

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ТЕРНОПІЛЬСЬКА Світлана Михайлівна

Стратегічне управління розвитком організації публічної сфери. / Strategic management of the development of the organization of the public sphere.

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ПУАзм-21
С. М. Тернопільська

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Т. М. Попович

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"__" _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

ЗМІСТ

| | |
|--|--|
| Вступ | |
| Розділ 1. Теоретичні та методичні засади стратегічного управління розвитком організації публічної сфери | |
| 1.1. Сутність, завдання та принципи стратегічного управління розвитком організації публічної сфери в сучасних реаліях | |
| 1.2. Інструментальна база обґрунтування стратегічного розвитку організації публічного сектору | |
| Висновки до розділу 1..... | |
| | |
| Розділ 2. Аналіз діючої практики стратегічного управління в досліджуваній організації | |
| 2.1. Організаційно-функціональне забезпечення процесу стратегічного управління в організації | |
| 2.2. Оцінка стратегічного потенціалу організації до розвитку. | |
| 2.3. Аналіз процедури розроблення стратегії розвитку організації | |
| Висновки до розділу 2..... | |
| | |
| Розділ 3. Удосконалення механізмів стратегічного управління розвитком організації публічного сектору в умовах трансформаційних змін та викликів | |
| 3.1. Концептуалізація процесу вироблення та обґрунтування стратегічних цілей розвитку організації | |
| 3.2. Впровадження інструментів стратегічного планування розвитку організації в умовах трансформаційних змін..... | |
| Висновки до розділу 3 | |
| | |
| Висновки | |
| Список використаних джерел | |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Стратегічне управління розвитком організацій публічного сектору спрямовується на забезпечення успішної їх функціонування у довгостроковій перспективі і є важливим з точки зору тих суспільних завдань, які вони виконують і проблем, які ними вирішуються у межах наданих їм повноважень. Включає комплекс дій з формування стратегічного бачення розвитку організації, вироблення певного алгоритму впровадження стратегічних змін, які закладаються в обрану стратегію такого розвитку та здійсненні безперервного контролю та оцінювання реалізації прийнятих рішень з метою підтримання здатності до виживання та ефективного функціонуванні в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій з удосконалення механізмів стратегічного управління розвитком організації публічної сфери в умовах трансформаційних змін та викликів .

Досягнення зазначеної мети передбачає вирішення наступних пріоритетних завдань:

- дослідити сутність, завдання та принципи стратегічного управління розвитком організації публічної сфери в сучасних реаліях;
- вивчити методичний інструментарій стратегічного управління розвитком організації публічного сектору;
- проаналізувати організаційно-функціональне забезпечення процесу стратегічного управління в організації;
- провести оцінку стратегічного потенціалу організації до розвитку;
- провести аналіз діючої процедури розроблення стратегії розвитку організації;

– виробити пропозиції щодо впровадження концептуальних підходів до процесу вироблення та обґрунтування стратегічних цілей розвитку організації;

– запропонувати заходи із впровадження інструментів стратегічного планування розвитку організації в умовах трансформаційних змін.

Об’єктом дослідження є механізми стратегічного управління розвитком організації публічної сфери .

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади вироблення стратегічних підходів в управлінні організацією публічної сфери.

Інформаційною базою дослідження стали нормативні та інструктивні матеріали з питань стратегічного управління розвитком організацій публічної сфери, наукові публікації провідних вчених з даної проблематики, монографічна література, практичні матеріали діяльності досліджуваного закладу охорони здоров’я, ресурси мережі Інтернет.

Практична цінність проведених досліджень полягає у виробленні пропозицій щодо удосконалення процедур вироблення стратегічних цілей розвитку організації та вдосконалення інструментарію стратегічного планування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

1.1. Сутність, завдання та принципи стратегічного управління розвитком організації публічної сфери в сучасних реаліях

Сутність стратегічного управління полягає у формуванні стратегічного баченні розвитку організації, виробленні певного алгоритму впровадження стратегічних змін, які закладаються в стратегію такого розвитку та здійсненні безперервного контролю та оцінювання реалізації заходів з метою підтримання здатності до виживання та ефективному функціонуванні в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Стратегічне управління розвитком організацій публічного сектору спрямовується на забезпечення успішної їх функціонування у довгостроковій перспективі і є важливим з точки зору тих суспільних завдань, які вони виконують і проблем, які ними вирішуються у межах наданих їм повноважень.

Актуальність проблематики стратегічного управління розвитком таких організацій обумовлена низкою переваг, які отримує суспільство та власне самі організації від використання інструментів стратегування, до яких можемо віднести:

підвищення ефективності та результативності їхньої діяльності шляхом більш ефективного використання наявних ресурсів; можливістю прогнозувати розвиток та адаптуватися до змін, щоб досягати поставлених цілей;

забезпечення прозорості та відкритості позицій, посилення довіри до заходів, які будуть здійснюватися в перспективі на засадах взаємодії з усіма зацікавленими сторонами;

можливість аналізувати та управляти ризиками, які здатні впливати на діяльність організації, та убезпечувати таким чином виникнення негативних наслідків і загроз;

оптимізування ресурсів та раціональний їх розподіл, спрямовання на пріоритетні напрямки розвитку і реалізацію завдань, що мають найбільший соціальний вплив;

соціальне орієнтування стратегічних заходів, спрямованих на підтримку і розвиток цінностей суспільства;

забезпечення гнучкості у вирішенні складних суспільних проблем шляхом вироблення альтернативних варіантів і сценаріїв та вибору найбільш оптимального з точки зору більш ефективного досягнення результату;

стратегічне управління відкриває можливості для співпраці та розвитку партнерських відносин з усіма зацікавленими сторонами, що сприяє обміну знаннями, ресурсами та інноваціями.

Вищенаведені переваги у своїй сукупності демонструють, що стратегічне управління в публічних організаціях є не лише актуальним, але й необхідним для забезпечення досягнення їхньої місії, сприяння розвитку суспільства та підвищення ефективності діяльності. В узагальненому виді переваги стратегічного управління в організаціях публічної сфери проілюстровані на рис. 1.1.

Варто зазначити, що наукова думка демонструє багато різних підходів до трактування поняття «стратегічне управління», які характеризуються за змістом виконуваних дій, їх характером, стратегічною зорієнтованістю та послідовністю реалізації [1;3;15;14; 13]:. Зокрема, під стратегічним управлінням розуміється:

багатоаспектний управлінський процес, що допомагає формулювати та реалізовувати ефективні стратегії розвитку організації, які сприяють оптимізації та збалансуванню її відносин зовнішнім середовищем в процесі досягнення стратегічних цілей;

особлива форма діяльності, зорієнтована на розроблення цілей та способів їхнього досягнення, що дозволяє організації забезпечити конкурентну перевагу в умовах нестабільності шляхом зміни як її самої так і середовища діяльності;



Рис. 1.1. Переваги стратегічних підходів в управлінні розвитком організацій публічної сфери

Примітка. Узагальнено автором

наука і практика з розроблення і реалізації головних цілей та напрямів розвитку організації, що забезпечують її конкурентоспроможність і стійкість розвитку, економічну ефективність та інноваційну перевагу у довгостроковій перспективі. При цьому, досягнення комплексу поставлених цілей довгострокового розвитку здійснюється на основі мотивування персоналу, розроблення і впровадження стратегій і стратегічних планів їхньої реалізації, впровадження стратегічних змін в систему управління, здійснення контролю та оптимізації використання ресурсів;

процес, спрямований на забезпечення розвитку організації у відповідності до прийнятої стратегії, її гнучкість та мобільність, що необхідні для своєчасного корегування прийнятих раніше стратегічних рішень при зміні зовнішніх та внутрішніх умов діяльності з метою підвищення стійкості та підвищення ефективності;

процес прийняття та реалізації стратегічних рішень, центральною ланкою якого є «стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і загрозами

зовнішнього оточення, в якому воно діє. При цьому стратегію можна розглядати як основну сполучну ланку між тим, що підприємство хоче досягти - його цілями, і лінією поведінки, обраної для досягнення цих цілей» [13].

Отже, за своєю сутністю і змістом стратегічне управління (надалі – СУ) є процесом оцінювання стану зовнішнього середовища з точки зору впливу на діяльність організації, формулювання його організаційних і операційних цілей розвитку, ухвалення відповідних рішень, що спрямовуються на створення та посилення спроможності задовольняти потреби споживачів та отримувати відповідну вигоду у довгостроковій перспективі.

Зіставлення різних підходів до трактування змісту СУ, дозволяє констатувати, що не зважаючи на специфічність діяльності різних типів організації, які ускладнюють розроблення однієї, прийнятної для усіх моделі процесу СУ їхнього розвитку, можна виокремити деякі спільні етапи, притаманні для всіх систем такого управління. Цими спільностями є: формування місії діяльності організації; визначення цілей, які передбачається досягти в перспективі; аналізування середовища функціонування; розроблення та визначення стратегічних альтернатив (пріоритетів) розвитку, вибір найбільш варіанту оптимальної стратегії; формування системи стратегічних програм, планів, та проектів; вироблення механізмів реалізації запланованих у документах заходів; здійснення контролю за виконанням; проведення оцінки результатів реалізації та коригування в разі виявлення відхилення. У загальному виді модель стратегічного управління в організації може бути описана схемою, наведеною на рис. 1.2.

Власне сама ідеологія стратегічного управління формується через надання відповідей на низку ключових питань за кожним компонентом наведеної моделі, а саме: Ким ми хочемо стати (куди йдемо)? З якою метою ми функціонуємо (для чого)? Чого хочемо досягти і як саме? У що віримо і на що будемо опиратися в досягненні мети? Яких результатів хочемо досягти?

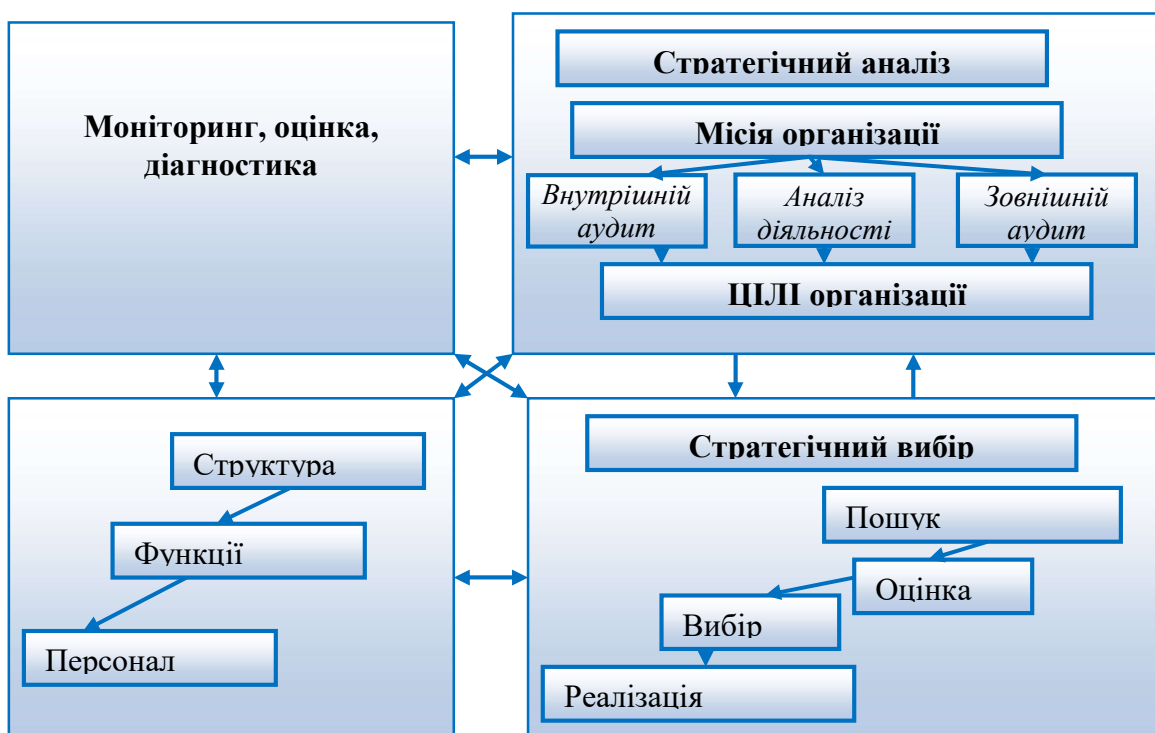


Рис. 1.2. Структурні елементи моделі стратегічного управління організацією.

Примітка. Узагальнено за [14]

В цілому ж, метою стратегічного управління є забезпечення розвитку та підтримки стратегічної спроможності організації реалізовувати покладені на неї функціональні обов'язки та забезпечити ефективну діяльність в умовах нестабільного зовнішнього середовища, викликів і загроз.

Процес стратегічного управління в організації спрямовується на розроблення стратегії її розвитку. Характерні ознаки, притаманні стратегії, як основного узагальнюючого документу всіх напрацювань у процесі стратегічного управління, полягають у наступному:

стратегія має узгоджуватися з місією розвитку організації;

стратегічні цілі, до яких прагне організація, можуть змінюватися за будь-яких причин і на різних управлінських рівнях;

процес розроблення стратегії здійснюється з орієнтацією на певний напрям розвитку організації і на встановлений період часу;

стратегія може стати орієнтиром для залучення додаткових інвестицій, оскільки показує як організація пристосовується до зовнішнього середовища та демонструє власні конкурентні переваги;

базовими Елементами стратегії є: довгострокові цілі (як стратегічні результати діяльності); політика їх досягнення (певні правила організаційних дій), плани реалізації (сукупність конкретних дій, які враховують наявні ресурси організації).

Як інтеграційна модель дій, які виробляються для досягнення цілей організації, стратегія слугує певним набором правил прийняття рішень на всіх рівнях управління, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності організації.

Практика великих компаній щодо рівневого підходу в стратегічному управлінні, свідчить, що такі стратегії можуть носити характер корпоративної (рішення щодо якої приймається або ж корегується топ-менеджментом організації); ділової (приймається і переглядається керівництвом організації); функціональної (приймається і переглядається керівництвом структурних підрозділів); оперативної (приймається і переглядається начальниками функціональних відділів). Даний підхід проілюстрований на рис. 1.3.).



Рис. 1.3. Рівні розроблення стратегії розвитку організації та відповідальності за впровадження

Примітка. Узагальнено автором.

Реалізація такого підходу забезпечується низкою фундаментальних принципів, які закладаються у процес стратегічного управління, а саме: цілеспрямованості, безперервності; теоретико-методологічної обґрунтованості форм та методів стратегічного управління; системного та комплексного підходу до розроблення стратегій та системи стратегічного управління загалом; послідовності дій; унікальності систем стратегічного управління конкретною організацією; гнучкої адекватності системи стратегічного управління до змін і умов функціонування; результативності та ефективності (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Принципи стратегічного управління розвитком організації публічного сектору

Примітка. Узагальнено автором за [1; 11;35]

Загалом, як стверджується в [страт.у], стратегічно орієнтованою організацією варто вважати ту, у якій персонал володіє стратегічним мисленням, де застосовується система стратегічного планування, а вся поточна діяльність підпорядкована досягненню встановлених стратегічних цілей. Такий підхід ґрунтується на тому, що стратегія – є довгостроковим

якісно визначеним напрямом розвитку, що спрямовується на досягнення успіху.

Факторами змісту стратегії, яка вибудовується, є потреби споживачів; можливість впроваджувати нововведення та використання сучасних ІТ; наявність необхідних для проведення змін ресурсів як внутрішніх так і залучених; рівень діючих технологій та можливості їх модифікації; кадровий потенціал організації та лідерські позиції керівництва.

1.2. Інструментальна база обґрунтування стратегічного розвитку організації публічного сектору

Стратегічне управління реалізується через функціональний інструментарій, у рамках планування стратегічного розвитку, організування виконання стратегічних планів, мотивування персоналу за досягнуті результати при впровадженні стратегічних рішень, контролю за процесами виконання стратегічних цілей розвитку.

Базовим підґрунтям для вироблення стратегії розвитку організації є проведення стратегічного аналізу, який за своєю сутністю є процесом визначення критично важливих впливів як зовнішнього так і внутрішнього середовища, що свідчать про спроможність організації досягти поставлених цілей у коротко-та довготерміновій перспективі. Він є початковим етапом розроблення стратегії організації, і зорієнтований на обрання найбільш оптимального її варіанту в умовах, що склалися. Проведення стратегічного аналізу здійснюється за двома основними напрямками: 1) аналізується і оцінюється ситуація та умови функціонування організації у зовнішньому середовищі; 2) аналізується та оцінюється ситуація, яка склалася всередині організації.

Для отримання аналітичної платформи щодо прийняття рішення про стратегічний вибір, в процесі стратегічного аналізу дається відповідь на ключові питання, наведені на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Ключові питання для проведення стратегічного аналізу середовища діяльності організації

Примітка. Узагальнено автором за [23]

У процесі стратегічного аналізу повинен бути забезпечений логічний перехід від аналізу середовища діяльності до розроблення альтернативних концепцій та, власне, вибору оптимальної стратегії. Схематично такий процес проілюстрований на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Стратегічний аналіз у системі вибору організацією найбільш оптимальної за складених умов стратегії розвитку.

Примітка. Згруповано за [35]

При виробленні стратегії розвитку та прийнятті відповідного рішення керівництво повинно мати чітке уявлення про вплив середовища на

діяльність організації для правильного визначення стратегічних перспектив розвитку, сформулювати стратегічні цілі і завдання, виробити стратегічні орієнтири, націлені на забезпечення успіху та реалізацію поставлених завдань.

У наукових публікаціях описується низка аналітичних методів та моделей, які є найбільш доцільними при розробці стратегій розвитку організації, а саме: SWOT-аналіз, STEP-аналіз, Метод А-В-С-аналіз, SPACE-аналіз, матриця Ансоффа, модель Портера, матриця Мак-Кінзі та інші.

Загальна характеристика окремих аналітичних методів, які можуть бути використані для розроблення стратегій організацій публічного сектору, наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Узагальнена характеристика методів стратегічного аналізу

| Метод аналізу | Зміст методи та аналітичні прийоми та застосування |
|---------------|--|
| SWOT-аналіз | SWOT-аналіз передбачає виконання певної послідовності дій: - ідентифікація та вивчення факторів зовнішнього оточення підприємства з метою виявлення поточних та потенційних загроз та своєчасного запобігання збитків внаслідок їхньої дії; - ідентифікація та вивчення факторів зовнішнього оточення підприємства з метою виявлення поточних та потенційних можливостей, необхідних для запобігання загрозам і зміцнення конкурентних позицій. - ідентифікація та аналіз сильних позицій складових потенціалу конкурентних переваг підприємства. - ідентифікація та аналіз слабких сторін потенціалу підприємства. |
| STEP-аналіз | Дозволяє комплексно охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію, оцінюючи вплив системи чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових. Аналіз здійснюється за схемою "чинник-підприємство". |
| | Результати аналізу оформлюються у вигляді матриці, на горизонтальній осі якої визначаються чинники макросередовища, на вертикальній - сила їхнього впливу в балах, рангах або інших одиницях виміру. Результати STEP-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію в галузі виробництва та комерційної діяльності |
| SPACE-аналіз | Метод SPACE-аналізу є похідним від SWOT-аналізу і застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності невеликих організацій за такими групами критеріїв: 1) фінансове забезпечення; 2) конкурентоспроможність; 3) привабливість сфери діяльності; 4) стабільність діяльності. На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється. Напрямок вектору визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для зміцнення конкурентних позицій. |

Наведено за [35]

Технологія SWOT-аналізу в стратегічному аналізі є найбільш поширеною і застосовується з метою: по-перше, прийняття зусиль для перетворення слабких сторін діяльності організації на її силу, а загрози

перетворити можливості; по-друге, забезпечити розвиток сильних позицій у відповідності до обмежених можливостей у розвитку. Фундаментальними складовими SWOT-аналізу, який використовується для вироблення стратегії в організаціях публічного сектору, є:

- слабкі сторони (це ті види і сфери діяльності, наявні ресурси та умови, які використовуються в організації не повно або ж не за призначенням);

- сильні сторони (це внутрішні можливості (потенціал, навички) та ресурси, що дозволяють забезпечити стійкий розвиток та досягти успіху);

- можливості (шанси) (це те, що організація може використати для того, щоб досягти поставлених стратегічних цілей та отримати позитивні результати, підвищити ефективність роботи);

- загрози (ризики) (характеризують процеси або ж події, що перешкоджають розвитку організації у напрямі досягнення визначених цілей.

Взаємозв'язок наведених фундаментальних компонент SWOT-аналізу розвитку організації проілюстровано на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Фундаментальні складові SWOT-аналізу розвитку організації публічного сектору

Примітка. Узагальнено автором за [39]

SWOT-аналіз допомагає фахівцям, що розробляють стратегію, з'ясувати, який її варіант є найбільш сприятливим іраціональним з точки зору можливості мінімізувати вплив існуючих ризиків та забезпечити стійкий розвиток у зовнішньому середовищі з урахуванням виявлених сильних та слабких сторін діяльності організації. За результатами SWOT-аналізу обирається той варіант (вид) стратегії, який дозволить у найбільшій мірі досягти цілей розвитку організації за повного використання наявних ресурсів. Варіанти стратегій, що можуть використовуватися у практиці стратегічного управління розвитком організації, наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Варіанти стратегій розвитку організацій публічної сфери

| Стратегія | Комбінація елементів SWOT-аналізу |
|---|---|
| 1) Варіанти стратегій, що випливають з аналізу сильних сторін та можливостей | |
| Стратегія зміцнення/ наращування | Концентрація уваги на наявних сильних сторонах організації та її стратегічного потенціалу |
| Стратегія використання | Реалізація сприятливих шансів і переваг та можливостей розвитку |
| Стратегія зв'язування/кореляції | Забезпечення тісного зв'язку між наявними сильними |
| | сторонами та виникаючими можливостями |
| 2) Варіанти стратегій, що випливають з аналізу слабких сторін та ризиків | |
| Стратегія елімінації | Усунення слабких сторін у діяльності організації |
| Стратегія мінімізації | Мінімізація ризиків та втрат |
| Стратегія трансформації | Перетворення слабких сторін та ризиків у шанси і можливості |

Примітка. Адаптовано за [20]

Як свідчить практика, варіанти стратегій, пов'язаних з використанням сильних сторін та можливостей (це стратегія зміцнення та використання), є більш перспективними з огляду на забезпечення отримання результату, аніж ті, що будуються на аналізованні слабких сторін та ризиків. За першим підходом в основу стратегії закладаються «виявлені сильні сторони, потенціал яких хоча й не безмежний, але які при їх вдалому поєднанні з новими шансами (стратегія пов'язування/кореляції) в майбутньому можуть стати джерелом позитивних зрушень» [15]. Варто відзначити, що реалізація таких стратегій пов'язана із меншими витратами.

Стратегії, зорієнтовані на усунення виявлених слабких сторін (приміром стратегії елімінації), теж оцінюються як перспективні: оскільки, вони перебувають у сфері впливу органів публічної влади, а тому ними легше управляти в процесі їх реалізації. Менш застосованою є стратегія мінімізації, оскільки в організацій даного типу можливості впливати на зовнішні ризики і виклики є відсутніми. Приміром, ризикованою та витратною є стратегія трансформації, хоча при успішній її реалізації появляється можливість розвитку організації за принципово новими напрямками і технологіями управління.

Відповідно до методу STEP-аналізу, середовище у якому функціонує організація умовно ділиться на чотири основні сектори в рамках яких зосереджується дія певної групи чинників, а саме: соціальні (Social) ; технологічні (Technological); економічні (Economical), політичні (Political). Набір і визначальний вплив чинників для кожної організації може бути різним. Тому важливо чітко сформулювати перелік всіх ключових факторів, для адекватного оцінювання реального їх впливу на стратегічний розвиток організації. Перелік зовнішніх факторів, які можуть безпосередньо впливати на стратегічний розвиток організації наведений на рис. 1.8.

У процесі STEP-аналізу, як зазначають фахівці, передусім вивчаються зв'язки між факторами зовнішнього середовища, що впливають на організацію, та досліджується сила такого впливу. Процес аналізу включає два етапи:

1 - вивчення та моніторинг зовнішнього середовища для виявлення фактичних та потенційних (можливих) змін у соціальній, економічній, політичній та технологічній сферах;

2 - оцінювання важливості кожної зміни чи трансформації для організації шляхом присвоєння їй певної ваги від одиниці (найбільш важливе) до нуля (не суттєве, незначне) [5]. При цьому сума присвоєних вагових коефіцієнтів має дорівнювати одиниці;



Рис. 1.8. Фактори, які розглядаються в техніці STEEP-аналізу у процесі вироблення стратегії розвитку організації

Примітка. Наведено за [39]

3. Оцінювання ступеню впливу кожного встановленого фактору-події на стратегію організації «за 5-бальною шкалою: «п'ять» – сильна дія, серйозна небезпека; "одиниця" - відсутність впливу, загрози.

4. Визначення виваженої оцінки шляхом множення ваги фактора на силу його впливу та підрахування сумарної виваженої оцінки для даного підприємства» [5].

У рамках використання методу А-В-С-аналізу усі ідентифіковані чинники за значимістю і силою впливу на розвиток організації групуються за трьома критеріями: Advantage - перевага, Barrier - перешкода, Controversial – спірне значення. Все, що не можна зарахувати до жодної з груп, відкидається як зайва інформація. До групи «А» відносяться особливості діяльності та можливості організації, що є перевагою для її розвитку або завдяки яким розвиток буде кращим, або швидшим або буде досягнутий більш оптимальним шляхом. Якщо через існування певного чинника розвиток гальмується або може відбуватися у небажаному напрямку, то його відносять до групи «В». Якщо фактор не є ані перевагою, ані перешкодою для обраного напрямку розвитку, але однозначно впливатиме на майбутнє, то він

включається до групи «С», оскільки вимагає додаткового аналізу [29]. Для того, щоб А-В-С-аналіз був більш точним, усім факторам необхідно присвоїти рейтинг важливості. В практиці використання такого аналізу застосовується рейтингова шкала в інтервалі від 1 до 5, де:

1 бал - фактор низької важливості, і який несуттєво впливає на розвиток організації.

2 бали - фактор середньої важливості, і має помітний вплив і значення для розвитку організації.

3 бали - фактор є важливий, і має велике (але не вирішальне) значення для розвитку організації.

4 бали – фактор є дуже важливим і має вирішальне значення для розвитку організації.

5 бали – ключовий фактор, що має вирішальне значення для розвитку організації.

Результати А-В-С-аналізу дозволять відкинути зайву інформацію, а використовувати для формування корпоративної стратегії лише важливі, з точки зору можливості забезпечити досягнення поставлених цілей, фактори.

Отже, підсумовуючи вивчення проблематики методичного інструментального забезпечення процесу стратегічного управління і вироблення стратегії розвитку організації публічної сфери можемо зазначити, що вибір інструментів залежить від цілі і завдань стратегування, спрямованості стратегічних заходів та можливості більш повно їх використати для вибудовування правильної траєкторії перспективного розвитку в умовах і реаліях зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 1

Стратегічне управління є процесом оцінювання стану зовнішнього середовища з точки зору впливу на діяльність організації, формулювання його організаційних і операційних цілей розвитку, ухвалення відповідних рішень, що спрямовуються на створення та посилення спроможності

задовольняти потреби споживачів та отримувати відповідну вигоду у довгостроковій перспективі.

Зіставлення різних підходів до трактування змісту стратегічного управління, дозволяє констатувати, що не зважаючи на специфічність діяльності різних типів організації, які ускладнюють розроблення однієї, прийнятної для усіх моделі процесу СУ їхнього розвитку, можна виокремити деякі спільні етапи, притаманні для всіх систем такого управління. Цими спільностями є: формування місії діяльності організації; визначення цілей, які передбачається досягти в перспективі; аналізування середовища функціонування; розроблення та визначення стратегічних альтернатив (пріоритетів) розвитку, вибір найбільш варіанту оптимальної стратегії; формування системи стратегічних програм, планів, та проектів; вироблення механізмів реалізації запланованих у документах заходів ; здійснення контролю за виконанням; проведення оцінки результатів реалізації та коригування в разі виявлення відхилення.

Стратегічне управління має ґрунтуватися на достовірній оцінці факторів, які впливають на стан, динаміку, характер розвитку організації публічного сектору, що обумовлює доцільність використання різноманітних методів їх аналізу. Найбільш прийнятними методами стратегічного аналізу для вироблення оптимальної стратегії розвитку вважаємо інструменти SWOT- аналізу, PEST-аналізу, ABC – аналізу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організаційно-функціональне забезпечення процесу стратегічного управління в організації

Практичною базою для оцінки механізмів стратегічного управління та організації процесів розроблення стратегії розвитку було обрано комунальне підприємство Тернопільський міський лікувально-діагностичний центр Тернопільської міської ради (надалі – КП«ТМЛДЦ»). Даний заклад був створений у відповідності «до концепції реформування галузі та впровадження нової моделі фінансування системи охорони здоров'я рішенням сесії міської ради від 24 листопада 2015 року (№7/2/10) на базі державного закладу «Відділкова клінічна лікарня ст. Тернопіль ДТГО «ЛЗ» — лікувальної установи з багаторічними історією та досвідом роботи в галузі надання допомоги та медичного обслуговування населення, зокрема працівників залізниці» [38].

На сьогодні КП«ТМЛДЦ» є сучасним модернізованим закладом охорони здоров'я, пріоритетним напрямом діяльності якого є надання високоякісної спеціалізованої медичної допомоги вторинного рівня жителям територіальної громади м. Тернополя та населенню Тернопільської області. Окрім того, центр забезпечує організацію ефективної взаємодії щодо діагностування захворювань між медичними закладами міста.

Головна мета діяльності КП«ТМЛДЦ» - допомогти кожному пацієнту зберегти власне здоров'я або ж відновити його та отримати консультацію чи пораду з підтримки здорового способу життя. Зазначена мета обумовлює цільові орієнтири діяльності центру, які полягають у пропагуванні здорового способу життя та профілактиці захворюваності, а також діагностуванні і комплексному лікуванні гострих та хронічних захворювань.

Необхідною умовою успіху роботи КП«ТМЛДЦ» є забезпечення захисту інтересів та задоволення вимог жителів громади щодо обсягів та якості наданих медичних послуг. Траєкторії розвитку центру проілюстровані на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Траєкторії розвитку КП«ТМЛДЦ»
Примітка. Узагальнено автором

Відповідно до Статуту, предметом діяльності КП«ТМЛДЦ» є:

- здійснення спеціалізованої і загальної медичної практики, надання стоматологічних послуг;
- провадження іншої медичної практики щодо забезпечення медичним обслуговуванням жителів громади шляхом надання їм кваліфікованої спеціалізованої допомоги з використанням власних матеріальнотехнічних та кадрових ресурсів;
- надання інших медичних послуг та процедур, які не заборонені чинним законодавством України, для фізичних і юридичних осіб на платній основі, а також на підставах, визначених договірними умовами і відносинами.

Загальна інформація про КП«ТМЛДЦ» наведена в табл.2.1

Інформація про стан діяльності КП Тернопільський міський лікувально-діагностичний центр

| | |
|---|--|
| Повне найменування юридичної особи | Комунальне підприємство тернопільський міський лікувально-діагностичний центр тернопільської міської ради |
| Скорочена назв | КП "ТМЛДЦ" ТМР |
| Статус юридичної особи | В стані припинення |
| Дата реєстрації | 29.01.2016 (7 років 8 місяців) |
| Дані про перебування юридичної особи в процесі припинення | 19.09.2023 - в стані припинення Внесення рішення засновників щодо припинення ЮО в результаті реорганізації |
| Організаційно-правова форма | Комунальне підприємство |
| Розмір статутного капіталу | 6 214 458,17 грн. |
| Організаційно-правова форма | Комунальне підприємство |
| Форма власності | Державна власність / власність територіальних громад |
| Види діяльності | <p>Основний:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 86.22 Спеціалізована медична практика <p>Інші:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 86.10 Діяльність лікарняних закладів • 86.21 Загальна медична практика • 86.23 Стоматологічна практика • 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я <p>Перелік послуг, які надає КП</p> <ul style="list-style-type: none"> • Консультативно-лікувальні послуги. • Клініко-діагностична лабораторія: • клінічні лабораторні дослідження; • біохімічні лабораторні дослідження; • цитологічні методи дослідження; • Функціональні методи досліджень. • Ультразвукові дослідження. • Послуги рентген-кабінету. • Ендоскопічні методи дослідження. • Послуги фізіотерапевтичного відділення. • Психофізіологічна експертиза. • Комп'ютерна томографія. • Терапевтична стоматологія. • Ортопедична стоматологія. |
| Цілі діяльності комунального підприємства | Підприємство створене з метою реалізації державної політики в сфері охорони здоров'я, що передбачає забезпечення в повному обсязі діагностичною і консультативною медичною допомогою населення міста, підвищення кваліфікації лікарів. |

Примітка. Наведено за [38]

Забезпечення досягнення мети та цілей розвитку КП«ТМЛДЦ» здійснюється через реалізацію її функціональних повноважень, які закладаються у рамках проведення: організаційно-методичної, лікувально-діагностичної, консультативної, наукової та адміністративно-господарської роботи. Зміст виконуваних завдань організаційної-методичної, лікувально-діагностичної та консультативної роботи проілюстровано на рис. 2.2.

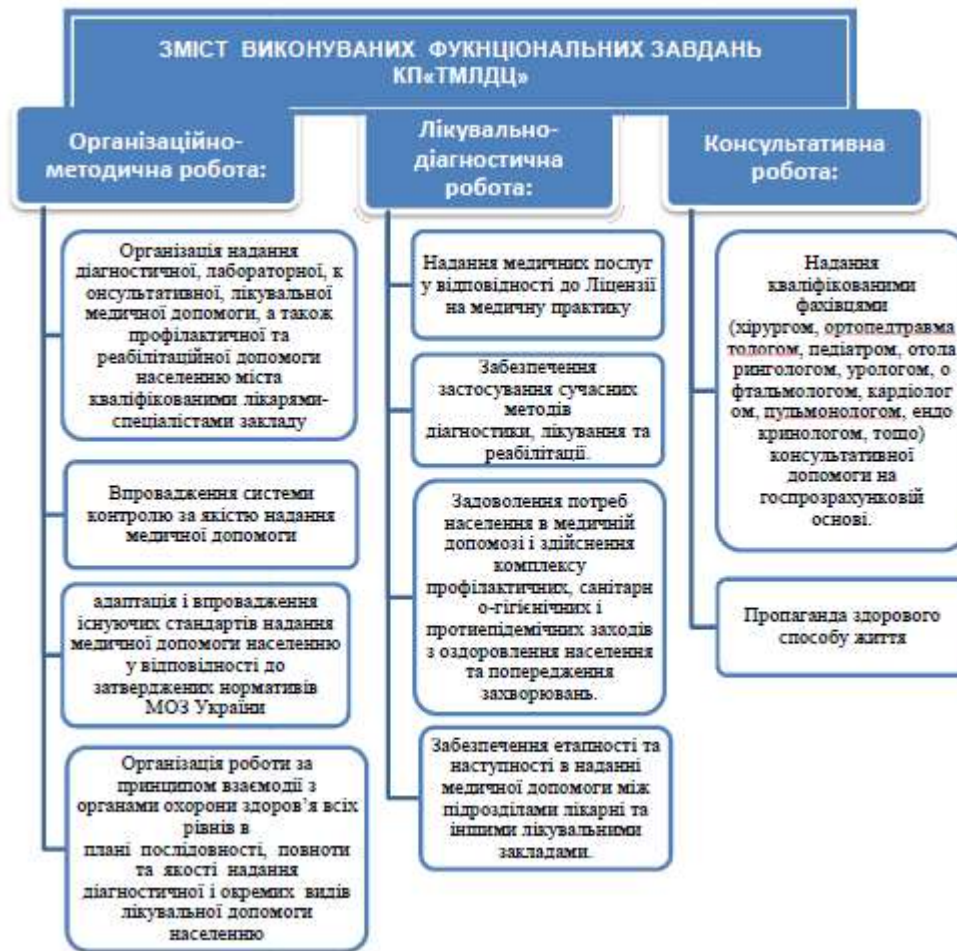


Рис. 2.2. Зміст виконуваних функціональних робіт в розрізі їх видів

Примітка. Сформовано автором за [38]

В рамках наукової роботи центр співпрацює із закладами вищої освіти та науковими установами щодо здійснення наукового пошуку для оптимізації діагностування хвороб, прогнозування та своєчасності надання медичної допомоги та профілактики захворювань.

Адміністративна складова діяльності спрямовується на ресурсне забезпечення системи надання медичних послуг передовсім, фінансове, кадрове, матеріально-технічне комунікативно-інформаційне забезпечення; юридичний супровід роботи КП через процедури ліцензування і акредитації, взаємодії з контролюючими органами; упровадження сучасних управлінських та медичних технологій у лікувальну та діагностичну практику; ведення санітарно-просвітницької роботи тощо. Особливе значення в сучасних реаліях надається забезпеченості кваліфікованими

кадрами, що досягається проведенням заходів з підготовки і навчання медичних працівників, підвищення їх професійної кваліфікації та забезпеченню безперервного професійного розвитку.

Вирішення проблем забезпечення стабільної діяльності КП та підвищення якості обслуговування населення покладається на директора центру, який забезпечує реалізацію його місії та цілей діяльності, визначає за погодженням з власником, стратегічні напрями розвитку, затверджує відповідні плани і програми, забезпечує безперервний професійний розвиток персоналу, проводить моніторинг дотримання встановлених правил і порядку надання послуг, укладає договори та видає накази у межах своєї компетенції.

КП«ТМЛДЦ» провадить медичну практику на основі отриманої ліцензії, організовує власну роботу відповідно до складеного кошторису, здійснює виробництво та надання послуг та реалізує їх за затвердженими власником цінами і тарифами.

Спектр медичних послуг і процедур, що пропонуються центром, включає: проведення профілактичних оглядів для працевлаштування особи або навчання; проведення лабораторних досліджень захворювання; кваліфіковане фізіотерапевтичне лікування та реабілітація; медичний огляд водіїв та видача довідок про право на керування автотранспортом; надання консультацій вузькопрофільними спеціалістами; стоматологія та зубопротезування; медичні огляди з метою отримання дозволів на об'єкти дозвільної системи (передусім, права на носіння зброї; лікування за кордоном т.є «медичний туризм» тощо [38].

З 2021 р. КП«ТМЛДЦ» забезпечує надання медичних послуг населенню за програмою медичних гарантій. З НСЗУ укладені договори на здійснення трьох пакетів послуг:

1 пакет -- Медична допомога дорослим і дітям в амбулаторних умовах (діагностика, лікування спостереження, профілактика, та медична реабілітація). За цим пакетом в 2021р. надавалися послуги: амбулаторних втручань (більше 127 тис. відвідувань та 734 проведених операцій);

рентгенодіагностичних досліджень (більше 11,6 тис. обстежень); комп'ютерної томографії (проведено б. 2,4 тис. обстежень); УЗД дослідження (проведено 6,3 тис. досліджень); забезпечувалася робота денного стаціонару (проліковано 652 хворих). Зокрема в структурі амбулаторних втручань вагому частку займали операції на: шкірі та підшкірній клітковині (82,0% у загальній кількості втручань); операції на кістково-м'язевій системі (9,5%); операції на ЛОР органах (2,8%); операції на органах зору (2,7%).

2 пакет – Стоматологічна медична допомога в амбулаторних умовах. В межах даного пакету було надано послуг суму більше 177,1 тис.грн.

3 пакет - Вакцинація відгострої респіраторної хвороби COVID-19, яка спричинена коронавірусом SARSS-CoV-2.

Варто зазначити, що надання медичних послуг і процедур, здійснюється з використанням новітніх та перевірених практикою сучасних методів лікування та діагностування. Так, починаючи з 2021р. на базі КП«ТМЛДЦ» проводиться безкоштовна діагностика check-up, спрямована на виявлення захворювань ще на доклінічних стадіях (або схильності до них) мешканців Тернопільської громади, яким більше 55 років. Check-up є регулярним, глибоким і комплексним медичним оглядом, що включає: «спеціалізовану консультацію фахівців різних профілів (кардіолог, невропатолог, офтальмолог, ЛОР, хірург, дерматолог, уролог, акушер-гінеколог, ендокринолог); проведення лабораторних досліджень; інструментальне та апаратне обстеження роботи життєво важливих органів і систем – серце, нирки, печінка, щитовидна залоза, підшлункова залоза тощо» [38].

У КП«ТМЛДЦ» функціонує відділення превентивної медицини, яке є сучасним мультидисциплінарним підрозділом, що спеціалізується на ранньому діагностуванні захворювань та їхній профілактиці. Лікарі відділення, які надають консультативні послуги, мають високий кваліфікаційний рівень і є дійсними членами фахових медичних асоціацій як

українських, так і зарубіжних, пройшли підготовку та навчання за спеціалізацією профпатології.

З метою покращання роботи центру придбано обладнання для підвищення якості надання послуг були придбані: «аналізатор імуноферментний RT-21000 1 шт – 254 000грн; світильник хірургічний КД - 20212-3 1 шт – 7 420грн; центрифуга лабораторна SC – 04 3 шт – 43 005 грн.» [38].

Зазначене дає підстави стверджувати, що на сьогодні КП«ТМЛДЦ» володіє певними конкурентними перевагами стосовно обсягу надання різноманітних за спеціалізаціями діагностичних послуг, більш ліберальної в порівнянні з іншими діагностичними кабінетами цінової політики, сучасним матеріально-технічним оснащенням надання діагностичних і лікувальних процедур в т.ч. з використанням ІТ і цифрових технологій, персоніфікованими підходами до пацієнтів,

Військова агресія внесла певні корективи в управлінську діяльність КП, яке здійснює низку заходів з адаптування до реалій воєнного стану і викликів, які суттєво змінюють функціонал лікарні. Особливо це стосується питань достатності фінансового забезпечення надання послуг, належної оплати праці медпрацівників, оновлення матеріально-технічної бази, кадрового дефіциту вузькопрофільних спеціалістів, в т.ч. пов'язаного з мобілізацією високопрофесійних працівників, орієнтуванням на більш ширше застосування надання реабілітаційних послуг.

2.2. Оцінка стратегічного потенціалу організації до розвитку

Стратегічний потенціал КП характеризується сукупністю наявних для його розвитку ресурсів та потенційних можливостей забезпечити підвищення ефективності діяльності в умовах нестабільності і викликів. Важливе значення в цьому процесі належить правильно вибудованій системі управління центром, яке повинне бути спрямоване на: оптимізацію його структури, визначення місії та цілей діяльності; оперативне управління

раціонального використання ресурсами; проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища для виявлення загроз діяльності, сильних та слабких сторін; формування стратегічних пріоритетів роботи та стратегічного планування; моніторингу використання наявного стратегічного потенціалу для забезпечення стабільності розвитку та посилення конкурентних переваг на ринку медичних послуг територіальної громади.

Стан і розвиток стратегічного потенціалу КП«ТМЛДЦ» в сучасних умовах у значній мірі залежить від впливу зовнішніх чинників, пов'язаних передусім із правовими аспектами забезпечення його діяльності, прийнятими рішеннями щодо реформування мережі закладів охорони здоров'я в Тернопільській територіальній громаді, модернізацією системи управління охороною здоров'я тощо.

Особливостями нинішньої ситуації, що суттєво впливає на стратегічні перспективи розвитку лікувально-діагностичного центру є прийняття рішення сесією Тернопільської міської ради від 15.09.2023р. № 8/31/22 про його реорганізацію шляхом приєднання до КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги». Таке рішення практично знижує можливості центру реалізовувати раніше задекларовані стратегічні цілі розвитку як самостійної організації і переорієнтовувати їх в контексті розвитку майбутньої організаційної структури.

З точки зору досягнутого рівня потенціалу КП«ТМЛДЦ» розглянемо його внутрішні можливості до розвитку, що забезпечать виконання його функціональних завдань та сприятимуть подальшому удосконаленню діяльності і підвищенню якості надання лікувальних та діагностичних послуг жителям громади.

Внутрішня складова потенціалу лікувально-діагностичного центру наразі формується такими основними складовими: матеріально-технічною базою надання медичних послуг, кадровими та фінансовими ресурсами, технологіями, що використовуються для надання якісних медичних послуг,

організацією роботи та прийняття управлінських рішень; системою менеджменту організації.

Однією з переваг КП«ТМЛДЦ» є, як зазначалося вище, широкий асортимент лікувально-діагностичних послуг і процедур, які надаються жителям громади, та зручне розташування закладу у центральній частині міста. За наявною у КП доступною інформацією станом на 2021 рік., кількість відвідувань центру за амбулаторною допомогою склала 127900 відвідувань. Структура таких відвідувань у розрізі лікарів-спеціалістів наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура відвідувань КП«ТМЛДЦ» за наданням медичної допомоги в розрізі лікарів-спеціалістів

| Рангове місце | Лікарі- спеціалісти | К-сть відвідувань | % виконання |
|---------------|---------------------|-------------------|-------------|
| 1. | Невропатологи | 24173 | 18,9% |
| 2. | Дерматологи | 16415 | 12,8% |
| 3. | терапевти | 13294 | 10,4% |
| 4. | ортопеди | 11174 | 8,7% |
| 5. | Хірурги | 10030 | 7,8% |
| 6. | Кардіологи | 9279 | 7,2% |
| 7. | Отоларингологи | 8527 | 6,7% |
| 8. | Ендокринологи | 6872 | 5,4% |
| 9. | Офтальмологи | 5304 | 4,6% |
| 10. | Гінеколог | 4645 | 3,6% |
| 11. | Інфекціоніст | 4278 | 3,3% |
| 12. | Гастроентеролог | 3413 | 2,7% |
| 13. | Пульмонолог | 3215 | 2,3% |
| 14. | Ревматолог | 3198 | 2,4% |
| 15. | Уролог | 2093 | 1,6% |
| 16. | онколог | 1401 | 1,1% |
| 17. | психотерапевт | 629 | 0,5% |
| | всього | 127960 | 100% |

Примітка. Складено за інформацією медзакладу.

Наведені дані свідчать про високу затребуваність споживачами послуг центру, яка за статистичними даними складає приблизно 2,2 послуги на одного жителя громади. На сьогодні загальна потужність поліклінічного закладу КП становить 300 відвідувань за зміну.

Варто зазначити, що в умовах військової агресії та впливу інших чинників, пов'язаних з наслідками війни, послуги невропатологів та травматологів мають стійку тенденцію до зростання.

Вагоме місце у формуванні стратегічного потенціалу центру займає стан забезпечення кадровими ресурсами. У КП«ТМЛДЦ» надання медичних послуг та проведення консультацій у 2022р. забезпечувало 179 осіб., з яких лікарі становили 38,5% (69 осіб), середній і молодший медичний персонал - 51,4%, адміністративний та допоміжний персонал, який зосереджений в управлінській вертикалі – 10,1%. За рівнем кваліфікації лікарський персонал характеризується наступними показниками: вищу категорію мають 72,5% лікарів від загальної їх чисельності, першу категорію – 5,7 лікарів, другу – 11,8 %, без категорії – 10%. Кадрова структура лікарського персоналу та середнього і молодшого персоналу проілюстрована на рис. 2.3. і рис. 2.4.

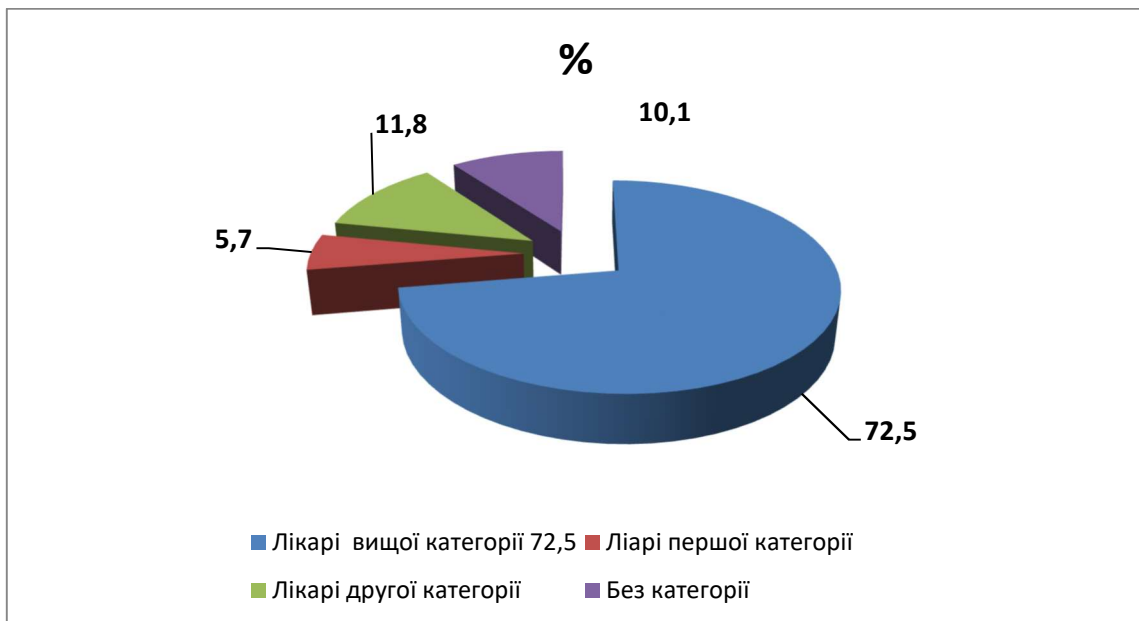


Рис. 2.3. Кваліфікаційна структура лікарів КП«ТМЛДЦ»

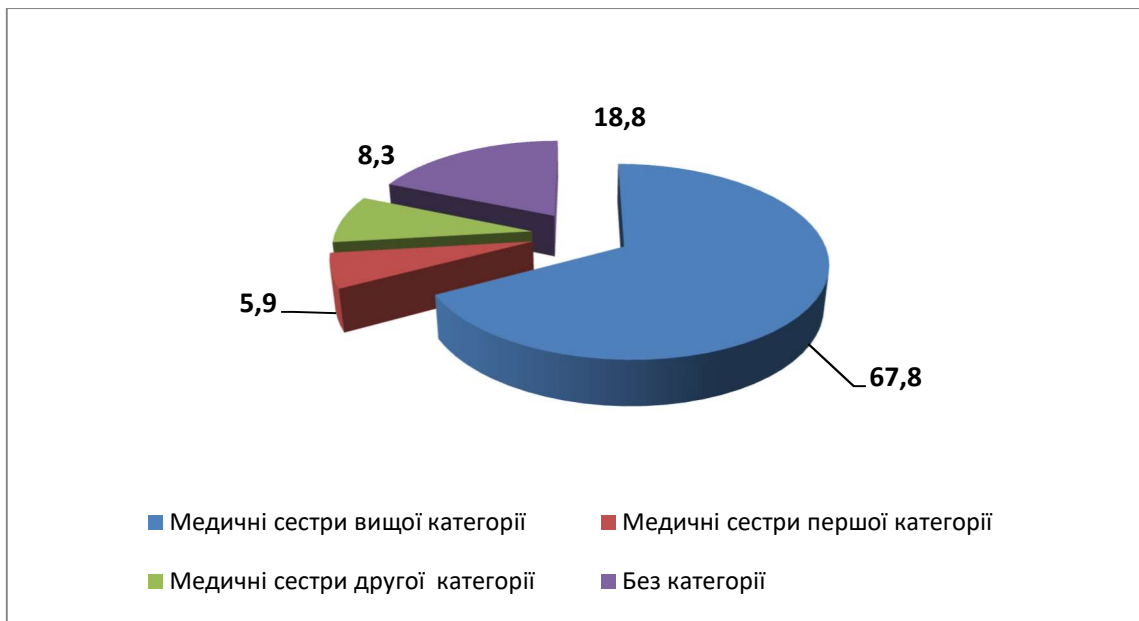


Рис. 2.4. Кваліфікаційна структура середнього і молодшого медичного персоналу КП«ТМЛДЦ»

Аналіз кадрового забезпечення процесу надання медичних послуг в КП«ТМЛДЦ» свідчить про певну неуккомплектованість лікарських посад та посад середнього та молодшого медичного персоналу, про що свідчать відповідні показники забезпеченості, по – лікарях – 93,3%, по середньому медичному персоналу – 91,8% і по молодшому медичному персоналу – 79,7%. В цілому по КП забезпеченість кадрами становить 89,9%. Ключовою причиною такого стану є відтік кваліфікованих спеціалістів, пов'язаних з міграцією викликаною воєнним станом, мобілізацією лікарів, недосконалою системою оплати роботи медичних працівників, підвищені вимоги до рівня професіоналізму тощо.

Внутрішні можливості до розвитку формує фінансова спроможність центру надавати якісні медичні послуги та задовольняти потреби жителів в них. На сьогодні, згідно офіційних даних доходи КП«ТМЛДЦ» формувалися за рахунок фінансування з міського бюджету Тернопільської міської ради, субвенцій з державного бюджету; фінансування послуг за пакетом медичних гарантій НСЗУ; надходжень від надання платних послуг лабораторних, діагностичних, консультативних послуг, проведення попередніх

профілактичних оглядів, стоматологічної допомоги, здачі в оренду приміщень, інших надходжень. Структура доходів за основними статтями їх формування наведена на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Структура доходів КП«ТМЛДЦ»

Примітка. Розраховано автором

Витрати лікувально-діагностичного центру зосереджені на видатках на заробітну плату; придбання матеріалів, обладнання та інвентарю ; медикаменти і перев'язочні матеріали ; оплату послуг, оплату споживання електроенергії та інших енергоносії ; придбання обладнання довгострокового користування, здійснення капітального ремонту. Структура таких видатків у 2022р. наведена на рис. 2.6.

Як свідчать дані аналізу, в 2022р. суттєво знизилася видатки на придбання нового обладнання та здійснення капітального ремонту, натомість підвищилися видатки на оплату комунальних послуг та споживання енергоносіїв.

Якщо проаналізувати фінансові результати діяльності центру, то можна зробити висновок про погіршення фінансового стану та отримання збитків, тобто заклад не зміг покрити своїми доходами витрати на надання послуг.



Рис. 2.6. Структура витрат на здійснення операційної діяльності КП «ТМЛДЦ» в 2022р.

Примітка. Розраховано автором.

Загальні показники фінансового стану КП «ТМЛДЦ» наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану КП «ТМЛДЦ»

Показники фінансового стану КП «ТМЛДЦ»

| | 2022р. | 2020р. |
|-----------------------|--------------------|-------------------|
| Доходи | 47528,2 тис. грн | 24 995,5 тис. грн |
| Чистий прибуток | - 1 082,4 тис. грн | 461,8 тис. грн |
| Активи | 17 619,0 тис. грн | 16 189,3 тис. грн |
| Зобов'язання | 2 986,0 тис. грн | 8 341,7 тис. грн |
| Кількість працівників | 179 | 158 |

Примітка. Наведено за [38]

В процесі своєї діяльності лікувально-діагностичний центр стикається з багатьма зовнішніми та внутрішніми ризиками. До найбільш істотних факторів, що їх спричиняють, можна віднести:

«1.Зовнішні фактори ризику діяльності КП «ТМЛДЦ» ТМР:

- конкурентоздатність підприємства на ринку медичних послуг м. Тернопіль (своєчасне оновлення матеріально-технічної бази та навчання персоналу);

- погіршення економічної ситуації - неспроможність оплачувати надані медичні послуги населенням або Національною службою здоров'я України.

2. Внутрішні фактори ризику діяльності КП «ТМЛДЦ» ТМР:

- мотивація діяльності медичного персоналу, відсутність адекватного матеріального забезпечення потреб та ризик професійних захворювань» [38].

2.3. Аналіз процедури розроблення стратегії розвитку організації

Узагальнення проблематики діяльності центру, його сильних та слабких сторін, можливостей та загроз проведемо через побудову матриці SWOT-аналізу. Доцільність використання такого методичного інструментарію, основні правила складання матриці було обґрунтовано в параграфі 1.2 даної роботи.

Проведення SWOT-аналізу дозволяє, також, оцінити конкурентне середовище, в якому функціонує комунальне підприємство, оцінити стан внутрішнього середовища з точки зору забезпеченості ресурсами, сформованості системи управління та організування ефективної роботи, кваліфікаційного рівня персоналу, впровадженості новітніх медичних технологій тощо. Особливо важливо у процесі SWOT-аналізу враховувати можливості закладу до розвитку, передусім у перспективного, з точки зору розширення переліку лікувальних послуг, підвищення культури обслуговування, посилення конкурентних позицій на ринку, формування політики пацієнтоорієнтованості тощо.

Сформована матриця SWOT-аналізу КП «ТМЛДЦ» наведена на рис. 2.7.

Проведений SWOT-аналіз стратегічного потенціалу центру дозволив окреслити наступне коло проблем, які будуть домінувати в перспективі та уповільнюватимуть розвиток закладу:

Матриця SWOT-аналізу КП «ТМЛДЦ»

| СИЛЬНІ СТОРОНИ | СЛАБКІ СТОРОНИ |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Висококваліфікована команда лікарів-спеціалістів та вузькопрофільних спеціалістів 2. Широкий асортимент діагностичних і лікувальних послуг та процедур, що надаються в центрі, їх унікальність. 3. Зручне розташування КП, що забезпечує доступність послуг 4. Персоніфікований підхід в наданні лікувальних послуг 5. Оснащеність сучасним обладнанням та технологіями надання медичної допомоги, достатній рівень діагностичного обладнання . 6. Потенціал для розширення надання медичних послуг 7. надання усіх видів медичних оглядів в т.ч. психофізіологічної експертизи. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Відтік вузьких спеціалістів до приватних лікарень, за кордон та у зв'язку з мобілізацією. 2. Недостатньо тісні зв'язки і співпраця із закладами обласного рівня. 3. Відсутність чітко вираженої стратегічної спрямованості у розвитку центру та власне самої Стратегії розвитку закладу. 4. Обмеженість і нерегулярність фінансування з місцевого бюджету, обмеження у можливостях фінансувати власні проекти і програми 5. Відсутність політики якості обслуговування громадян та підвищення якості надання медичних послуг |
| МОЖЛИВОСТІ | ЗАГРОЗИ |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення конкурентоспроможності КП та розширення сегменту на ринку платних послуг м. Тернополя 2. Укладання договорів н НСЗУ за більшою кількістю пакетів 3. Надання платних медичних послуг для державних установ. 4. Отримання грантів на проведення наукових досліджень в галузі медицини, 5. Розвиток нових лікувальних, діагностичних та реабілітаційних послуг 6. Розширення контингенту обслуговування та залучення нових споживачів 7. Укладання партнерських угод з споживачами послуг та міжнародними організації у сфері діяльності закладу | <ol style="list-style-type: none"> 1. Необгрунтованість рішень місцевої влади в рамках реалізації медичної реформи та реформування мережі закладів ОЗ в регіоні та територіальній громаді 2. Скорочення лікарського персоналу та виникнення проблеми неуккомплектованості кадрами найбільш запитуваних медичних послуг. 3. Скорочення рівня фінансування з місцевого бюджету 4. Високий рівень конкурентності на ринку надання лікувальних та діагностичних послуг 5. Зростання вимог і очікувань споживачів медичних послуг до їх якості, повноти, безпеки |

1. Відтік вузьких спеціалістів до приватних лікарень, за кордон та у зв'язку з мобілізацією.

2. Недостатньо тісні зв'язки і співпраця із закладами обласного рівня.

3. Відсутність чітко вираженої стратегічної спрямованості у розвитку центру та власне самої Стратегії розвитку закладу.

4. Обмеженість і нерегулярність фінансування з місцевого бюджету, обмеження у можливостях фінансувати власні проекти і програми

5. Відсутність політики якості обслуговування громадян та підвищення якості надання медичних послуг.

Водночас найбільш значущими сильними сторонами КП виступають:

Наявність висококваліфікованої команди лікарів- спеціалістів та вузькопрофільних фахівців;

Широкий асортимент діагностичних і лікувальних послуг та процедур, що надаються в центрі, їх унікальність.

Зручне розташування КП, що забезпечує доступність послуг

Персоніфікований підхід в наданні лікувальних послуг

Оснащеність сучасним обладнанням та технологіями надання медичної допомоги, достатній рівень діагностичного обладнання .

Наявний потенціал для розширення надання медичних послуг

Надання усіх видів медичних оглядів в т.ч. психофізіологічної експертизи.

Процес стратегічного управління складається з певних етапів, початковим з яких є проведення аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності організації. На цьому етапі визначається поточний стан діяльності організації, проводиться ідентифікація сильних та слабких її сторін, оцінюються можливості та загрози діяльності.

Наступним кроком є визначення місії і цінностей організації та встановлення довго-та короткострокових цілей розвитку. Такі цілі мають розроблятися з використанням SMART-підходів, тобто, їх формулювання має здійснюватися з дотриманням принципів конкретності, вимірюваності, досяжності, релевантності та часових параметрів.

Далі розробляється власне стратегія розвитку організації та виробляються механізми її реалізації. На цьому етапі обираються стратегічні

інструменти та методи досягнення цілей, здійснюється планування дій з її виконання, визначаються відповідальні особи, здійснюється ресурсне забезпечення впровадження заходів.

Завершальним етапом є моніторинг виконання стратегічних завдань, оцінка та контроль за результативністю заходів. Етапність стратегічного управління в контексті розроблення стратегії розвитку організації наведено на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Етапи стратегічного управління розвитком організації

Узагальнено автором.

Аналіз процесів розроблення стратегічних планів засвідчив, що така робота в КП«ТМЛДЦ» ведеться епізодично, не має системного характеру, а власне Стратегія розвитку центру не розроблена, то всі процеси, пов'язані з аналізом процедур будуть висвітлені в рекомендаційній частині роботи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН ТА ВИКЛИКІВ

3.1. Концептуалізація процесу вироблення та обґрунтування стратегічних цілей розвитку організації

Як зазначалося, система стратегічного управління в кожній конкретній організації характеризується індивідуальним спрямування та специфікою підходів до його реалізації. Так, у формуванні системи стратегічного управління ЗОЗ варто враховувати особливості їх діяльності, які пов'язані:

по-перше, зі специфічністю цілей і завдань розвитку. Такі цілі формуються у контексті реалізації соціальної політики держави і їх важко виміряти суто кількісними критеріями, оскільки основним продуктом, що виробляється в ЗОЗ є медична послуга, а тим більше спрогнозувати такі параметри на перспективу;

по-друге, їх стратегічний розвиток має вибудовуватися у рамках Стратегії розвитку сфери охорони здоров'я та відповідати процесам реформування галузі, а отже, вироблення стратегічних орієнтирів ЗОЗ розробляються в межах визначених параметрів і встановлених критеріїв;

по-третє, ЗОЗ є сукупністю різних структурних підрозділів з різними напрямками і спеціалізаціями діяльності, що об'єднуються для досягнення загальної мети розвитку. Такі підрозділи можуть самостійно визначаються власні стратегічні орієнтири, які ними реалізуються і за досягнення яких вони несуть відповідальність;

по-четверте, планування в ЗОЗ враховує особливості сучасного стану діяльності та може охоплювати як більш тривалі проміжки часу, так і бути середньостроковим;

по-п'яте, існує висока залежність діяльності кожного ЗОЗ від напрямів і траєкторії розвитку інших галузей, які забезпечують їх роботу відповідними

ресурсами, технічними можливостями, новими технологіями та новинками у сфері медицини.

Концептуально, стратегічне управління можна охарактеризувати як систему ідей, принципів та уявлень, які обумовлюють мету діяльності організації, механізми взаємодії та характер відносин між структурними підрозділами і рівнями управління у внутрішній організаційній побудові, а також визначають доцільний (необхідний) ступінь урахування впливу чинників зовнішнього середовища на розвиток організації в довгостроковій перспективі.

Характерними особливостями концептуалізації стратегічного управління в КП«ТМЛДЦ» можна вважати наступне:

вибір стратегічних орієнтирів та цілей перспективного розвитку організації;

аналізування та оцінку факторів, що впливають на реалізацію обраних стратегічних цілей діяльності;

вироблення варіантів і сценаріїв стратегічного розвитку, вибір найбільш прийнятної стратегії та її обґрунтування;

прогнозування наслідків рішень, що приймаються з огляду на можливі загрози, ризики, кризові стани та наявних ресурсних обмежень і принципів розподілу в рамках обраної стратегії розвитку;

створення передумов для формування такої системи менеджменту організації, яка б дозволяє забезпечити успішне функціонування в довгостроковій перспективі.

Загалом, концепцію стратегічного управління ЗОЗ можна представити у вигляді наведеного на рис. 3.1. алгоритму послідовних дій, які включають:

визначення місії та цілей діяльності;

вироблення корпоративної стратегії розвитку;

стратегічне планування

проектування структури управління відповідно до змін, які впроваджуються;

вироблення мотиваційних механізмів до впровадження стратегічних змін;
 впровадження стратегічних змін;
 контроль та оцінювання стратегічних перетворень;
 забезпечення зворотного зв'язку.

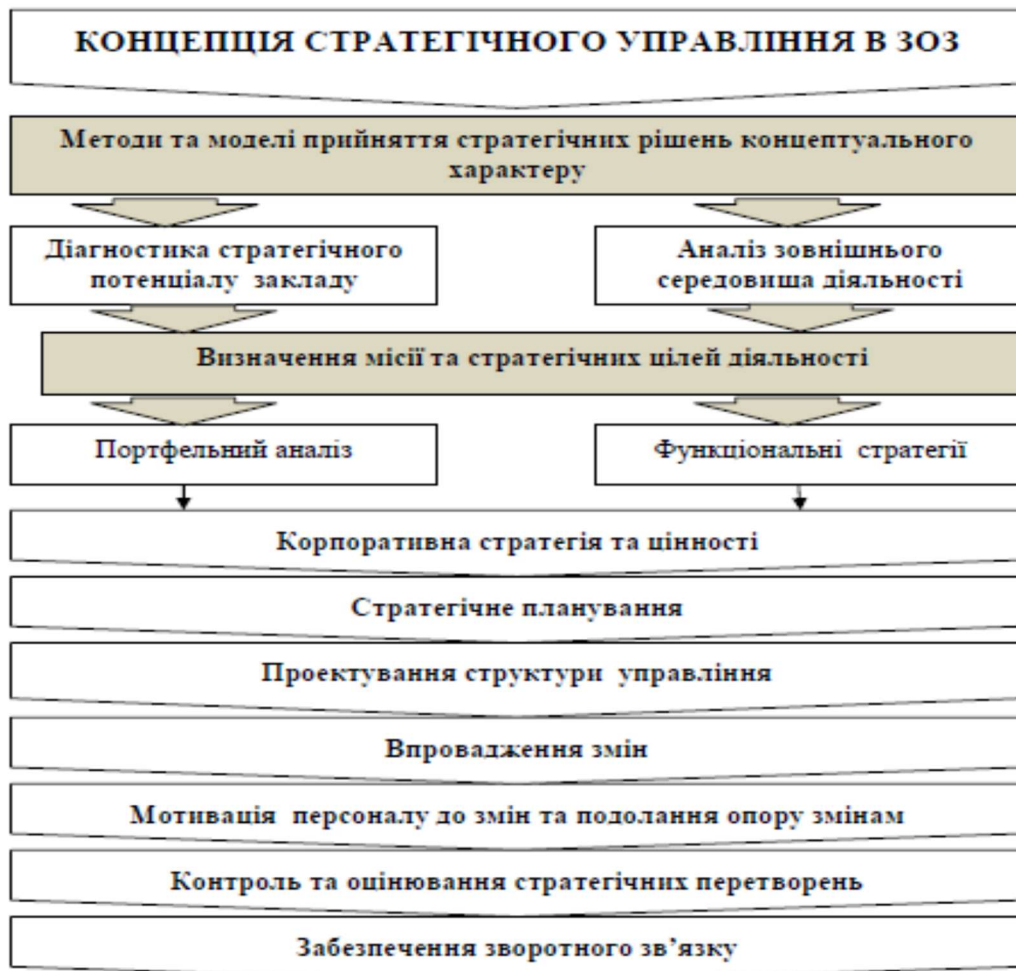


Рис. 3.1. Концептуальні підходи до стратегування розвитку КП«ТМЛДЦ»

Примітка. Узагальнено автором

Виходячи з концепту стратегічного управління розвитком ЗОЗ до його впровадження ставляться наступні вимоги: забезпечення цілісності стратегічного управління та узгодженості між стратегічним плануванням та поточним управлінням; планування, збалансування та оптимізація розподілу наявних фінансових, матеріальних та людських ресурсів за визначеними

стратегічними цілями розвитку та в межах здійснюваних стратегічних змін; залучення висококваліфікованого персоналу до вироблення стратегічних орієнтирів розвитку, вибору найбільш прийнятних варіантів стратегічних рішень, організації впровадження стратегічних змін; забезпечення лідерства у реалізації стратегічних змін в організації; постійний контроль і моніторинг за процесами реалізації стратегічних цілей розвитку та проведення корегувальних дій у випадках непередбачуваних впливів зовнішнього характеру.

Загальнокорпоративна стратегія КП«ТМЛДЦ» включає два види стратегій: ділову та оперативні стратегії структурних підрозділів. Ділова стратегія акумулює в собі більш деталізовані функціональні стратегії, а саме: стратегію організаційних змін, стратегію управління персоналом, фінансову стратегію, соціальну стратегію, маркетингову стратегію тощо.

На зміст корпоративної стратегії впливає багато чинників, до яких відносяться: потреби споживачів медичних послуг; можливість впровадження організаційних нововведень та змін ЗОЗ; наявність і достатність необхідних ресурсів; рівень використовуваних технологій та можливості їх модифікації; кадровий потенціал та його готовність до змін; тип і масштаб використовуваних інформаційних технологій .

Зasadничою основою для вироблення Стратегії розвитку КП«ТМЛДЦ» на сьогодні є прийнята Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. Вона по суті є певним дороговказом для розвитку сфери ОЗ та системою короткострокових оперативних планів щодо досягнення визначених стратегічних цілей. Дана Стратегія визначена як «бачення майбутнього». Мета і бачення Стратегії наведені на рис. 3.3.

Стратегія визначає ключові стратегічні пріоритети за п'ятьма основними напрямками: :

1. Врядкування у сфері охорони здоров'я.
2. Універсальне охоплення послугами охорони здоров'я.



Рис. 3.2. Складові Стратегії розвитку системи охорони здоров'я України до 2030 р.

3. Громадське здоров'я, готовність реагування на надзвичайні ситуації
4. Залученість людей та громад.
5. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я.

В рамках кожного напряму визначені ключові пріоритети реалізації цільового орієнтиру.

Варто зазначити, що загальними постулатами, які закладаються у формування стратегії розвитку ОЗ, є підходи до розуміння важливості даної сфери з огляду на наступне:

- « 1. Існує єдиний медичний простір, в якому працюють єдині правила
2. Інтегрована модель, яка забезпечує збалансоване, доказове, безперервне надання послуг
3. НСЗУ закуповує послуги в сфері ОЗ, використовуючи механізми стратегічних закупівель
4. Мережа надавачів послуг в сфері ОЗ відповідає потребам людей.
5. На рівні ПМД вирішується 80% проблем людей в питаннях їх здоров'я
6. Люди мають фінансову захищеність при отриманні послуг в ОЗ. Відсутні неформальні платежі
7. Працює система управління якістю в ОЗ на національному, регіональному та локальному рівнях
8. Працює система самоврядування працівників в сфері ОЗ з індивідуальним ліцензуванням фахівців
9. Забезпечено безперервність лікування на всіх рівнях надання медичної допомоги.
10. Існує ефективна система готовності та реагування ОЗ в надзвичайних ситуаціях» [20].

Важливим принципом, який має бути дотриманий в процесі реалізації стратегії розвитку як системи ОЗ в цілому, так і кожного окремого закладу, це пацієнтоорієнтованість надання медичної допомоги та підвищення її якості і доступності всім громадянам.

Особлива увага в стратегічному розвитку ОЗ надається впровадженню цифрового здоров'я, яке відповідно до прийнятих рішень, буде формуватися через: створено єдиногомедичного інформаційного простору; створення

інфраструктурних та технічних умов надання якісних МП «з використанням ІТ систем на всіх рівнях, включно з приватним сектором, та створено передумови впровадження інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень» [20]; створенням зручних та прозорих механізмів доступу до даних про своє здоров'я; використання даних eHealth для забезпечення персоналізованого підходу до лікування пацієнтів, проведення медичних досліджень та прийняття управлінських рішень в системі ОЗ; розвиток телемедицини для розширення покриття та забезпечення доступності послуг для всіх категорій населення; створення ефективних механізмів розвитку та підтримки цифрових компетенцій користувачів електронних медичних технологій пацієнтами та лікарями.

3.2. Впровадження інструментів стратегічного планування розвитку організації в умовах трансформаційних змін

Стратегічне планування ЗОЗ має ґрунтуватись на засадах системного розвитку, шляхом спрямування управлінських заходів на ефективне використання ресурсів, удосконаленні процесів надання послуг, оптимізації організації роботи та її націленості на результат.

Стратегічне планування в ЗОЗ має стати є постійним управлінським процесом, що надає можливість для безперервного розвитку та адаптування до динамічних змін середовища діяльності. При цьому основним заданням стратегічного планування має стати узгодження поточних дій із заявленими місією та цінностями.

Як стверджують фахівці, наявність стратегічного плану в ЗОЗ дозволяє йому стати більш успішним та посилити власні конкурентні переваги. Такий підхід аргументується наступними висновками:

По-перше, розроблення цілей ЗОЗ та шляхів їх досягнення дозволяє персоналу на всіх рівнях, узгоджувати власні цілі та інтереси професійної діяльності та виробляти індивідуальні траєкторії професійного розвитку та кар'єрного зростання; .

По-друге, ЗОЗ стає більш гнучкішим у здійсненні операційної діяльності та легко адаптуватися до будь-яких змін зовнішнього середовища.

По-третє, стратегічне планування сприяє більш ефективному використанню ресурсів закладу та забезпечує координування роботи різних структурних підрозділів на всіх рівнях управління.

По-четверте, наявність стратегічного планування є своєрідною дорожньою картою для ЗОЗ, яка містить перелік планових заходів, що сприяє узгодженню операційної діяльності для досягнення заздалегідь визначених цілей.

ВИСНОВКИ

Актуальність проблематики стратегічного управління розвитком таких організацій обумовлена низкою переваг, які отримує суспільство та власне самі організації від використання інструментів стратегування, до яких можемо віднести:

підвищення ефективності та результативності їхньої діяльності шляхом більш ефективного використання наявних ресурсів; можливість прогнозувати розвиток та адаптуватися до змін, щоб досягати поставлених цілей;

забезпечення прозорості та відкритості позицій, посилення довіри до заходів, які будуть здійснюватися в перспективі на засадах взаємодії з усіма зацікавленими сторонами;

можливість аналізувати та управляти ризиками, які здатні впливати на діяльність організації, та убезпечувати таким чином виникнення негативних наслідків і загроз;

оптимізування ресурсів та раціональний їх розподіл, спрямовання на пріоритетні напрямки розвитку і реалізацію завдань, що мають найбільший соціальний вплив;

соціальне орієнтування стратегічних заходів, спрямованих на підтримку і розвиток цінностей суспільства;

забезпечення гнучкості у вирішенні складних суспільних проблем шляхом вироблення альтернативних варіантів і сценаріїв та вибору найбільш оптимального з точки зору більш ефективного досягнення результату;

стратегічне управління відкриває можливості для співпраці та розвитку партнерських відносин з усіма зацікавленими сторонами, що сприяє обміну знаннями, ресурсами та інноваціями.

Вищенаведені переваги у своїй сукупності демонструють, що стратегічне управління в публічних організаціях є не лише актуальним, але й необхідним для забезпечення досягнення їхньої місії, сприяння розвитку суспільства та підвищення ефективності діяльності

Зіставлення різних підходів до трактування змісту СУ, дозволяє констатувати, що не зважаючи на специфічність діяльності різних типів організації, які ускладнюють розроблення однієї, прийнятної для усіх моделі процесу СУ їхнього розвитку, можна виокремити деякі спільні етапи, притаманні для всіх систем такого управління. Цими спільностями є: формування місії діяльності організації; визначення цілей, які передбачається досягти в перспективі; аналізування середовища функціонування; розроблення та визначення стратегічних альтернатив (пріоритетів) розвитку, вибір найбільш варіанту оптимальної стратегії; формування системи стратегічних програм, планів, та проектів; вироблення механізмів реалізації запланованих у документах заходів ; здійснення контролю за виконанням; проведення оцінки результатів реалізації та коригування в разі виявлення відхилення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П. Стратегічне управління: конспект лекції.навч.пос. (2021) URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/45891>
2. БорщВ.І.Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*.2019.№ 1(69).73-79.
3. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. *Графічне моделювання*. Київ: КНЕУ, 2015, 360 с.
4. ГордєєваА.А. Стратегічне управління інноваційними процесами в системіохорони здоров'я: державні механізми : монографія. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2016. 401 с
5. Гордієнко, П. Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна; 3-тє вид., перероб. і доп. К.:Алента, 2011.520 с.
6. Громова О. Є. Стратегічне управління конкурентоздатністю підприємства: маркетингові аспекти формування: монографія. Хмельницький:ХНУ, 2020.350 с.
7. Данілова Є.І. Взаємозв'язок стратегічного таоперативного управління в системі управліннякомпанією. *Економіка. Соціологія. Менеджмент*. 2019. № 4.С. 24–27.
8. Данченко О.Б. Моделі стратегічного менеджменту медичних проектів проектно-орієнтованого медичногозакладу. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. Х.: НТУ«ХПІ», 2017.№ 42 (948).С. 17–22.
9. Жаліло Л. І., Мартинюк О.І. Стратегії змін у сфері охорони здоров'яв умовахсоціально-економічних реформ вУкраїні. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Zhalilo.Pdf>
10. Кайлюк Є. М., Андрєєва В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: НАМГ, 2017. 279 с.

11. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава*. 2014. №9. 166 с.
12. Кібік О.М. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посіб. Одеса : Фенікс, 2019. 203 с.
13. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. К. : Знання, 2016. 366 с.
14. Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. посіб для студентів ВНЗ; *Нац. металург. акад. України*. Дніпро: Дріант, 2018. 270 с.
15. Краснокутська Н.С. Кабанець І.А. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / Харків: НТУ «ХП», 2017. 460 с.
16. Лепський В.В. Стратегічне управління сучасними медичними закладами. Вісник черкаського державного технологічного університету. 2016. №4. С. 62-69
17. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я. Монографія. За ред. де. н., проф. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uzoz_t.pdf
18. Організація діяльності закладу охорони здоров'я: навч. посіб. / Р. Р. Августин, Ю. А. Богач, А. Ю. Васіна [та ін.]; за ред. М.М. Шкільняка, Т.Л. Желюк. Тернопіль: Крок, 2021. 517 с. URL <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48106>
19. Основи законодавства України про охорону здоров'я. Закон України зі змінами № 3301-IX від 09.08.2023 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
20. Основні засади Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 р. URL: <https://moz.gov.ua/>
21. Радиш Я.Ф. Державне управління охороною здоров'я в Україні: генезис і перспективи розвитку. К.: Вид-во НАДУ, 2013. 424 с.
22. Рогачевський О.П. Теоретико-методологічні засади забезпечення стратегічного управління системі охорони здоров'я в умовах глобальних

викликів: монографія. Херсон:ОЛДІ-ПЛЮС, 2020.372 с.

23. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. URL: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/64.pdf

24. Сафонов Ю. М., Борщ В. І. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я України: принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України. *Актуальні проблеми економіки*. 2019.№ 8 (218).С. 62-69.

25. Смирнов С.О., Бикова В.Г. Механізм економічного управління закладами охорони здоров'я. *Управління розвитком*. 2016.№3.С.78-83.

26. Стратегічне планування в секторі охорони здоров'я в об'єднаних територіальних громадах. Програма «U-LEAD з Європою»: Методичний посібник: М. Брага, С. Пхіденко, Л. Масюк. Київ. 2019. 75 с.

27. Стратегічне управління : конспект лекцій: Навчальний посібник / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Л.П. Артеменко. Електронні текстові дані. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.

28. Стратегічне управління. Wikipedia. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/82>

29. Строкович Г. В., Жукова Д.А. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. *Проблеми економіки*. 2018.№ 4.С. 327-333.

30. Технологія управління закладом охорони здоров'я: уклад.: Г. Я. Єржак. Дніпро: ДОНМБ, 2018. Вип.1. С. 19.

31. Тюха І.В., Денисюк І.О. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства. *Економіка промисловості*. 2018.№ 3.С.33-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2018_3_9

32. Управління змінами сфери охорони здоров'я: навч. посіб. М.М. Білинська, Т.П. Юрочко. Київ: НАДУ, 2017. 108 с.

33. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2014. 699 с.

34. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Бар'єри стратегічного планування. URL <http://studentbooks.com.ua/content/view/642/42/1/3/>
35. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник. URL: <https://buklib.net/books/21968/>
36. Шкільняк М. М. Менеджмент у системі корпоративного управління. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2018. Вип. 2. С. 7-20.
37. Шкільняк М., Мельник А., Желюк.Т, Васіна А., ДудкінаО. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних викликів. *Вісник економіки*. 2023. С.233-248с
38. Комунальне підприємство «Тернопільський міський лікувально-діагностичний центр» - офіційний сайт: URL: <https://tmldc.te.ua/>
39. SWOT- і PEST-аналіз. URL: <https://teletype.in/@smrnk/rkeoQ2Qmr>