

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**«Розробка стратегії розвитку закладу охорони здоров'я
(на матеріалах Кам'янець-Подільського
територіального центру соціального обслуговування
(надання соціальних послуг «Турбота»))»**

Виконала: студентка магістратури за спеціальністю 073 Менеджмент зі спеціалізацією Організація і управління охороною здоров'я за заочною формою

Гайдамашко Т.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник: доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Синчак Віктор Петрович

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Анотація

Гайдамашко Т.О. Розробка стратегії розвитку закладу охорони здоров'я (на матеріалах Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг «Турбота») – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2023. 82 с.

Магістерська робота присвячена узагальненню теоретичних засад та удосконаленню практичних аспектів процесу розробки стратегії розвитку організації. В роботі розглянуто та узагальнено зміст понять «стратегія», «стратегічне управління», що забезпечує однозначність тлумачення економічної суті цих категорій при реалізації процесу стратегічного управління діяльності закладу із надання соціальних послуг.

Аналіз системи стратегічного управління організації проводилось нами на матеріалах Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування «Турбота», який є закладом з надання соціальної та психологічної підтримки громадянам похилого віку та самотнім непрацездатним громадянам. На основі SWOT-аналізу визначено сильні та слабкі внутрішні сторони діяльності організації та зовнішні можливості і загрози, що стало підґрунтям для формулювання місії та візії Центру «Турбота», розробки принципів реалізації стратегії, стратегічних цілей і задач. Стратегічними цілями встановлено: забезпечення стандартів якості соціальних послуг, покращення матеріально-технічного стану центру, посилення кадрового потенціалу. Для кожної стратегічної цілі визначено завдання, реалізація яких сприятиме їх досягнення. У роботі представлена логічна схема організації функціонування інтегрованої системи менеджменту якості та стратегічного управління, запропоновано формування інформаційного забезпечення цих процесів

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, місія, стратегічні цілі, інтегрованої системи менеджменту якості та стратегічного управління.

Summary

Haydamashka T.O. Development of a strategy for the development of a healthcare facility (based on the materials of the Kamianets-Podilskyi Territorial Center of Social Services ("Turbota" social service provision)) - Qualifying research paper with manuscript rights. tyu 073 Management.

Khmelnyskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov,
Khmelnyskyi, 2023. 82 p.

The master's thesis is devoted to the generalization of theoretical foundations and improvement of practical aspects of the process of developing the organization's development strategy. The work examines and summarizes the meaning of understanding "strategy", "strategic management", which ensures the unambiguity of the interpretation of the economic essence of these categories when implementing the process of strategic management of the institution's activities for the provision of social services.

The analysis of the organization's strategic management system was conducted by us on the materials of the Kamianets-Podilskyi Territorial Center of Social Services "Turbota". On the basis of the SWOT analysis, the internal strengths and weaknesses of the organization's activities and external opportunities and threats were determined, which became the basis for formulating the mission and vision of the "Turbota" Center. The following strategic goals were established: ensuring the quality standards of social services, improving the material and technical condition of the center, strengthening the personnel potential. For each strategic goal, tasks are defined, the implementation of which will contribute to their achievement. The work presents a logical scheme for the organization of the functioning of the integrated system of quality management and strategic management, the formation of information support for these processes is proposed.

Keywords: strategy, strategicmanagement, mission, strategicgoals, integratedsystemofqualitymanagementandstrategicmanagement.

Зміст

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ	9
1.1. Сутність та значення стратегічного управління в діяльності організації	9
1.2. Методи та етапи розробки стратегії розвитку соціальної організації	14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКОМУ ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ ЦЕНТРІ СОЦІАЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ (НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ) «ТУРБОТА»	24
2.1. Аналіз організації стратегічного управління в організації	24
2.2. Аналіз готовності підприємства до стратегічного управління	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ	45
3.1. Визначення стратегічних цілей розвитку організації	45
3.2. Інтеграція стратегічного управління в діяльність організації	61
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Актуальність теми. Стратегія розвитку створює умови для оптимізації ресурсів, забезпечення якості послуг та досягнення позитивних соціально-економічних результатів, що робить її ключовим інструментом для ефективної роботи організацій будь якої сфери. Стратегія визначає чіткий напрямок діяльності організації, робить акцент на стратегічних пріоритетах та визначає цілі, що мають бути досягнуті. Це допомагає спрямовувати ресурси, зусилля та час на найважливіші завдання, що мають значення для сприяння благополуччю та підтримки клієнтів установи. Стратегія надає структурований план дій та дозволяє організації планувати свою діяльність на довгостроковий період. Вона допомагає уникнути реактивного режиму роботи та допомагає організації бути більш адаптивною до змін у соціальному та політичному середовищі. Зазначене обумовило вибір теми магістерської роботи та завдання, що необхідно розв'язати в процесі дослідження.

Проблеми стратегічного управління в цілому та у соціальній сфері зокрема, були предметом дослідження таких науковців як: Дикань В.Л., Дубина М. В., Зось-Кіор М.В., Киш Л. М., Легомінова С.В., Кобець Д.Л., Назарко С. О., Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Пащенко О. П., Портер М., Продіус О.І., Прус Н., Савченко Н., Сафонов Ю. М., Борщ В. І., Сумець О. М., Шастун С. В. Однак, досі залишаються невирішеними питання, пов'язані із організаційним забезпеченням процесу розробки та реалізації стратегії розвитку соціального закладу. Вищезазначене зумовило вибір теми дослідження, визначило його мету та завдання.

Мета та завдання дослідження. Метою магістерської роботи є узагальнення теоретичних засад та удосконалення практичних аспектів процесу розробки стратегії розвитку організації. Визначена мета зумовила необхідність послідовного виконання ряду завдань, зокрема:

- визначити сутність та значення стратегічного управління в діяльності організації;
- охарактеризувати методи та етапи розробки стратегії розвитку організації;
- здійснити аналіз організації стратегічного управління в Кам'янець-Подільському територіальному центрі соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота»;
- здійснити оцінку готовності підприємства до стратегічного управління;
- визначити стратегічні пріоритети діяльності організації.

Об'єктом дослідження

є

процес стратегічного управління організаціями в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти процесу розробки стратегії розвитку Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота».

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених у роботі завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: системного аналізу та синтезу (для узагальнення понятійно-категоріального апарату стратегічного управління на підприємстві); методи систематизації та порівняння (для узагальнення методів стратегічного управління, виділенні етапів його здійснення тощо); метод логічного узагальнення (при дослідженні процесів стратегічного управління, що характерні для Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота»); методи стратегічного аналізу (дослідженні зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства); системного узагальнення та формалізації (для обґрунтуванні напрямів удосконалення процесу стратегічного управління в Центрі, формулювання висновків і пропозицій); конкретного та абстрактного,

порівняльних характеристик (при розробці структурно-логічних схем, графіків, таблиць, узагальнень у вигляді висновків і пропозицій).

Інформаційною базою практики стали законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність закладів з надання соціальних послуг, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет з проблем стратегічного управління, матеріали і статистичні дані Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота».

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що основні теоретичні положення, висновки та рекомендації викладено у формі конкретних практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу стратегічного управління соціальної організації, які можуть бути використані як Кам'янець-Подільський територіальним центром соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота», так і іншими закладами соціальної сфери.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отриманні результати кваліфікаційної роботи були оприлюднені на II Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку» (м.Запоріжжя, 10 листопада 2023 року) [7].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та значення стратегічного управління в діяльності організації

Динаміка та непередбачуваність сучасного ринку накладають свої умови на успішний розвиток будь-якої організації. Для досягнення головної мети - оперативної адаптації до змін - компанія повинна бути свідомою не лише свого внутрішнього стану, а й враховувати тенденції розвитку зовнішнього середовища. Саме тому виникає необхідність у визначенні стратегії, і розробка такої стратегії стає важливою складовою стратегічного управління.

Сучасний стан системи охорони здоров'я та закладів з надання соціальних послуг, їх трансформація в некомерційні підприємства, необхідність відповідати міжнародним нормам, вимогам та стандартам, забезпечувати надання якісних медичних послуг населенню, а з іншого боку наявність остаточного, застарілого підходу до управління медичними установами вимагають всебічного системного дослідження, покращення та адаптації наявного досвіду управління до соціальних організацій [13].

Однією зі складових управління медичними установами є стратегічне управління, яке має забезпечувати економічну, соціальну та наукову перевагу на ринку медичних установ, стійке ефективне функціонування та постійний розвиток медичної установи, якими є інвестори чи власники, персонал медичних установ та власне суспільство як кінцевий споживач медичних послуг. Стратегічне управління є важливішою складовою менеджменту організації, і без нього навряд чи можлива успішна робота за умов ринкової економіки. У сучасній мінливій економічній ситуації та в умовах воєнного стану неможливо досягти позитивних результатів, не плануючи своїх дій та не прогножуючи наслідків. Проте вибору будь-якої стратегії та затвердження

плану дій «на майбутнє» передбачає проведення попереднього стратегічного аналізу та формулювання стратегічних альтернатив, як варіантів дій суб'єкта господарювання за умови різної комбінації факторів зовнішнього середовища та внутрішніх чинників впливу. Аналіз понятійно-категоріального апарату нашого дослідження вважаємо за доцільне розпочати із конкретизації сутності дефініції «стратегічне управління», «стратегія».

Стратегічне управління підприємством - це концепція, яка включає такі основні характеристики [47, с.54; 33]:

1) заснована на поєднанні різних теорій управління підприємством, включаючи системний та ситуаційний аналіз, цільовий та інноваційний підходи до управління та інші;

2) орієнтована на аналіз умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє розробляти систему стратегічного управління, яка відповідає конкретним умовам підприємства та особливостям зовнішнього середовища.

3) звертає увагу на збір та використання стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та використання інформації допомагають визначити дії для зміни ситуації на підприємстві та зменшення невизначеності;

4) допомагає передбачати наслідки прийнятих рішень, впливаючи на ситуацію шляхом розподілу ресурсів, установки ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу;

5) включає в себе використання різних інструментів та методів для розвитку підприємства, таких як визначення мети, створення "дерева цілей," розробка стратегій, створення "стратегічного набору," розробка стратегічних планів, проектів та програм, стратегічне планування та контроль та інші;

5) створює умови для створення системи управління, яка дозволяє організаціям діяти у стратегічному режимі, що, в свою чергу, забезпечує їхнє існування в довгостроковій перспективі та інші подібні аспекти.

Стратегічне управління є найважливішим видом управлінської діяльності, спрямованої на сталий розвиток підприємства [19, с.110]. Зазвичай стратегічне управління розкривається через такі категорії (табл.

1.1), як стратегія; місія; внутрішнє середовище; зовнішнє середовище; стратегічний аналіз; стратегічне планування; стратегічне рішення; стратегічне мислення та бачення; цілепокладання; конкурентна перевага [38, с.5].

Таблиця 1.1 Економічні категорії, що розкривають сутність стратегічного управління

Категорія	Визначення, поняття
Стратегія	Довгостроковий план дій за умов невизначеності
Місія	Елемент стратегії, що відображає можливості задовольняти існуючі на ринку потреби
Внутрішнє середовище	Люди, засоби виробництва, інформація та гроші
Зовнішнє середовище	Сукупність умов та факторів, у яких протікає діяльність
Стратегічний аналіз	Інструмент стратегічного управління, за допомогою якого виявляється та оцінюється поточна діяльність з метою виявлення найперспективніших напрямів розвитку
Стратегічне планування	Процес підтримки стратегічної відповідності між цілями, потенційними можливостями, ресурсами та ринковою ситуацією
Стратегічне рішення	Сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих та логічно послідовних управлінських дій, які забезпечують реалізацію довгострокових цілей
Стратегічне бачення	Інструмент корпоративної культури у вигляді опису образу майбутнього та перспективних напрямів розвитку
Стратегічне цілепокладання	Процес побудови системи основних орієнтирів довгострокового розвитку
Конкурентна перевага	Комплекс факторів (активи, характеристики та особливості), створюють вигідну ринкову позицію

Джерело: [24, с.251].

Поняття «стратегія» увійшло теорію стратегічного менеджменту в 50-х рр. ХХ ст, коли проблема негайної реакції на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі набула важливого значення. Спочатку термін «стратегія» застосовувався виключно у військовій сфері та визначався як «мистецтво розгортання військ у бою». Сьогодні цей термін досить детально проаналізований у низці наукових джерел, що дозволило сформуванню ряд підходів до його трактування [17, с.120]:

1. Класичний підхід, який визначаючи стратегію прирівнює її до засобу досягнення цілей суб'єкта господарювання. Такої думки дотримувалися у своїх наукових працях такі автори, як А. Чандлер, Б. Карлофф, Д. Куїнн. Так,

А. Дюпон Чандлер (1962 р.) характеризує дефініцію «стратегія» асоціював її із методом визначення цілей компанії довгострокового характеру, програми дій та перспективних напрямів із застосуванням ресурсів. Ключова відмінність класичного підходу полягає в формулюванні довгострокових цілей без їх перегляду (виключенням є лише певні суттєві зміни, які можуть мати місце, як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі функціонування організації).

2. Концептуальний підхід, відповідно до якого трактування стратегії тісно пов'язане із дослідженнями, які проводили Г. Мінцберг, І. Ансофф, М. Портер [58-60]. Зокрема, розглядаючи стратегічну поведінку великих підприємств на конкурентних ринках, Г. Мінцберг визначав, що стратегія є не лише планом, але й цілою низкою рішень та дій, стартовою точкою, яка являє собою не послідовність реалізації запланованого, а протилежною до цього [60]. Науковець І. Ансофф у своїх наукових працях зробив визначення, що стратегія являє собою низку правил для ухвалення рішень задля досягнення стійкого зростання та розвитку господарюючого суб'єкта. [58]. М. Портер зазначав, що стратегія являє собою формування унікального та вигідного становища, яке передбачає певну низку видів діяльності. При цьому, значення стратегічного позиціонування є вибором видів діяльності, які відрізняються від видів діяльності конкурентів [37].

3. Комплексний підхід. Відповідно до даного підходу, стратегія являє собою програму діяльності господарюючого суб'єкта в умовах зовнішнього середовища, взаємодії з власними конкурентами, задоволення інтересів акціонерів, покращення існуючих конкурентних позицій, задоволення потреб споживачів. Представниками цього підходу є: Дж. Джонсон, К. Скулс, Л. Є. Довгань та інші. Відмітимо, що Л.Є. Довгань при трактуванні дефініції «стратегія» зазначає, що вона являє собою не лише засіб досягнення встановлених цілей, але і реалізації місії, тобто це програма функціонування господарюючого суб'єкта у зовнішньому середовищі, взаємовідносин з

конкурентами, задоволення потреб клієнтів, досягнення інтересів власників та персоналу, покращення конкурентних позицій на ринку [30, с.56].

Окрім цього, деякі українські автори характеризують стратегію як певний комплекс довгострокових цілей, а також план раціонального та ефективного розподілу ресурсів для його виконання. Так, М. Туленков характеризує стратегію як визначену на тривалий проміжок часу сукупність норм, певних орієнтирів, напрямів, галузей, сфер, способів та правил функціонування, які сприяють зростанню, досягненню високого рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, які закріплюють позиції на ринку, підвищують спроможність до виживання в конкурентних умовах. Автор Ф.Ф. Бутинець зазначає, що стратегія – це низка правил, які є необхідними для ухвалення рішень, які господарюючий суб'єкт застосовує у власній діяльності [31, с.119]. Вітчизняні науковці З.Є. Шершньова та С.В. Оборська, зазначають, що на сьогодні мають місце дві ключові концепції стратегії, а саме філософська та організаційно-управлінська [47, с.67].

Відповідно до філософської концепції, увага концентрується на визначенні спектру розвитку підприємства, який відповідає на наступні запитання: в якому бізнесі функціонує підприємство та в якому воно має функціонувати. В свою чергу, стратегію бізнесу формують задля того, щоб пов'язати внутрішні можливості господарюючого суб'єкта, тобто його потенціал з зовнішнім середовищем. Враховуючи дану позицію представники філософської концепції стратегію визначають наступним чином:

- позиція, спосіб життя, які не дають можливості зупинитися на вже досягнутому, адже це направляє на постійний розвиток;

- інтегральний елемент менеджменту, який дозволяє усвідомити майбутнє;

- процес мислення, певні інтелектуальні вправи, які вимагають додаткової підготовки, певних навичок та процедур;

– відтворювана цінність, яка дає змогу досягти більш значних результатів, активізувати виробничо-господарську діяльність всього персоналу господарюючого суб'єкта;

– еталон логічної, покрокової поведінки, яка формується на підприємстві раціонально, свідомо або ж стихійно [48, с.54].

Відповідно до іншої, тобто організаційно-управлінської концепції – стратегія взаємопов'язана з конкурентними діями, певними заходами та методами здійснення стратегічної діяльності господарюючого суб'єкта. Дану стратегію називають «конкурентною стратегією» та характеризують її як довгострокові ідеї функціонування організації, спосіб досягнення його цілей, який він встановлює для себе, беручи до уваги власні міркуваннями в колі умов, які визначає зовнішнє середовище [56, с.76].

Більш повним трактуванням дефініції «стратегія», можна вважати наступне: стратегія підприємства являє собою систематичний план можливої поведінки підприємства в умовах існування неповної інформації щодо майбутнього розвитку середовища та підприємництва, сформований на основі місії, довгострокових цілей, та шляхів і правил ухвалення рішень для максимально ефективного застосування стратегічних ресурсів, сильних сторін та можливостей, нейтралізації слабких сторін та можливого захисту від дії зовнішнього середовища з метою одержання прибутку у майбутньому періоді [59]. Сутність стратегії організації полягає в тому, щоб забезпечити її довгострокову успішність у конкурентному середовищі. Стратегія визначає, як організація буде досягати своїх цілей, використовуючи свої ресурси та можливості.

1.2. Методи та етапи розробки стратегії розвитку соціальної організації

Ефективність стратегічного управління, насамперед, визначається адекватністю та послідовністю застосування методологічних підходів до

розробки та реалізації стратегії організації. Методологічну основу стратегічного управління складає великий набір управлінських підходів, серед яких можна виділити системний, процесний, ситуаційний. При розробці стратегії розвитку організації можливе комплексне застосування переваг кожного з підходів, умови їхньої взаємопов'язаності в рамках стратегії та відсутності протиріч.

Вченими виділяються наступні п'ять етапів стратегічного управління [3, с.122]: 1) стратегічний аналіз; 2) стратегічне впорядкування цілей; 3) розробка стратегії; 4) реалізація стратегії; 5) контроль та оцінка результатів.

Перший етап – стратегічний аналіз. Цей етап є одним з ключових аналітичних елементів стратегічного управління. Саме він визначає стратегічні можливості та перспективи розвитку системи (держава, регіон, організація тощо). Основним завданням є оцінка ключових факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також визначення ступеня їхнього впливу на майбутній розвиток. Результати стратегічного аналізу дозволяють усунути істотну частину невизначеностей у процесі прийняття управлінських рішень. Це стає можливим за рахунок трансформації інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища системи в базу даних показників, що використовуються для прийняття управлінських рішень.

Другий етап – впорядкування цілей. На даному етапі йде формулювання стратегічних цілей розвитку системи [9, с.335]. Стратегічні цілі - це система основних орієнтирів довгострокового розвитку. На відміну від стратегічного бачення та стратегічних установок, а також місії (які передують формулюванню стратегічних цілей), стратегічні цілі мають низку специфічних характеристик. Дані характеристики наведені в методиці метознавства SMART, яку запропонував Пітер Друкер в 1954 [11, с.56]. Відповідно до цієї методики стратегічні цілі мають бути: – конкретними (specific); – підлягати вимірюванню (measurable); – досяжними (achievable); – реалістичними (realistic); – обмеженими у часі (timed). Результатом етапу є

формування системи довгострокових орієнтирів розвитку, а також розробка політики за основними перспективними напрямками діяльності.

Третій етап – розробка стратегії. Цей етап базується на двох попередніх і націлений на вибір однієї зі стратегічної альтернативи. Вибір остаточного виду стратегії відбувається за переходу від прогнозування (другий етап стратегічного управління) до стратегічного планування (третій етап) з урахуванням результатів стратегічного аналізу (перший етап).

Четвертий етап – реалізація стратегії. Даний етап містить вирішення конкретних стратегічних завдань та досягнення встановлених кількісних та якісних стратегічних показників. Хороші результати реалізації стратегії забезпечують використання проектного підходу, характеристики та принципи якого найкраще відповідають вимогам показників досяжності стратегічних цілей [22, с.151]. Проте, слід зазначити, що підвищення ефективності етапу реалізації стратегії вимагає [21, с.100]: формування дієвих механізмів реалізації стратегії, забезпечених організаційно (структура) та ресурсно (кадри, фінанси, матеріали, інформація та ін.); розвитку теоретичних знань та практичних навичок стратегічного та проектного управління; створення дієвої системи мотивації для суб'єктів реалізації стратегії.

П'ятий етап – контроль та оцінка результатів реалізації стратегії. На цьому етапі вирішуються такі завдання:

- формування системи контрольних показників;
- встановлення критеріїв оцінки відповідності досягнення стратегічних цілей щодо прийнятих стандартів та нормативів;
- облік своєчасності та повноти виконання поставлених завдань;
- здійснення контролю за досягненням проміжних та остаточних стратегічних цілей;
- з'ясування причин відхилень досягнутих значень від встановлених стратегією, що реалізується;
- виконання у разі потреби коригуючих дій.

Розглядаючи різні умови розробки стратегії теоретики стратегічного менеджменту не досягли одностайності щодо конкретизації методів розробки стратегій, які формують альтернативний портфель. Основні з них розглянемо нижче, групуючи їх наступним чином [20, с.148].

1. Перша група, яку формують прості методи виявлення стратегічних альтернатив. В першу чергу, дана група включає рішення власника. Власники господарюючого суб'єкта не мають потреби звітувати менеджменту та надавати пояснення щодо причин ухвалення саме такого конкретного рішення. Зазвичай, такі рішення є можливими, виходячи з політичних мотивів або ґрунтуються на амбіціях власника та ухвалюються на основі застосування відповідної (політичної) моделі ухвалення рішень.

Визначення стратегічних альтернатив завдяки корпоративній культурі. А саме, виходячи з впливу колективного досвіду створюються ментальні моделі альтернатив, які є тими, що максимально підходять конкретній організації. З іншого ракурсу, корпоративна культура в певній мірі стримує дії менеджерів, чинячи опосередкований вплив на визначення напряму розвитку господарюючого суб'єкта. Нав'язаний вибір, тобто, різні організації мають різний ступінь свободи здійснення стратегічного вибору. При цьому, зовнішнє оточення здатне накладати доволі жорсткі межі на стратегічні дії та фактично з'ясовувати можливі стратегічні альтернативи. При здійсненні оцінки ступеня свободи господарюючого суб'єкта щодо вибору перспектив розвитку доцільно виявити існуючі заборони. Допустимі дії визначають поле вибору стратегічних альтернатив. Окрім вище зазначених методів виявлення стратегічних альтернатив, також до простих доцільно віднести такі загальновідомі методи прийняття управлінських рішень, як: мозковий штурм, розроблення сценаріїв, моделювання, а також інші підходи, які ґрунтуються на застосуванні експертних оцінок [31, с.120].

2. Матричні методи. Дана група методів є детально описаною в науковій літературі зі стратегічного менеджменту та маркетингу. При цьому, матричні методи не допомагають у прямому виявленні стратегічних

альтернатив та розробки стратегії, але позитивно впливають на спрощення проблем щодо простих ситуацій, які дозволяють приймати зважені, обгрунтовані рішення відносно розвитку господарюючого суб'єкта або товару. До зазначених прийомів доцільно віднести матрицю BCG, модель McKinsey, SNW-аналіз, PEST-аналіз, модель ADL-LC, модель Фахі і Нараяна, модель аналізу зацікавлених сторін, карти стратегічних груп, модель І. Ансоффа [15, с.126].

Всі вище вказані моделі використовуються в стратегічному менеджменті та маркетингу для здійснення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування організації, оцінки конкурентного стану в галузі, з'ясування становища компанії відносно конкурентів, визначення слабких та сильних її сторін, визначення напрямів розвитку товару чи послуги. На основі результатів, отриманих завдяки застосуванню вищеперерахованих прийомів, формуються можливі стратегічні дії, які спрямовані на зростання конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта завдяки покращенню товарів, мінімізації слабких сторін і підсилення переваг.

Хоча матричні методи і є вельми розповсюдженими, та все ж вони мають низку недоліків, основні з яких наведено нижче [15, с.127]:

- ці методи є статичними та не беруть до уваги динамічний характер існуючої конкуренції;
- одержані результати можна вважати справедливими у короткостроковому періоді;
- моделі здатні доволі чітко описати різного характеру зміни, які мають місце в бізнес-середовищі, при цьому не вказують на момент, впродовж якого зміни здатні спричинити якісні модифікації структури галузі;
- моделі здатні виявитися достатньо привабливими та зрозумілими для менеджменту організації, тобто побудова стратегічних альтернатив може обмежитися використанням одного із перерахованих прийомів;

– наведені моделі не можна назвати універсальними та максимально ефективними в доволі обмежених умовах функціонування, особливих для кожної конкретної моделі.

В цілому, матричні моделі є досить простими і не потребують спеціального навчання персоналу.

3. Графічні та аналітичні моделі, які включають: модель М. Портера типових стратегій, SWOT-аналіз, який включає 4 активні поля, ресурсна модель Р. Гранта, SPACE-аналіз [20, с.147].

Зазначимо, що у моделі типових стратегій М. Портера існує багато прихильників, що пояснюється її простотою. Дана модель дозволяє прямо визначити стратегічні альтернативи, сприяє оцінці сильних та слабких сторін конкурентів, спрямовує господарюючого суб'єкта на вибір оптимального варіанту стратегії, окрім цього, полегшує здійснення позиціонування організації на ринку.

Серед недоліків моделі типових стратегій доцільно назвати: статичність здійснення аналізу, що не є відповідним до складних та швидких змін, які мають місце в умовах нестабільності; типові стратегії, які нівелюють те, що стратегія формується та руйнується впродовж певного проміжку часу [37].Через що, доцільно здійснювати додаткові оцінки ситуації, а також можливих стратегічних альтернатив, які відбуваються поза межами типових стратегій. При застосуванні моделі типових стратегій має місце небезпека того, що господарюючий суб'єкт обов'язково спробує розмістити стратегію в певний квадрант матриці.

SWOT-аналіз із 4 активними полями дозволяє прямо визначити ймовірні стратегічні альтернативи розвитку господарюючого суб'єкта. Варіанти альтернатив визначаються з можливостей, які виникають шляхом поєднання чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. В дану модель перш за все включаються лише «вагомі» фактори бізнес-середовища, які мають істотний вплив на дії підприємства. Здійснення аналізу та побудова матриці здійснюються за умов досить жорстких правил. Модель

SWOT-аналізу з 4 активними полями ще має назву «матриця вибору стратегічних альтернатив». Даний прийом можна вважати універсальним, адже надає можливість визначити альтернативи розвитку господарюючого суб'єкта, корпорації, галузі, або ж, навіть, певного окремого товару [34, с.160].

Що стосується ресурсної моделі Р. Гранта, то можна відмітити, що вона також дозволяє прямо виявити стратегічні альтернативи розвитку суб'єкта господарювання, але, в свою чергу, відрізняється від інших підходів головним чином тим, що обґрунтування формуються на існуючих ресурсах та можливостях організації. Дана модель визначає етапи здійснення аналітичних дій, результатом яких є отримання альтернативи розвитку суб'єкта господарювання.

Доволі своєрідним підходом до визначення стратегії можна вважати SPACE-аналіз, який передбачає здійснення в табличній формі оцінку стану зовнішнього і внутрішнього середовища за 4 ключовими блоками, такими як: фінансовий стан суб'єкта господарювання; базова конкурентна перевага; рівень привабливості галузі; стабільність зовнішнього середовища в цілому. Відповідно, за кожним окремим блоком формується самостійна таблиця. Чинники, які доцільно навести в таблиці, визначаються завдяки експертній оцінці. Значення цих факторів визначається за трьома основними показниками, а саме низькою, високою та фактичною оцінками. В той же час, оцінка може здійснюватися як у кількісних, так і в якісних визначеннях. Фактична (підсумкова) оцінка, яка наводиться у графі, розраховується, як середній арифметичний показник за кожною таблицею, тобто блоком і є нижчою за «б». Відповідно до отриманих результатів аналізу, будується граф, ймовірні стратегічні альтернативи визначаються спрямуванням зсуву графа та обираються відповідно до заданих умов. SPACE-аналіз дозволяє брати до уваги різні чинники, які визначають ефективність функціонування господарюючого суб'єкта, які можуть бути віднесені до позитивних рис

даного механізму. Те, що SPACE-аналіз диктує обмежений вибір стратегічних альтернатив доцільно вважати недоліком методу [47, 156].

Систематизація існуючих наукових доробок у цій сфері дозволяє сформулювати перелік існуючих науково-методичних підходів до розробки стратегічних альтернатив (таблиця 1.2).

Поміж загальних аспектів діяльності підприємства, які враховуються під час стратегічного планування, науково-методичні підходи до формування стратегії, які описані в роботах Г. Мінцберга, Б. Альстренда і Д. Лемпеля (додаток А), займають особливе місце у теорії стратегічного планування.

Таблиця 1.2 – Систематизація підходів до розробки стратегії

Назва підходу, автори	Зміст підходу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Організаційний підхід (залежно від стилю управління) А. А. Томпсон, Ю.В. Бабанова	Виділяються чотири організаційні підходи до розробки стратегій: головний підхід, підхід делегування повноважень, сумісний підхід (поєднання перших двох) та ініціативний підхід.	Враховує особливості стилю управління і організаційної структури підприємства в процесі розробки стратегічних альтернатив	Акцентує увагу лише на організації процесу формування портфелю альтернатив на підприємстві та не пропонує конкретної методики розробки стратегічних альтернатив
SWOT - підхід (на підставі результатів SWOT – аналізу) Ф.Котлер, В.С. Кузнєцов	Виділення чотирьох SWOT – альтернатив стратегій: стратегії використання можливостей зовнішнього середовища; стратегії усунення загроз зовнішнього середовища; стратегії використання сильних сторін; стратегії ліквідації слабких сторін підприємства	Враховує результати SWOT – аналізу, орієнтує стратегічні альтернативи на посилення сильних сторін і використання можливостей цільових ринків	Орієнтований на врахування при розробці стратегічних альтернатив лише особливостей ринкової позиції, можливостей та загроз цільових ринків.
Товарно – ринковий підхід (на підставі аналізу товарів і ринків) І. Ансофф, Майкова С.Е.	Розробка стратегічних альтернатив на підставі аналізу бізнес - портфелю підприємства (стратегічних бізнес – одиниць)	Враховує традиційні бізнес-одиниці, обґрунтовує необхідність створення нових бізнес-одиниць та виходу на нові цільові ринки	Ототожнення стратегічних альтернатив з типовими, базовими стратегіями розвитку стратегічних бізнес-одиниць підприємства
Підхід життєвого циклу (на підставі етапів життєвого циклу підприємства) Пономаренко В.С.	Розробка стратегічних альтернатив залежно від етапу життєвого циклу підприємства (зародження, становлення, ріст, рання зрілість, зрілість, старіння, припинення діяльності).	Враховування при розробці стратегічних альтернатив етапу життєвого циклу підприємства	Ототожнення стратегічних альтернатив з типовими стратегіями розвитку підприємства (оскільки для різних етапів життєвого циклу є типові стратегії розвитку)

Матричний підхід (на підставі влучання в певний квадрат матриці) А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд	Розробка стратегічних альтернатив на підставі матриці, що пов'язує темпи зростання ринку та силу конкурентної позиції. Підхід передбачає запропонування базових стратегій для кожного квадранту матриці.	Врахування при розробці стратегічних альтернатив темпів зростання ринку та сили конкурентної позиції на даному ринку.	Підхід спрямований не на розробку альтернатив, а на вибір базових стратегій. Не зрозуміло як визначаються межі між сильною та слабкою конкурентною позицією
Модельний підхід Г. Мінцберг, З.Є Шершньова	Запропонування трьох базових моделей розробки стратегій: планової, підприємницької "навчання на досвіді"	Врахування трьох базових моделей розробки стратегії	Підхід не пропонує методики розробки стратегічних альтернатив.

Джерело: [1]

Аналіз таблиць 1.2 та додатку А вказує на те, що кожен науково-методичний підхід до розробки стратегії, який може бути ідентифікований за методологічними ознаками або розглядатися як окрема наукова школа, має декілька основних характеристик.

По-перше, ці підходи обмежені і фокусуються на конкретних аспектах, які враховуються під час розробки стратегії, такі як організаційна структура, стиль управління, ринкова позиція, етап життєвого циклу продукту, особисті якості керівника, організаційна культура і т.д.

По-друге, важко виділити одну єдину методологію, оскільки ці підходи взаємодіють і мають спільні елементи [10, с.56].

По-третє, кожен підхід має свої переваги, але також і суттєві недоліки, які можуть ускладнити або навіть унеможливити його використання. Таким чином, незважаючи на велику кількість розглянутих підходів, можна зробити висновок, що наразі не існує одного загального підходу до формування стратегії, що вимагає їх комплексного використання.

В сучасних умовах конкуренції та глобалізації розробка та реалізація стратегії стає однією з універсальних рис та умов ефективного розвитку організації. Тому для ефективного використання ідеології стратегічного управління на підприємстві має бути сформована власна методологічна база, в основі якої повинні лежати наступні очевидні вимоги: керівництво підприємства повинне мати просту і зрозумілу технологію стратегічного

управління; технологія повинна бути представлена таким чином, що вона здатна використовувати системний підхід на ключових етапах стратегічного управління; процедура реалізації технології стратегічного управління повинна здійснюватися з певною періодичністю, що обумовлюється особливостями бізнесів, кон'юнктурою ринкові можливостями самого підприємства

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКОМУ ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ ЦЕНТРІ СОЦІАЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ (НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ) «ТУРБОТА»

2.1. Аналіз організації стратегічного управління в організації

Кам'янець-Подільський територіальний центр соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота» (надалі – територіальний центр) є комунальною бюджетною установою, рішення щодо утворення, ліквідації або реорганізації якої приймає Кам'янець-Подільська міська рада за поданням структурного підрозділу з питань соціального захисту населення Кам'янець-Подільської міської ради. Територіальний центр заснований на власності територіальної громади м. Кам'янець-Подільського, утримується за рахунок коштів міського бюджету і є неприбутковою установою. Територіальний центр утворюється для надання соціальних послуг громадянам, які перебувають у складних життєвих обставинах і потребують сторонньої допомоги, за місцем проживання, в умовах стаціонарного, тимчасового або денного перебування [35]. Структура підприємства сформована у відповідності із послугами, що надаються [35]:

1) відділення соціальної допомоги вдома утворено для надання соціальних послуг за місцем проживання/перебування не менш як 80 самотнім громадянам, які не здатні до самообслуговування у зв'язку з частковою втратою рухової активності (мають III, IV, V групи рухової активності) та надання соціальних послуг в домашніх умовах.

2) відділення денного перебування територіального центру утворено для надання соціальних послуг, незалежно від наявності працездатних рідних, громадянам похилого віку, інвалідам (які досягли 18-річного віку), які мають часткове порушення рухової активності, порушення зору, слуху

,частково не здатні до самообслуговування та не мають медичних протипоказань для перебування в колективі та потребують соціально-побутової і психологічної адаптації, надання соціальних послуг з метою усунення обмежень життєдіяльності, запобігання виникненню та розвитку можливих захворювань особи, підтримки її здоров'я, соціальної незалежності та інших послуг.

3) відділення стаціонарного догляду для постійного проживання утворено для обслуговування не менш як 10 громадян, до якого на постійне проживання, повне державне утримання безоплатно приймаються одинокі громадяни похилого віку, інваліди (які досягли 18-річного віку), які відповідно до медичного висновку за станом здоров'я не здатні до самообслуговування, потребують постійного стороннього догляду та допомоги, стаціонарного догляду та інших соціальних послуг.

4) відділення стаціонарного догляду для тимчасового проживання територіального центру утворено для обслуговування не менш як 10 громадян, до якого на тимчасове проживання, незалежно від наявності працездатних рідних, приймаються громадяни похилого віку, інваліди (які досягли 18-річного віку), хворі (з числа осіб працездатного віку на період до встановлення їм групи інвалідності, але не більш як чотири місяці), які відповідно до медичного висновку за станом здоров'я, в зв'язку з частковим порушенням рухової активності, частково не здатні до самообслуговування та потребують стаціонарного догляду та інших соціальних послуг.

5) відділення організації надання адресної натуральної та грошової допомоги територіального центру утворено для обслуговування не менш як 500 таких громадян, які відповідно до акта обстеження матеріально – побутових умов потребують натуральної чи грошової допомоги.

6) облік бездомних громадян -сектор обліку бездомних громадян створено для виявлення та ведення обліку бездомних осіб, які досягли 18-ти річного віку, бездомних осіб з дітьми, а також іноземців та осіб без громадянства, які на законних підставах проживають на території України,

потребують надання послуг консультування, представництва інтересів, та інших соціальних послуг.

Територіальний центр може надавати платні соціальні послуги (в межах наявних можливостей), визначені постановою Кабінету Міністрів У країни від 14 січня 2004 р. № 12 « Про порядок надання платних соціальних послуг та затвердження їх переліку» [48]. Територіальний центр (у межах наявних можливостей) може надавати соціальні послуги в обсягах, визначених державними стандартами соціальних послуг, із встановленням диференційованої плати відповідно до законодавства. Соціальні послуги понад обсяги, визначені державними стандартами соціальних послуг, надаються за плату. Тарифи на платні соціальні послуги встановлюються територіальним центром відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 9 квітня 2005 року № 268 «Про затвердження Порядку регулювання тарифів на платні соціальні послуги» і затверджуються директором територіального центру. Кошти, що надходять від надання платних соціальних послуг, використовуються в установленому законодавством порядку [48].

Центр очолює директор, який: здійснює поточне управління майном та фінансовими ресурсами Центру; підписує фінансові та банківські документи, відкриває та закриває рахунки в банках, має право першого підпису банківських та інших документів; вирішує всі питання діяльності Центру, крім тих, які віднесено до компетенції Правління Засновника та Наглядової ради; представляє Центр у відносинах з органами центральної та місцевої державної влади, іншими державними та недержавними українськими, закордонними та міжнародними організаціями, підприємствами, фізичними особами; діє без доручення/довіреності дії від імені Центру; вчиняє правочини, підписує договори, угоди (в т.ч. міжнародні); організовує господарську діяльність, фінансування, визначає облікову політику, ведення обліку та складання фінансової звітності, зовнішньоекономічну діяльність.

Джерелами формування майна, включаючи фінансові результати, в центрі виступають: прибуток, що отриманий від реалізації продукції, а також від інших видів діяльності; амортизаційні відрахування; кредити банків та інших кредиторів; безоплатні та благодійні внески, пожертвування фізичних і юридичних осіб; інші джерела, які допускаються вітчизняним законодавством.

Отже, територіальний центр соціального обслуговування (надання соціальних послуг) - це особливий заклад, який спеціалізується на наданні соціальної та психологічної підтримки громадянам похилого віку та самотнім непрацездатним громадянам. Метою цього центру є забезпечення збереження активності та стабільності в їхньому житті, а також підтримка їхньої соціальної активності. У цьому центрі надається комплекс різноманітних соціальних послуг, включаючи соціально-побутові, психологічні, соціально-педагогічні, соціально-медичні, соціально-економічні, юридичні, інформаційні та інші. Майбутні спеціалісти соціальної роботи можуть займати посаду соціальних працівників у цьому центрі та надавати цей комплекс послуг клієнтам, які входять до геронтологічної групи населення.

Стратегічне управління ще не набуло широкого поширення у вітчизняних закладах, що надають соціальні послуги. Керівництво, яке в повній мірі усвідомлює необхідність стратегічного управління, не завжди правильно підходить до впровадження і організації цього процесу [57]. Результативність та ефективність процесу стратегічного управління в значній мірі обумовлюється організаційними факторами, формулювання функцій і завдань відповідальних за здійснення бізнес-процесів стратегічного управління. Незважаючи на те, що на сьогодні стратегічне управління є загальнопоширеним інструментом управління, у багатьох медичних та соціальних закладах цей інструмент не використовується повною мірою, оскільки вимагає значних фінансових і трудових витрат.

Стратегічне управління допомагає соціальним організаціям ефективно виконувати свої соціальні місії та впроваджувати позитивні зміни в

суспільстві. Це важливий інструмент для досягнення сталості та впливу метою виконання державних гарантійу частині забезпечення якісних соціальних послуг [4].

Розглянемо існуючу практику стратегічного управління центру «Турбота». В управлінні стратегічним розвитком можна виділити три рівні (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Ієрархічна структура стратегічного управління розвитком Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота»

Примітка. Складено автором за даними Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота»

Перший рівень – національний – здійснюється на рівні Міністерства соціальної політики України. Зокрема Стратегічним планом діяльності

Міністерства соціальної політики України на 2023 бюджетний рік і два бюджетні періоди, що настають за плановим визначено, що Місія Міністерства соціальної політики України полягає в формуванні та реалізації державної соціальної політики, спрямованої на підвищення рівня та якості життя населення, соціальних стандартів, надання соціальної підтримки особам і сім'ям, які перебувають у складних життєвих обставинах, забезпечення гідної старості, рівних прав і можливостей жінок і чоловіків, прав та інтересів дітей, сприяння їх вихованню у сімейному середовищі, сприяння інклюзії осіб з інвалідністю у суспільне життя [46]. Відповідно при розробці стратегії кожен територіальний центр надання соціальних послуг повинен враховувати принципи та стратегічні орієнтири, передбачені цим документом. Зокрема, стратегічним планом передбачено [46]:

впровадження системної соціальної роботи із вразливими категоріями населення в територіальних громадах;

забезпечення доступності осіб / сімей, які перебувають у складних життєвих обставинах, до якісних та безпечних соціальних послуг, зокрема, підвищення рівня спроможності територіальних громад щодо надання якісних соціальних послуг, розширення доступу до соціальної та комунальної інфраструктури громади;

запровадження регулювання та стимулювання розвитку ринку соціальних послуг, зокрема, шляхом фінансування безпосередньо надання соціальних послуг, а не закладів системи соціального захисту;

запровадження системи раннього втручання, забезпечення доступності послуги раннього втручання та максимальне охоплення нею дітей, які мають порушення розвитку або в яких існує ризик виникнення таких порушень, і їхніх сімей;

завершення розроблення та затвердження соціальних стандартів;

розбудова системи підвищення кваліфікації / рівня професійної компетентності працівників, які забезпечують соціальну роботу та надання соціальних послуг.

Другий рівень – місцевий – оскільки Кам'янець-Подільський територіальний центр соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота» є комунальним закладом, його стратегія повинна відповідати цілям та завданням, передбачених Стратегією розвитку міста Кам'янець-Подільського та Департаменту соціального захисту населення Кам'янець-Подільської міської ради .

Третій рівень – рівень територіального центру, базується на стратегії розвитку громади і потребах населення щодо надання соціальних послуг.

На сьогоднішній день для центру характерним є концентрація функцій стратегічного управління у функціональних ланках, що здійснюють загальне управління закладом. Як формалізований документ стратегія розвитку відсутня, однак питання стратегічного характеру вирішується трьома суб'єктами: директор Кам'янець-Подільський територіальний центр соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота», заступником директора та завідувачами відділень за погодженням із Департаментом соціального захисту населення Кам'янець-Подільської міської ради. Розгляд посадових інструкцій зазначених посад територіального центру показав відсутність в них повноважень та завдань у сфері стратегічного управління. Зазначимо також, що зазначені суб'єкти управління мають освіту відповідного фаху – соціальний працівник, однак не мають управлінської освіти. Зокрема, на даний час 1 завідувач відділення є здобувачем ступеня магістра галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент галузі знань зі спеціалізацією Організація і управління охороною здоров'я. Можна виділити проблеми стратегічного управління з якими стикається заклад надання соціальних послуг [42; 44]:

– 1) наявність більш гострих проблем (зокрема, зростання чисельності осіб, що потребують соціальних послуг через зростання внутрішньо переміщених осіб, погіршення рівня життя серед клієнтів закладу), що потребують уваги керівництва закладу;

- 2) відсутність досвіду здійснення стратегічного управління закладом, розробки стратегії тощо;
- 3) недостатність практичних навичок управлінського персоналу розробки стратегічних рішень, їх обґрунтування тощо;
- 4) відсутність регламенту (методик) організація процесу стратегічного управління та розробки стратегії як на рівні закладу, так і на рівні Міністерства соціальної політики України;
- 5) формальний підхід до необхідності розробки стратегії, що переважно зводиться до розробки плану розвитку на наступний рік.

Нами було проведено опитування керівного складу територіального центру та завідувачів відділень з питань необхідності стратегічного планування і розробки стратегій розвитку організації (питання анкети наведено у додатку Б). Домінуюче число респондентів вважають за необхідне виявляти конкурентні переваги в порівнянні з найближчими конкурентами (68%) і розробляти відповідну стратегію (56%). У зв'язку з тим, що домінуюча частина респондентів (76%) відповіла позитивно на питання чи знають вони, що таке стратегія, можна стверджувати, що керівний склад закладу розуміє сутність даної категорії. Насторожує те, що 14% опитаних не бачать необхідності розробляти стратегію, вважають її формальним документом.

Місія і візія - це два ключових елементи стратегічного управління організацією, які визначають її цільові орієнтири та спрямованість на майбутнє. Вони відображають основні цінності та цілі організації і допомагають їй визначити свою ідентичність та напрямок розвитку [10, с.56].

Більшість респондентів серед усіх працівників розуміють місію та візію свого закладу (рис.2.2) - 24 людей (65%). І лише троє осіб (9%) не знало. Однак під час спілкування з працівниками, ми зрозуміли, що більшість працівників (62%) ототожнюють ці поняття із прописаною метою створення територіального центру, що прописано у Положенні про центр [35]. І лише 38% - визначають її як філософію організації, що надає певну цінність своїм

клієнтам, працівниками та суспільству в цілому.

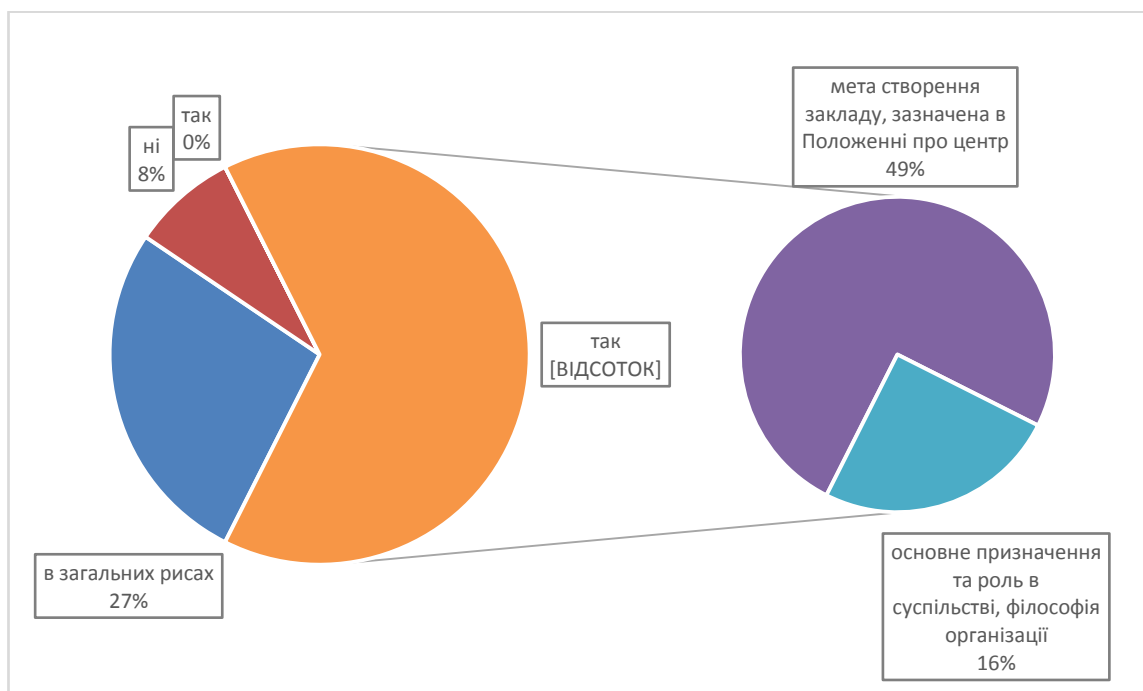


Рисунок 2.2 – Опитування працівників територіального центру щодо розуміння місії закладу

Примітка. Складено автором на основі власних опитувань.

Стратегічні напрями розвитку закладу були відомі лише 33% (12 осіб) (рис.2.3), більшості – вони не відомі а саме 22 респондентам (59%).

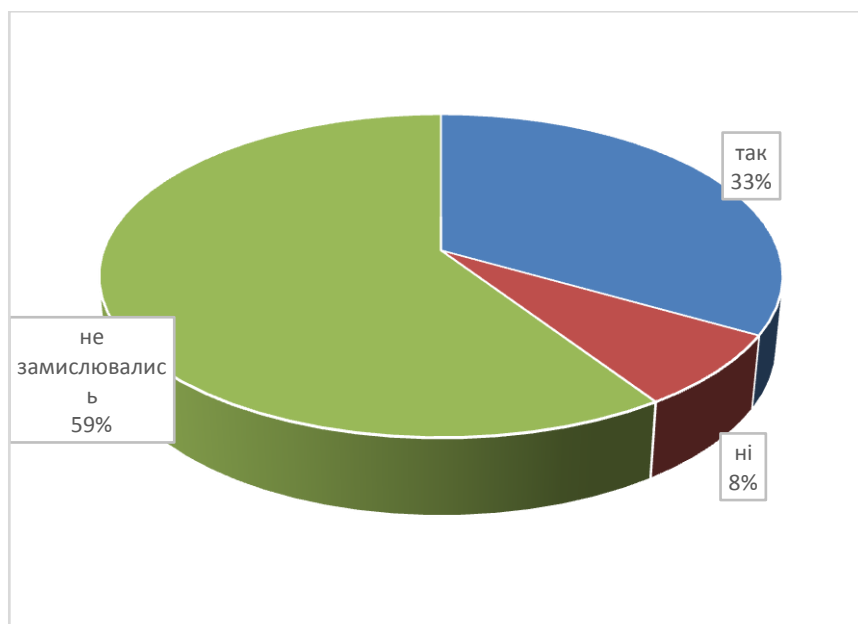


Рисунок 2.3 – Опитування працівників територіального центру щодо розуміння напрямів стратегічного розвитку

Примітка. Складено автором на основі власних опитувань.

На питання «Чи існує систематичне планування діяльності підприємства і підрозділів у документальній формі (складаються і затверджуються планові документи, інформація з яких зберігається і порівнюється з досягнутими результатами)», - 8 (22%) працівників центру надали позитивну відповідь, 20(55%) працівників сказали, що це твердження стосується лише поточних результатів, решта – дали негативну відповідь (рис.2.4).

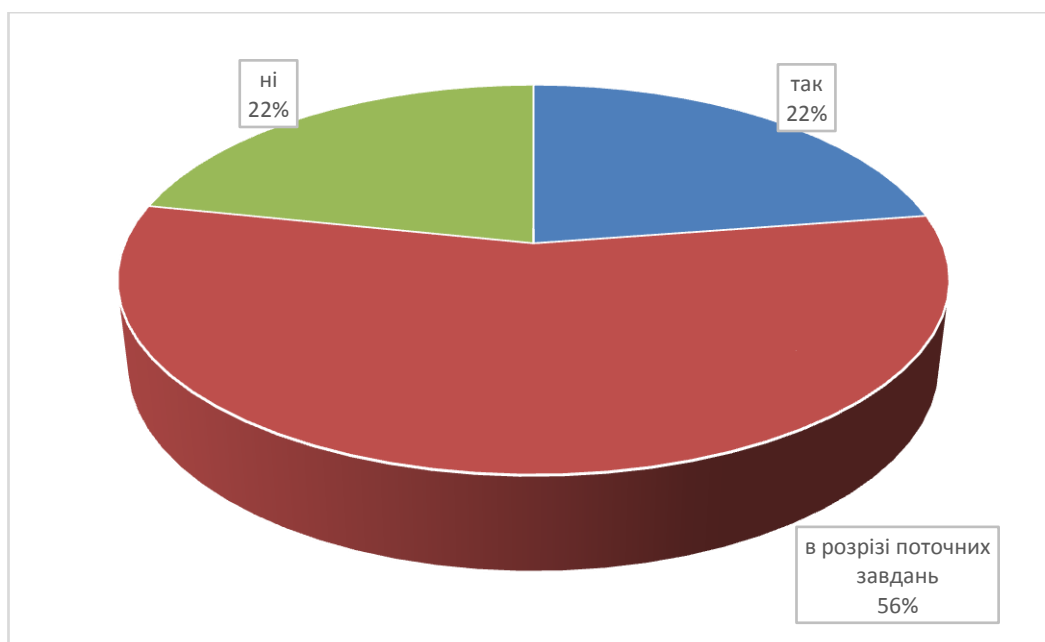


Рисунок 2.4 – Опитування працівників територіального центру щодо розуміння напрямів стратегічного розвитку

Примітка. Складено автором на основі власних опитувань.

На запитання щодо бачення стратегічних напрямів розвитку територіального центру опитані працівники відповіли так:

- орієнтованість на пацієнта, але врахування індивідуальної траєкторії розвитку персоналу;
- регулярне навчання персоналу (як практики так і теорії);
- різнопрофільні, розширення сфери платних послуг, що покращить можливість діагностики захворювань, доступ до сучасної медицини, та надасть змогу підвищити престижність робочого місця;
- обмін досвідом з іншими соціальними закладами;
- покращення матеріальної частини;

- розвиток згідно з стандартами сучасної світової медицини та стандартів надання соціальних послуг.

Тобто опитані працівники територіального центру вбачають стратегічними напрямками для розвитку закладу підвищення кваліфікації та доступ до сучасних знань та досягнень у сфері надання соціальних послуг, розвиток спектру послуг з орієнтацією на пацієнта, вдосконалення матеріально-технічного забезпечення.

Впровадження стратегічного управління вимагає володіння і вміння використовувати спеціалізований методичний інструментарій. Цей інструментарій допомагає організації аналізувати, формулювати, виконувати та оцінювати свої стратегічні плани та дії. Встановлено, що значний відсоток респондентів (керівництво) не використовують наукові методи і способи стратегічного планування, крім того, багато хто не мають чіткого уявлення про них (табл.2.1).

Таблиця 2.1. Знання та використання в практичній діяльності Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота» методів стратегічного управління, %

Методи стратегічного планування	Знаю	Застосовую	Не розумію переваг	Не знаю
Модель М. Портера	26,0	0,0	10,0	74,0
Модель експертної оцінки	76,0	0,0	30,0	24,0
PEST	0,0	0,0	0,0	100,0
LOTS	0,0	0,0	0,0	100,0
GAP	0,0	0,0	0,0	100,0
SWOT-аналіз	82,0	14,0	34,0	18,0
Матриця БКГ	36,0	4,0	8,0	64,0
Матриця Ансоффа	16,0	6,0	8,0	64,0
Матриця МакКінзі	10,0	0,0	0,0	80,0
Матриця Артура Д. Литла (АДЛ)	0,0	0,0	0,0	100,0
Системний	44,0	12,0	16,0	56,0
Комплексний	28,0	6,0	24,0	72,0
Нормативний	32,0	18,0	32,0	68,0

Примітка. Складено автором на основі опитування

Найбільш відомими є SWOT-аналіз (78%). Також досить добре знайомі методи експертної оцінки (50%), системний (44%), позиціонування (42%).

Третя частина респондентів знають нормативний (32%) і комплексний (28%), модель Портера - 26%. Найменш популярні: матриця Ансоффа - 16%, МакКинзи - 10%, вивчення конкурентного профілю об'єкта - 8%. Абсолютно не відомі: LOTS, PIMS, GAP, Артура Д.Літла. Слід зазначити, що лише близько 4-18% керівників застосовують окремі способи на практиці. Керівництво територіального центру не використовує SWOT-аналіз. Використання методу «бенчмаркінгу» має обмежений характер. Планова діяльність підприємства націлена виключно на процес надання послуг, здійснюється у пасивній формі для контролю і звітності.

Проаналізуємо рекомендовані науковою менеджмент та фактично здійснювані функції стратегічного управління центрів межах окремих посад (додаток В). З проведеного нами спостереження та аналізу посадових інструкцій, їх фактичного виконання, видно, що більшість управлінських функцій стратегічного управління в діяльності закладу, який надає соціальні послуги, залишається невиконаними. Водночас слід відзначити, що деякі з цих функцій можуть і повинні бути впроваджені кількома підрозділами одночасно. Щодо функціональних аспектів, які стосуються стратегічного управління закладом, можна відзначити перевагу у прийнятті управлінських рішень в сфері контролю якості, що є логічним, враховуючи соціальний спрямований характер діяльності закладу.

У той час як інші аспекти управління, такі як маркетинг та фінансове планування, залишаються недостатньо застосованими. Стратегічне управління вимагає інтеграції різних функцій та підходів у всіх рівнях організації. Наприклад, управління маркетингом і фінансове планування повинні бути частиною загального стратегічного підходу. Важливо сприяти розумінню того, як стратегічне управління може покращити якість наданих послуг, забезпечити стабільність фінансів та підвищити репутацію закладу.

Таким чином, ми бачимо, що стратегічне управління діяльністю територіального центру здійснюється фрагментарно та не системно. Окремі функції стратегічного управління або зовсім не

здійснюються, або здійснюються формально, що не забезпечує цілісного уявлення про пріоритети діяльності закладу, його ключові фактори конкурентоспроможності, можливості та загрози зовнішнього середовища.

2.2. Аналіз готовності підприємства до стратегічного управління

Стратегії, яка була б універсальною для всіх організацій, не існує, так само як і не існує універсального алгоритму стратегічного управління. Будь-яка організація єдина у своєму роді, і процес розробки стратегії для будь-якої організації є унікальним [57, с.363]. Це зумовлено різницями в позиції організації на ринку, її внутрішнім потенціалом, поведінкою конкурентів та споживачів, динамікою її розвитку, характеристиками товару чи послуг, станом економіки, культурною середовища та ще безліччю дефініцій.

Перш ніж розробляти функціональні стратегії, відповідно до яких здійснюватиметься стратегічне управління організацією, необхідно оцінити її готовність до стратегічного підходу в управлінні. Аналіз готовності підприємства до стратегічного управління - це процес оцінки здатності організації ефективно розробляти і впроваджувати стратегію [45]. Цей аналіз допомагає визначити поточний стан і рівень готовності організації до стратегічного управління та ідентифікувати можливі обмеження чи проблеми, які можуть виникнути під час реалізації стратегії. Практика стратегічного управління дозволяє визначити кілька ознак, ступінь прояву яких у діяльності організації характеризує її готовність до використання стратегічного підходу. Ці ознаки можуть виявлятися в організації різною мірою і характеризують зрештою її конкурентні переваги [38]:

- зрозумілість місії. Розуміння цілей, які організація хоче досягти у майбутньому, тобто наявність розробленої місії, узгодженої з інтересами власників та регламентованої у певному документі;

- чіткість цілей та стратегії організації, які мають бути оформлені у вигляді документів, де послідовно викладається концепція стратегічного

управління організацією на певний період;

- наявність налагодженого механізму збору, аналізу та обробки інформації. Управлінська реакція на зовнішні загрози має випереджати їхню появу, спираючись на вивчення «слабких сигналів». Організація повинна мати можливість своєчасного розпізнавання проблем та володіти механізмом їх вирішення;

- робота щодо підвищення конкурентоспроможності організації. Ясність щодо конкурентних переваг та слабких сторін організації. Організація має виявляти інноваційність підвищення його конкурентоспроможності;

- адаптація організації до можливостей передбачає наявність різних за складом і якістю ресурсів для реалізації різних ринкових можливостей. Потенціал організації повинен підлаштовуватися під можливості для того, щоб на основі розробки цілей і своєчасного їх коригування забезпечити стійкі позиції на ринку;

- спрямованість оперативного менеджменту виконання стратегічних завдань організації. Оперативний менеджмент має бути фундаментом стратегічного управління та здійснюватись у рамках чинної стратегії. За відсутності стратегічної спрямованості інтереси функціональних підрозділів починають домінувати інтересами організації загалом;

- відокремлення завдань стратегічного управління від завдань оперативного управління. Суб'єктами прийняття стратегічних та оперативних рішень в організації не повинні бути ті самі менеджери.

- наявність штабних підрозділів, що здійснюють консультування з питань стратегічного розвитку. Такі підрозділи беруть участь у вирішенні завдань оперативного управління, а здійснюють консультування вищих менеджерів з питань стратегічного управління (наприклад, відділ стратегічного розвитку);

- використання зовнішніх консультантів для вирішення неспецифічних завдань. Зовнішні консультанти з більшою мірою об'єктивності можуть

оцінити стан стратегічного управління організації;

- постійне інформування персоналу про стратегічні цілі та плани організації. Періодичне нагадування працівникам про місію, інформування про стратегічні цілі та плани організації сприяє мотивації у діяльності персоналу;

- зрілість організаційної культури, що передбачає гармонізацію інтересів організації та інтересів різних груп та категорій працівників;

- наявність в організації ефективно працюючого підрозділу з управління персоналом, укомплектованого кваліфікованими кадрами. Цей підрозділ (служба) повинен на основі обліку та аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства формувати стратегію управління персоналом.

Ступінь прояви розглянутих ознак у діяльності організації характеризує рівень її готовності до реалізації стратегічного підходу під управлінням.

Виявлення ступеня прояви ознак, що характеризують підготовленість організації до використання принципів та методів стратегічного планування та управління, може проводитися експертним шляхом за методом Дельфі, що є одним із найпоширеніших методів експертного оцінювання.

Оцінка організації стратегічного управління в закладі є важливою частиною аналітичного процесу, яка допомагає відповісти на два ключових питання: чи забезпечують розроблені стратегії досягнення кінцевих стратегічних цілей організації в умовах можливих змін у зовнішньому середовищі та чи існують умови для практичної реалізації цих стратегій. Рівень розвитку стратегічного управління в організації можна визначити за допомогою методу експертних оцінок, процедура якого включає такі кроки:

- вибір експертів та формування експертних груп. Визначення кваліфікованих експертів та створення груп, які мають відповідні знання і досвід у сфері стратегічного планування;

- вибір методики та форми опитування експертів, розробка таблиць

опитування. Визначення способу опитування та створення таблиць для збору думок і відгуків експертів;

заповнення експертами таблиць опитування. Експерти надають свої оцінки та відгуки щодо рівня розвитку стратегічного планування в організації;

статистична обробка таблиць опитування. Аналіз та обробка даних, зібраних від експертів, для отримання загального оцінювання;

оцінка надійності отриманих результатів. Перевірка ступеня надійності та достовірності отриманих даних та оцінок;

підсумкова оцінка рівня розвитку системи стратегічного управління. Формування висновків щодо загального рівня готовності організації до стратегічного планування [30, с.89].

Незважаючи на можливі недоліки методів експертних оцінок, вони є прийнятними у випадку відсутності кількісних показників оцінки. Вони дозволяють доповнити відсутню інформацію, визначити рівень розвитку системи стратегічного планування в умовах невизначеності та запропонувати шляхи для її вдосконалення. Як експерти виступають менеджери організації, що забезпечує збереження конфіденційності, не вимагає додаткових витрат часу та ресурсів, необхідних для залучення сторонніх фахівців. Менеджери організації мають знання місцевих умов та специфіки, але, з іншого боку, вони менш підготовлені до експертної роботи, що вимагає додаткового роз'яснення сутності та методики проведення експертного опитування, а також врахування особливостей відповідей при обробці експертної інформації.

Для оцінки готовності організації до роботи за принципами стратегічного управління менеджерам пропонується оцінити ступінь прояву кожної ознаки діяльності організації - виставити оцінки, відповідні ступеня прояви тієї чи іншої ознаки:

«5» - якщо ця ознака в організації повністю проявляється;

«4» - якщо ця ознака проявляється не в повному обсязі;

«3» - якщо ця ознака проявляється слабо;

«2» - якщо ця ознака не проявляється.

Загальна оцінка ступеня готовності організації є сумою балів. Для оцінки ступеня готовності організації до стратегічного управління за отриманою сумою балів встановлюється шкала [20, с.147]:

- дуже висока, якщо отриманий бал потрапляє на інтервал «54-60», що відповідає умовам повної або майже відповідності всіх ознак оптимальному стану;

- висока, якщо отриманий бал потрапляє на інтервал «48-53», що відповідає умовам неповної відповідності всіх ознак оптимальному стану;

- помірна, якщо отриманий бал потрапляє на інтервал «36-47», що відповідає умовам слабкої відповідності оптимальному стану

- низька, якщо отриманий бал потрапляє на інтервал «24-35», що відповідає умовам повної невідповідності всіх ознак оптимальному стану.

З отриманої оцінки ступеня готовності організації робиться висновок: якщо вона оцінюється як висока, то можна приступати до вироблення стратегії і стратегічного планування, в іншому випадку спочатку необхідно провести роботу з підготовки організації до введення стратегічного управління, зміст якої визначається ознаками готовності, що слабо виявляються. При цьому на підготовку потрібно тим більше часу і ресурсів, чим нижче оцінюється ступінь готовності.

Оцінка «стратегічності» центру «Турбота» подана у таблиці 2.2; подано коментарі до оцінки ознак. Оцінку отримано за результатами експертного опитування представників вищого та середнього менеджменту.

За результатами опитування експертів ми отримали оцінку в 36 балів, що свідчить про помірну готовність територіального центру до стратегічного планування та реалізацію керівництвом закладу концепції динамічного розвитку та гнучкості стратегічної поведінки.

Отримані результати дозволили зробити висновок: перш ніж приступати до розробки стратегії розвитку територіального центру,

необхідно підвищити рівень готовності. Як напрями підвищення готовності до роботи зі стратегії необхідно взяти ознаки «стратегічності», що використовуються в оцінюванні.

Перешкоди, які можуть зустрітися на шляху розробки та реалізації стратегії організації, часто бувають пов'язані з нерозумінням стратегічних потреб. Ця проблема ускладнюється, якщо фактори оточення та культури, які впливають на сутність стратегії, не беруться до уваги.

Таблиця 2.2. Оцінка готовності Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота» до стратегічного управління

Ознака готовності до стратегічного управління	Оцінка ступеня прояву ознаки	Коментарі до оцінок ознак	Бали
1	2	3	4
1. Ясність місії	Проявляється не повністю	Немає затвердженого та доведеного до відома персоналу документа, що містить гласно обговорену та прийнятну концепцію стратегічної поведінки організації	4
2. Чіткість цілей та стратегії організації	Проявляється слабо	Уявлення про стратегічні цілі організації розмиті і неконкретно, не відображається у свідомості персоналу	3
3. Наявність налагодженого механізму збору, аналізу та обробки інформації	Проявляється слабо	Затримки оперативної інформації про стан зовнішнього середовища, отримана інформація не відповідає запитам стратегічного управління	3
4. Робота з підвищення конкурентоспроможності організації	Проявляється слабо	Немає єдиного розуміння конкурентних переваг та слабкостей, робота з підвищення конкурентоспроможності ведеться не систематично	3
5. Адаптованість організації	Проявляється слабо	Потенціал орієнтований на наявний ринок	3
6. Спрямованість оперативного менеджменту на виконання стратегічних завдань	Проявляється слабо	Через невизначеність стратегічних установок оперативне управління сконцентровано досягненні короткострокових цілей	3
7 Відокремлення завдань стратегічного управління від завдань оперативного управління	Виявляється слабо	Вище керівництво бере на себе вирішення оперативних питань нижчого рівня, позбавляючи середній менеджмент можливості прийняття самостійних рішень	3
8 Наявність підрозділів (робочих груп), які здійснюють	Не проявляється	Відсутні підрозділи (робочі групи), які займаються лише питаннями стратегічної	2

консультування з питань стратегічного розвитку		значущості	
9 Використання зовнішніх консультантів для вирішення неспецифічних завдань	Проявляється слабо	Зовнішні консультанти для вирішення стратегічних завдань не залучаються	3
10 Постійне інформування персоналу про стратегічні цілі та плани	Проявляється слабо	Інформаційна підсистема менеджменту вимагає підвищеної уваги	3

Продовж.табл.2.2

1	2	3	4
11 Зрілість організаційної культури	Проявляється слабо	Існуючий рівень корпоративної культури не забезпечує єдності у розумінні стратегічних цілей у сфері менеджменту	3
12 Наявність в організації технологій навчання стратегічного менеджменту	Проявляється слабо	Підрозділ з управління персоналом орієнтовний на забезпечення відповідності персоналу встановленим вимогам в частина надання соціальних послуг	3
Разом			36

Примітка. Складено автором за результатами спостереження.

Серйозною перешкодою може бути і небажання керівників підрозділів сприйняти нові ініціативи як свої власні або розвивати навички, які їм необхідні для виконання своєї ролі в їх реалізації. Також необхідно забезпечити процеси підтримки ініціатив та необхідні фінансові та людські ресурси.

Для об'єкта, що досліджується, нами визначено такі напрями підвищення готовності до стратегічного управління [23; 26]:

1) забезпечення сталої якості послуг (підцілі: розробка та впровадження системи контролю якості послуг, модернізація лікувально-діагностичного обладнання; досягнення та підтримання сучасного рівня автоматизованих систем управління управлінськими процесами);

2) створення унікальних конкурентних переваг (підцілі: формування організаційної культури);

3) збільшення доходів за рахунок зростання кількості платних послуг (підцілі: збільшення доходів за рахунок підвищення якості організаційного

управління; збільшення частки платних послуг за рахунок забезпечення конкурентного ціноутворення та якості послуг; підвищення прибутковості за рахунок підвищення ефективності технологічних та бізнес-процесів, впровадження адекватної системи стимулювання персоналу).

Для досягнення готовності організації до розробки стратегії відповідно до результатів дослідження нами визначено наступні завдання щодо підвищення готовності персоналу до процесів стратегічного управління [24]:

1) розвиток компетенцій та кваліфікацій персоналу у сфері стратегічного управління (проведення навчальних семінарів, курсів, тренінгів);

2) впровадження інформаційних систем та інших технологічних рішень для підтримки стратегічного управління;

3) сприяння кар'єрному розвитку персоналу, що може призвести до збільшення задоволеності працівників, збереження кваліфікованого персоналу, його лояльності до організації;

4) створення системи мотивації, яка б підтримувала працівників у досягненні стратегічних цілей;

5) визначення ролей і відповідальностей у процесі стратегічного управління, щоб уникнути конфліктів і недорозумінь;

б) розробка системи обліку та звітності, яка б дозволяла відстежувати прогрес досягнення стратегічних цілей, оцінювати участь працівника в їх досягненні.

Отже, проведена оцінка системи стратегічного управління Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота» виявила недостатній рівень організаційного забезпечення цього процесу. Має місце відсутність системного підходу до розробки стратегічного плану діяльності: не проводиться стратегічна діагностика, не визначено генеральну мету та стратегічні діяльності закладу та не проведено декомпозицію цілей діяльності установи. В першу чергу необхідно провести роботу з підготовки до введення стратегічного

управління, зміст якої визначається ознаками «готовності», що слабо виявляються, потім визначити стратегічні цілі і пов'язати зі стратегічними завданнями у сфері управління персоналом.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Визначення стратегічних цілей розвитку організації

Управління організацією, що займається спеціальними соціальними послугами, має власну специфіку, характерну соціальних послуг, але водночас, спирається загальні принципи стратегічного управління. Стратегічне управління – це визначення напрямів та масштабу діяльності організації у максимально можливій довгостроковій перспективі, що дозволяє узгодити ресурси компанії зі змінними умовами зовнішнього середовища та особливостями ринку, споживачами та клієнтами з метою задоволення потреб зацікавлених сторін. У зв'язку з цим зазначаємо, що особливістю соціальної організації є поєднання економічної та соціальної мети. Соціальна мета полягає у підвищенні тривалості та якості самостійного життя клієнтів, а економічна – у підвищенні фінансової стійкості фірми з допомогою збільшення масштабів ринкової ніші, виходу нових географічних ринків і нових категорій клієнтів. Створення бізнесом соціальної цінності одночасно з економічною визначає сутність явища, що називається соціальним підприємництвом [48, с.56]. Складність стратегічного управління такою компанією полягає у дотриманні балансу між цими цінностями, а точніше у створенні моделі отримання доходу за пріоритету створення соціальної цінності. Стратегічне управління необхідним інструментом розвитку конкурентних переваг організації у довгостроковому періоді, оскільки без розуміння своїх конкурентних переваг та їх розвитку неможливе збереження та розширення ринкової ніші. У той же час доцільно вчасно коригувати свої слабкі сторони та знімати обмеження, оскільки вони можуть стримувати розвиток фірми в перспективі.

Так, для створення стратегій на довгострокову перспективу важливо передбачати тенденції розвитку можливостей і загроз, а також своєчасно

розробляти стратегічний план для організації, враховуючи вплив факторів, які виникають як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі [6]. Згідно з методичними рекомендаціями щодо розробки стратегічних планів для державних підприємств, рекомендується використовувати SWOT-аналіз [52, с. 167]. SWOT-аналіз потенціалу розвитку організації є зручним прийомом структурного опису стратегічних характеристик його ринкового середовища. Матрицю SWOT-аналізу територіального центру подано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Матриця SWOT-аналізу для Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота»

Складові SWOT-аналізу	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
	<ul style="list-style-type: none"> – можливість для впровадження платних медичних послуг, які наразі відсутні в громад – участь у грантових програмах для отримання додаткового фінансування – можливість обміну досвідом з іншими територіальними центрами – розвиток партнерських відносин з медичними установами, ЗВО, громадськими організаціями, у тому числі міжнародними. 	<ul style="list-style-type: none"> – поява у районі розташування конкурентів (приватних центрів) – плинність персоналу: вихід на пенсію, перехід на роботу в приватні заклади – скорочення державного фінансування програм через переорієнтацію коштів на інші вразливі категорії – дороговартісне впровадження інноваційних методів діагностики та лікування
<i>Сильні сторони</i>	<i>Сильні сторони і можливості (СiМ)</i>	<i>Сильні сторони і загрози (СiЗ)</i>
<ul style="list-style-type: none"> – наявні додаткові платні послуги – довіра населення – кваліфіковані та досвідчені кадри – сформована матеріально-технічна база, – наявність «вузьких» фахівців – відсутність у районі потужних конкурентів (приватних центрів) 	<p>Використовуючи професіоналізм працівників проводити комплекс рекламних заходів своєї організації, послуг для залучення пацієнтів, у тому числі з метою надання платних послуг. Отримання державних замовлень на реабілітацію військових</p>	<p>Використовуючи значний кадровий потенціал, впроваджувати заходів покращення сервісу, формування бренду установи .</p>
<i>Слабкі сторони</i>	<i>Слабкі сторони і можливості (СлМ)</i>	<i>Слабкі сторони і загрози (СлЗ)</i>
<ul style="list-style-type: none"> – повільне нарощування надання платних соціальних послуг; – слабкий маркетинг; відсутність ринкового досвіду наявність застарілого обладнання, що потребує заміни – середній вік персоналу 55+, в наслідок відсутності фінансових ресурсів для підвищення заробітної плати працівникам 	<p>Пошук програм допомоги з метою оновлення матеріально-технічної бази закладу, розширення спектру послуг. Участь в державних програмах на реабілітацію військових.</p> <p>Пошук резервів зниження витрат та запровадження додаткових платних медичних послуг</p>	<p>Налагодження зв'язків із партнерськими організаціями, ЗВО, міжнародними установами, проведення інформаційної роботи із населенням щодо конкурентних переваг закладу. Відкриття відділення для реабілітації військових.</p>

Примітка. Складено автором.

Стратегія розвитку центру може бути визначена як ефективна ділова концепція, доповнена набором реальних дій, який здатний навести цю ділову концепцію до досягнення реальної конкурентної переваги, здатної зберігатися тривалий час. Розробка стратегії має ґрунтуватися на глибокому розумінні ринку, оцінці позиції підприємства на ринку, усвідомленні своїх конкурентних переваг. Оцінювання сильних та слабких властивостей організації стосовно можливостей і загроз зовнішнього ринкового середовища дає можливість визначити стратегічні перспективи організації та шляхи їх реалізації [52, с. 167].

Невід'ємною характеристикою системи сучасного соціального обслуговування є її відповідність вимогам часу. Сильними сторонами центру «Турбота» є професійна компетентність працівників та матеріально-технічна основа. Установа повністю пристосована для всіх маломобільних груп населення: обладнана пандусами, поручнями, тактильною плиткою, туалетними кімнатами для інвалідів-колясочників. Відділення соціальної реабілітації обладнані кардіо- та силовими тренажерами, масажерами на різні зони тіла. Є кімната психологічного розвантаження. У Центрі 5 автомобільних одиниць, одна з яких – мікроавтобус з підйомником. Є перукарня, міні-друкарня, міні-кінотеатр.

Результати проведеного моніторингу потреби клієнтів у соціальних послуг (кількість опитаних респондентів 860 осіб.) підтверджують актуальність розвитку платних послуг, таких як:

- санітарно-гігієнічні послуги, соціально-побутові послуги (прибирання приміщень, приготування їжі);
- соціальний патронаж, соціальний супровід різних категорій;
- консультування з основ комп'ютерної грамотності.

До найпопулярніших платних послуг з переліку у клієнтів, які не належать до пільгових категорій населення, належать послуги з надання санітарно-гігієнічних послуг (26%) (рис. 3.1). Затребуваність за додатковим переліком соціальних послуг показує, що найбільшим попитом користуються

соціально-побутові послуги (23%), Це вологе прибирання всіх типів покриттів – 11 %, миття вікон – 8 % та приготування гарячої їжі – 5 %.

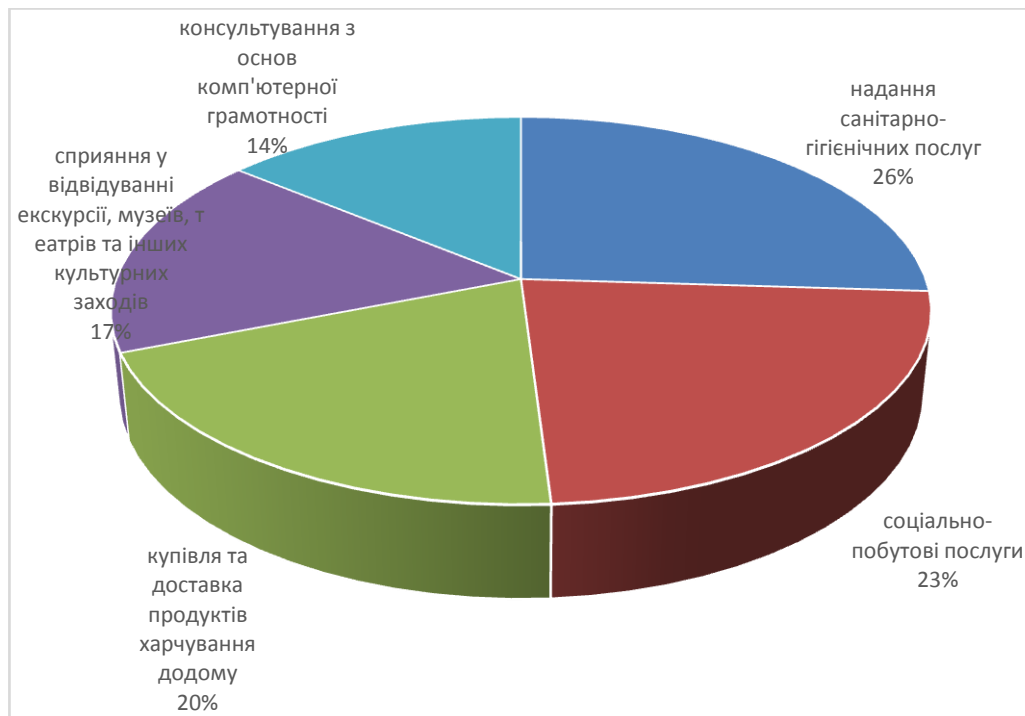


Рисунок 3.1 – Пріоритетні напрями надання платних послуг, що можуть надаватись зверх встановлених гарантій або для непільгових категорій

Примітка. Складено автором за результатами опитування.

До слабких сторін діяльності територіального центру належать – повільна модернізація виробничих потужностей; повільне нарощування надання платних соціальних послуг; слабкий маркетинг; відсутність ринкового досвіду; низька заробітна плата працівників.

Разом з тим, можуть виникнути такі загрози як: зміна загроза появи нових конкурентів; скорочення державного фінансування програм центру через переорієнтацію коштів на інші вразливі категорії (учасники бойових дій, внутрішньо переміщені тощо); кадровий дефіцит внаслідок неможливості забезпечити гідну заробітну плату працівникам установи; але є й можливості: подальше зростання цільової аудиторії, збільшення потреб

клієнтів, відсутність конкурентів, державне регулювання, досвід інших закладів з надання соціальних послуг [54, с.152].

У зв'язку з цим важливо розробити заходи (СiМ), які необхідно провести, щоб використати сильні сторони для збільшення можливостей організації та її подальшого розвитку на перспективу. Актуальним стає:

- робота з персоналом, щодо зміни стереотипів щодо надання платних соціальних послуг;

- організація рекламної компанії з просування послуг; модернізація інформаційної діяльності;

- проведення моніторингу потреб різних категорій клієнтів;

- впровадження нових технологій;

- розробка соціальних проектів та залучення позабюджетних коштів (грантів);

- збільшення обсягів надання платних послуг за рахунок розширення клієнтської бази, переліку послуг та надання платних послуг працівниками всіх відділень установи;

- здійснення постійного контролю якості послуг, що надаються;

- участь у міжрегіональних та міжнародних конференціях з обміну досвідом.

Поле «СлМ» – ті заходи, які необхідно провести, долаючи слабкі сторони та використовуючи подані можливості:

- тренінги з персоналом щодо надання платних послуг;

- організація перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників установи, розробка плану навчання кадрового складу за потрібними напрямками та спеціальностями (у тому числі з щодо стратегічного розвитку);

- участь у різних семінарах та конференціях з обміну досвідом;

- закупівля необхідного обладнання для надання затребуваних платних соціальних послуг, у т. ч. патронажних, клінінгових послуг;

- модернізація інформаційної діяльності;

- організація міжвідомчої взаємодії щодо поліпшення якості соціального обслуговування;

- підвищення заробітної плати з працівникам за рахунок коштів від надання платних соціальних послуг та формування соціального пакету для працівників.

Поле «СіЗ» – заходи, які використовують сильні сторони організації для запобігання загрозам:

- перерозподіл невикористовуваного обладнання та приміщень;

- підвищення заробітної плати з працівникам за рахунок коштів від надання платних соціальних послуг та формування соціального пакету для працівників

- підвищення престижу професії соціального працівника;

- організація перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників установи.

Поле «СлЗ» – також заходи, які мінімізують слабкі сторони для запобігання загрозам:

- закупівля необхідного обладнання для надання затребуваних платних соціальних послуг, у т. ч. патронажних, клінінгових послуг;

- організація міжвідомчої взаємодії щодо поліпшення якості соціального обслуговування;

- організація перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників установи, розробка плану навчання кадрового складу за потрібними напрямками та спеціальностями;

- розширення спектру платних соціальних послуг;

- збільшення обсягів надання платних послуг, за рахунок розширення клієнтської бази, переліку послуг; надання платних послуг працівниками усіх відділень установи;

З урахуванням нових умов зовнішнього середовища стратегія розвитку центру «Турбота» повинна бути спрямована на вирішення наступних завдань [16; 18]:

підвищити доступність і якість соціальних послуг з метою задоволення всебічних потреб громадян;

продовжити процеси модернізації та оптимізації діяльності установи, підвищуючи її результативність;

розробляти та впроваджувати більш ефективні технології соціального обслуговування громадян, насамперед стаціонарно-заміщуючі технології;

апробувати та сприяти впровадженню в практику соціального обслуговування механізму соціального супроводу, спрямованого на комплексне вирішення соціальних проблем;

розвивати ефективні методики підвищення якості соціальних послуг, включаючи професійне наставництво;

впровадити рейтингову оцінку діяльності працівників установи, результати якої будуть враховуватися в системі оплати праці працівників.

Основним чинником економічного зростання в сучасній економіці стають інновації, ефективне впровадження та використання яких у фінансово-господарській діяльності дозволяє організаційно зміцнити своє конкурентне становище на ринку. Висока конкурентоспроможність досягається завдяки покращенню якості виробленої продукції та послуг, підвищенню рівня технічного та технологічного розвитку, а також розширенню інтелектуального капіталу організації. Визнаючи важливість інновацій, і відводячи їм ключову роль у забезпеченні успішного розвитку організації, стратегія територіального центру повинна передбачати розробку та впровадження нових ефективних технологій соціального обслуговування.

Для надання ширшого спектру соціальних послуг територіальним центром повинні активно застосовуватись інформаційно-навчальні, консультативні, соціально-психологічні технології, спрямовані на створення умов для активного довілліття літніх громадян, їх комфортного перебування у звичному середовищі.

Отримання державних замовлень на реабілітацію військових є важливим кроком для організації, яка прагне надати якісні послуги та

сприяти відновленню здоров'я військових. Організації, які надають якісні послуги з реабілітації військових, відіграють важливу роль у відновленні здоров'я військових та їхньому поверненні до повноцінного життя. Послуги з реабілітації військових можуть включати: проведення індивідуальних програм реабілітації, які адаптовані до потреб конкретного військового (фізичну, психологічну та соціальну реабілітацію); надання підтримки військовим та їхнім сім'ям протягом усього процесу реабілітації. Це може включати в себе консультування, групи підтримки та допомогу у працевлаштуванні. Ключовою метою є забезпечення військових не лише доступом до високотехнологічного лікування, але і створення підтримуючого середовища, яке сприяє поверненню до повноцінного життя, їхній успішній реінтеграції у суспільство. Також така напрям діяльності може служити важливим джерелом фінансування, дозволяючи організації розширювати свої можливості та покращувати якість реабілітаційних послуг.

На нашу думку, повинні бути розроблені програми, спрямовані на формування та збереження мотивації до пізнавальної діяльності та активному способу життя - наприклад впровадження технології навчання літніх людей «Університет третього віку». Впровадження інноваційних технологій та методів роботи, розробка програм та проектів впливає не тільки на залучення людей похилого віку в активну соціальну життя, збереження здоров'я та підвищення якості соціального обслуговування громадян, але й на реалізацію професійних навичок працівників сфери соціального обслуговування населення. Соціальна значимість використання інноваційних підходів полягає в залученні людей похилого віку в суспільне життя для збереження впевненості в собі, переконанні в значущості своєї особистості, протидії соціальній ізоляції та самоті, поживленню соціальних контактів, заохоченню незалежності [29].

Комплекс своєчасних заходів з використанням інноваційних методів дозволяє підвищити якість життя похилого віку. людини, подолати почуття самотності, сприяє набуттю нових знань, умінь, розширення кругозору,

підвищення життєвого тону, конструктивного та якісного використання вільного часу та розширення кола спілкування [32, с.56]. Таким чином, технологія «Університет третього віку» спрямована на залучення літню людину в активну соціальну діяльність, що сприяє здоровому довголіттю, набуттю цифрових навичок, раціоналізації діяльності та самореалізації.

Сформуємо місію, стратегічне бачення, цінності та принципи функціонування Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота».

Бачення місії центру «Турбота» може бути сформульована так: Ми віримо в важливість підтримки, розвитку та інклюзивності, і працюємо, щоб створити тепле та доброзичливе середовище, де кожна людина відчуває себе важливою і оточеною турботою. Наша місія полягає в тому, щоб зробити наше спільне життя кращим і сприяти гармонійному розвитку нашої громади та всіх її членів. Відповідно до бачення та місії формуємо візію центру: «Стати еталоном ефективного та співпрацюючого центру, який забезпечує інклюзивне та гідне життя для всіх громадян, допомагаючи їм перетворити турботу в можливість та сприяючи розвитку сильної та об'єднаної спільноти».

Відповідно до сформованої місії та візії можемо визначити перелік цінностей територіального центру:

Гідність: ми поважаємо і підтримуємо гідність кожної людини, незалежно від її стану здоров'я, віку чи особистих обставин.

Турбота: ми прагнемо надавати турботливу та уважну допомогу нашим клієнтам, дбаючи про їхні потреби та благополуччя.

Якість: ми прагнемо до найвищого стандарту якості в наданні соціальних послуг та професійному підході до роботи.

Інклюзія: ми сприяємо створенню інклюзивного суспільства, де кожна людина має рівні можливості та права.

Ефективність: ми розвиваємо ефективні підходи та методики для досягнення наших стратегічних цілей та місії.

Співпраця: ми прагнемо до партнерства та співпраці з іншими організаціями, громадськими групами і владними структурами для досягнення спільних цілей.

Розвиток: ми постійно розвиваємо нашу роботу, вдосконалюємо методи та навички, щоб надавати сучасні та ефективні соціальні послуги.

Довіра: ми заслуговуємо довіру наших клієнтів і спільноти завдяки чесності, прозорості та відповідальності в діяльності.

Ці цінності служать основою для розвитку та визначення пріоритетів центру та сприяють створенню культури організації, яка відповідає її місії та візії. Система соціальних послуг базується на наступних принципах [43, с.63]:

доступність - забезпечення можливості отримувати соціальні послуги у територіальній громаді для всіх категорій населення, що їх потребують, незалежно від стану здоров'я, місця проживання, вікових обмежень, статі;

індивідуальний підхід - при наданні соціальних послуг провайдери використовують клієнт орієнтовний підхід, який вимагає урахування індивідуальних потреб отримувачів соціальних послуг;

координованість дій - при наданні соціальних послуг провайдери намагаються узгоджувати власні дії та співвідносити їх із діями представників сфери охорони здоров'я і поліції з метою запобігання дублювання дій та спричинення незручності для клієнтів і виступати єдиною командою;

зворотний зв'язок - при наданні соціальних послуг створюються умови для клієнтів висловити свою думку стосовно якості і механізмів надання соціальних послуг. Думки і оцінки клієнтів у подальшому враховуються при оцінці діяльності персоналу, проектуванні нових послуг тощо та сприяють залученню отримувача соціальних послуг до самостійного розв'язання власних проблем;

раціональне використання ресурсів - враховуючи дефіцит ресурсів у сфері надання соціальних послуг, надавачі послуг намагаються максимально ефективно використовувати наявні ресурси;

довіра і взаємоповага - надавачі соціальних послуг ставляться з повагою до клієнтів, довіряють їх оцінкам складнощів власних життєвих обставин і очікують такого ж ставлення від клієнтів;

професіоналізм - соціальні співробітники надають соціальні послуги, спираючись на сучасні теоретичні знання, практичний досвід і професійні навички у сфері соціального обслуговування, приділяючи максимальну увагу якості та ефективності надання соціальних послуг;

акцент на профілактиці - соціальні співробітники демонструють проактивну позицію і намагаються запобігти потраплянню клієнтів у складні життєві обставини, не очікуючи загострення проблем.

У систему головних цілей центру будуть входити наступні пріоритети, для яких визначені відповідні показники оцінки ефективності/результативності[40; 41]:

- зростання кількості наданих послуг за показниками «темп росту порівняно із попереднім роком», «кількість послуг на одного працівника», «кількість послуг на одного пацієнта» та їх динаміка;
 - «високий темп зростання доходів» за показником «чистий дохід», «дохід від платних послуг»;
 - пошук резервів та напрямів зниження витрат з показником «виробнича собівартість», ««виробнича собівартість»», «операційна рентабельність»;
 - «зростання фінансових результатів» з показником «фінансовий результат основної діяльності»;
 - «зростання якості надання послуг» з показниками «кількість тих, що одужали (повернулись до трудових функцій, повернулись до навчання тощо)»;
 - «зростання інновацій» з показником «кількість інновацій»;
 - «гідна оплата праці» з показником «середній дохід на одного співробітника в місяць».

Таким чином, нами були обрані три напрями стратегічних пріоритетів діяльності організації Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота» (рис. 3.2).

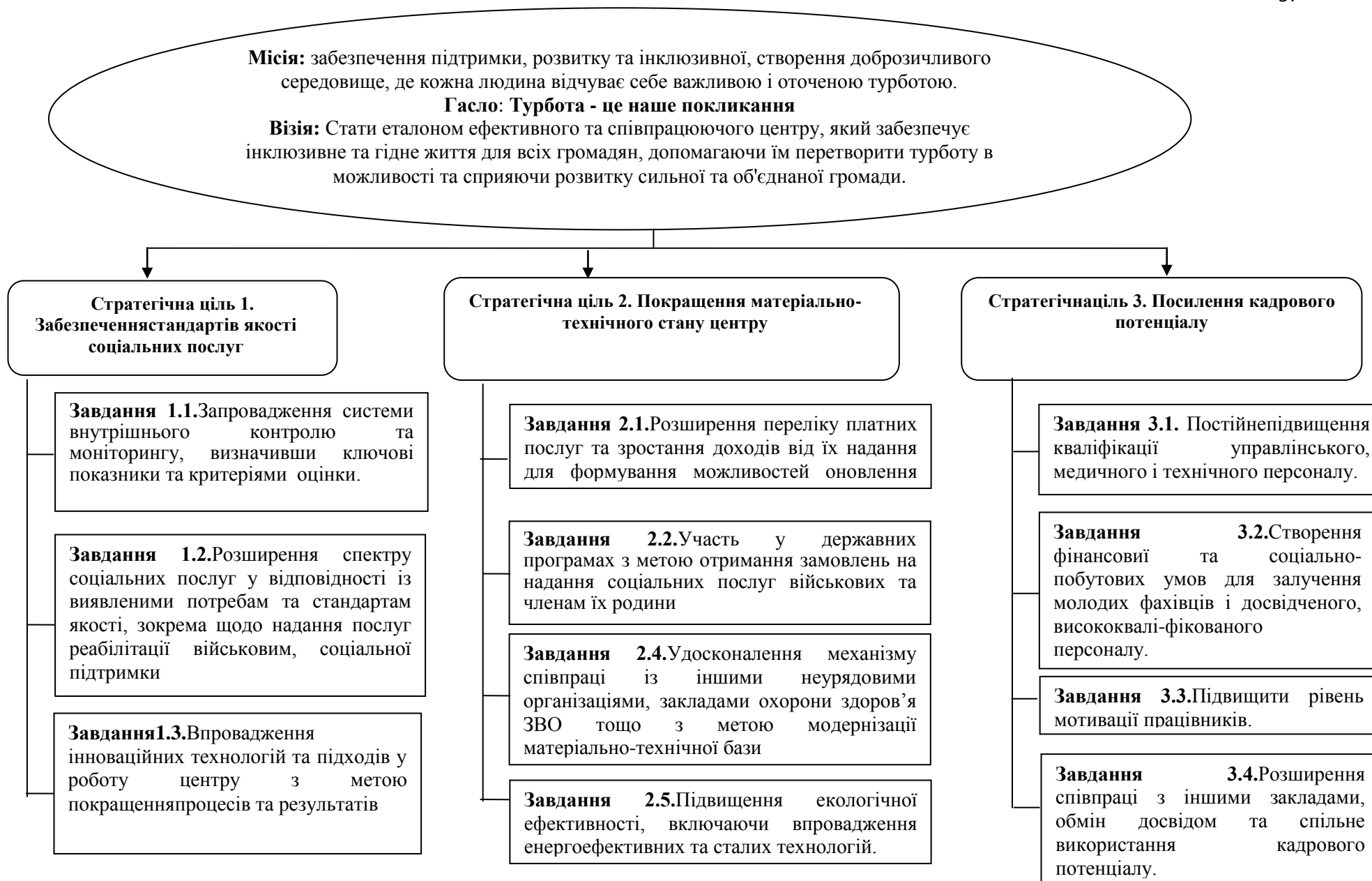


Рисунок 3.2 – Стратегічні цілі та завдання розвитку Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота»

Примітка. Складено автором.

Стратегічна ціль 1: Забезпечення стандартів якості соціальних послуг. Ця стратегічна ціль спрямована на підвищення якості та надійності наданих соціальних послуг, забезпечуючи відповідність стандартам, і відображає зобов'язання центру перед своїми клієнтами та громадськістю. Ключові завдання для досягнення цієї стратегічної цілі можуть включати [39; 50]:

- розробка стандартів якості для кожного виду соціальної послуги, визначивши ключові показники та критерії оцінки;

- впровадження системи внутрішнього контролю та моніторингу, щоб перевіряти та переконатися у виконанні стандартів;

- забезпечення безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, щоб вони мали необхідні навички для надання високоякісних послуг;

- залучення фінансових та матеріальних ресурсів для виконання стандартів.

- залучення зовнішніх фахівців для проведення аудитів та незалежної оцінки якості послуг;

- забезпечення прозорості та відкритості звітності щодо якості та відповідності стандартам соціальних послуг перед громадськістю та зацікавленими сторонами;

- коригування та вдосконалення системи стандартів якості на основі отриманих даних та фідбеку.

Стратегічна ціль 2: Покращення матеріально-технічного стану центру. Ця стратегічна ціль спрямована на покращення умов праці та надання послуг у центрі через модернізацію та покращення інфраструктури та обладнання. Ключові завдання для досягнення цієї стратегічної цілі можуть включати:

- аналіз поточного стану приміщень, обладнання та інфраструктури центру для визначення пріоритетних сфер для покращення;

- розробка плану модернізації та оновлення інфраструктури та обладнання центру;

залучення фінансування для реалізації плану модернізації, включаючи державні кошти, гранти, благодійні внески або інші ресурси;

реалізація робіт з реконструкції та оновлення інфраструктури та обладнання згідно з розробленим планом;

підвищення екологічної ефективності, включаючи впровадження енергоефективних та сталих технологій;

забезпечення безпеки та комфорт для персоналу та клієнтів шляхом вдосконалення інфраструктури та відповідних заходів;

моніторинг та оцінка ефективності покращень, щоб впевнитися, що ціль досягнута і ресурси витрачені раціонально[2; 5].

Активна участь у державних програмах з метою отримання замовлень на реабілітацію військових може стати важливим етапом розвитку для центру. Це дозволяє йому отримати доступ до фінансових ресурсів, необхідних для реалізації програм реабілітації та забезпечення якісних послуг військовим. Участь у державних програмах дозволить ефективно співпрацювати з урядовими структурами, виконувати вимоги та стандарти, визначені на рівні держави. Крім цього, отримання міжнародних грантів на реабілітацію військових є стратегічно важливою складовою для організації, оскільки відкриває можливості для реалізації різноманітних програм та проектів, спрямованих на покращення фізичного та психічного стану військовослужбовців. Однак грантова діяльність вимагає від організацій компетентності в грантовому плануванні, розробці проектів та веденні відповідної звітності.

Стратегічна ціль 3: Посилення кадрового потенціалу. Ця стратегічна ціль спрямована на зміцнення та розвиток кадрового потенціалу центру, щоб забезпечити компетентний та висококваліфікований персонал для надання високоякісних соціальних послуг. Ключові завдання для досягнення цієї стратегічної цілі можуть включати [27; 45]:

аналіз поточного стану кадрового потенціалу, включаючи навички, компетенції, освіту та досвід працівників;

забезпечення можливості для професійного росту та кар'єрного розвитку працівників;

рекрутингі збільшення кадрового резерву, особливо серед молодих працівників для майбутніх позицій;

залучення експертів або консультантів для надання спеціалізованої підтримки та навчання;

створення менторської системи, де досвідчені працівники надають підтримку новачкам.

оцінка та звітність, визначення ключових показників успішності та проведення регулярної оцінки та звітності щодо розвитку кадрового потенціалу;

розроблення системи мотивації та винагороди для збереження талановитих працівників.

В результаті реалізації представлених стратегічних орієнтирів територіальний центр зможе отримати максимальні результати з виконання місії організації та досягнення цілей діяльності. Перетворення, що здійснюються в рамках стратегії, створюють умови для підвищення якості соціальних послуг, перш за все, за рахунок модернізації та оптимізації установи, підвищуючи результативність її діяльності. Науково обґрунтована стратегія розвитку установи соціального обслуговування – найважливіша умова ефективного виконання покладених нею функцій, покращення якості послуг та забезпечення оптимального використання ресурсів [31].

Крім пропозицій до удосконалення змісту стратегічного плану центру «Турбота», вважаємо за доцільним зупинитись на ряді організаційних та процедурних аспектах процесу стратегічного управління на підприємстві. Зокрема, необхідним є інтеграція менеджменту якості та стратегічного управління. Найкращих результатів можна досягти лише за умови їх інтеграції з метою отримання синергетичного ефекту від якісно нової управлінської системи. Тому виникає потреба багатоаспектної інтеграції стратегічного управління та менеджменту якості. Інтегрована система за

рахунок своєї цілісності, взаємозв'язку та взаємозалежності її складових елементів, ґрунтуючись на реально сформованій ситуації у зовнішньому та внутрішньому середовищі, дозволить здійснювати ефективне управління усіма аспектами діяльності підприємств. Тому пошук шляхів інтеграції менеджменту якості з системою стратегічного управління, обумовлений необхідністю сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності сучасних організацій за умов конкурентного ринку.

3.2. Інтеграція стратегічного управління в діяльність організації

Інтеграція менеджменту якості та стратегічного управління передбачає формування та реалізацію узгоджених підходів, орієнтованих на гармонізацію інтересів усіх зацікавлених сторін, включаючи споживачів, власників, персоналу підприємств, а також суспільства та держави загалом у досягненні загальної мети сталого розвитку та постійного вдосконалення діяльності соціального закладу в умовах невизначеного зовнішнього середовища.

Реалізація вимог стандарту ISO 9001 у рамках процесу стратегічного управління дозволяє узагальнити існуючі теоретичні та практичні підходи до організаційної складової процесу стратегічного управління та сформуванню єдиний підхід та особливості реалізації чотирьох основних видів управлінської діяльності [8, с.122]:

організаційне стратегічне передбачення передбачає здійснення систематичного розвитку мислення менеджерів, заснованого на стратегічних рішеннях, прийнятих раніше, та їх результатах. Аналіз свого досвіду та досвіду конкурентів дає можливість підприємству скоригувати напрямок та оптимізувати стратегічне управління;

розподіл ресурсів (організаційних, дефіцитних) управлінських талантів, технологічного досвіду), передбачає значну увагу до менеджменту ресурсів, знань та інформації;

адаптація до умов зовнішнього середовища передбачає здійснення дій стратегічного характеру, що покращують відносини підприємства з його оточенням. Підприємству слід адаптуватися до зовнішніх умов (сприятливим можливостям, і небезпекам), виробити різні сценарії розвитку та можливості успішної адаптації до умов нестабільної зовнішньої середовища;

внутрішня координація з урахуванням процесного підходу, тобто координація стратегічної діяльності для ефективної інтеграції внутрішніх операцій, що є невід'ємною частиною управлінської діяльності підприємства;

орієнтація на постійне вдосконалення відповідно до принципів управління якістю.

Три останні позиції повністю кореспондуються із сучасними концепціями менеджменту якості, що за багаторічну історію еволюціонував у систему менеджменту бізнесу та повинен враховувати контекст організації та орієнтувати її розвиток на вимоги всіх зацікавлених сторін, а також постійне покращення. Усі етапи стратегічного управління характеризуються окремим самостійним значенням та здійснюються конкретними відповідальними структурами за допомогою спеціальних спеціальних методів та інструментів. Враховуючи зазначене, ми у додатку Г описали основні етапи функціонування інтегрованої системи менеджменту якості та стратегічного управління з організаційної точки зору.

Весь процес стратегічного управління умовно поділений на дві фази: планування стратегії та імплементація (реалізація) стратегії. Кожна фаза складається з кількох етапів, короткий зміст яких представлено таблиці. Кожному етапу стратегічного управління відповідають процеси, що реалізуються в рамках системи менеджменту якості відповідно до вимог стандарту ISO 9001-2015168 [12].

На етапі цілепокладання реалізуються два процеси: формулювання місії підприємства та визначення його цілей. Місія закладу, як правило, формулюється у вигляді переліку положень, у яких полягають призначення та філософія компанії щодо її економічної, виробничої, соціальної діяльності.

Якщо місія підприємства чітко сформульована, ґрунтується на єдиних принципах управлінської психології, сприяє чіткій орієнтації на ринку, це сприяє покращенню якості стратегічних рішень.

Процес визначення мети реалізується на базі встановленої місії, цінностей вищого керівництва та співробітників підприємства, а також наявної корпоративної культури. Чітко і правильно сформульовані цілі, необхідно документально зафіксувати та поінформувати про них колектив, тільки тоді вони стимулюватимуть процес їх здійснення у всій організації та стануть важливою частиною процесу стратегічного управління. Необхідно, щоб цілі були конкретними, вимірними і чітко орієнтованими в часі, а також побудовані за пріоритетністю та пов'язаними з ресурсами організації.

Після того як місія та цілі визначені та сформульовані, керівництво підприємства приступає до діагностичного етапу процесу стратегічного планування. Оцінка зовнішнього середовища сприяє ефективному контролю над зовнішніми по відношенню до фірми факторами, які становлять загрозу або дають нові можливості для досягнення цілей. Аналіз середовища допомагає також оцінити зміни, що впливають різні аспекти діяльності підприємства, здійснювати контроль та аналіз діяльності конкурентів [6].

Щоб максимально використовувати зовнішні можливості та нівелювати ризики, пов'язані із зовнішніми загрозами, керівництво має проаналізувати внутрішній потенціал компанії та виявити її внутрішні сильні та слабкі сторони. Обстеженню повинні піддатися наступні функціональні галузі діяльності закладу, включаючи маркетингову діяльність, бухгалтерський облік, виробничу сферу, якість послуг, людські ресурси, культуру та імідж підприємства, а також соціальну відповідальність. Особливу увагу оцінки середовища організації та аналізу ризиків надається у системі менеджменту якості. Так, відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001-2015 організація повинна планувати та впроваджувати дії, пов'язані з ризиками та можливостями, а спрямування зусиль на виявлення ризиків та можливостей

створює основу для підвищення результативності СМЯ, досягнення покращених результатів та запобігає несприятливим наслідкам.

При вивченні стратегічних альтернатив керівникам слід проаналізувати можливі варіанти розвитку та вибрати найбільш оптимальний для досягнення поставленої мети. Визначившись зі стратегічною альтернативою, керівництво має вибрати конкретну стратегію. Вироблення управлінських рішень щодо стратегічних питань здійснюється у різний спосіб, як «зверху вниз», так і «знизу вгору», а також у сукупності обох напрямків (розробка стратегії здійснюється вищим керівництвом спільно з плановою службою та стратегічними бізнес-одинацями).

Основні вимоги до реалізації стратегії у системі менеджменту якості визначено в р. 7 «Підтримання системи управління » та р. 8 «Виробництво (надання послуг)». Так, як основний ресурс процесу реалізації стратегії визначається персонал, який повинен мати певну компетентність, а також бути обізнаний про політику в галузі якості, відповідні цілі, свій внесок результативність СМЯ, включаючи користь від поліпшення результатів діяльності та ін. Особливого значення надається такому ресурсу, як знання, які організація має визначити для функціонування її процесів.

Першим кроком етапу реалізації стратегії слід назвати трансформацію стратегічних цілей стратегічного центру компанії в середньострокові та короткострокові програми (плани) стратегічних бізнес-одинаць. Після розробки таких програм їх необхідно пов'язати з основними організаційними функціями. При реалізації цілей слід орієнтуватися на комплекси збалансованих показників, які повинні відображатись у програмах. У програмах мають бути закладені орієнтація на певні ресурси, які має компанія, конкретні терміни та процедури реалізації.

Для того, щоб ефективно керувати компанією, керівництво має організувати, скоординувати та забезпечити взаємодію всіх систем стратегічного та оперативного управління бізнес-одинаць та стратегічного

центру. Система менеджменту якості рекомендує для цього процесний підхід.

На стадії імплементації стратегії, крім організації, велика роль відведена мотиваційній функції менеджменту. Для здійснення ефективної реалізації стратегії необхідно активізувати людей, працюючих в організації, і спонукати їх ефективно працювати для виконання запланованих цілей. Для цього здійснюється їх економічне та моральне стимулювання, створюються умови прояви творчого потенціалу працівників та його саморозвитку.

Завершальний етап процесу імплементації пов'язаний із контрольною функцією. У стандарті ISO 9001-2015 він регламентований у Р. 9 «Оцінка результатів діяльності» і передбачає проведення моніторингу, вимірювань, аналізу та оцінки, проведення внутрішнього аудиту, здійснення аналізу з боку керівництва. Навіть після того, як ретельно проведено планування, створено організаційну структуру, здатну ефективно забезпечити досягнення цілей, а працівники чітко знають напрямок своєї діяльності та мають сильну мотивацію до праці, як і раніше, не можна бути впевненим, що все відбудеться за планом і що мету буде досягнуто. Отже, контроль виступає заключною ланкою в ланцюзі управлінської діяльності. Це єдиний спосіб дізнатися, чи досягаються стратегічні цілі, а якщо ні, то з яких причин [12].

Для довгострокового успіху стратегічного управління дуже важливу роль грає безперервна оцінка реалізації. Процес формування стратегії являє собою циклічний ітеративний, що потребує через невизначеність зовнішнього середовища постійних коригувань. Це актуалізує забезпечення моделі стратегічного управління механізмом здійснення зворотного зв'язку та інтегруванням процесу контролю у процеси реалізації стратегії. Стратегія оцінюється за допомогою порівняння результатів роботи із цілями. Процедура оцінки та результати відповідності або невідповідності запускають механізм зворотнього зв'язку для коригування стратегії.

Середньострокові програми розвитку на рівні стратегічних бізнес-

одиниць переглядаються та коригуються, якщо відзначаються суттєві зміни зовнішнього та внутрішнього середовища і стає неможливим досягнення запланованих показників. При цьому оцінку та коригування необхідно виробляти систематично та безперервно, охоплюючи всі рівні реалізації стратегії. У деяких виняткових випадках можуть бути внесені коригування в місію та цілі підприємства. У СМЯ цей процес регламентований у Р. 10 "Поліпшування": він передбачає регулярне виявлення невідповідностей та проведення щодо них коригувальних дій, а постійні поліпшення розглядаються як обов'язковий процес організації.

Таким чином, наявність ефективної системи управління якістю (СМЯ), що використовує все різноманіття інструментів та методів менеджменту якості, може стати для центру «Турбота», унікальною конкурентною перевагою. В умовах глобалізації система управління якістю допомагає підтримувати конкурентний потенціал закладу, виконуючи функції забезпечення та підтримання нормальної роботи системи управління, впровадження постійних новаторських змін, створення корпоративного духу, заснованого на довірі та співпраці.

Інтеграція систем менеджменту якості та стратегічного управління є об'єктивною необхідністю. Основні характерні риси розробленої системи інтеграції полягають в врахуванні загальних та специфічних (спеціальних) вимог систем менеджменту, використання процесного та системного підходів, формуванні єдиної структури системи менеджменту та управлінню нею, застосування інструментів управління ризиками. При здійсненні поелементної інтеграції управління якістю та стратегічного менеджменту процеси та показники їх реалізації (зокрема представлені вище показники BSC) використовуються як поєднуюча ланка між стратегічними цілями компанії.

Слід відмітити, що інформаційне забезпечення є однією з найважливіших функцій, якість якої впливає на обґрунтованість прийнятого рішення та ефективність функціонування системи стратегічного управління

підприємством та політики у сфері якості. Наскільки ефективними є процеси збору, накопичення, зберігання, пошуку, передачі та методів обробки інформації, настільки дієва система управління підприємством загалом. Тому, необхідно ефективно використовувати методи ідентифікації, збору та аналізу різних видів даних, корисних для формування стратегії розвитку. У сучасних умовах найчастіше багато процесів, пов'язані з передачею та аналізом інформації, автоматизовані, що полегшує роботу керівних органів. Інформаційна система має бути організована таким чином, щоб своєчасно видавати точну та надійну інформацію, яка є основою для прийняття стратегічних рішень.

Аналіз економічної літератури свідчить [25; 36; 49], що інформаційне забезпечення підприємства у процесі функціонування інтегрованої системи менеджменту якості та стратегічного управління має здійснюватися на усіх без винятку стадіях цього складного процесу. Саме тому у табл. 3.3 представлено методи обробки стратегічної інформації, які є різноманітними інструментами та методами стратегічного аналізу.

Таблиця 3.3 Характеристика стратегічної інформації на різних етапах процесу функціонування інтегрованої системи менеджменту якості та стратегічного управління

Етапи СУ/ процеси СМЯ	Джерела стратегічної інформації	Методи обробки стратегічної інформації/Результати
1	2	3
Фази планування стратегії		
Цілепокладання – визначення основних орієнтирів діяльності організації / Середовище організації (розуміння організації та її середовища, потреб та очікувань зацікавлених сторін); Лідерство	Уряд, органи влади, громадські та міжнародні організації, закони, особистий досвід керівника, ЗМІ, конференції, виставки, ярмарки, результати досліджень та розробок	«Мозковий штурм», «дерево цілей», GAP-аналіз, «крива досвіду», експертний аналіз/Місія, Цілі
Аналіз - визначення умов зовнішнього та внутрішнього середовища організації, а також ресурсів, що є у розпорядженні організації / Планування (дії щодо ризиків та можливостей, цілі в галузі якості та планування їх досягнення, планування змін)	Уряд, органи влади, громадські та міжнародні організації, стейкхолдери, законодавство, спеціальні джерела інформації, ЗМІ, конференції, виставки, ярмарки, результати досліджень та розробок, результати досліджень консалтингових компаній та НДІ, власні дослідження	Бенчмаркінг, стратегічний та галузевий аналіз, концепції цінностей» модель п'яти сил Портера, PEST-аналіз, SWOT-аналіз/ Інформація про контекст та внутрішніх можливостях організації
Вибір – вибір найбільш	Особистий досвід керівника	Матриця Ансоффа, матриця Д.

оптимальної стратегії з кількох альтернативних /	підсистеми підприємства; процеси виробництва та управління, внутрішня нормативна документація, протоколи випробувань, акти обстеження,	Абеля, матриця АДЛ, матриця БКГ, матриця Г. Стейнера, матриця МКК, матриця Мак-Кінзі, матриця Шелл, матриця оцінки можливостей, аналіз трьох «К», метод вивчення життєвого циклу, типологія конкурентних стратегій Ф. Котлера / Базова стратегія
--	--	--

Продовж.табл.3.3

1	2	3
Фаза імплементації стратегії		
Реалізація – створення бази для реалізації стратегії та досягнення фірмою поставлених цілей / Підтримування системи управління (ресурси, інфраструктура, компетентність, поінформованість, документування, Діяльність на стадіях життєвого циклу продукції та послуг	Підсистеми підприємства; процеси виробництва та управління, внутрішня та зовнішня нормативна документація, вимоги стейкхолдерів, дані про технологічні процеси та ресурси організації	Якісне розгортання планів, структура розбиття робіт, мережеві графіки, бізнес-план, FMEA-аналіз, метод ФСА, статистичні методи контролю якості / Мережева діаграма, структурна схема, стратегічна карта, ландшафт процесів, рівень дефектності
Моніторинг – порівняння фактичних даних реалізації стратегії з цільовими індикаторами, аналіз порівняння / Оцінювання дієвості (Моніторинг, вимір, аналіз та оцінка, внутрішній аудит, аналіз з боку керівництва)	Підсистеми підприємства; процеси виробництва та управління, протоколи випробувань, акти обстеження	Система збалансованих стратегічних показників, аудит, самооцінка, методи порівняльного аналізу, статистичні методи контролю якості / Фактичні дані, протоколи та записи, звіти аудиту та самооцінки
Коригування – оцінка результату порівняння та прийняття рішення про коригування ресурсів реалізації стратегії або самої стратегії. / Поліпшування (невідповідності та коректуючі дії, постійне покращення)	Підсистеми підприємства; процеси виробництва та управління, внутрішня та зовнішня нормативна документація, результати дослідження вимог стейкхолдерів	Аналітичні та експертні методи оцінки, FMEA-аналіз, метод ФВА та ін. / Звіт про проведення коригувальних заходів

Примітка. Запропоновано автором.

Інформаційне забезпечення при цьому є важливим фактором успіху ризикоорієнтованого підходу до формування та реалізації стратегії. Кожна стадія стратегічного управління та процесу менеджменту якості має специфічний спектр завдань, відповідно і різні джерела інформації, а також специфічні методи її обробки та подання.

Аналіз даних таблиці показує, що кожен етап стратегічного управління та функціонування інтегрованої системи менеджменту якості (ІСМЯ) спирається переважно на суто спеціальні дані, що в процесі переробки трансформуються в стратегічну інформацію, яка необхідна для здійснення ефективного управління.

Процедура управління вимагає подальшого опрацювання кожного етапу обробки стратегічної інформації для забезпечення її впровадження у бізнес-середовище підприємства. Дані, що надійшли із зовнішнього середовища, повинні бути занесені в корпоративну електронну систему зберігання та аналізу даних, яка формує стратегічний ландшафт організації. Систематична актуалізація та аналіз інформації допоможуть зробити процес

збалансованого стратегічного аналізу та, відповідно, стратегічного управління найбільш гнучким та максимально автоматизованим.

Таким чином, менеджмент якості з його багатою інструментально-методичною базою може стати невід'ємним елементом та реальним фактором успіху функціонування системи стратегічного управління. У зв'язку з цим представлена логіка організації функціонування інтегрованої системи менеджменту якості та стратегічного управління, формування інформаційного забезпечення цих процесів.

ВИСНОВКИ

У роботі опрацьовано теоретичні та практичні рекомендації щодо удосконалення процесу розробки стратегії розвитку організації. За результатами дослідження можна зробити наступні висновки:

1. В роботі розглянуто та узагальнено зміст понять «стратегія», «стратегічне управління», що забезпечує однозначність тлумачення економічної суті цих категорій при реалізації процесу стратегічного управління діяльності закладу із надання соціальних послуг. Встановлено, що стратегія підприємства являє собою систематичний план можливої поведінки підприємства в умовах існування неповної інформації щодо майбутнього розвитку середовища та підприємництва, сформований на основі місії, довгострокових цілей, та шляхів і правил ухвалення рішень для максимально ефективного застосування стратегічних ресурсів, сильних сторін та можливостей, нейтралізації слабких сторін та можливого захисту від дії зовнішнього середовища з метою одержання прибутку у майбутньому періоді.

2. Встановлено, що методичний арсенал стратегічного менеджменту пропонує широкий вибір методів і прийомів, що дають змогу обґрунтувати або прямо визначити можливі варіанти стратегічних ініціатив компанії. Більшість таких методів добре описані в літературі, мають певні межі застосування, відомі переваги та недоліки. В умовах конкретної організації потрібно застосовувати комбінацію відомих методів виявлення стратегічних альтернатив, проводити оцінку якості варіантів, узгоджувати остаточний вибір із власниками. Комплексне використання методів вибору варіантів стратегії і досвіду роботи, а також інтуїції керівника робить можливим всебічне вирішення наявної проблеми і вибір її найкращого рішення.

3. Аналіз системи стратегічного управління організації проводилось нами на матеріалах Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування «Турбота», який є закладом з надання соціальної

та психологічної підтримки громадянам похилого віку та самотнім непрацездатним громадянам. Метою цього центру є забезпечення збереження активності та стабільності в їхньому житті, а також підтримка їхньої соціальної активності. Встановлено, що в центрі проблемними залишаються питання стратегічного управління в цілому та планування зокрема, не повне використання потенціалу підприємства відбувається через невизначення сильних та слабких місць підприємства, можливих загроз та ризиків навколишнього середовища, недооцінка значення стратегічного управління розвитком закладу, зосередження уваги на проблемах поточного розвитку закладу).

4. Проведена оцінка готовності закладу до здійснення стратегічного управління розвитком, що засвідчила недостатній рівень організаційного забезпечення цього процесу, персонал закладу не володіє інструментарієм стратегічного управління, навантаження на адміністрацію закладу не сприяє можливості поглибленого дослідження технологій стратегічного управління на підприємства. Має місце відсутність системного підходу до розробки стратегічного плану діяльності: не проводиться стратегічна діагностика, не визначено генеральну мету та стратегічні цілі діяльності медичного закладу та не проведено декомпозицію цілей діяльності установи.

5. На основі SWOT-аналізу визначено сильні та слабкі внутрішні сторони діяльності організації та зовнішні можливості і загрози, що стало підґрунтям для формулювання місії та візії Центру «Турбота», розробки принципів реалізації стратегії, стратегічних цілей і задач. Зокрема визначено, що загальною місією центру є забезпечення підтримки, розвитку та інклюзивної, створення доброзичливого середовища, де кожна людина відчуває себе важливою і оточеною турботою. В свою чергу, стратегічними цілями встановлено: забезпечення стандартів якості соціальних послуг, покращення матеріально-технічного стану центру, посилення кадрового потенціалу. Для кожної стратегічної цілі визначено завдання, реалізація яких сприятиме їх досягнення. Наголошено на доцільності розвитку послуг щодо

реабілітації військових, створення підтримуючого середовища, яке сприяє поверненню до повноцінного життя.

6. Обґрунтовано, що функціонування інтегрованої системи менеджменту якості та стратегічного управління, що здійснюється з активним застосуванням сучасного інструментарію та спирається на глибокий і всебічний аналіз контексту організації (зовнішнього та внутрішнього середовища) робить розробку стратегії об'єктивнішою процедурою, оскільки передбачає формування та реалізацію узгоджених підходів, орієнтованих на гармонізацію інтересів усіх зацікавлених сторін, включаючи споживачів, власників, персоналу підприємств, а також суспільства та держави загалом. У роботі представлена логічна схема організації функціонування інтегрованої системи менеджменту якості та стратегічного управління, запропоновано формування інформаційного забезпечення цих процесів.

Отже, опрацьовані в роботі теоретичні положення та практичні пропозиції можуть бути використані в діяльності соціальних закладів як в процесі розробки стратегічних планів, так і при їх реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеев С. Б. Формування стратегічних альтернатив торговельної мережі на підставі її стратегічного потенціалу. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3042>
2. Буняк Н.М., Ващук Т.П. Особливості стратегічного управління закладами охорони здоров'я. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2022/69_2022/11.pdf
3. Василюк С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125.
4. Височанський В., Мешко Є. Особливості стратегічного планування в сфері охорони здоров'я в громадах (перша частина). URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13828?page=3>
5. Вороненко Ю. В. Стратегічне управління в охороні здоров'я: теоретичні та практичні аспекти. *Науковий журнал МОЗ України*. 2014. № 1(5). С. 39–47.
6. Воронко О.С. Особливості SWOT-аналізу в управлінні підприємством. *Розвиток соціально-економічних систем в геоeкономічному просторі: теорія, методологія, організація обліку та оподаткування: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 11-12 травня 2017 р.*(ТНТУ ім. І.Пулюя, м. Тернопіль). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 2017. С.57- 58.
7. Гайдамашко Т.О. Особливості організації стратегічного управління в соціальних організаціях. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку» (м.Запоріжжя, 10 листопада 2023 року). 2023. URL:
8. Горемікіна Ю. В. Моніторинг і оцінювання якості та ефективності соціальних послуг: прикладний аспект. *Демографія та соціальна економіка*. 2016. № 3. С. 120-132.
9. Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С.334-340.

10. Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. К. : "Центр учбової літератури", 2013. 272 с.
11. Друкер П.Ф. Задача менеджмента в XXI веке: Учебное пособие. М.: Вильямс, 2017. 286 с.
12. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Системи управління якістю URL: https://nmapo.edu.ua/images/Onas/Pidrozdil/03_03_18m-3.pdf
13. Дубина М. В. Стратегічні пріоритети розвитку сфери охорони здоров'я в Україні: фінансові аспекти. *Науковий вісник Полісся*. 2020. № 3(23). С. 158-165.
14. Жукевич С., Карпашин Н. Аналіз фінансової стійкості закладів охорони здоров'я в умовах сталого розвитку. *Світ фінансів*. 2022. № 3(72). С. 111-126.
15. Завідна Л.Д. Генерування альтернативної стратегії розвитку підприємства готельного господарства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Випуск 2-1 (45) 2018. – С. 125-129
16. Зось-Кіор М.В. Удосконалення процесу стратегічної організації надання соціальних послуг державними установами. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2018. № 20. С. 111-118.
17. Ілляшенко Н.С. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 119-128.
18. Іляш О. Щодо перспективних напрямів підвищення якості соціальних послуг в Україні. Аналітична доповідь. Національний інститут стратегічних досліджень: веб-сайт. 2014. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/763>
19. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства Причорноморські економічні студії. *Стратегічне управління, менеджмент, аналіз, стратегічна карта, рекомендації, ціль, принципи управління, концепція стратегічного управління*. 2018. № 38(1). С. 107-114

20. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до виявлення та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Випуск 4-1 (43) 2017. С. 146-150

21. Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 4 (72). С. 99-107.

22. Коровіна О.В. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства на основі моніторингу факторів зовнішнього середовища *Соціально економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. Херсон. 2017. №4. С. 150-160.

23. Криничко Л., Мотайло О. Нові підходи до фінансування системи охорони здоров'я. *Аспекти публічного управління*. 2021. Том 9. № 2. С. 86-100.

24. Легомінова С.В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2017. №18. С. 250-255.

25. Лисенко О. М. Системи управління якістю: особливості впровадження згідно з новою версією стандарту ISO 9001. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. Серія: Економіка і менеджмент. 2016. № 1. С. 27-34

26. Мартинюк О. А., Курдибанська Н. Ф. Впровадження системи управління якістю в медичних закладах. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 6. С. 75–79.

27. Мельник Л. А. Сучасний керівник медичного закладу в умовах реформування здравоохранної галузі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 11. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1336>.

28. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи / М. М. Шкільняк, Т. Л. Желюк, А. Ю. Васіна [та ін.]. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. Вип. 4. С. 168-180.

29. Назарко С. О. Сучасна парадигма управління закладом охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. №4(20). С.170–175.

30. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. ТОВ “УВПК “ЕксОб””. Київ, 2004. 559 с.

31. Олійник Л.В. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3(31). С. 118–126

32. Особливості надання медичних та соціальних послуг для вразливих категорій населення з використанням гендерно-чутливого підходу: Навч. посіб. / Ярошенко А.О., Варбан М.Ю., Шульга Л.О. та ін.; за заг. ред. Ярошенко А.О. К.: МБФ «Альянс громадського здоров'я», 2017 112 с

33. Пашенко О. П. Теоретичні аспекти стратегічного управління розвитком підприємства. URL: https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2_.pdf

34. Перерва І., Єдинак В. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *InnovationandSustainability*. 2022 (3). С.159–164. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164>

35. Положення про Кам'янець – Подільський територіальний центр соціального обслуговування «Турбота». URL:<http://surl.li/nhcuo>

36. Попович Т., Галько Л. Ідентифікація та управління ризиками в процесі впровадження системи управління якістю в організації. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки*: Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Тернопіль, 17 квіт. 2019 р.). С. 193–197.

37. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер; пер. з англ. К. Олійника, Р. Скільського. К. : Основи, 1997. 390 с.

38. Продіус О.І. Стратегічне управління в умовах підвищеної невизначенності. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний менеджмент економічних систем в*

координатах парадигми сталого розвитку», Дніпро: Середняк Т. К., 2020. С.4-9.

39. Прус Н., Савченко Н. Підходи до управління фінансовими ресурсами в контексті реформування системи охорони здоров'я України. *Економіка та держава*. 2018. № 10. С. 27-32.

40. Роговий А. Концептуальні засади стратегічного управління сферою охорони здоров'я. *Науковий вісник Полісся*. 2022. № 2 (25). URL: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/277404>

41. Сабецька Т. І., Стефанишин Л. С. Технологія стратегічного управління діяльністю закладів сфери охорони здоров'я. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 1 (57). С. 56–62.

42. Самойлик Ю. В., Погребняк Л. О. Стратегія управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах глобалізаційних змін. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 161-166.

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

44. Семчук І. В., Кукель Г. С., Роледерс В. В. Впровадження нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах ринку. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. doi: 10.32702/2307-2105-2020.5.88

45. Стефанишин Л.С. Теоретико-методичні основи стратегічного управління закладом охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2019. http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/14.pdf

46. Стратегічний план діяльності Міністерства соціальної політики України на 2022 бюджетний рік і два бюджетні періоди, що настають за плановим (2023–2024 роки) <https://www.msp.gov.ua/documents/6220.html>

47. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

48. Сучасні стратегії надання соціальних послуг: навчально-методичний посібник / автор-укладач Т. Л. Опалюк. Кам'янецьПодільський: Видавець Ковальчук О.В. 2020. 118 с.

49. Траченко Л.А. Важливі аспекти формування систем управління якістю в контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6239>

50. Трикоз І.В. Концептуальні засади розвитку сфери охорони здоров'я. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. №4 (36). С. 63-73.

51. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362–367.

52. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер.: *Економічні науки*. 2017. № 3 (25). Т. 2. С. 167–171

53. Шастун С. В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2017. Вип. 24(1). С. 161-165.

54. Шкільняк М., Кривокульська Н. Діагностика середовища функціонування закладу охорони здоров'я як передумова проведення змін. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2 (19). С. 151-159.

55. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiiirbis_64.exe

56. Яковенко Я. Ю. Концепція управління стійким розвитком підприємств. *Вісник Херсонського державного університету*. 2019. № 36. С. 75-81

57. Яценко В. С. Стратегічне управління системою охорони здоров'я в контексті сучасних реформ в Україні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2019. № 25. С. 77–85. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/E-25.pdf>

58. Ansoff H. Igor, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion* (New York: McGraw-Hill, 1965), p. 44.

59. Manyika James, Chui Michel, Brown Brad, Bughin Jacques, Dobbs Richard, Roxburgh Charles, Byers Angela Hung. *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity*. Report. McKinsey Global Institute. May 2011. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/big-data-the-next-frontier-for-innovation#>

60. Mintzberg H., "Research on Strategy-Making," *Proceedings after the 32nd Annual Meeting of the Academy of Management*, Minneapolis, 1972, pp. 90–94.

Виконала здобувачка магістратури
за спеціальністю 073 Менеджмент
зі спеціалізацією Організація і
управління охороною здоров'я за
заочною формою

« ____ » грудня 2023 р.

Підпис

Т.О. Гайдамашко
Ініціали, прізвище

Науковий керівник

доктор економічних наук,
професор, професор кафедри
фінансів, банківської справи,
страхування та фондового ринку

« ____ » грудня 2023 р.

Підпис

В.П.Синчак
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

завідувачка менеджменту,
економіки, статистики та цифрових
технологій

к.е.н., доцентка

« ____ » грудня 2023 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич
Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Методичні підходи до розробки стратегії на основі різних шкіл стратегічного планування

Назва підходу, школа	Сутність підходу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Формування стратегії як процес осмислення (школа дизайну)	Формування стратегії на підставі співпадіння зовнішніх (ключові фактори успіху) та внутрішніх (компетенції, що відрізняють) можливостей підприємства з урахування внутрішніх цінностей менеджменту і соціальної відповідальності	Узгодженість потенціалу зовнішнього та внутрішнього середовища, передбачуваність розробки адаптивних реакцій на зміни, досяжність за рахунок врахування внутрішніх можливостей	Обмеженість врахуванням внутрішніх можливостей, обмеження перспективного концентрованого зростання, організаційна недосконалість
Формування стратегії як процес планування (школа планування)	Формування стратегії як стратегічного плану розвитку підприємства, що є у свою чергу системою узгоджених планів, розроблених з використанням методики програмування та бюджетування	Розділення стратегії на “субстратегії”, побудова ієрархії стратегій, використання методу сценаріїв, розширення меж стратегічного контролю	Не враховує особистої індивідуальності, недосконалість прогнозів, що є підставою формування планів, недосконалість інформаційного забезпечення
Формування стратегії як процес вибору із обмеженого кола базових (школа позиціонування)	Формування стратегії на підставі вибору із базових з урахуванням економічних чинників: зростання-частки ринку (матриця БКГ), впливу ринкових стратегій на прибуток (модель PIMS, GE), елементів структури галузі (стратегії М. Портера).	Урахування при розробці стратегії економічних чинників, наявність моделей вибору базової стратегії, урахування особливостей галузі, визначення стратегічних реакцій на зовнішні зміни	Обмеженість чинників, що враховуються в запропонованих базових стратегіях, концентрація уваги на аналізі замість синтезу, непередбаченість змін чинників, що впливають на вибір базової стратегії
Формування стратегії на підставі стратегічного бачення (школа підприємництва)	Формування стратегії на підставі стратегічного передбачення, особистого розуміння стратегії та перспективного розвитку підприємства керівником. Формування стратегії як процес зародження перспектив, концепцій, карт, схем на підставі отримання інформації із зовнішнього середовища	Акцент на особистості керівника – підприємця, що може передбачити зміни і має власне, унікальне бачення стратегії, притаманне саме йому та “його” підприємству	Обмеженість особистого стратегічного бачення, відсутність аналізу, великий ризик стратегічних помилок, відсутність гнучкості і альтернативності в процесі формування стратегії
Формування стратегії на підставі моделей навчання (школа навчання)	Формування стратегій на підставі стратегічних ініціатив на різних рівнях менеджменту, розвиток стратегії на підставі врахування попередніх помилок	Постійне оновлення стратегії як реакція на зміни зовнішнього середовища, роль керівництва	Орієнтація на постійне навчання може привести до втрати самої стратегії

Продовж.додадку А

1	2	3	4
Формування стратегії на підставі процесу переговорів (школа влади)	Формування стратегії визначається владними та політичними силами як на підприємстві, так і в навколишньому середовищі. Стратегія формується методами переконання на підставі переговорів	Можливість скористатися методами переконання і переговорів для досягнення переваг в тих аспектах, де існує влада	Стратегії, що формуються владними силами, мають спонтанний характер і форму певної позиції, але не перспективи
Формування стратегії як колективний процес (школа культури)	Формування стратегії – це процес соціальної взаємодії, заснований на загальному переконанні і розумінні. Культура (домінуючи на підприємстві цінності) впливає на загальний образ мислення і на процес формування стратегії.	Культура допомагає зменшити протистояння стратегічним змінам, культура і ідеологія сприяють підтримці стратегії	Орієнтація на постійність і ігнорування необхідності змін. Ототожнення стратегічної переваги з корпоративною унікальністю
Формування стратегії як реактивний процес (школа зовнішнього середовища)	Формування стратегії на підставі адаптації до зовнішнього середовища з використанням теорії ситуаційних чинників	Врахування під час розробки стратегії ситуаційних чинників, що забезпечує адаптацію стратегії до зовнішнього середовища	Керівництво виступає пасивним елементом процесу створення стратегії, ситуаційні чинники зовнішнього середовища, що враховуються, мають невизначений характер
Формування стратегії як процес трансформації (школа конфігурації)	Формування стратегії як стабільного плану або схеми дій. Розгляд організації як стійкої конфігурації складових частин, які в певні моменти швидко трансформуються в іншу конфігурацію.	Чергування періодів стабільності в організації відображає певну схему (життєвий цикл організації), головна задача стратегічного менеджменту – підтримка стабільності	На практиці більшість підприємств не є ні простими структурами, ні великими бюрократичними машинами. Більшість підприємств змінюються не стрибками, а постійно і не є стійкими конфігураціями

Джерело: [1]

Додаток Б

АНКЕТА

Шановний респонденте! Дане опитування спрямоване на визначення готовності до стратегічного управління у закладі. Будемо вдячні за Ваші щирі відповіді. Ми гарантуємо повну анонімність Ваших відповідей. Будь ласка, прочитайте умову кожного питання та оберіть ті варіанти відповідей, які найточніше описують Ваше ставлення.

1. Чи сформульована місія Вашого закладу?

- Так
- Ні
- В загальних рисах

2. У випадку позитивної відповіді на попереднє питання, дайте відповідь на питання чи розумієте Ви сутність місії Вашого закладу?

- Так
- Ні
- В загальних рисах

3. У випадку позитивної відповіді на попереднє питання, дайте коротку відповідь на питання «Що Ви розумієте під місією Вашого закладу?»

4. Чи розумієте Ви стратегічні напрями розвитку Вашого закладу?

- Так
- Ні
- В загальних рисах

5. У випадку позитивної відповіді на попереднє питання, дайте коротку відповідь на питання «Якими можуть бути стратегічні напрями розвитку Вашого закладу?»

6. Чи володієте Ви знаннями щодо послідовності, методів розробки стратегії?

- Так
- Ні
- В загальних рисах

7. У випадку позитивної відповіді на попереднє питання, охарактеризуйте Вашу обізнаність та практичне використання методів стратегічного управління

Таблиця Знання та використання в практичній діяльності методів стратегічного управління

Методи стратегічного планування	Знаю	Застосовую	Не розумію переваг	Не знаю
Модель М. Портера				
Модель експертної оцінки				
PEST				
LOTS				
GAP				
SWOT-аналіз				
Матриця БКГ				
Матриця Ансоффа				

Матриця МакКінзі				
Матриця Артура Д. Литла (АДЛ)				
Системний				
Комплексний				
Нормативний				

8. Оцініть фактори, що характеризують рівень готовності Вашого закладу до стратегічного управління за 4-бальною шкалою (5) - якщо ця ознака в організації повністю проявляється; «4» - якщо ця ознака проявляється не в повному обсязі; «3» - якщо ця ознака проявляється слабо; «2» - якщо ця ознака не проявляється)

Таблиця. Оцінка готовності закладу до стратегічного управління

Ознака готовності до стратегічного управління	2	3	4	5
1. Ясність місії				
2. Чіткість цілей та стратегії організації				
3. Наявність налагодженого механізму збору, аналізу та обробки інформації				
4. Робота з підвищення конкурентоспроможності організації				
5. Адаптованість організації				
6. Спрямованість оперативного менеджменту на виконання стратегічних завдань				
7 Відокремлення завдань стратегічного управління від завдань оперативного управління				
8 Наявність підрозділів (робочих груп), які здійснюють консультування з питань стратегічного розвитку				
9 Використання зовнішніх консультантів для вирішення неспецифічних завдань				
10 Постійне інформування персоналу про стратегічні цілі та плани організації				
11 Зрілість організаційної культури				
12 Наявність в організації технологій навчання стратегічного менеджменту				

9. Вкажіть Важ стаж роботи у закладі (повних років) _____

10. Чи залучаються працівники різних рівнів управління для спільного обґрунтування управлінських рішень?

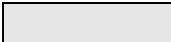
- Так
- Ні
- Дуже рідко
- Лише керівники вищої ланки

Дякуємо за Ваші відповіді!

Додаток В

Таблиця В.1. Аналіз функцій окремих структурних підрозділів щодо стратегічного управління розвитку Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота»

№	Функції структурних підрозділів підприємства з стратегічного планування	Структурні підрозділи підприємства					
		Директор	Заступник директора	Завідувачі відділень	Головний бухгалтер	Інформаційно-аналітичний відділ	Кількість фактично виконуваних функцій
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Визначення місії та стратегічних цілей закладу	+	+/-	+/-			2/3
2.	Здійснення аналізу внутрішнього середовища	+	+	+	+	+	5/5
3.	Здійснення стратегічного аналізу зовнішнього середовища	+/-	+/-	-		-	1/4
4.	Обґрунтування нових видів послуг та підвищення конкурентоспроможності закладу	-	+	+/-			1,5/3
5.	Дослідження поведінки стейкхолдерів ринку (постачальників, споживачів, конкурентів, тощо)	+	-	-		-	1/4
6.	Прогнозування потреб споживачів в соціальних послугах та обґрунтування необхідного ресурсного потенціалу	-	+	-	+	-	2/5
7.	Розробка стратегії і тактики розвитку закладу	-	-	-			0/3
8.	Організація і проведення економічних розрахунків та аналізу ефективності від впровадження заходів, передбаченою стратегією	-			-		0/2
9.	Контроль за виконанням стратегічних планів	-	-	-			0/3
	Всього функцій стратегічного управління по окремим підрозділам	2,5/9	2/9	2/9	2/9	1/9	-

 рекомендовані функції для виконання

Примітка. Складено автором на основі власних спостережень

Додаток Г

Таблиця Г.1 Логіка організації функціонування інтегрованої системи менеджменту якості (СМЯ) та стратегічного управління (СУ)

Фаза СУ	Етапи СУ і його зміст / Процеси СМЯ	Головні організаційні заходи	Сутність організаційних заходів
1	2	3	4
ПЛАНУВАННЯ	ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ (ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ) Розробка місії компанії, встановлення цілей / <i>Р. 4. Середовище організації (розуміння організації та її середовища, потреб та очікувань зацікавлених сторін);</i> <i>Р. 5. Лідерство</i>	Рішення вищого керівництва організації про створення системи стратегічного управління	Визначальне значення на цьому етапі має бачення керівниками організації її перспектив. Велику роль відіграють переконаність керівництва у необхідності здійснення процесу СУ та його цінності
		Роз'яснювальна робота серед співробітників, організація навчання	Необхідно роз'яснити співробітникам, менеджерам вищого, середнього та нижчого рівнів місію та цілі організації. Слід запрошувати консультантів, організовувати навчальні групи, проводити консультаційні семінари, обмінюватися досвідом із передовими компаніями галузі
		Визначення та реалізація необхідних стратегічних змін в організації	Важливо виділяти стратегічні господарські підрозділи бізнес-одиниць, тобто здійснювати сегментацію корпоративного бізнесу, а також сформувати корпоративну культуру організації
	СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ Аналіз контексту підприємства (сильні та слабкі сторони) <i>Р.6. Планування (дії в щодо ризиків та можливостей, цілі в галузі якості та планування їх досягнення, планування змін)*</i>	Самооцінка підприємства (з'ясування готовності до впровадження інтегрованої СМЯ та СУ) Організація оцінки контексту підприємства	В організації повинен проводитись моніторинг з метою дослідження наступних основних елементів: - організаційна структура управління; - контекст організації, тобто стан зовнішнього та внутрішнього середовища Оцінюється зовнішня ділове навколишнє середовище Виявляються можливості та загрози. Визначаються ключові чинники успіху. Оцінюється ресурсний потенціал (внутрішні можливості, сильні та слабкі сторони)
	ВИБІР Пропозиція альтернативних варіантів стратегій та вибір найбільш оптимального/ <i>Р.5. Лідерство</i>	Проведення форсайт-сесії (за участю керівництва та експертів галузі) з розробки альтернативних варіантів стратегії та здійснення вибору найбільш оптимального	Здійснюється аналіз, проводяться консультації між керівниками підприємства та керівництвом стратегічних бізнес-одиниць. Процеси здійснюються на основі принципів "згори вниз" або "знизу вгору" (можливе поєднання двох принципів)
		Формулювання базової стратегії підприємства	Стратегічне передбачення та стратегічне мислення керівництва допомагають у процесі вироблення стратегії
		Формування оптимальної Організаційної структури. Організація діяльності.	Формується організаційна структура, оптимальна для реалізації стратегії Розподіляється відповідальність та обов'язки. Усі види діяльності підкоряються одній меті – створенню цінності для споживачів
		Розробка середньострокових та короткострокових програм розвитку	Розподіляються ресурси, закріплюється відповідальність, розробляються механізми реалізації середньострокових та короткострокових програм розвитку. Забезпечується інтеграція, координація та взаємодія систем стратегічного та оперативного управління та інших систем організації

Продовж.табл.Г.1

1	2	3	4
Імплементація	РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ Р. 7. Засоби забезпечення (ресурси, інфраструктура, компетентність, обізнаність, документування. Р.8. Діяльність на стадіях життєвого циклу продукції та послуг	Формування оптимальної організаційної структури. Організація діяльності.	Формується організаційна структура, оптимальна для реалізації стратегії Розподіляється відповідальність та обов'язки. Усі види діяльності підкоряються одній меті – створенню цінності для споживачів
		Розробка середньострокових та короткострокових програм розвитку	Розподіляються ресурси, закріплюється відповідальність, розробляються механізми реалізації середньострокових та короткострокових програм розвитку. Забезпечується інтеграція, координація та взаємодія систем стратегічного та оперативного управління та інших систем організації
		Мотивація персоналу	Формується ефективна система мотивуючих заходів та стимулюючих заходів. Здійснюється взаємна підтримка програм (дії та рішення, спрямовані на досягнення однієї мети, не повинні заважати реалізації інших цілей)
	МОНІТОРИНГ Контроль рівня результативності реалізації стратегії/ <i>Р.9. Оцінювання дієвості</i>	Встановлення показників оцінки реалізації стратегії	Здійснюється контроль та аналіз імплементації стратегії
		Розробляється система збалансованих стратегічних показників	Аналіз ступеня реалізації стратегії
		Моніторинг параметрів контролю	Аналізується участь усіх бізнес-одиниць у досягненні стратегічних цілей
	КОРЕКТУВАННЯ Усунення недоліків у системі стратегічного управління / <i>Р. 10. Поліпшування (невідповідності та коректуючі дії, постійне покращення)</i>	Коригування стратегічних цільових показників бізнес-одиниць та корпоративного центра. Інформування співробітників про зміни	Відбувається повернення на етап планування для перегляду стратегічних цільових показників після повторного стратегічного аналізу Коригуються раніше встановлені показники розвитку. Коригується існуюча стратегія або розробляється нова

* - курсивом виділено назви розділів стандарту ISO 9001-2015 [12].

Примітка. Запропоновано автором.