. склали 217,4 млрд. грн., з них видатки державного бюджету разом з трансфертами складають 181,8 млрд. грн.



Рисунок 2.2 – Видатки на охорону здоров'я в Україні у 2023 р. [33]

Значну частку з витратів на охорону здоров'я складають витатки на реалізацію програм медичних гарантій, що склали 139,4 млрд. грн., з них [33]:

- а) екстрена медична допомога – 11,2 млрд. грн.;
- б) первинна медична допомога – 23,7 млрд. грн.;
- в) спеціалізована медична допомога – 100,6 млрд. грн.;
- г) відшкодування вартості ліків («Доступні ліки» – реімбурсація) – 3,7 млрд. грн.

В структурі витратів на охорону здоров'я у 2023 р. є надання стаціонарної медичної допомоги, і склав 41,6 млрд. грн., з них:

- а) проведення хірургічних операцій – 19 млрд. грн.;
- б) без проведення хірургічних операцій – 22,8 млрд. грн.

Розподіл коштів демонструє прагнення України забезпечити громадянам доступ до основних медичних послуг, збільшити фінансування екстреної та спеціалізованої допомоги, підтримку програм, що дають доступ до медикаментів.

У 2024 р. та 2025 р. у порівнянні з 2023 р. відбулося зростання видатків на охорону здоров'я в Україні (рис. 2.3).

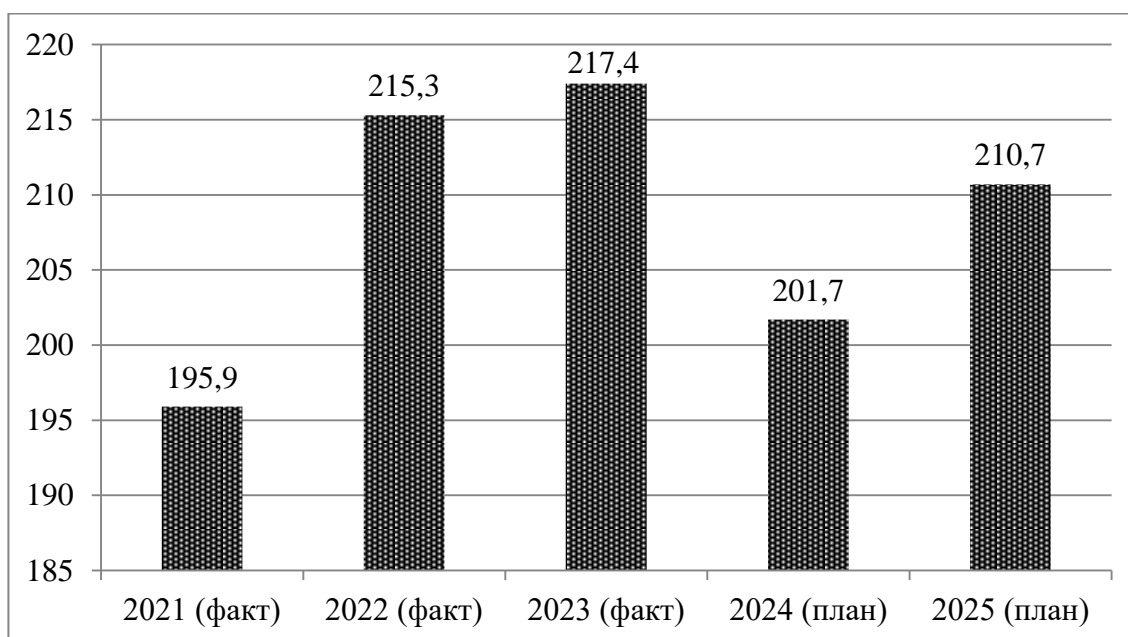


Рисунок 2.3 – Видатки на охорону здоров'я в у 2021-2025 рр., млрд. грн.

[5, 31, 32, 33]

На рис. 2.3 представлені дані про видатки на охорону здоров'я в Україні з 2021 р. по 2025 р., найнижчими є видатки у 2021 р. – 195,9 млрд. грн., максимальне збільшення видатків до 217,4 млрд. грн. спостерігається у 2023 р. Однак, уже в 2024 р. відбулося скорочення видатків на охорону здоров'я до 201,7, що скоріше за все є спробою оптимізувати бюджетні витрати, а у 2025 р. планується зростання видатків до 210,7 млрд. грн., що може бути наслідком значної інфляції та зростання курсу валют.

Оскільки об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є ТОВ «АЛМ-Поділля», м. Хмельницький, яке надає послуги у сфері загальної медичної практики, і належить до приватного медичного закладу, то є потреба у дослідженні розвитку приватної медицини в Україні. Так, Разумков центр провів соціологічне дослідження «Приватна медицина – перспектива розвитку в Україні» [43]. Загальні характеристики властиві для приватної медицини та для державної і комунальної медицини представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристики властиві для приватної медицини та для державної і комунальної медицини, % опитаних [43, с. 10]

| Питання | Для приватної медицини | Для державної та комунальної медицини |
|--|------------------------|---------------------------------------|
| Офіційна плата за послуги, наперед відкритий преїскурант | 50,9 | 10,5 |
| Чесна та обґрунтована вартість послуг, не передбачає зайвих, непередбачених витрат | 14,1 | 8,9 |
| Змога розпланувати власні фінансові можливості, бути впевненим, не питати, кому, як і скільки заплатити за послугу | 35,9 | 11,1 |
| Можливість страхового відшкодування за умови лікарської помилки | 17,5 | 11,0 |
| Можливість обирати фахівця самостійно, що буде опікуватися вашим здоров'ям | 36,9 | 28,3 |
| Надання усього необхідного, зокрема матеріалів, обладнання та ліків | 39,0 | 6,3 |
| Гарантування особистої безпеки та стерильності | 25,1 | 15,1 |
| Комфортне перебування | 49,3 | 5,5 |
| Щире бажання лікаря допомогти | 13,7 | 13,4 |
| Швидке оформлення довідок, лікарняних листів встановленого зразка | 17,9 | 13,9 |
| Розгалужена мережа закладів за кількістю та певними напрямками | 10,0 | 23,4 |
| Жодна з представлений характеристик не властива | 3,3 | 14,7 |
| Важко відповісти | 11,6 | 18,1 |

Згідно з наведеними даними у табл. 2.2, можна проаналізувати та виокремити характеристики, які є більш властивими для приватної медицини в порівнянні з державною та комунальною. Таким чином результати табл. 2.2 свідчать, що приватна медицина має переваги у прозорості цін, комфорті, якості обслуговування, оснащенні тощо. Бажання лікаря допомогти за оцінкою респондентів є майже однаковим в обох системах, зокрема 13,7% для приватної і 13,4% для державної медицини, що вказує на схожий рівень доброзичливості персоналу. Водночас державна медицина має більш розгалужену мережу закладів, які робить її більш доступною в багатьох регіонах України.

Для більш детального аналізу приватних та державних закладів продіагностуємо медичні послуги, і де їх краще отримувати (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Де краще отримувати медичні послуги (порівняння приватної та для державної і комунальної медицини), % опитаних [43, с. 11]

| Питання | Державні (комунальні) | Приватні | Однаково | Важко відповісти |
|--|-----------------------|----------|----------|------------------|
| Сімейний лікар та / або педіатр | 48,8 | 14,9 | 27,8 | 8,5 |
| Допомога, яку отримує пацієнт в сімейного лікаря / терапевта / педіатра | 41,9 | 18,0 | 32,4 | 7,7 |
| Послуги травматолога | 36,2 | 21,3 | 28,2 | 14,4 |
| Хірургічні операції | 34,7 | 24,9 | 23,5 | 16,8 |
| Кардіологічні операції | 32,8 | 27,6 | 18,9 | 20,7 |
| Лікування онкологічних захворювань | 32,1 | 21,7 | 19,8 | 26,4 |
| Амбулаторне або стаціонарне лікування лікарями відповідної спеціалізації | 28,7 | 31,1 | 28,3 | 11,8 |
| Консультації спеціалізованих лікарів (невролог, ЛОР, уролог, гінеколог, гастроентеролог тощо) | 28,3 | 31,4 | 30,2 | 10,2 |
| Гемодіаліз | 26,3 | 19,7 | 19,4 | 34,6 |
| Ведення вагітності та пологи | 24,9 | 25,9 | 19,5 | 29,7 |
| Високоспеціалізована медична допомога при складних або тяжких захворюваннях, і вимагає складних методів діагностики / лікування (н-д високоспеціалізована хірургія, кардіохірургія, онкологічна допомога тощо) | 24,4 | 37,1 | 22,7 | 15,7 |
| Дерматологічні послуги | 19,4 | 35,8 | 22,3 | 22,6 |
| Офтальмологія (діагностика та операції) | 17,6 | 41,0 | 23,1 | 18,3 |
| Лабораторно-діагностичні послуги (КТ, МРТ, УЗД, ендоскопія тощо) | 17,4 | 50,5 | 24,0 | 8,0 |
| Лабораторні дослідження (аналізи) | 17,0 | 48,0 | 25,1 | 9,9 |
| Послуги з лікування безпліддя, покращення репродуктивного здоров'я | 11,8 | 39,2 | 12,4 | 36,6 |
| Стоматологічні послуги | 8,3 | 67,1 | 16,3 | 8,3 |
| Косметологічні послуги | 4,8 | 59,4 | 8,7 | 27,1 |

Данні табл. 2.3 свідчать, що державні медичні заклади мають перевагу перед приватними у наданні первинної медичної допомоги (державні – 48,8% опитаних, приватні – 14,9% опитаних), послуги травматолога (державні – 36,2% опитаних, приватні – 21,3% опитаних), хірургічні (державні – 34,7% опитаних, приватні – 24,9% опитаних) та кардіологічні (державні – 32,8% опитаних, приватні – 27,6% опитаних) операції, у лікуванні тяжких захворювань (державні – 32,1% опитаних, приватні – 27,6% опитаних), гемодіаліз (державні – 26,3% опитаних, приватні –

19,7% опитаних). Найбільше переваг має приватна медицина у стоматологічних послугах (67,1%) та косметології (59,4%), що пов'язано з широким спектром послуг та високим рівнем обслуговування. Приватна медицина більше орієнтована на високоспеціалізовані послуги, косметологічні та стоматологічні процедури, а також на лабораторно-діагностичні послуги, що потребують сучасного обладнання та швидкості.

2.2 Аналіз діяльності та основних техніко-економічних показників ТОВ «АЛМ-Поділля», м. Хмельницький

ТОВ «АЛМ-Поділля», м. Хмельницький було засновано 28.10.2014 р. за адресою 29000, Україна, Хмельницька обл., м. Хмельницький, вул. Молодіжна, буд. 9. Основним видом діяльності товариства є загальна медична практика.

Характеристику підрозділів ТОВ «АЛМ-Поділля» представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Характеристика підрозділів ТОВ «АЛМ-Поділля»

| Підрозділ | Відділення | |
|--|---|--|
| 1 | 2 | |
| 1. Медичний центр Марія м. Хмельницький, вул. Молодіжна, 9 Поліклініка №4, цоколь | Гінекологія Уролог Онкогінеколог Ендокринолог Невролог | Судинна хірургія Кардіолог Гастроентеролог Ревматолог Психолог |
| 2. Медичний центр Марія м. Хмельницький, вул. С. Бандери, 49/1 | Терапевт, сімейний лікар Онкохірург / мамолог Дерматолог / дерматовенеролог / дерматокосметолог | Отоларинголог Проктолог Хірург Лікар-ендоскопіст Масажист |
| 3. Медичний центр Марія+ м. Дунаївці, вул. Шевченка, 111в | УЗД дітей та дорослих | Ортопед-травматолог |
| Операційний блок м. Хмельницький, вул. С. Бандери, 49/1 | Гінекологія Проктологія Урологія Мамологія Отоларингологія | Флебологія Ендоскопія Онкологія Загальна хірургія Пластична хірургія |

Продовження таблиці 2.4

| 1 | 2 | |
|--|--|---|
| Дитячий медичний центр «Марія Kids» м. Хмельницький, Проспект Миру 42/1 | Педіатр Окуліст ЛОР Дерматолог, косметолог, дерматовенеролог Невролог Ортопед-травматолог Лабораторна діагностика УЗД дітей та дорослих Масаж Денний стаціонар | Уролог, хірург Кардіоревматолог Гастроентеролог Ендокринолог Лазерна косметологія у Хмельницькому Алерголог Логопед Отоларніголог Психолог Анастезіолог |
| Медичний центр «Марія Beauty» м. Хмельницький, вул. С. Бандери, 49/1 | Лазерне шліфування шкіри Плазмоліфтинг Комбінована чистка обличчя Хімічний пілінг Мезотерапія Мезотерапія шкіри голови Дерматоскопія родимок Мезотерапія тіла Мезотерапія від целюліту | Система для проколвання вушок Контурна пластика Ботулінотерапія Лазерна епіляція Лікування пігментації та фотоомолодження Smas ліфтинг Біоревіталізація Дерматолог, косметолог Дерматовенеролог |
| Maria Dent м. Хмельницький, вул. С. Бандери, 49/1 | Стоматологія | |

ТОВ «АЛМ-Поділля» має зареєстровані торговельні марки, які представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Торговельні марки ТОВ «АЛМ-Поділля»*

| Назва, дата реєстрації | Зображення |
|--|------------|
| Медичний центр Зареєстровано 11.12.2017 | |
| Марія дитячий медичний центр Зареєстровано 10.09.2020 | |
| Центр сімейної медицини Зареєстровано 13.09.2023 | |
| Марія beauty Зареєстровано 28.02.2024 | |

*сформовано за [54]

ТОВ «АЛМ-Поділля» є товариством, що швидко розвивається, і має

розгалужену систему надання медичних послуг, зокрема включає 3 медичних центри – 2 у м. Хмельницький, 1 у м. Дунаївці, операційний блок, дитячий медичний центр «Марія Kids», медичний центр «Марія Beauty» та Maria Dent. Медичний центр «Марія» у 2023 р. був переможцем премії «Вибір країни», підсумки за критеріями аналізу наведено на рис. 2.4.

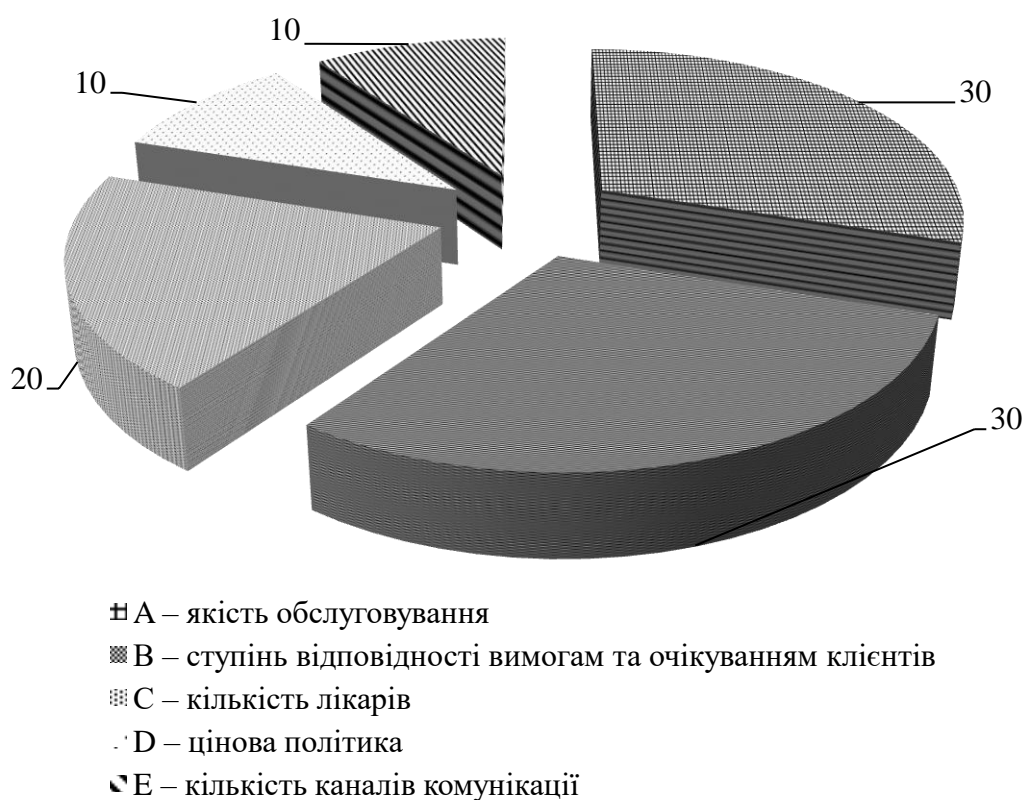


Рисунок 2.4 – Аналіз медичного центру «Марія» [29]

Найважливішими для клієнтів медичного центру «Марія» є відповідність послуг їхнім очікуванням (В) – 30% – клієнти цінують, коли послуги медичного центру відповідають їх вимогам, та адекватна цінова політика (D) – 30% – клієнти орієнтуються на доступність послуг, тому цінова політика має суттєвий вплив на вибір медичного центру. Це свідчить про орієнтацію центру на задоволення потреб клієнтів та конкурентне ціноутворення.

Для більш детального аналізу ТОВ «АЛМ-Поділля», м. Хмельницький проведемо аналіз техніко-економічних показників його діяльності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «АЛМ-Поділля» протягом 2021-2023 рр.

| № п/п | Показник | Одиниці виміру | Рік | | | Темп зміни, % | |
|-------|--|-------------------|---------|---------|---------|---------------|-----------|
| | | | 2021 | 2022 | 2023 | 2022/2021 | 2023/2022 |
| 1 | Чистий дохід від реалізації продукції | тис. грн. | 29575,0 | 32597,9 | 49260,4 | 110,2 | 151,1 |
| 2 | Собівартість реалізованої продукції | тис. грн. | 22273,5 | 25686,5 | 39352,2 | 115,3 | 153,2 |
| 3 | Середньорічна вартість основних - фондів | тис. грн. | 11682,9 | 10992,2 | 15960,2 | 94,1 | 145,2 |
| 4 | Середньооблікова чисельність працівників | осіб | 79 | 96 | 111 | 121,5 | 115,6 |
| 5 | Загальний фонд оплати праці | тис. грн. | 9284,26 | 14212,2 | 19002,4 | 153,1 | 133,7 |
| 6 | Середньорічна продуктивність праці працівників | тис. грн. / особу | 374,4 | 339,6 | 443,8 | 90,7 | 130,7 |
| 7 | Середньомісячна заробітна плата працівників | грн. / особу | 9793,5 | 12337,0 | 14226,1 | 126,0 | 115,6 |
| 8 | Фондовіддача | грн. | 2,53 | 2,97 | 3,09 | 117,1 | 104,1 |
| 9 | Фондомісткість | грн. | 0,40 | 0,34 | 0,32 | 85,4 | 96,1 |
| 10 | Витрати на 1 грн реалізованої продукції | грн. | 0,75 | 0,79 | 0,80 | 105,3 | 101,4 |
| 11 | Чистий прибуток | тис. грн. | 1385,6 | 1315,3 | 2180,7 | 94,9 | 165,8 |
| 12 | Рентабельність діяльності | % | 6,22 | 5,12 | 5,54 | 82,3 | 108,2 |

За період 2021-2023 рр. чистий дохід ТОВ «АЛМ-Поділля» (рис. 2.5) значно зріс, зокрема у 2022 р. на 10,2%, а в 2023 р. порівняно з 2022 р. на 51,1%, що свідчить про зростання послуг товариства, і позитивним показником.

Що ж стосується чистого прибутку ТОВ «АЛМ-Поділля» (рис. 2.5), то він знизився у 2022 р. на 5,1%, але значно зріс у 2023 р. на 65,8%, що свідчить про значне покращення фінансового стану в останньому аналізованому році.

Собівартість протягом аналізованого періоду зростає (рис. 2.6), зокрема у 2022 р. на 15,3% та у 2023 р. на 53,2%, це свідчить про зростання витрат на послуги внаслідок інфляційних процесів або зміни структури витрат.

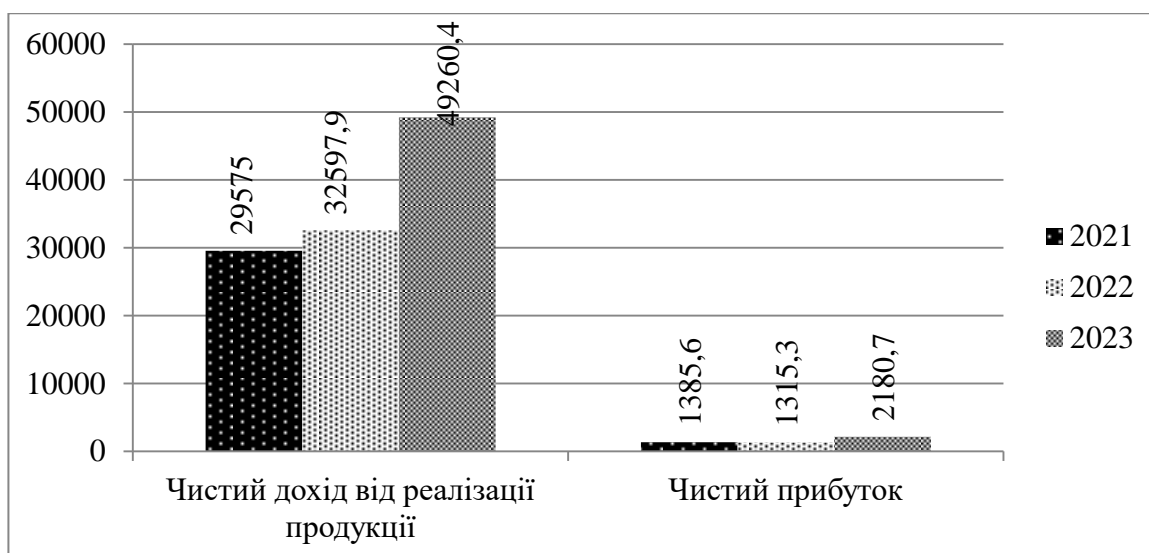


Рисунок 2.5 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «АЛМ-Поділля» протягом 2021-2023 рр.

Фонд оплати праці працівників товариства зріс, особливо у 2022 р. на 53,1%, а в 2023 р. на 33,7%, і є результатом зростання зарплат (з 9793,5 грн. / особу у 2021 р. до 14226,1 грн. / особу у 2023 р.) та збільшення чисельності працівників.

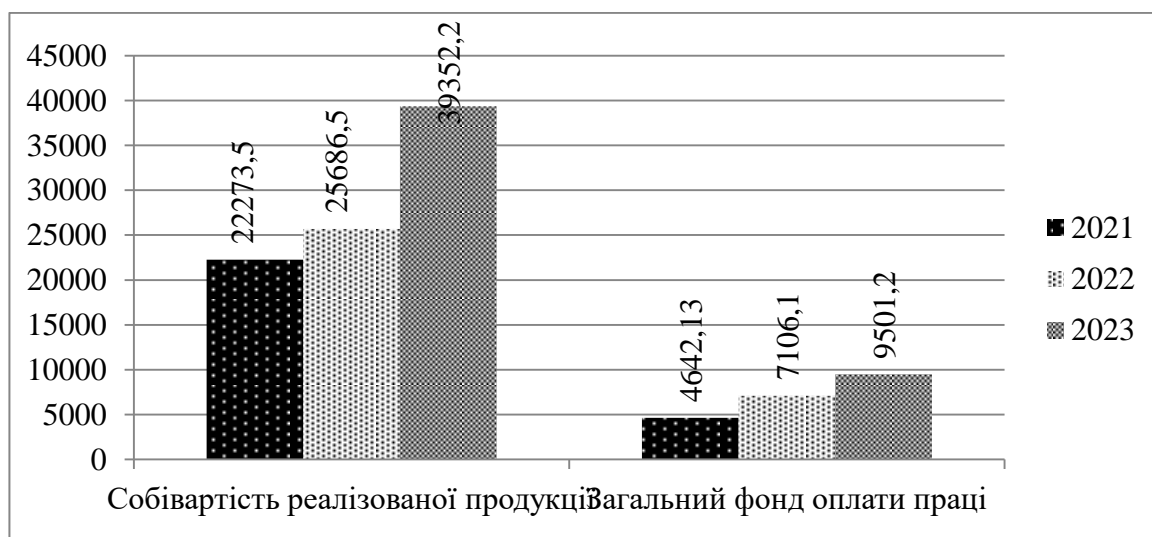


Рисунок 2.6 – Динаміка собівартості та загального фонду оплати праці ТОВ «АЛМ-Поділля» протягом 2021-2023 рр.

Спостерігається збільшення чисельності працівників у ТОВ «АЛМ-Поділля», зокрема у 2022 р. на 21,5%, а в 2023 р. на 15,6% порівняно з

попередніми роками, що свідчить про збільшення послуг товариства і в зростанні потреби в працівниках.

Середньорічна продуктивність праці працівників становить у 2021 р. – 374,4 тис. грн. / особу, у 2022 р. – 339,6 тис. грн. / особу (зниження склало 9,3%) а у 2023 р. – 443,8 тис. грн. / особу (зростання становить 30,7%). Зазначений показник має позитивну динаміку.

Фондовіддача ТОВ «АЛМ-Поділля» зросла на 17,1% у 2022 р. та на 4,1% у 2023 р., що вказує на ефективніше використання основних фондів. Фондомісткість знизилася, що є позитивним фактором, і свідчить про зменшення залежності товариства від капіталомісткості.

ТОВ «АЛМ-Поділля» продемонструвало позитивну динаміку розвитку за період 2021-2023 рр. Товариство збільшило обсяги надання послуг, оновило основні фонди та підвищило ефективність використання ресурсів, що в сукупності сприяло зростанню чистого прибутку та рентабельності.

2.3 Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів стратегічного розвитку ТОВ «АЛМ-Поділля»

На підставі проведеного дослідження у попередніх підрозділах кваліфікаційної роботи можна здійснити аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів стратегічного розвитку ТОВ «АЛМ-Поділля». Зазначений аналіз проведемо із використанням SWOT-аналізу, що дозволяє визначити стратегічні можливості товариства. SWOT-аналіз дозволяє виокремити внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони) та зовнішні фактори (можливості та загрози), що впливають на розвиток ТОВ «АЛМ-Поділля».

Спочатку проведемо аналіз внутрішнього середовища товариства. Аналіз сильних сторін ТОВ «АЛМ-Поділля» представлено у табл. 2.7.

Аналіз слабких сторін ТОВ «АЛМ-Поділля» наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.7 – Аналіз сильних сторін ТОВ «АЛМ-Поділля»

| Опис фактору | Вплив фактору* | Оцінка експертів** | | | | | Середня оцінка*** | Скоригована оцінка на вагу**** |
|---|----------------|--------------------|---|---|---|---|-------------------|--------------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1. Репутація товариства | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4,2 | 0,63 |
| 2. Широкий спектр надання медичних послуг | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4,4 | 0,66 |
| 3. Можливість надання комплексних медичних послуг | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3,4 | 0,34 |
| 4. Висококваліфікований персонал товариства | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,2 | 0,63 |
| 5. Використання сучасного медичного обладнання | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,8 | 0,76 |
| 6. Орієнтація на задоволення потреб пацієнтів | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,0 | 1,0 |
| Загальний підсумок | 20 | | | | | | 24,0 | |

*ступінь впливу кожного фактору оцінюється за 3-бальною шкалою, де 1 бал – вплив фактора незначний; 2 бали – значна зміна фактора впливає на товариство; 3 бали – високий вплив фактора;

**ймовірність зміни факторів оцінюється за 5-бальною шкалою, де 1 – низька ймовірність, а 5 – висока ймовірність;

***розраховується шляхом суми всіх експертних оцінок та поділ їх на кількість експертів;

****розраховується шляхом множення скоригованої на вагу оцінки та впливу фактора.

Таблиця 2.8 – Аналіз слабких сторін ТОВ «АЛМ-Поділля»*

| Опис фактору | Вплив фактору* | Оцінка експертів** | | | | | Середня оцінка*** | Скоригована оцінка на вагу**** |
|---|----------------|--------------------|---|---|---|---|-------------------|--------------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1. Значні операційні витрати на утримання розгалуженої мережі | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,2 | 0,97 |
| 2. Цінова політика | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,4 | 1,02 |
| 3. Кількість каналів комунікації | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,2 | 0,49 |
| 4. Нестабільність прибутковості через економічні та соціальні фактори | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3,4 | 0,78 |
| 5. Відсутність маркетингових досліджень на регулярній основі | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2,6 | 0,4 |
| Загальний підсумок | 13 | | | | | | 17,8 | |

*оцінювання здійснюється за послідовністю представленою у табл. 2.6

Далі проведемо аналіз зовнішнього середовища, перелік можливостей для ТОВ «АЛМ-Поділля» представлено у табл. 2.9.

Аналіз загроз ТОВ «АЛМ-Поділля» представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.9 – Аналіз можливостей ТОВ «АЛМ-Поділля»*

| Опис фактору | Вплив фактору* | Оцінка експертів** | | | | | Середня оцінка*** | Скоригована оцінка на вагу**** |
|--|----------------|--------------------|---|---|---|---|-------------------|--------------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1. Розширення спектру послуг | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3,4 | 0,93 |
| 2. Зростання попиту на медичні послуги | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3,2 | 0,58 |
| 3. Впровадження інноваційних технологій | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2,6 | 0,47 |
| 4. Збільшення частки ринку | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2,6 | 0,47 |
| 5. Зростаюча довіра до приватних медичних закладів | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4,4 | 0,8 |
| Загальний підсумок | 11 | | | | | | 16,2 | |

*оцінювання здійснюється за послідовністю представленою у табл. 2.6

Таблиця 2.10 – Аналіз загроз ТОВ «АЛМ-Поділля»*

| Опис фактору | Вплив фактору* | Оцінка експертів** | | | | | Середня оцінка*** | Скоригована оцінка на вагу**** |
|---|----------------|--------------------|---|---|---|---|-------------------|--------------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1. Висока вартість медичного обладнання | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,4 | 0,51 |
| 2. Чутливість до змін у регуляторному середовищі | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2,4 | 0,34 |
| 3. Висока конкуренція на ринку медичних послуг | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,8 | 0,81 |
| 4. Зростання цін на енергоносії та матеріали | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4,2 | 0,9 |
| 5. Зміни у фінансово-економічному середовищі, такі як інфляція та кризи | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3,2 | 0,69 |
| Загальний підсумок | 14 | | | | | | 16,0 | |

*оцінювання здійснюється за послідовністю представленою у табл. 2.6

В табл. 2.7-2.10 проведено аналіз середовища функціонування ТОВ «АЛМ-Поділля», що дозволить сформулювати чотири стратегії (рис. 2.7). Розглянемо більш детально кожен з них.

| СИЛЬНІ СТОРОНИ | | СЛАБКІ СТОРОНИ | |
|---|------|---|--|
| Фактор | Вага | Фактор | Вага |
| S 1.Орієнтація на задоволення потреб пацієнтів | 1,0 | W 1.Цінова політика | 1,02 |
| S 2.Використання сучасного медичного обладнання | 0,76 | W 2.Значні операційні витрати на утримання розгалуженої мережі | 0,97 |
| S 3.Широкий спектр надання медичних послуг | 0,66 | W 3.Нестабільність прибутковості через економічні та соціальні фактори | 0,78 |
| S 4.Репутація товариства | 0,63 | W 4.Кількість каналів комунікації | 0,49 |
| S 5.Висококваліфікований персонал товариства | 0,63 | W 5.Відсутність маркетингових досліджень на регулярній основі | 0,4 |
| S 6.Можливість надання комплексних медичних послуг | 0,34 | | |
| МОЖЛИВОСТІ | | СТРАТЕГІЯ «СИЛЬНІ СТОРОНИ-МОЖЛИВОСТІ» S-O | |
| O1.Розширення спектру послуг | 0,93 | (S2+S5+O1) – Розширення спектру послуг на основі наявних сильних сторін (S3 +S4 +O2 +O3+O5) – Зміцнення позицій на ринку за рахунок зростання довіри до приватних медичних закладів (S1+S2+S6+O4) – Використання сильних сторін для підвищення якості та розширення послуг | (W1 +W3+O3) – Оптимізація цінової політики з урахуванням зростання попиту (W4 +W5+O2) – Розширення каналів комунікації для залучення більшої кількості клієнтів (W2+O4) – Впровадження інновацій для оптимізації операційних витрат |
| O2.Зростаюча довіра до приватних медичних закладів | 0,9 | | |
| O3.Зростання попиту на медичні послуги | 0,58 | | |
| O4.Впровадження інноваційних технологій | 0,47 | | |
| O5.Збільшення частки ринку | 0,47 | | |
| ЗАГРОЗИ | | СТРАТЕГІЯ «СИЛЬНІ СТОРОНИ-ЗАГРОЗИ» S-T | |
| T1.Зростання цін на енергоносії та матеріали | 0,9 | (S4+S5+T2) – Мінімізація ризиків на тлі конкуренції за рахунок репутації (S1+S2+T3) – Завдяки сучасному обладнанню товариство може підвищити власну ефективність і зменшити залежність від економічного середовища (S5+T5) – Адаптація до змін у законодавстві за рахунок компетентного персоналу | (W2+T3) – Зменшення операційних витрат для боротьби з економічними ризиками (W5+T2) – Поліпшення комунікаційної стратегії для збільшення частки ринку (W3+T4) – Створення резерву на оновлення обладнання з урахуванням підвищення цін на технології |
| T2.Висока конкуренція на ринку медичних послуг | 0,81 | | |
| T3.Зміни у фінансово-економічному середовищі, такі як інфляція та кризи | 0,69 | | |
| T4.Висока вартість медичного обладнання | 0,51 | | |
| T5.Чутливість до змін у регуляторному середовищі | 0,34 | | |

Рисунок 2.7 – SWOT-матриця для ТОВ «АЛМ-Поділля»

Стратегії «сильні сторони-можливості» S-O в межах якої пропонується розширення спектру послуг, зміцнення позицій на ринку та підвищення якості послуг товариства.

Стратегія «слабкі сторони-можливості» W-O в межах якої пропонується оптимізація цінової політики, розширення каналів комунікації та впровадження інновацій з метою оптимізації операційних витрат.

Стратегія «сильні сторони-загрози» S-T в межах якої пропонується мінімізація ризиків, підвищення ефективності товариства за рахунок впровадження сучасного обладнання та ефективна адаптація товариства до змін у законодавстві за рахунок компетентного персоналу.

Стратегія «слабкі сторони-загрози» W-O в межах якої пропонується зменшення операційних витрат, поліпшення комунікаційної стратегії та створення резерву на оновлення обладнання.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено комплексний аналіз тенденцій розвитку сектору охорони здоров'я України, діяльності ТОВ «АЛМ-Поділля» в м. Хмельницький та стратегічних факторів, що впливають на його розвиток.

Дослідження тенденцій розвитку охорони здоров'я України показав, що цей сектор перебуває в процесі активного реформування. Зокрема зростає попит на приватні медичні послуги, особливо якісну діагностику та лікування. Важливим аспектом в сучасних умовах є інноваційність у сфері охорони здоров'я, а саме впровадження нових технологій, діагностичних обстежень тощо та покращення якості медичних послуг для пацієнтів.

Аналіз діяльності та основних техніко-економічних показників ТОВ «АЛМ-Поділля» свідчить про зростання основних показників діяльності, таких як чистий дохід, чистий прибуток, середньорічна вартість основних фондів, фонд оплати праці тощо. Найважливішими для пацієнтів товариства є відповідність послуг їхнім очікуванням.

Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів стратегічного розвитку ТОВ «АЛМ-Поділля» дозволив виділити сильні сторони (а саме: висока орієнтація на потреби пацієнтів, сучасне обладнання, репутація та широкий спектр послуг тощо) та слабкі сторони (а саме: висока собівартість послуг, цінова політика, нестабільність прибутковості, недостатня кількість каналів комунікації тощо) товариства, а також можливості (розширення спектру послуг, зростання попиту на медичні послуги, зростаюча довіра до приватних медичних закладів тощо) та загрози (зростання цін на енергоносії та матеріали, висока конкуренція, висока вартість медичного обладнання тощо) зовнішнього середовища.

3 РЕКОМЕНДАЦІ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «АЛМ-ПОДІЛЛЯ», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

3.2 Запровадження оцінювання якості послуг у медичних центрах ТОВ «АЛМ-Поділля»

З метою розвитку ТОВ «АЛМ-Поділля» варто запровадити оцінювання якості послуг у медичних центрах товариства. Даний захід сприятиме скороченню розриву між очікуваннями клієнтів товариства та фактичним сприйняттям якості послуг.

З метою скорочення розриву між бажаним і реальним станом можна використати GAP-аналіз, що дозволяє виміряти розрив. На рис. 3.1 візуально представлено сутність GAP-аналізу (аналіз розривів).

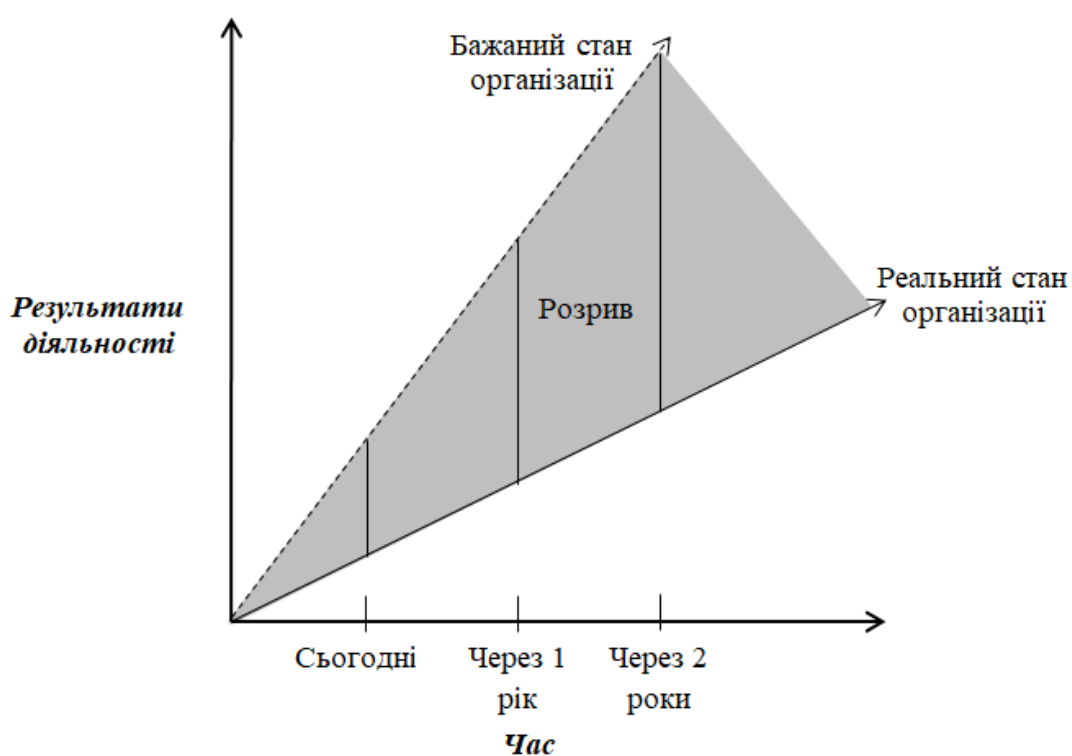


Рисунок 3.1 – GAP-аналіз (аналіз розривів) [68]

Реалізація GAP-аналізу у ТОВ «АЛМ-Поділля» має включати певні етапи, що представлено на рис. 3.2.

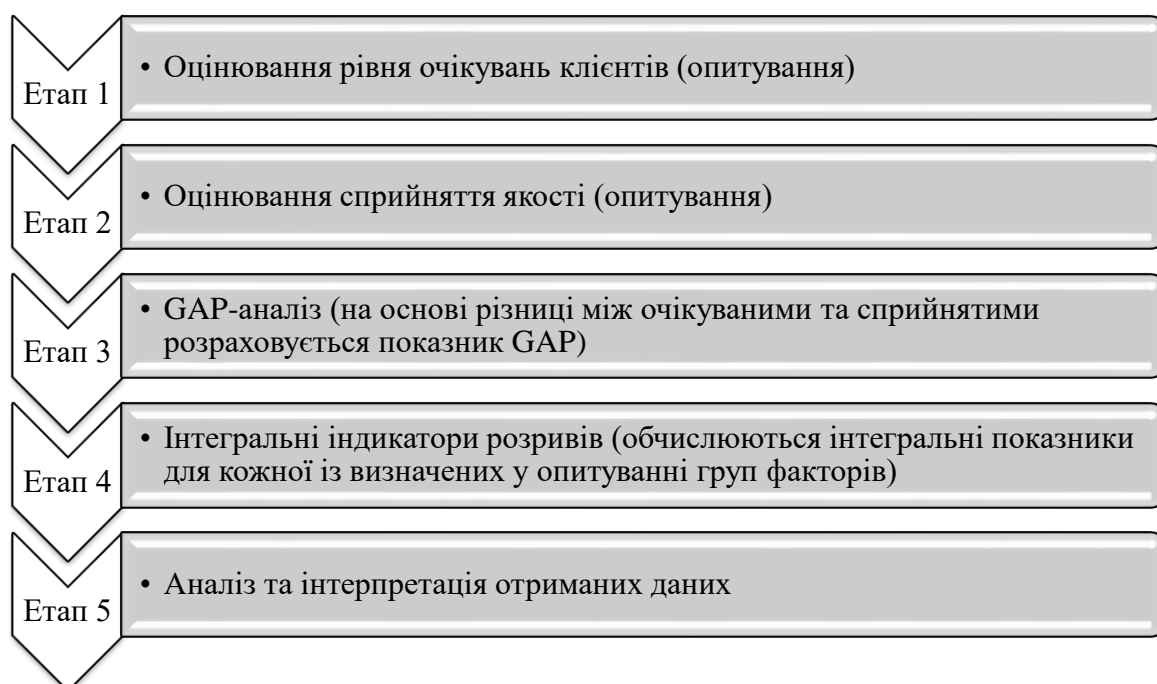


Рисунок 3.2 – Етапи GAP-аналізу

Оцінювання якості послуг у медичних центрах ТОВ «АЛМ-Поділля» запропоновано проводити у п'ять етапів. З метою реалізації 1 та 2 етапів варто розробити анкету опитування клієнтів медичних центрів ТОВ «АЛМ-Поділля», яка буде містити 3 частини: 1-ша стосується загальних відомостей, і містить лише 2 питання, які наведено нижче.

Основні відомості.

Яке відділення Ви відвідували?

а) медичний центр Марія, м. Хмельницький, вул. Молодіжна, 9.

б) медичний центр Марія, м. Хмельницький, вул. С. Бандери, 49/1.

в) медичний центр Марія+, м. Дунаївці, вул. Шевченка, 111в.

г) дитячий медичний центр «Марія Kids», м. Хмельницький, Проспект Миру 42/1.

д) медичний центр «Марія Beauty», м. Хмельницький, вул. С. Бандери, 49/1.

е) Maria Dent, м. Хмельницький, вул. С. Бандери, 49/1.

Як часто Ви відвідуєте наш медичний центр?

а) це моє перше відвідування

б) 1 раз на рік

в) 2-3 рази на рік

г) більше ніж 3 рази на рік

2-га частина – це оцінювання роботи медичного персоналу, 3-тя частина – це оцінювання якості обслуговування, і вони більш детально наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Питання для оцінювання рівня очікувань / сприйняття якості клієнтів

| № | Оцінювання рівня очікувань (О) | Оцінювання сприйняття якості (С) |
|--------------------------------|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Лікувальний процес (ОЛП / СЛП) | | |
| ОЛП 1 СЛП 1 | Як Ви очікуєте, що лікарі будуть ставитися до пацієнтів (увага, чуйність, професійність)? | Чи були Ви задоволені професійним рівнем лікарів? |
| ОЛП 2 СЛП 2 | Наскільки важливим для Вас є швидкість встановлення діагнозу? | Як Ви оцінюєте точність і швидкість встановлення діагнозу? |
| ОЛП 3 СЛП 3 | Чи очікуєте Ви, що лікування буде базуватися на сучасних медичних протоколах? | Наскільки сучасними виглядають використовувані методи лікування? |
| ОЛП 4 СЛП 4 | Чи вважаєте Ви важливим доступність додаткових консультацій (on-line чи of-line)? | Чи зручно було отримати консультацію, якщо це було потрібно? |
| ОЛП 5 СЛП 5 | Який рівень комфорту під час лікувальних процедур Ви очікуєте? | Як Ви оцінюєте загальний комфорт під час процедур? |
| Інфраструктура (ОІ / СІ) | | |
| ОІ 1 СІ 1 | Чи важлива для Вас чистота та сучасне обладнання в лікарні? | Як Ви оцінюєте чистоту та стан обладнання? |
| ОІ 2 СІ 2 | Чи очікуєте Ви наявність зручних зон очікування? | Чи зручною була зона очікування? |
| ОІ 3 СІ 3 | Наскільки важливим для Вас є доступність паркування? | Чи задоволені Ви доступністю паркування? |
| ОІ 4 СІ 4 | Чи вважаєте Ви необхідним наявність доступу до Інтернету у приміщенні? | Як Ви оцінюєте доступ до Інтернету в приміщенні? |
| ОІ 5 СІ 5 | Як Ви очікуєте, що виглядатиме оформлення приміщень (естетика, комфорт)? | Чи відповідає оформлення приміщень Вашим очікуванням? |

Продовження таблиці 3.1

| 1 | 2 | 3 |
|---------------------------------|--|--|
| Контактний персонал (ОКП / СКП) | | |
| ОКП 1 СКП 1 | Чи очікуєте Ви ввічливе та доброзичливе ставлення від персоналу? | Як Ви оцінюєте ввічливість і доброзичливість персоналу? |
| ОКП 2 СКП 2 | Наскільки важливим для Вас є оперативність обслуговування? | Наскільки оперативним було обслуговування? |
| ОКП 3 СКП 3 | Чи очікуєте Ви детальних відповідей на запитання щодо послуг чи процедур? | Чи задоволені Ви тим, як Вам пояснювали деталі послуг? |
| ОКП 4 СКП 4 | Чи вважаєте Ви необхідним, щоб персонал був готовий до вирішення нестандартних ситуацій? | Як Ви оцінюєте здатність персоналу вирішувати нестандартні ситуації? |
| ОКП 5 СКП 5 | Як Ви очікуєте, що персонал буде справлятися з конфліктними ситуаціями? | Чи ефективно персонал вирішував конфліктні ситуації, якщо вони виникали? |
| Імідж і маркетинг (ОІМ / СІМ) | | |
| ОІМ 1 СІМ 1 | Наскільки важливою для Вас є репутація медичного закладу? | Чи відповідає репутація закладу Вашим очікуванням? |
| ОІМ 2 СІМ 2 | Які асоціації, на Вашу думку, має викликати цей заклад? | Які враження у Вас склалися про заклад після візиту? |
| ОІМ 3 СІМ 3 | Чи очікуєте Ви активну присутність закладу у соціальних мережах? | Як Ви оцінюєте присутність закладу в соціальних мережах? |
| ОІМ 4 СІМ 4 | У закладу має бути сучасний web-сайт | У закладу є сучасний web-сайт |
| ОІМ 5 СІМ 5 | Наскільки значущим є якість рекламних матеріалів (банери, буклети, сайти)? | Як Ви оцінюєте якість рекламних матеріалів? |

Оцінювання проводиться за 5-ти бальною шкалою: де 5 балів – найкращий варіант або повна згода із твердженням, 1 бал – найгірший варіант (повна незгода), а інші значення і діапазоні від 2 до 4 відображають ступінь наближення або до найкращого, або до найгіршого значення.

Розрив між складовими оцінювання рівня очікувань та оцінювання сприйняття якості розраховується за формулою:

$$GAP_i = C_i - O_i \quad (3.1)$$

де C_i – рівень сприйняття i -ї складової,

де O_i – рівень очікувань i -ї складової.

Наступним етапом є визначення загального інтегрального показника ($GAP_{заг}$) за формулою:

$$GAP_{заг} = GAP_{ЛП} \times K_{ЛП} + GAP_I \times K_I + GAP_{КП} \times K_{КП} + GAP_{ІМ} \times K_{ІМ} \quad (3.2)$$

де $GAP_{ЛП}$, GAP_I , $GAP_{КП}$, $GAP_{ІМ}$ – інтегральний показник розриву за окремими складовими (лікувальний процес, інфраструктура, контактний персонал, імідж і маркетинг),

$K_{ЛП}$, K_I , $K_{КП}$, $K_{ІМ}$ – коефіцієнт вагомості за окремими складовими (лікувальний процес, інфраструктура, контактний персонал, імідж і маркетинг).

Коефіцієнт вагомості визначався експертним шляхом із залученням працівників та постійних клієнтів медичних центрів ТОВ «АЛМ-Поділля».

Оцінювання запропоновано проводити за 5-ти бальною шкалою, а залучалося 10 експертів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Визначення вагових коефіцієнтів

| Експерти | ЛП | I | КП | ІМ |
|----------------------|------------------------|---------------------|------------------------|------------------------|
| 1 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| 2 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 6 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| 7 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 8 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 9 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 10 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| Сума | 46 | 37 | 45 | 35 |
| | 46+37+45+35=163 | | | |
| Коефіцієнт вагомості | 46 / 163 | 37 / 163 | 45 / 163 | 35 / 163 |
| | $K_{ЛП} \approx 0,282$ | $K_I \approx 0,227$ | $K_{КП} \approx 0,276$ | $K_{ІМ} \approx 0,215$ |

Для кожної складової (лікувальний процес, інфраструктура, контактний персонал, імідж і маркетинг), експерти оцінюють рівень очікувань (O_i) та сприйняття (C_i) за 5-бальною шкалою.

Узагальнені оцінки 10 експертів наведені у табл. 3.3.

Далі розрахуємо розрив за кожною складовою, який представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.3 – Узагальнені оцінки 10 експертів для ТОВ «АЛМ-Поділля» за складовими (лікувальний процес, інфраструктура, контактний персонал, імідж і маркетинг)

| Напрямок | Експерти | | | | | | | | | | Середнє |
|----------|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| ОЛП | 4,5 | 4,0 | 4,5 | 4,0 | 5,0 | 4,5 | 5,0 | 4,5 | 4,0 | 4,5 | 4,45 |
| СЛП | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 3,5 | 4,0 | 4,0 | 4,5 | 4,0 | 3,5 | 4,0 | 3,95 |
| ОІ | 4,0 | 4,0 | 4,5 | 4,0 | 4,5 | 4,0 | 4,5 | 4,0 | 4,0 | 4,5 | 4,20 |
| СІ | 3,5 | 4,0 | 4,0 | 3,5 | 4,0 | 3,5 | 4,0 | 3,5 | 3,5 | 4,0 | 3,75 |
| ОКП | 4,5 | 4,5 | 4,0 | 4,5 | 4,5 | 4,5 | 5,0 | 4,0 | 4,5 | 4,5 | 4,45 |
| СКП | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 4,5 | 4,0 | 4,5 | 4,0 | 4,0 | 4,5 | 4,10 |
| ОІМ | 4,0 | 3,5 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 3,5 | 4,0 | 3,5 | 4,0 | 4,0 | 3,85 |
| СІМ | 3,5 | 3,5 | 3,5 | 3,5 | 3,5 | 3,5 | 4,0 | 3,5 | 3,5 | 4,0 | 3,60 |

Таблиця 3.4 – Розрахунок розривів (GAP)

| Складова | O_i (очікування) | C_i (сприйняття) | GAP_i (розрив) |
|----------|--------------------|--------------------|----------------------------------|
| ЛП | 4,45 | 3,95 | $GAP_{ЛП} = 3,95 - 4,45 = -0,50$ |
| І | 4,2 | 3,75 | |
| КМ | 4,45 | 4,1 | |
| ІМ | 3,85 | 3,6 | |

Визначимо загальний інтегральний показник ($GAP_{заг}$) для ТОВ «АЛМ-Поділля» за формулою:

$$GAP_{заг} = (-0,50 \times 0,282) + (-0,45 \times 0,227) + (-0,35 \times 0,276) + (-0,25 \times 0,215).$$

$$GAP_{заг} = -0,141 - 0,102 - 0,097 - 0,054 = -0,394.$$

Від'ємний розрив (GAP) свідчить про те, що очікування клієнтів перевищують рівень сприйняття якості.

Найбільший розрив спостерігається в напрямках лікувальний процес (-0.50) та інфраструктура (-0.45), що вказує на необхідність покращення цих аспектів.

Найменший розрив – імідж і маркетинг (-0.25), що свідчить про відносно відповідність очікувань.

3.2 Рекомендації щодо автоматизації управління ТОВ «АЛМ-Поділля»

Для автоматизації роботи ТОВ «АЛМ-Поділля», зважаючи на його основну діяльність – загальну медичну практику, варто обрати автоматизовану систему управління медичними установами. З метою впровадження автоматизованої системи розглянемо кілька альтернативних варіантів, характеристику яких представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Характеристика автоматизованих систем, що можна впровадити для управління медичною практикою ТОВ «АЛМ-Поділля» [22, 34, 45, 62]

| Критерій | Назва системи | | | |
|-----------|---|---|--|--|
| | МЕДЕЙР | МІС «Каштан» | МедІнфоСервіс | Doctor Eleks |
| Розробник | Технології майбутнього, Україна | АртТех, Україна | МедІнфоСервіс, Україна | Eleks, Україна |
| Функції | Ведення електронних медичних карток | | | |
| | Реєстрація та управління прийомами | | | |
| | Фінансовий облік | | | |
| | Облік лікарських засобів і матеріалів | | | |
| | Звітність і аналітика | | | |
| | Інтеграція з лабораторіями | | | |
| Переваг | Широкий функціонал для різних типів медичних установ, інтеграція з лабораторіями | Простота в користуванні, підтримка електронного обміну даними, адаптованість до різних клінік | Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, гнучкість у налаштуваннях, підтримка різних форматів даних | Сучасні технології, доступ через мобільні пристрої, зручна система для малих і середніх клінік |
| Недоліки | Висока вартість ліцензії, потребує висококваліфікованого персоналу для налаштування | Можливі обмеження щодо інтеграції з іншими програмами, обмежений функціонал для великих установ | Може бути складною для інтеграції з іншими медичними програмами, потребує адаптації під специфічні потреби | Висока вартість, складність у налаштуванні, необхідність додаткової технічної підтримки, проблеми з адаптацією до специфічних потреб, обмежений функціонал в порівнянні з конкурентами |

У табл. 3.5 наведено розробника, охарактеризовано основні функціональні особливості автоматизованих систем, їх переваги та недоліки.

Основні види витрат при впровадженні автоматизованих систем представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Основні види витрат при впровадженні МЕДЕЙР, МІС «Каштан», МедІнфоСервіс, Doctor Eleks

| Категорія витрат | МЕДЕЙР | МІС «Каштан» | МедІнфоСервіс | Doctor Eleks |
|---------------------------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| 1. Закупівля програмного забезпечення | 50000,0 грн. | 60000,0 грн. | 70000,0 грн. | 100000,0 грн. |
| 2. Навчання співробітників | 30000,0 грн. | 40000,0 грн. | 50000,0 грн. | 60000,0 грн. |
| 3. Консультаційні послуги | 20000,0 грн. | 30000,0 грн. | 40000,0 грн. | 50000,0 грн. |
| 4. Адаптація процесів | 15000,0 грн. | 25000,0 грн. | 35000,0 грн. | 50000,0 грн. |
| 5. Технічна підтримка та впровадження | 10000,0 грн. | 15000,0 грн. | 20000,0 грн. | 30000,0 грн. |
| Загальні витрати | 12500,0 грн. | 170000,0 грн. | 215000,0 грн. | 300000,0 грн. |

Основні джерела економії при впровадженні МЕДЕЙР, МІС «Каштан», МедІнфоСервіс, Doctor Eleks охарактеризовано у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Основні джерела економії при впровадженні МЕДЕЙР, МІС «Каштан», МедІнфоСервіс, Doctor Eleks

| Джерела економії | МЕДЕЙР | МІС «Каштан» | МедІнфоСервіс | Doctor Eleks |
|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Зниження витрат на управління | 15000-30000 грн. | 20000 грн. | 25000 грн. | 30000 грн. |
| 2. Зменшення кількості помилок | 20000,0-40000,0 грн. | 25000,0-50000,0 грн. | 30000,0-60000,0 грн. | 35000,0-50000,0 грн. |
| 3. Скорочення термінів виконання робіт | 30000,0-60000,0 грн. | 35000,0-70000,0 грн. | 40000,0-80000,0 грн. | 30000,0-50000,0 грн. |

Продовження таблиці 3.7

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 4. Підвищення продуктивності | 20000,0-40000,0 грн. | 25000,0-50000,0 грн. | 30000,0-60000,0 грн. | 40000,0-60000,0 грн. |
| 5. Зниження витрат матеріали | 10000,0-20000,0 грн. | 15000,0-30000,0 грн. | 20000,0-40000,0 грн. | 25000,0-40000,0 грн. |
| 6. Поліпшення взаємодії | 15000,0-30000,0 грн. | 20000,0-40000,0 грн. | 25000,0-50000,0 грн. | 30000,0-50000,0 грн. |
| 7. Зниження витрат на аудит | 5000,0-10000,0 грн. | 10000,0-20000,0 грн. | 15000,0-30000,0 грн. | 20000,0-40000,0 грн. |
| Загальна економія | 1150000,0- 200000,0 грн. | 150000,0- 280000,0 грн. | 160000,0- 320000,0 грн. | 210000,0- 310000,0 грн. |

Порівняння річної економії за досліджуваними системами наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Порівняння річної економії за досліджуваними системами МЕДЕЙР, МІС «Каштан», МедІнфоСервіс, Doctor Eleks

| Назва ІС | Джерела економії | Орієнтовний річний результат, грн. |
|---------------|--|------------------------------------|
| МЕДЕЙР | Зниження витрат на управління, зменшення помилок, скорочення термінів виконання робіт, підвищення продуктивності | 150000,0-230000,0 грн. |
| МІС «Каштан» | | 160000,0-270000,0 грн. |
| МедІнфоСервіс | | 175000,0-310000,0 грн. |
| Doctor Eleks | | 200000,0-360000,0 грн. |

Вихідні дані для порівняння ІС (МЕДЕЙР, МІС «Каштан», МедІнфоСервіс, Doctor Eleks) та розрахунку ефективності ТОВ «АЛМ-Поділля» представлено у табл. 3.9.

Ефективність впровадження ІС здійснюється за рахунок розрахунку чистої приведеної вартості (*NPV*), внутрішньої норми рентабельності (*IRR*) та терміну окупності (*PP*), за наступними формулами:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 \quad (3.1)$$

$$IRR = 0 = NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 \quad (3.2)$$

$$PP = t \text{ ост.} + \frac{|CF \text{ кумул. від'ємний}|}{CF \text{ річний}} \quad (3.3)$$

де CF_t – грошовий потік (річний);

де CF кумул. від'ємний – останній від'ємний кумулятивний потік;

де CF річний – позитивний річний грошовий потік, що призвів до окупності;

t – рік;

t ост. – останній рік із від'ємним кумулятивним потоком;

r – дисконтна ставка;

I_0 – початкові інвестиції.

Таблиця 3.9 – Вихідні дані для порівняння ІС (МЕДЕЙР, МІС «Каштан», МедІнфоСервіс, Doctor Eleks) та розрахунку ефективності ТОВ «АЛМ-Поділля»

| Метод | Витрати на впровадження, тис. грн. | Річна економія, тис. грн. | Тривалість проекту, років | Дисконтна ставка, % |
|---------------|------------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------|
| МЕДЕЙР | 125,0 | 115,0 | 5 | 15 |
| МІС «Каштан» | 170,0 | 150,0 | 5 | 15 |
| МедІнфоСервіс | 210,0 | 160,0 | 5 | 15 |
| Doctor Eleks | 300,0 | 210,0 | 5 | 15 |

Розрахуємо чисту приведену вартість (NPV) для ІС:

$$NPV_{\text{МЕДЕЙР}} = \frac{115}{1,15^1} + \frac{115}{1,15^2} + \frac{115}{1,15^3} + \frac{115}{1,15^4} + \frac{115}{1,15^5} - 125 = 260,5 \text{ тис.грн.}$$

$$NPV_{\text{МІС «Каштан»}} = \frac{150}{1,15^1} + \frac{150}{1,15^2} + \frac{150}{1,15^3} + \frac{150}{1,15^4} + \frac{150}{1,15^5} - 170 = 332,82 \text{ тис.грн.}$$

$$NPV_{\text{МедІнфоСервіс}} = \frac{160}{1,15^1} + \frac{160}{1,15^2} + \frac{160}{1,15^3} + \frac{160}{1,15^4} + \frac{160}{1,15^5} - 210 = 326,34 \text{ тис.грн.}$$

$$NPV_{\text{Doctor Eleks}} = \frac{210}{1,15^1} + \frac{210}{1,15^2} + \frac{210}{1,15^3} + \frac{210}{1,15^4} + \frac{210}{1,15^5} - 300 = 423,95 \text{ тис.грн.}$$

Розрахуємо внутрішню норму рентабельності (IRR) для ІС:

$$IRR_{\text{МЕДЕЙР}} \approx 88,09\%$$

$$IRR_{\text{МІС «Каштан»}} \approx 84,06\%$$

$$IRR_{\text{МедІнфоСервіс}} \approx 70,98\%$$

$$IRR_{\text{Doctor Eleks}} \approx 69,67\%$$

Розрахуємо термін окупності (*PP*) для ІС:

МЕДЕЙР: *PP* – кумулятивний потік:

$$\text{рік 0: } -125,$$

$$\text{рік 1: } -125+115=-10,$$

$$\text{рік 2: } -10+115=105.$$

Останній від'ємний потік: -10 у кінці 1 року. Річний потік: 115.

$$\text{Точний PP: } PP = 1 + \frac{10}{115} = 1,09 \text{ р.}$$

МІС «Каштан»: *PP* – кумулятивний потік:

$$\text{рік 0: } -170,$$

$$\text{рік 1: } -170+150=-20,$$

$$\text{рік 2: } -20+150=130.$$

Останній від'ємний потік: -20 у кінці 1 року. Річний потік: 150.

$$\text{Точний PP: } PP = 1 + \frac{20}{150} = 1,13 \text{ р.}$$

МедІнфоСервіс: *PP* – кумулятивний потік:

$$\text{рік 0: } -210,$$

$$\text{рік 1: } -210+160=-50,$$

$$\text{рік 2: } -50+160=110.$$

Останній від'ємний потік: -50 у кінці 1 року. Річний потік: 160.

$$\text{Точний PP: } PP = 1 + \frac{50}{160} = 1,31 \text{ р.}$$

Doctor Eleks: *PP* – кумулятивний потік:

$$\text{рік 0: } -300,$$

$$\text{рік 1: } -300+210=-90,$$

$$\text{рік 2: } -90+210=120.$$

Останній від'ємний потік: -90 у кінці 1 року. Річний потік: 210.

$$\text{Точний PP: } PP = 1 + \frac{90}{210} = 1,43 \text{ р.}$$

Ефективність впровадження ІС (МЕДЕЙР, МІС «Каштан», МедІнфоСервіс, Doctor Eleks) у діяльність ТОВ «АЛМ-Поділля» зведено у табл.

3.10.

Таблиця 3.10 – Ефективність впровадження ІС (МЕДЕЙР, МІС «Каштан», МедІнфоСервіс, Doctor Eleks) у діяльність ТОВ «АЛМ-Поділля»

| Метод | NPV, тис. грн. | IRR, % | Payback Period, роки |
|---------------|----------------|--------|----------------------|
| МЕДЕЙР | 260,5 | 88,09 | 1,09 |
| МІС «Каштан» | 332,82 | 84,06 | 1,13 |
| МедІнфоСервіс | 326,34 | 70,98 | 1,31 |
| Doctor Eleks | 423,95 | 69,67 | 1,43 |

Найвигіднішим проектом з точки зору прибутку є ІС Doctor Eleks ($NPV = 423,95$ тис.грн.), і його варто прийняти якщо товариство орієнтується на максимізацію дисконтованого доходу. Найкращий проект з точки зору рентабельності є ІС МЕДЕЙР ($IRR = 88,09\%$), і його варто прийняти якщо ключовим фактором є стійкість до ризиків, пов'язаних зі змінами дисконтної ставки. Найменший ризик, зокрема найкоротший термін окупності притаманний ІС МЕДЕЙР ($PP = 1,09$).

Враховуюче найвище значення двох показників $IRR = 88,09\%$ та $PP = 1,09$ року пропонується впровадити ІС МЕДЕЙР.

3.3 Розробка комунікаційної стратегії з метою збільшення частки ринку ТОВ «АЛМ-Поділля»

Комунікаційна стратегія для ТОВ «АЛМ-Поділля» буде спрямована на підвищення обізнаності населення м. Хмельницького та Хмельницької області про медичні послуги, формування довіри до медичного закладу та залучення нових клієнтів. Стратегія ґрунтується на багатоканальному підході, у тому числі включаючи цифровий маркетинг, PR-кампанії, активне використання соціальних мереж, партнерства, проведення заходів для клієнтів тощо.

Основним акцентом є демонстрація якості послуг медичних клінік товариства, сучасного підходу до лікування, обслуговування пацієнтів, високої кваліфікації персоналу тощо.

До основних цілей комунікаційної стратегії ТОВ «АЛМ-Поділля» належать:

а) підвищення обізнаності про спеціалізацію та медичні послуги ТОВ «АЛМ-Поділля»;

б) розширення клієнтської бази за рахунок формування довіри до медичних центрів, що входять до складу ТОВ «АЛМ-Поділля»;

в) зростання кількості записів на прийом до лікарів, зокрема за спеціалізованими напрямками (ендокринологія, гінекологія, урологія, педіатрія тощо);

г) позиціонування медичних центрів, як провідних серед приватних медичних центрів в м. Хмельницькому та області.

Основні етапи розробки комунікаційної стратегії для ТОВ «АЛМ-Поділля» представлено на рис. 3.3.

Сегментація аудиторії для ТОВ «АЛМ-Поділля» може бути представлена наступним чином:

а) сім'ї з дітьми – ціль для послуг дитячого медичного центру «Марія Kids» (педіатрія, алергологія, неврологія, ЛОР, логопедія тощо);

б) жінки віком 25 – 55 років – ціль для послуг «Марія Beauty» (пластична хірургія, естетичні процедури) та «Медичного центру Марія» (гінекологія, мамологія, тощо);

в) чоловіки віком 30 – 55 років – ціль для послуг «Медичного центру Марія» (урологія, кардіологія, судинна хірургія тощо);

г) люди старшого віку (55+) – ціль для послуг «Медичного центру» (кардіологія, ревматологія тощо);

д) молодь 18–35 років – ціль для «Maria Dent» та «Марія Beauty».

Стратегічні напрями комунікаційної стратегії для ТОВ «АЛМ-Поділля» представлені

нижче.

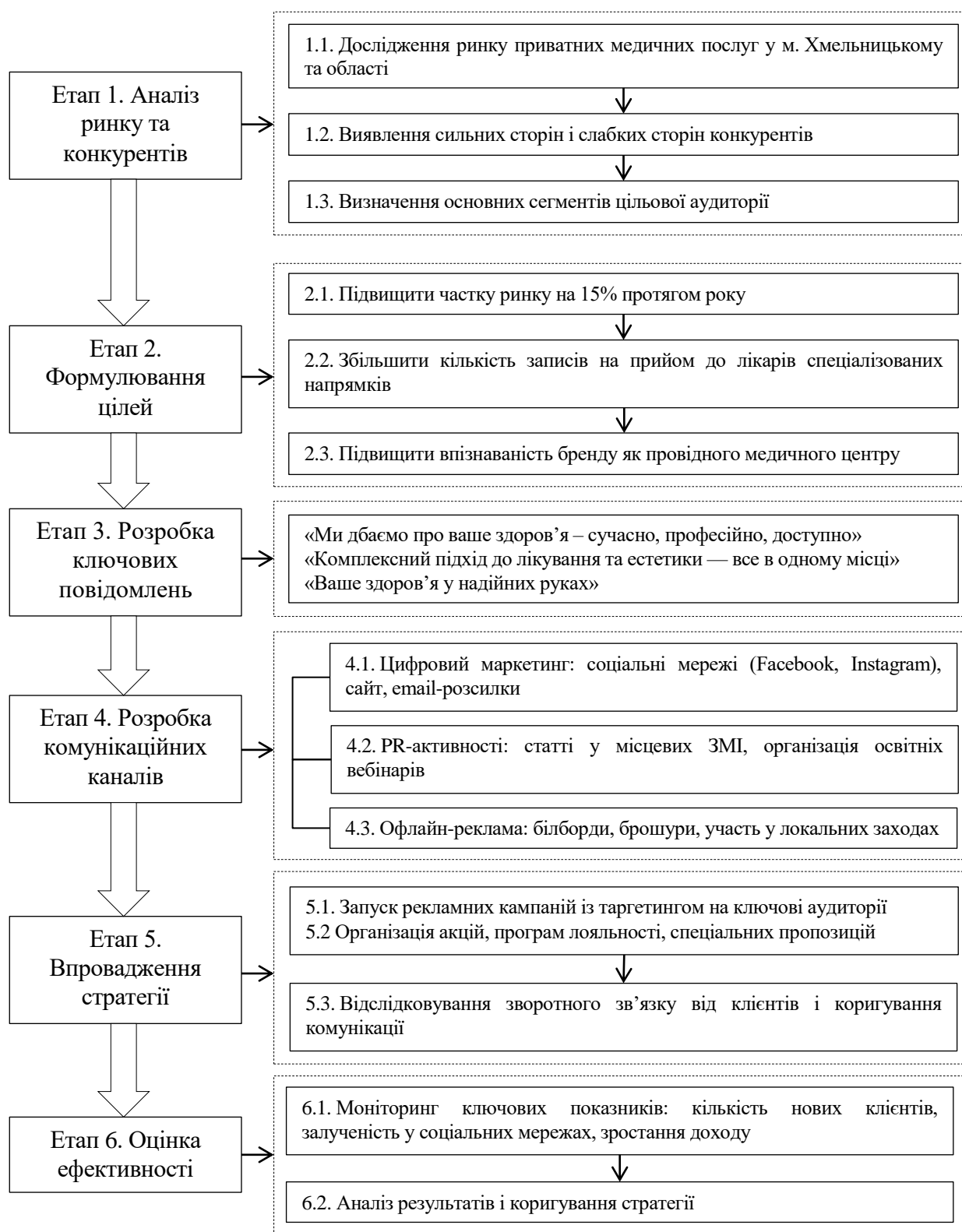


Рисунок 3.3 – Етапи розробки комунікаційної стратегії для ТОВ «АЛМ-Поділля»

Позиціонування та унікальні пропозиції:

а) сучасне обладнання та високий рівень професіоналізму лікарів;

- б) комплексний підхід до лікування (від консультацій до операцій);
- в) естетичні та медичні послуги; доступність для дітей та дорослих.

Брендинг та PR-кампанії:

- а) підкреслити репутацію медичних центрів за рахунок реальних відгуків клієнтів;
- б) розповісти про послуги широкому колу споживачів;
- в) розробка слогана.

Цифровий маркетинг:

- а) сайт – створення інтерактивного сайту з можливістю онлайн-запису;
- б) соціальні мережі – активне ведення сторінок (Facebook, Instagram та TikTok) із публікаціями про акції, послуги, історії пацієнтів тощо;
- в) контекстна реклама – запуск рекламних кампаній;
- г) SEO – оптимізація сайту для пошукових систем за ключовими запитами.

Розвиток партнерств:

- а) співпраця закладами для проведення лекцій на теми здоров'я;
- б) партнерство з бізнесом для взаємної реклами.

Реклама та акції:

- а) проведення акцій для нових клієнтів;
- б) впровадження сімейних пакетів обслуговування;
- в) впровадження програм лояльності для постійних клієнтів.

План комунікаційних заходів для ТОВ «АЛМ-Поділля» наведено у табл.

3.11.

Таблиця 3.11 – План комунікаційних заходів для ТОВ «АЛМ-Поділля»

| Етап | Діяльність | Термін | Очікуваний результат |
|------------------------------|--|----------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Аналіз цільової аудиторії | Проведення дослідження ринку медичних послуг та основних конкурентів ТОВ «АЛМ-Поділля» | 1 місяць | Визначення ключових сегментів ринку та їх потреб |
| 2. Брендінг | Розробка слогана, фірмового стилю | 2 місяці | Сформований впізнаваний імідж медичних центрів |

Продовження таблиці 3.11

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------------------------|---|--------------|--|
| 3. Цифрова реклама | Запуск Google Ads, кампаній у соцмережах із таргетингом на певні (визначені) сегменти аудиторії | Постійно | Збільшення трафіку на сайт та зростання кількості записів на прийом |
| 4. Розробка акцій | Впровадження акцій для нових клієнтів («Перша консультація – 50%») | Щоквартально | Приріст нових клієнтів на 20 – 30% |
| 5. Проведення вебінарів | Організація онлайн-вебінарів на тему «Профілактика захворювань» з метою залучення аудиторії | Щоквартально | Підвищення обізнаності аудиторії та зростання довіри до лікарів центру |
| 6. Партнерства | Укладання угод із місцевим бізнесом та іншими закладами з метою проведення лекцій | 6 місяців | Розширення впливу та залучення додаткових клієнтів |

Очікуваний ефект від впровадження комунікаційної стратегії у ТОВ «АЛІМ-Поділля» є зростання кількості нових клієнтів на 25–30% упродовж року; підвищення рівня впізнаваності бренду серед мешканців м. Хмельницького та області; зміцнення позицій на ринку медичних послуг у м. Хмельницькому та області.

Формування ефективної комунікаційної стратегії є одним з елементів просування власного бренду на визначеному цільовому ринку і у сучасних реаліях жорсткої конкуренції на ринку медичних послуг дозволяє вести боротьбу за кожного потенційного клієнта.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено рекомендації з управління розвитком досліджуваного товариства. Такі рекомендації передбачають можливість певного удосконалення процесів оцінювання діяльності

товариства, цифровізацію процедур та посилення позитивного іміджу на ринку медичних послуг.

Запропоновано використання GAP-аналізу для систематизації процесів оцінювання діяльності ТОВ «АЛМ-Поділля», який включає певні етапи від оцінювання рівня очікувань клієнтів і до аналізу їх відповідей на повний масив запитань. Це дозволяє знайти відносно «слабкі місця» у діяльності товариства і постійно удосконалювати процеси, над чим системно і цілеспрямовано працює менеджмент товариства.

Також розглянути можливість використання різних автоматизованих систем управління медичною практикою та надано обґрунтування доцільності впровадження системи ІС МЕДЕЙР.

Окремим аспектом роботи є пропозиції з формування ефективної комунікаційної стратегії з метою збільшення частки ринку, що особливо актуально у реаліях сьогодення. Розроблена стратегія базується на багатоканальному підході, і включає цифровий маркетинг, PR-кампанію, активне використання соціальних мереж, партнерства, проведення івент-заходів для клієнтів тощо. Головним акцентом є демонстрація високої якості послуг всіх медичних клінік товариства, сучасного підходу до якісного лікування, обслуговування пацієнтів різних вікових груп, високої кваліфікації персоналу та менеджменту.

Запропоновані заходи можуть бути впроваджені у практичну діяльність ТОВ «АЛМ-Поділля» за рішенням менеджменту товариства.

ВИСНОВКИ

Розвиток підприємства завжди цікавить власників та менеджерів, оскільки від цього залежить їх добробут і стабільність існування на ринку у довгостроковій перспективі. Саме тому саме поняття «розвиток підприємства» має достатньо велику кількість трактувань. Необхідно відмітити, що основними підходами до трактування самого поняття «розвиток підприємства» є такі: функціонально-структурний, циклічний, еволюційний та системний підхід.

У багатьох літературних джерел по різному представлено і класифікацію розвитку підприємства. Вона залежить від різних критеріїв, до яких відносяться різні сфери діяльності, характер змін, ступінь впливу масиву факторів та напрямки розвитку. Сформована у роботі класифікація дозволяє глибше зрозуміти природу розвитку підприємства.

Кожна класифікація не формується заради класифікації, а дає комплексне уявлення про різні підходи до розвитку і формування стратегії розвитку підприємства в цілому. Формування стратегії розвитку підприємства передбачає певну послідовність етапів, які більш детально представлено у першому розділі роботи. Стратегія розвитку є однією з головних практичних проблем менеджменту підприємства і потребує врахування різних факторів середовища функціонування кожного конкретного суб'єкта.

З метою визначення умов розвитку досліджуваного підприємства у роботі було проведено аналіз середовища його функціонування, а також основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «АЛМ-Поділля» протягом 2021-2023 рр. За аналізований період 2021-2023 рр. чистий дохід товариства значно зріс, зокрема у 2022 р. на 10,2%, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. на 51,1%, що свідчить про зростання послуг товариства, і позитивним показником. Чистий прибуток ТОВ «АЛМ-Поділля» знизився у 2022 р. на 5,1%, але суттєво зріс у 2023 р. на 65,8%, що свідчить про реальне покращення фінансового стану в останньому аналізованому році та дозволяє зробити висновки щодо наявності

ресурсів для розвитку. Передумовою розробки пропозицій щодо розвитку товариства є проведення SWOT-аналізу, що і було зроблено у другому розділі магістерської роботи.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено рекомендації з удосконалення процесів управління розвитком ТОВ «АЛМ-Поділля», які включають пропозиції щодо удосконалення системи оцінювання якості послуг медичних центрів з використанням GAP-аналізу, та подальшим виділенням необхідних етапів.

Також розглянуто можливість впровадження інформаційного забезпечення та розраховано результативність їх безпосереднього використання. На основі розрахунку показників ефективності реалізації проєктів – $IRR = 88,09\%$ та $PP = 1,09$ р., доцільним є впровадження інформаційної системи МЕДЕЙР.

І третій захід безпосередньо пов'язаний з необхідністю максимального охоплення цільового ринку та формуванням комунікаційної стратегії товариства. Для цього визначено етапи розробки такої стратегії та здійснено прогноз результатів її реалізації, що дозволяє зробити висновок про її доцільність та необхідність впровадження у ТОВ «АЛМ-Поділля».

Представлені у роботі рекомендації дозволять менеджменту товариства переглянути і удосконалити наявні підходи до розвитку підприємства і за наявності ресурсів та актуальної потреби, реалізувати наведені заходи у повному обсязі.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Амеліна І. В. Концепція організаційного розвитку машинобудівних підприємств в умовах кризи [Електронний ресурс] / І. В. Амеліна. – Режим доступу: <http://professura.at.ua>.
2. Березін О.В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу підприємства / О.В. Березін // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. – 2007. – Вип. 4 (40).–Ч. II. — С. 20-28.
3. Бондарь Н. Н. Сучасні тенденції розвитку підприємств [Електронний ресурс] / Н. Н. Бондарь. – Режим доступу: <http://www.trn.ua/articles/4724>.
4. Бюджетна децентралізація: моніторинг та оцінка 2023 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://decentralization.ua/uploads/library/file/930/Budget_2023_Monitoring_by_USAID_HOVERLA_Activity.pdf.
5. В проєкті бюджету на 2025 рік передбачено майже 211 млрд грн видатків на охорону здоров'я [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://moz.gov.ua/uk/v-proyekti-byudzhetu-na-2025-rik-peredbacheno-majzhe-211-mlrd-grn-vidatkiv-na-ohoronu-zdorov-ya>.
6. Вініченко О. М. Характеристика, види та сутність розвитку підприємства / О. М. Вініченко. // Агросвіт. – 2015. – №15. – С. 49-57.
7. Вінніченко І. І. Сутнісна характеристика розвитку підприємства соціально-економічної системи / І. І. Вінніченко // Економіка, фінанси, право. – 2012. – № 5. – С. 8-13.
8. Гавловська Н. І. Використання технологічного аудиту при формуванні програми технічного розвитку підприємства на основі інноваційного підходу / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – №4 – Т.3 – С. 27-31.
9. Горбань В.Б. Управління стратегічним потенціалом машинобудівного підприємства [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://intkonf.org>.

10. Гордієнко Л. Ю. Семантичний аналіз сутності стратегічного потенціалу підприємства як економічної категорії щодо умов трансформаційної економіки / Л. Ю. Гордієнко, Є. В. Швець // Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. – 2006. – № 71. – С. 151-157.

11. Горіна Г. О. Діалектика поняття «розвиток підприємства» / Г. О. Горіна // Причорноморські економічні студії. – 2016. Вип. 8. – С. 123-127.

12. Гросул В. А. Основні підходи до визначення поняття «потенціал» підприємства / В. А. Гросул // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць. – 2008. – Вип. 2 (8). – 165 с.

13. Держбюджет – 2024: загальні показники та видатки на охорону здоров'я [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/681435>.

14. Держбюджет-2024: які основні показники передбачено законопроектом (оновлено) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://news.dtkk.ua/state/laws-and-regulations/85750-derzbiudzet-2024-iaki-osnovni-pokazniki-peredbaceno-zakonoprojektom-onovleno>.

15. Дорошук Г. А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / Дорошук Г. А.; під ред. С. К. Харічкова – Одеса: Бондаренко М.О., 2016. – 196 с.

16. Дошатов Ю. Безробіття в Україні вдвічі перевищило довоєнні показники, – Гетманцев [Електронний ресурс] / Ю. Дошатов, В. Поліщук. – Режим доступу: <https://www.rbc.ua/rus/news/bezrobittya-ukrayini-vdvichi-perevishchilo-1704722831.html>.

17. Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства» [Електронний ресурс] / С. П. Дунда – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_32/Dunda.pdf.

18. Економічний енциклопедичний словник / за ред. С. В. Мочерного. – Львів: Світ, 2005. – 616 с.

19. Закусило В.В. Маркетингова складова стратегічного розвитку підприємницьких структур / В.В. Закусило, Н.І. Гавловська // Development Service Industry Management. – 2023. – №3. – С. 121-126.

20. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види / В. Занора. // Галицький економічний вісник. – 2019. – № 6 (61). – С. 69-78.
21. Ігнат'єва І. А. Методологічні основи стратегічного управління підприємством: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук / І. А. Ігнат'єва. – Київ, 2006. – 45 с.
22. Інформаційні технології для медицини [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.infomed.ck.ua/>.
23. Киф'як В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства» / В. Киф'як // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 8. – Ч. 2. – С. 190-194.
24. Колесніков О.О. Управління стратегічним потенціалом підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємством»/ О.О. Колесніков. — Харків, 2005. – 18 с.
25. Кононенко І.В. Управління розвитком підприємства: навч. посібник / І.В. Кононенко. – Харків : НТУ «ХП», 2001. – 134 с.
26. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Київ: ТОВ «Академвидав», 2003. – 416 с.
27. Ладонько Л.С. Стратегічний потенціал підприємства: формування та оцінка/ Л. С. Ладонько, М. В. Ганжа// Науковий вісник Полісся. – 2015. – № 2 (2). – С.109-114.
28. Левик І. С. Стратегічний потенціал машинобудівного підприємства: суть та елементи / І. С. Левик// Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 727. – С. 81-88.
29. Медичний центр року в м. Хмельницький ТОВ «АЛМ-Поділля» Медичний центр «Марія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://award.com.ua/winners/tov-alm-podillja-medichnij-centr-marija/>.
30. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління: підручник / Б. М. Мізюк. – Львів: Магнолія, 2009. – 544 с.
31. Мінфін презентує головні результати та досягнення 2021 року

[Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_prezentuie_golovni_rezultati_ta_dosiagnennia_2021_roku-3278.

32. Мінфін: у 2022 році видатки на охорону здоров'я становили 215,3 млрд гривень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_u_2022_rotsi_vidatki_na_okhoronu_zdorovia_stanovili_2153_mlrd_griven-3908.

33. Мінфін: у 2023 році видатки на охорону здоров'я становили 217,4 млрд гривень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_u_2023_rotsi_vidatki_na_okhoronu_zdorovia_stanovili_2174_mlrd_griven-4492.

34. МІС «Каштан» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ciet-holding.com/mis-kashtan/>.

35. Нестеренко С. А. Теоретико-методологічні підходи щодо визначення сутності «стратегічний потенціал» в економічній літературі/ С. А. Нестеренко// Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. – 2017. – № 1. – С. 290-297.

36. Особливості і зміст розвитку організацій з позиції прийняття ефективних управлінських рішень / Є. М. Рудніченко, Н. І. Гавловська, С. А. Омелянчук, І. В. Лісовський, С. Й. Ядуха // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020. – № 3. – С. 130-134.

37. Парасій-Вергуненко І. М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика: монографія / І. М. Парасій-Вергуненко. – Київ: Видавництво КНЕУ, 2007. – 360 с.

38. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: моногр. / В.В. Пастухова. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. Ун-т, 2002. – 302 с.

39. Пługіна Ю. А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття / Ю. А. Пługіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 36. – С. 193-196.

40. Побережний Р. О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування / Р. О. Побережний // Вісник національного технічного

університету «ХПІ». – 2012. – № 13. – С. 90-100.

41. Погорелов Ю. С. Розвиток підприємства : поняття та види / Ю. С. Погорелов // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 88. – С. 75-81.

42. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Харків: Вид. дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.

43. Приватна медицина – перспектива розвитку в Україні: результати соціологічного опитування. Київ 2023 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://razumkov.org.ua/images/2023/06/2023-MEDICINA.pdf>.

44. Пробоїв О. А. Оцінка стратегічного потенціалу відкритих акціонерних товариств нафтогазової промисловості Івано-Франківської області / О. А. Пробоїв // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. – 2005. – Вип. 91. – С. 168-178.

45. Продукти за напрямком охорона здоров'я [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://e-life.com.ua/products-services/>.

46. Процес стратегічного планування – Розділ 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://worksection.com.ua/blog/the-strategic-planning-process-1.html>.

47. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Харків, 2006. – 496 с.

48. Рівень безробіття в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/>.

49. Стратегічне управління підприємством: навч. посібник / За ред. Василенка В. О. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.

50. Сучасні підходи до управління розвитком підприємства / Н. Гавловська, В. Закусило, Є. Рудніченко, Н. Брецько // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2023. – №3. – С. 75-81.

51. Сущенко О.А. Формування стратегічного потенціалу підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / О.А. Сущенко // Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. – Луганськ, 2002. – 20 с.

52. Теоретичний базис формування стратегії організації / Н. Гавловська, С. Йолкін, Т. Яблонський, Н. Небелюк // Вісник ХНУ. Економічні науки. – 2023. – №1. – Т. 1. – С. 273-278.

53. Теоретичні аспекти стратегування у реалізації інноваційного розвитку підприємства / Н. І. Гавловська, Л. О. Тарасенко, Р. Є. Чумак, А. П. Венгер // Development Service Industry Management. – 2024. – №2. – С. 26-30.

54. ТОВ «АЛІМ-Поділля»: Інтелектуальна власність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/39462027/patents>.

55. Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства: навч. посіб / В. І. Тоцький, В. В. Лаврененко. – Київ: КНЕУ, 2005. – 247 с.

56. Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем : монографія / Т. Б. Надтока, Г. А. Какуніна, О. В. Мартякова та ін. ; за заг. ред. О. В. Мартякової. – Донецьк : Вид-во ДонНТУ, 2011. – 744 с.

57. Фещур Р.В. Оцінювання і управління потенціалом машинобудівних підприємств/Р.В. Фещур, О.Б. Бортновська// Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2007. – № 606. – С. 113-118.

58. Чи вистачить коштів для покриття значного бюджетного дефіциту в разі, якщо війна триватиме протягом усього наступного року? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3909293-proekt-derzavnogo-budzetu2025-osnovni-harakteristiki-ta-strategicni-prioriteti.html>.

59. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.

60. Шубравська О. Сталий економічний розвиток: поняття і напрям досліджень / О. Шубравська // Економіка України : політико-економічний журнал. – 2005. – № 1. – С. 36-42.

61. Benchmarking Process Steps [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://fastercapital.com/topics/benchmarking-process-steps.html>.

62. Doctor Eleks [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://doctor.eleks.com/>.

63. Hiatt J. M. ADKAR: Model for Change in Business, Government and our Community: How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers / J. M. Hiatt. – Colorado : Prosci Research, 2006. – 148 p.

64. Kotter J. P. A Force For Change: How Leadership Differs from Management / J. P. Kotter. – New York: Free Press, 1990. – 192 p.

65. Mescon M. H. Management / Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. – New York : Harpercollins College Div., 1998. – 777 p.

66. Peters T. J. In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies / T. J. Peters, R. H. Waterman. – New York : Harper & Row, 1982. – 360 c.

67. Strategic Adaptation as a Way of Managing Organizational Changes in the Context of Implementing a Safety Oriented Enterprise Management Approach / N. Havlovska, O. Illiashenko, O. Konoplina, I. Shevchuk, A. Hlynska, V. Prytys // TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics – Vol.9, No.3, August 2020 – p. 1053-1061.

68. What Is a Gap Analysis? An Easy-to-Use Template [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.clearpointstrategy.com/blog/gap-analysis-template>.