

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет соціальних наук і соціальних технологій
Школа охорони здоров'я

Магістерська робота

освітній ступінь – магістр

на тему: «**Формування стратегії розвитку медичного закладу в умовах
війни**»

(на прикладі центру «Міжнародний центр відновлювальної медицини»)

Виконала: студентка 2 року навчання,
Пшенічна Вікторія Михайлівна
факультету соціальних наук і соціальних
технологій
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-наукової програми
«Менеджмент в охороні здоров'я»

Наукова керівниця
Бронікова Світлана Анатоліївна
д. н. держ. упр., професор

Рецензент
Худецький Ігор Юліанович
д. мед. н., професор

Магістерська захищена з оцінкою

«_____»

Секретар ЕК _____

«_____» _____ 2023

Київ – 2023

Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет соціальних наук і соціальних технологій
Школа охорони здоров'я
Другий (магістерський) рівень вищої освіти
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-наукова програма «Менеджмент в охороні здоров'я»

АНОТАЦІЯ

Пшенічна Вікторія Михайлівна

**«Формування стратегії розвитку медичного закладу в сучасних умовах»
(на прикладі центру «Міжнародний центр відновлювальної медицини»)»**

Зміст анотації

Роботу присвячено стратегічному розвитку компанії в умовах війни. Наукова новизна полягає в теоретичному вивченні стратегічного планування та управління в умовах війни, а також особливостей формування стратегії в умовах невизначеності. Дослідження поточного стану медичного закладу, аналіз його конкурентних позицій та розробка стратегії розвитку медичного центру «Міжнародний центр відновлювальної медицини» (далі –МЦВМ, ми) мають практичне значення для самого закладу.

Результати аналізу методів лікування, персоналу, економічних показників, матеріального забезпечення та взаємовідносин з клієнтами допоможуть закладу впровадити ефективні зміни і покращити якість надання медичних послуг. Формулювання місії МЦВМ та визначення ризиків розвитку допоможуть встановити чіткі цілі та стратегічні пріоритети.

Крім того, розробка плану дій та календарного плану реалізації стратегії на перспективу з 2024 по 2028 роки надає закладу відповідний стратегічний план, що сприятиме ефективному впровадженню стратегії та досягненню поставлених цілей.

Таким чином, ця робота має значення як для наукової спільноти, розширюючи наші знання про стратегічне управління в умовах війни, так і для

практичного сектора, надаючи цінні рекомендації та інструменти для успішного розвитку медичного закладу в непередбачуваних умовах.

Ключові слова: розвиток, війна, стратегічний розвиток медичної організації, стратегія, медична організація.

ABSTRACT

Viktoriia Pshenichna

“Formation of a strategy for the development of a medical institution in the conditions of war”

(on the example of the “International Center for Rehabilitation Medicine”)

This work is dedicated to the strategic development of a company in the conditions of war. The scientific novelty lies in the theoretical study of strategic planning and management in times of war, as well as the peculiarities of strategy formation in conditions of uncertainty. The research of the current state of the medical institution, analysis of its competitive positions, and the development of the strategy for the “International Center for Restorative Medicine” (hereinafter – “ICRM”, “we”) have practical significance for the institution itself.

The results of the analysis of treatment methods, personnel, economic indicators, material resources, and customer relationships will help the institution implement effective changes and improve the quality of healthcare services provided. Formulating the center's mission and identifying development risks will help establish clear goals and strategic priorities.

Furthermore, developing an action plan and a timeline for the strategy's implementation from 2024 to 2028 will provide the institution with an appropriate strategic plan, facilitating the effective implementation of the strategy and achieving the set objectives.

Thus, this work is significant both for the scientific community, expanding our knowledge of strategic management in times of war, and for the practical sector, providing valuable recommendations and tools for the successful development of a medical institution in unpredictable conditions.

Keywords: development, war, strategic development of a medical organization, strategy, medical organization.

ЗМІСТ

ВСТУП	1
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади формування стратегії розвитку компанії в умовах війни.....	5
1.1 Стратегічне планування та стратегічне управління в умовах війни.....	5
1.2 Стратегія розвитку медичного закладу.....	10
1.3 Особливості формування стратегії в умовах невизначеності.....	12
Висновки до розділу 1	16
РОЗДІЛ 2. Аналіз діяльності та формування стратегії розвитку центру «Міжнародний центр відновлювальної медицини»	18
2.1 Аналіз поточного стану медичного закладу в умовах війни	18
2.1.1 Методики лікування.....	18
2.1.2 Критерії підбору персоналу	19
2.1.3 Економічні показники.....	20
2.1.4 Матеріальне забезпечення.....	21
2.1.5 Аналіз взаємовідносин із клієнтами	22
2.2 Аналіз конкурентних позицій медичного центру на ринку реабілітаційних послуг	24
2.3 SWOT-аналіз МЦВМ.....	29
2.4 Формулювання місії та визначення ризиків розвитку МЦВМ.....	33
Висновки до розділу 2	37
РОЗДІЛ 3. Реалізація стратегії розвитку МЦВМ та контроль за її виконанням. 39	
3.1 Організація роботи по впровадженню стратегії	39
3.2. Моделювання проєктів розвитку «Міжнародного центру відновлювальної медицини».....	41

3.3 Розробка плану дій та календарного плану реалізації стратегії на 2024-2028 роки.....	48
Висновки до розділу 3	53
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

Актуальність теми дослідження

Умови війни в Україні поставили перед медичними закладами складні завдання та вимагають від них стратегічного планування та управління. Війна призвела до збільшення попиту на медичні послуги, змінила споживчі уподобання, вплинула на фінансову стійкість компаній та змусила їх працювати в непевних умовах. Ще в 2022 році, 50% всіх бізнесів в Україні перестали працювати через вплив та наслідки війни [12], і звичайно, така статистика не могла і оминати сферу медицини, що робить питання розробки відповідних стратегій розвитку і «виживання» доволі актуальними.

На сьогодні, для медичних закладів вкрай важливо своєчасно зреагувати на зміну зовнішніх факторів впливу на їх діяльність, оскільки загальновідомо, що економіка України заходить до складного, тривалого військового марафону, в якому немає місця для довоєнного бізнесу. З іншого боку, ми можемо погодитись з цитатою Михайліцької Н. Я., яка зазначила, що: «Україна – це стиснута пружина з великим нереалізованим потенціалом, найбільш привабливе місце для ведення бізнесу, інвестування, інновацій, реалізації власного таланту в Європі» [10, с. 82], а тому не варто повністю нівелювати цінність потенціалу українського ринку, в тому числі – медичного.

В умовах невизначеності та конкуренції дослідження стратегії мають велике значення для успішної діяльності організації. Дослідження присвячене аналізу, розробці та впровадженню відповідної стратегії, а також контролю реалізації та оцінці ефективності діяльності організації. В рамках дослідження буде проведено огляд робіт вітчизняних та іноземних авторів, серед яких: Блага Н. В., Івасюк О. С., Кучер Д., Михаліцька Н. Я., Шершньова З. Є., Ткаченко В., Шашина М. В., Мосійчук Д. О., Шацька З. Я., Хорвас Р., Жихарева В.В., Савельєва Т.М., Сасенко М.Г., Синько О., Атанасов Ю., Кульбачний О., Карманська Ю.

У воєнних умовах прийняття рішень стає складним завданням через обмежену та неповну інформацію про бойові дії та зовнішні загрози. Керівники змушені оперувати невизначеністю та мало передбачуваними наслідками воєнних дій та інших непередбачуваних обставин. Це підвищує ризик стратегічних провалів та ускладнює розвиток організації в цілому. Додатково, зміни в законодавстві та державному регулюванні в умовах війни ускладнюють прогнозування поведінки конкуруючих організацій у сфері реабілітації.

Організації стикаються з особливими труднощами, оскільки майбутні варіанти розвитку стають ще більш непередбачуваними і залежать від багатьох факторів, таких як бойові дії, політичні рішення, економічна стабільність та інші. Таким чином, розробка стратегії розвитку організації в таких умовах вимагає особливої уваги та вміння оцінювати ситуацію. У цьому дослідженні розглянемо здебільшого питання формування стратегії розвитку медичного закладу в умовах війни на прикладі МЦВМ.

Питання про вибір та формування оптимальної стратегії для компаній, що діють на ринках з несприятливими умовами, є актуальними для багатьох підприємців та керівників. Це особливо стосується сфер, пов'язаних зі здоров'ям, які в будь-який час залишаються в центрі уваги споживачів. МЦВМ є одним із прикладів сучасного медичного закладу, який успішно функціонує на ринку медичних послуг під час війни. Проте, розвиток центру вимагає постійного оновлення стратегії, щоб відповідати викликам сучасності.

У контексті актуальності фізичної реабілітації в умовах війни варто процитувати висновок, наведений в одному зі звітів Харківської експертної групи підтримки медичної реформи: «Війна принесла велику кількість травм та інвалідизацій, що виникають не тільки внаслідок бойових дій, але й внаслідок надмірних фізичних навантажень для мобілізованих людей старшого віку, що не звикли до активного способу життя. Усе це посилює запит на послуги фізичної реабілітації з боку медичної системи» [19, с. 11]. Таким чином, менеджмент викликів, що постали перед МЦВМ є доволі актуальним як і з наукової точки зору, так і з практичної, оскільки діяльність МЦВМ напряду пов'язана з

реабілітацією осіб, які стикаються з травмами та захворюваннями хребта, що обумовлюються воєнними подіями в Україні. А враховуючи те, що все більше осіб зазнають травм опорно-рухового апарату, це дослідження допоможе розкрити те, як МЦВМ стратегічно порадиться з цим та іншими викликами, що постають в такий непростий час.

Об'єкт дослідження – це стратегічне управління медичним закладом в умовах війни.

Предмет дослідження – стратегічний розвиток приватного медичного закладу «Міжнародний центр відновлювальної медицини».

Метою дослідження є формування стратегії розвитку Міжнародного центру відновлювальної медицини в умовах війни.

Завдання:

1. Здійснити огляд літератури з питань формування стратегії розвитку медичних закладів в умовах війни.
2. Проаналізувати стан та діяльність Міжнародного центру відновлювальної медицини.
3. Розробити стратегію розвитку МЦВМ на майбутнє.
4. Запропонувати рекомендації щодо вдосконалення діяльності МЦВМ.

Методи:

Дане дослідження з питань формування стратегії розвитку медичного закладу в сучасних умовах використовує різноманітні методи, які включають аналіз, синтез та узагальнення наукової літератури, проведення кейс-досліджень та застосування прогнозування та планування за допомогою моделювання.

Практичне значення

У рамках даного магістерського дослідження були вивчені та проаналізовані ключові аспекти стратегічного управління медичним закладом в умовах війни. Дослідження спрямовувалось на визначення основних факторів, які мають вплив на ефективність медичних закладів під час воєнних конфліктів. Варто зазначити, що це дослідження проводилося в умовах війни, а його результати можуть мати значущі наслідки для інших кризових ситуацій.

Дослідження допомогло розвинути навички стратегічного мислення і планування, оскільки воно вимагало глибокого аналізу і критичного мислення щодо розвитку медичного закладу в умовах війни. Результати, які були отримані у ході наукового дослідження, можуть служити фундаментом для прийняття важливих стратегічних рішень та слугувати контурною моделлю для забезпечення стійкості й розвитку медичних закладів в інших кризових умовах.

Пропонована стратегія, розроблена на основі цього дослідження, може мати широкі перспективи застосування поза контекстом воєнних конфліктів. Вона може слугувати моделлю для підвищення стійкості та розвитку медичних закладів у ситуаціях надзвичайних подій, природних катастроф, епідемій або інших кризових умовах. Це дослідження та його пропозиція стратегій можуть бути корисними для керівників медичних закладів, які шукають орієнтир для забезпечення ефективного функціонування у складних і непередбачуваних умовах.

РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади формування стратегії розвитку компанії в умовах війни

1.1. Стратегічне планування та стратегічне управління в умовах війни

Війна – це серйозний виклик для кожного керівника, бізнес якого будь-яким чином зазнав впливу та наслідків від таких подій. При цьому варто відмітити, що такого роду криза впливає на розвиток бізнесу універсально – негативних наслідків зазнає як сама компанія з її керівним складом, так і її працівники. Саме тому керівникам варто вміти адаптуватися до таких форс-мажорів, що насамперед включає здатність швидко змінювати стратегію розвитку бізнесу з урахуванням зовнішніх чинників. Як влучно зазначає Ткаченко В.: «Війна вимагає нових рішень та реакцій. Передусім від лідерів» [17].

Сам термін «стратегія» походить від грецького “*strategos*”, що буквально означає «полководець (генерал) армії» [1, с. 1]. Можна метафоризувати це таким чином, що стратегія розвитку компанії, – це її генералісимус та рушійна сила, за допомогою якої вона досягатиме успіху. Існує немало тонкощів мистецтва ведення війни, однак головна та найочевидніша з них – це знайти правильні шляхи до досягнення перемоги, що є аналогічним до того, які шляхи має шукати бізнес для подолання кризи у несприятливих умовах [16].

В умовах війни стратегічне планування та стратегічне управління мають певну специфіку, – вони стають особливо важливими для розвитку бізнесу, оскільки дозволяють йому адаптуватись до непередбачуваних ситуацій і мінімізувати вплив наслідків війни на життя компанії. Це пов’язано з тим, що війна зачіпляє набагато більше аспектів ведення своєї справи, аніж звичайна економічна криза. Саме тому, ми повністю погоджуємось з цитатою співзасновника ІТ-компанії Р2Н Кучер Д.: «Управління компанією під час війни схоже на кризовий менеджмент, однак з одним «але» – треба мислити ширше та більше фокусуватися на інтересах команди» [7].

Таким чином, формування стратегії в умовах війни, на нашу думку, насамперед, передбачає аналіз та оцінку багатьох аспектів, зокрема:

- політичної та військової ситуації;
- загроз та можливостей, що впливають з воєнного конфлікту;
- впливу війни на поточні ринкові умови;
- дій конкурентів;
- безпосередніх ризиків для ведення бізнесу.

На основі вказаного аналізу керівникам варто сформувати такі стратегії, що будуть спрямовані на:

1. Збереження бізнесу як такого – насамперед варто розробити план щодо унеможливлення банкрутства, застою, або будь-якого іншого повного припинення діяльності в цілому.
2. Подальшого розвитку бізнесу в умовах війни з урахуванням всіх актуальних обставин.

Загалом, уніфікуючи вищезазначену інформацію щодо процесу формування стратегії під час війни, пропонуємо згадати один з підходів до формування стратегій – «SWOT-аналіз», що допомагає бізнесам виявляти свої сильні та слабкі сторони, а також загрози та можливості [18]. Отже, більш детально цей аналіз можна розглянути нижче у Таблиці 1.1.:

Таблиця 1.1

Таблиця етапів формування стратегії підприємства

Етапи формування стратегії підприємства	Опис	Ключові завдання	Інструменти аналізу
1. Аналіз зовнішнього середовища	Вивчення та оцінка факторів зовнішнього середовища, що впливають на підприємство	Виявлення можливостей та загроз на ринку і в галузі, оцінка конкурентної ситуації	SWOT аналіз, аналіз, аналіз конкурентів
2. Аналіз внутрішнього середовища	Оцінка ресурсів, потенціалу та особливостей підприємства	Виявлення сильних та слабких сторін підприємства, оцінка ключових компетенцій	Аналіз структури бізнесу, SWOT аналіз

3. Визначення місії, бачення та цілей	Формулювання основної мети, бачення та цілей підприємства	Визначення майбутнього розвитку підприємства, встановлення цінностей	Матриця місії-бачення-цілей
4. Розробка стратегічних альтернатив	Генерація та оцінка можливих стратегій на основі аналізу інформації	Розробка альтернативних стратегій виходячи з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища	Матриця SWOT, Матриця життєвого циклу
5. Оцінка та вибір стратегії	Аналіз ризиків та переваг кожної стратегії	Вибір оптимальної стратегії на основі попереднього аналізу	Аналіз ризиків, Матриця оптимальної стратегії, Портфельний аналіз
6. Розробка та реалізація плану дій	Визначення конкретних кроків для впровадження обраної стратегії	Розробка бізнес-плану, визначення ресурсів та необхідних дій	Балансова таблиця, Бюджетний план, Проектний менеджмент
7. Моніторинг та контроль	Встановлення системи відстеження результатів та виявлення відхилень	Слідкування за виконанням стратегії, виявлення відхилень та коригування	Балансний показник, Контрольні точки етапи реалізації стратегії

На наш погляд, окрім використання зазначеного SWOT-аналізу, майстерне стратегічне управління в умовах війни вимагає також уваги до багатьох інших деталей, таких як: ефективний розподіл активів (ресурсів) бізнесу; перманентний контакт та прозорість зі своїми працівниками; та здатність швидко адаптуватися до змін у форс-мажорних обставинах. Безсумнівно, успішність менеджменту викликів під час війни залежить не тільки від добре пропрацьованого плану, але й від гнучкості керівників щодо зміни такої стратегії – лідери компаній повинні бути готовими до оперативного втручання, перегляду стратегій та зміни пріоритетів розвитку відповідно до «апдейтів» у навколишньому та внутрішньому середовищі.

А втім, незалежно від обраної стратегії, кожен керівник мусить розуміти, що, вже згаданий фокус на своїй команді, означає і також те, що всі плани мають бути прозорими та доступними для всіх членів команди. Кожен співробітник має розуміти, як його робота вписується в загальну стратегію компанії та як його дії

сприяють досягненню поставлених цілей. До прикладу, ще до початку повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну, відповідно до дослідження Українського католицького університету – 73% бізнесів вже активно вели комунікацію зі своєю командою, здебільшого використовуючи такі підходи [6]:

1. Загальні онлайн (та офлайн) зустрічі.
2. Інформування команди щодо обстановки в країні та всередині компанії.
3. Обговорення стратегії на час війни.

Бізнес-тренер Синько О. заохочує керівників також психологічно підтримувати свою команду, застосовуючи при цьому такі прийоми [15]:

1. Спокійно проговорювати з командою всі поточні події, не транслюючи при цьому негативні емоції.
2. Зменшити кількість негативної інформації, що отримує команда. До прикладу, замість поганих новин, таких як «черговий обстріл», варто поділитися оптимістичними, або, ж надіслати команді аналітичні матеріали про обстановку, що поверне людям відчуття контролю.

Але варто відмітити, що твереза оцінка ризиків також є необхідністю в умовах війни. Як зазначає Атанасов Ю., під час війни для менеджера важливо своєчасно виявляти потенційні ризики та проводити аналіз ймовірності їх виникнення. Керівник має тримати ситуацію під контролем, та оцінювати ризики через призму безпеки, оскільки саме безпека є найвищим пріоритетом [2].

Правильно розроблена стратегія *per se* ще не гарантує її успішну реалізацію. На відміну від стратегічного планування, стратегічне управління є поняттям більш практичним. Як вказують дослідники Шашина М. В. та Мосійчук Д. О., стратегічне управління та стратегічне планування взаємодіють та доповнюють одне одного в процесі реалізації стратегії. Однак, стратегічне управління є комплексним процесом, спрямованим на втілення стратегії в життя, тоді як планування передбачає аналіз поточної ситуації та визначення наступних кроків, що призведуть до досягнення поставленої мети [22, с. 96]. До того ж, як

зазначає вчена Шершньова З. Є, стратегічне управління поєднує в собі декілька складових, зокрема [23]:

- 1) визначення та своєчасна зміна (адаптація) місії та цілей організації;
- 2) стратегічне планування і підсистеми його забезпечення;
- 3) оперативне регулювання;
- 4) стратегічний контроль.

А тому, без можливості забезпечення розробленої стратегії на час війни та її своєчасної адаптації до сучасних умов, навряд чи керівникам вдасться уникнути фатальних наслідків для свого бізнесу. Науковиця Шацька З. Я. вказує на один з таких видів стратегічного управління як «управління в умовах стратегічних несподіванок», що «дає можливість швидкого реагування та прийняття управлінських рішень на підприємстві» [21]. А з появою, до прикладу, форс-мажорних обставин, або отриманням більш точних даних при внутрішньому аналізі бізнесу, ефективність поточної стратегії може бути поставлена під сумнів, – відповідно, на нашу думку, варто періодично отримувати зворотній зв'язок від своєї команди (на всіх її рівнях) щодо успішності втілення поточної стратегії, а також самостійно рефлексувати щодо її ефективності і бути готовим до несподіванок.

До прикладу, така несподівана зміна як відключення світла по містам в Україні зачепило близько 84,9% бізнесів. Ба більше, близько 30% з таких компаній втратили приблизно 20-30% свого обороту, а 7,8% взагалі зупинили свою діяльність [13]. У свою чергу, я, як співробітник МЦВМ, що виконує, окрім іншого, і менеджерські функції, на своєму досвіді «відчула» труднощі у зв'язку з раптовими відключеннями світла в приміщеннях МЦВМ. Зовсім уникнути негативних наслідків та збитків було б неможливо, однак саме швидка реакція на такі форс-мажорні обставини і подальша адаптація команда нівелювала більшість негараздів, що потенційно могли б мати місце.

Отже, можна зробити короткий проміжний висновок, що стратегічне планування і стратегічне управління під час війни доволі відрізняються від таких самих дій під час економічної кризи, і вимагають від керівників насамперед

більш ширший погляд на актуальні обставини, глибокого аналізу бізнесу з усіх сторін, та оперативну адаптацію до нових викликів, що, інколи, бувають досить непередбачуваними. Також важливим аспектом є відкритість зі своєю командою, демонстрація прозорості своїх дій як керівника, та регулярна психологічна підтримка кожного з членів команди.

1.2 Стратегія розвитку медичного закладу

На наші переконання, стратегія розвитку медичного закладу в умовах війни – це довгостроковий план дій, який визначає основні напрямки розвитку медичного закладу відповідно до його місії, цілей та потреб ринку медичних послуг з урахуванням умов війни. Така стратегія медичного закладу має корелюватися з потребами пацієнтів та одночасно забезпечувати його конкурентоспроможність на ринку. Умови війни можуть вимагати від медичного закладу оперативного і точного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, щоб визначити свої можливості та обмеження. За такої ситуації бачення, місія та цілі організації повинні бути чіткими та зосередженими на найважливіших завданнях, що можуть забезпечити її виживання та успіх у військовому конфлікті. Важливо сформулювати реалістичні та конкретні цілі, які можуть бути досягнуті у потрібні терміни. У цьому світлі, можна запропонувати певні кроки при розробці відповідної стратегії розвитку медичного закладу, що описуються нижче.

Першим кроком у формуванні такої стратегії стане, звичайно ж, аналіз поточного стану медичного закладу. Однак при здійсненні такого стандартного аналізу варто, окрім інших чинників, що були описані вище, звернути увагу на такі специфічні фактори:

- 1) рівень надання медичних послуг (їх якість та результативність);
- 2) рівень задоволення пацієнтів;
- 3) рівень конкурентності на ринку медичних послуг (у відповідній сфері).

Другим кроком має бути визначення місії та стратегічних цілей медичного закладу. Медичний заклад повинен сформулювати свою місію таким чином щоб вона була чіткою та зрозумілою, відображала його цінності та підходи до роботи з пацієнтами. Стратегічні цілі, у свою чергу, повинні бути реалістичними, вимірюваними та чітко спрямованими на вирішення проблем та задоволення потреб пацієнтів в умовах війни.

Третій крок – визначення конкретних заходів та проєктів, які дозволять реалізувати стратегію розвитку медичного закладу. Це може бути розширення асортименту медичних послуг, покращення якості надання послуг, впровадження нових технологій та методів, залучення додаткових фінансових ресурсів та збільшення кількості пацієнтів за допомогою маркетингових заходів.

Четвертий крок передбачає розробку плану впровадження стратегії та забезпечення контролю за його виконанням. План впровадження повинен включати конкретні кроки та заходи, з урахуванням відповідних дедлайнів, бюджету та ресурсів, необхідних для реалізації відповідної стратегії. Контроль за виконанням стратегії повинен бути систематичним та постійним, з використанням моніторингу результатів та аналізу досягнень.

Водночас варто мати на увазі, що одним з ключових елементів стратегії розвитку медичного закладу під час війни є підтримка компанії її персоналу. Забезпечення належного рівня кваліфікації, навчання та розвитку працівників, а також підтримка їхнього здоров'я та добробуту є важливим фактором для забезпечення якості надання медичних послуг та задоволення потреб пацієнтів.

Крім того, важливим елементом стратегії розвитку медичного закладу під час війни є залучення додаткових фінансових ресурсів. Це може бути здійснено і шляхом підвищення ефективності використання наявних ресурсів, або пошуку нових джерел фінансування, залучення інвестицій та розробки нових бізнес-моделей.

Отже, стратегічне планування медичного закладу в умовах війни має свої складові, та повинно бути спрямоване на швидкий вибір та реалізацію оптимальної стратегії, яка забезпечить максимальну ефективність та

відповідатиме потребам закладу (а саме – потребам пацієнтів та команди) в умовах війни. Реалізація стратегії включає в себе використання оптимальної комбінації матеріальних, фінансових та людських ресурсів, які дозволять організації бути успішною в такому кризовому середовищі.

1.3 Особливості формування стратегії в умовах невизначеності

Щоб зрозуміти, як формувати стратегію розвитку медичної організації, необхідно зрозуміти, що ж таке невизначеність в умовах війни. Під невизначеністю в умовах війни мається на увазі те, що рішення доводиться приймати з обмеженою або недостатньою інформацією про стан бойових дій та можливі зовнішні загрози. Керівникам, що приймають рішення, складно передбачити наслідки військових дій та інших непередбачуваних обставин, що можуть виникнути. Невизначеність підвищує ризик провалу стратегії та утрудняє розрахунок витрат у здійсненні діяльності бізнесу. Крім того, в умовах війни доволі динамічно змінюється законодавство та державне регулювання, що може ускладнити процеси розробки правильної стратегії. Через перелічені причини, умови невизначеності вимагають особливого підходу до формування стратегії медичного закладу. Враховуючи непередбачуваність тривалості війни і її вплив на Україну, необхідно зосередитися на аналізі ситуації та гнучкому реагуванні на зміни. Головна мета полягає в забезпеченні безпеки та благополуччя пацієнтів, зберігаючи стійкість та ефективність компанії в таких умовах невизначеності.

Умови війни створюють складну ситуацію для багатьох підприємств, включаючи медичні організації. Війна призводить до невизначеності і несподіванок, що можуть вплинути на розвиток підприємства. Отже, для підвищення ефективності діяльності медичної організації в умовах війни потрібна методика, яка дозволить створити стратегію розвитку, адаптовану до рівня невизначеності. Як зазначають дослідники Блага Н. В. та Івасюк О. С., ефективність системи стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності залежить від своєчасного та об'єктивного аналізу факторів, що

впливають на нього. Прийняття стратегічних рішень керівниками та менеджерами має вирішальне значення для успіху підприємства в цілому і для досягнення окремих стратегічних цілей, що встановлені керівними ланками підприємства [9, с. 136].

В умовах невизначеності, дослідники Жихарева В.В. та Савельєва Т.М., цитуючи та доповнюючи науковця з питань стратегії Саєнка М.Г., пропонують використати тривимірну матрицю, складовими якої стануть [4, с. 426; 14, с. 169]:

1. Стратегічне середовище, що прямо впливає із факторів зовнішнього середовища.
2. Стратегічні переваги, які полягають у мінімізації витрат та наданні високої споживчої цінності товару або послуги, що дозволяє досягати успіху на ринку.
3. Стратегічні компетенції, що включають матеріальні і нематеріальні ресурси, можливості та здібності, які підприємство володіє для розроблення та реалізації своєї стратегії.

За допомогою такої методики медична організація може розробити сценарії майбутнього розвитку, які будуть враховувати можливі наслідки війни. Також варто адаптуватися до змін, що обумовлюються воєнними діями, в тому числі, до збільшення кількості поранених і хворих. Для закладів, що надають безпосередню медичну допомогу військовим, особливо важливим є планування та приділення уваги медичному забезпеченню військових операцій, для забезпечення своєчасної і якісної медичної допомоги для бійців та цивільного населення в зоні бойових дій.

Умови війни характеризуються високим рівнем невизначеності, коли неможливо з високою точністю передбачити майбутній розвиток подій. Ігнорування вищезазначеної матриці може бути небезпечним для організації, оскільки може призвести до вибору некоректної стратегії, яка не зможе захистити підприємство від потенційних ризиків та не дозволить використовувати наявні можливості. При цьому також небезпечно повністю відмовлятися від строгих рамок стратегічного планування та приймати лише інтуїтивні рішення. У цих

умовах важливо мати ясне уявлення про рівень невизначеності та стратегічні пріоритети підприємства, щоб зробити правильні рішення та захистити організацію від наслідків ворожих дій.

У процесі ухвалення стратегічних рішень в умовах невизначеності для медичних закладів можуть бути важливими два типи інформації, отриманих на базі аналізу ринку. По-перше, на основі аналізу тенденцій на ринку можна передбачити можливу потребу в різних товарах і послугах на ринку. По-друге, за допомогою проведення досліджень можна отримати відомості про ефективність використання новітніх технологій, та про те, наскільки гнучко реагує попит на певні медичні послуги.

На думку бізнес-консультанта Зубченка О., один зі способів управління невизначеністю в умовах війни – визначення декількох основних сценаріїв розвитку, які можуть відповідати різним варіантам можливих ситуацій. Наприклад, можна розробити сценарії, що будуть варіюватися в залежності від ступеня складності ситуації. При цьому не варто керуватися емоціями при розробці стратегії [5]. Ми можемо розвинути цю думку, і додати, що, до прикладу, можуть бути розроблені сценарії на випадок інтенсивних бойових дій, законодавчих змін, відновлення економіки після війни тощо. Можливо, варто обмежити кількість прийнятих до розробки сценаріїв, оскільки складність їхнього врахування може ускладнити ухвалення рішень та надмірно затримати розвиток організації. Також потрібно уникати створення зайвих сценаріїв, які не мають великого впливу на вибір стратегії. Загалом, умови війни потребують від організацій особливої уваги до виявлення можливих варіантів майбутнього та розробки ефективних стратегій відповідно до них.

У стабільному середовищі медичні організації повинні дотримуватися адаптивної стратегії, щоб вдосконалювати свої послуги і технології, але в умовах невизначеності, компанії можуть обрати формувальну стратегію для збільшення вірогідності розвитку галузі за сприятливим для них сценарієм. У разі максимальної невизначеності формувальна стратегія може бути змінена на ту, що зберігає право на участь в грі або на надання ринку загального імпульсу до

розвитку. Хоча здається нелогічним, компанії, що обрали формувальну стратегію, можуть забезпечити більш високу доходність і менший ризик, створивши загальне уявлення про майбутнє, яке стане орієнтиром для інших учасників ринку і допоможе просунути галузь до стабільнішої і сприятливішої ситуації.

У складних умовах війни формування стратегії розвитку медичної організації стає ще більш важливою і складною роботою, що вимагає від управлінського персоналу високого рівня мистецтва і ефективного використання обмежених ресурсів. Умови війни змушують організацію реагувати на надзвичайні ситуації та забезпечувати безпеку свого персоналу та пацієнтів. Необхідно знаходити шляхи вирішення проблем, що виникають, і дотримуватися стратегії, що дає можливість забезпечити ефективну роботу медичної організації в умовах війни та зберегти життя та здоров'я людей.

Отже, можемо підбити невеликий підсумок, що невизначеність може бути особливо складним для бізнесів, оскільки можливі варіанти майбутнього можуть бути ще більш непередбачуваними та залежати від багатьох факторів, таких як результати воєнних дій, певні політичні рішення, законодавчі новації, економічна стабільність та будь-які інші. Розробка стратегії розвитку організації у цих умовах вимагає особливої уваги та вміння оцінювати ситуацію.

Висновки до розділу 1

Отже, проаналізувавши наукову літературу, досвід бізнес-керівників та свій особистий досвід, можемо зробити висновки:

1. Наразі війна стала найголовнішим викликом для бізнесів, спричиняючи зміну ринкових умов та конкурентних позицій. Такі події явно вимагають від керівників активної адаптації своїх бізнес до нових реалій, шляхом формування актуальних стратегій та здійснення стратегічного управління.
2. Стратегія – це рушійна сила компаній, без якого жодний бізнес не зможе досягти свого збереження, прогресу та успіхів.
3. Формування стратегії компанії в умовах війни вимагає, насамперед, широкого аналізу всіх зовнішніх і внутрішніх факторів, що можуть будь-яким чином вплинути на її діяльність. До таких, можна віднести, зокрема: політична та військова ситуації; загрози, можливості та ризики, що випливають з воєнного конфлікту; впливу війни на поточні ринкові умови; дії конкурентів; фінансовий стан компанії; професійний та психологічний стан команди (персоналу).
4. Психологічна підтримка своєї команди під час війни та оптимізм, є чинником, що прямо впливатиме на успішність реалізації стратегії бізнесу.
5. Враховуючи важливість оптимізму, керівникам також не варто забувати про тверезу оцінку ризиків, для цілей нівелювання потенційної небезпеки, що може виражатися як в економічно негативних наслідках, так і в (буквально) фізичних.
6. Стратегія медичного закладу під час війни має, насамперед, корелюватися з потребами пацієнтів та одночасно забезпечувати його конкурентоспроможність на ринку.

7. При розробці стратегії для медичного закладу, їх керівникам необхідно: проаналізувати поточний стан медичного закладу; визначити чітку місію та стратегічні цілі; визначити конкретні заходи та проекти, які дозволять реалізувати стратегію; та розробити конкретний план втілення стратегії, і контролювати його.
8. Для медичного закладу важливо залучати додаткові кошти для свого розвитку, та не хестувати допомогою та розвитком своєї команди, якщо такий заклад планує прогресувати в умовах війни.
9. Невизначеність важливим фактором, який потрібно враховувати при формуванні стратегії в умовах війни. Вивчення теоретичних аспектів стратегічного розвитку в умовах війни та врахування думки досвідчених керівників, дозволяє більш ефективно планувати та управляти діяльністю компанії в таких умовах, забезпечуючи її стійкість та успішність.
10. В умовах невизначеності, головною метою для медичних закладів є забезпеченні безпеки та благополуччя пацієнтів, а також можливість передбачити подальші події та ризики.
11. Для того, щоб передбачувати подальші можливі події, керівники можуть вдатися до моделі визначення декількох основних сценаріїв розвитку, що можуть відповідати різним варіантам ситуацій. Це можуть бути сценарії, до прикладу, на випадок інтенсивних бойових дій, законодавчих змін, відновлення економіки після війни.
12. Загалом, стратегічне планування та стратегічне управління в умовах війни дозволяють компаніям зберегти стабільність, захистити свої інтереси та знайти можливості для розвитку, навіть в непередбачуваних і вражаючих умовах воєнного конфлікту. Однак фактор №1, що принесе керівникам успіх в таких умовах – це можливість оперативно адаптуватися до змін, та змінювати стратегії відповідно до оновлених викликів.

РОЗДІЛ 2. Аналіз діяльності та формування стратегії розвитку центру «Міжнародний центр відновлювальної медицини»

У цьому розділі звернемо увагу на аналізі діяльності та формуванню стратегії розвитку МЦВМ. Для висвітлення загального контексту варто зазначити, що діяльність МЦВМ спрямована на консервативне лікування хвороб та недоліків опорно-рухового апарату, а саме: сколіозу, м'язового дисбалансу та інших вад. При цьому МЦВМ застосовує міжнародно визнані методи лікувальної фізкультури (зокрема фізіотерапії та масажу) своїм навченим персоналом (лікар-ортопед, лікар лікувальної фізкультури, фізичні терапевти).

2.1 Аналіз поточного стану медичного закладу в умовах війни

2.1.1 Методики лікування

МЦВМ використовує методики реабілітаційного лікування, що є популярними та визнаними у світовій практиці. З іншого боку, на ринку реабілітаційних послуг України ці методики не мають масове поширення через обмежену кількість сертифікованих фахівців. Для досягнення більш позитивних результатів, МЦВМ поєднує методики реабілітаційного лікування з класичними методами лікування опорно-рухового апарату.

Цей (реабілітаційний) спосіб лікування хоч і є доволі популярним, однак, виходячи з нашого досвіду, відповідне навчання та отримання сертифікатів можливе здебільшого у Німеччині та США. Враховуючи те, що тільки висококваліфікований та навчений персонал у цій сфері зможе підвищити динаміку лікування пацієнтів, та лояльність клієнтів в цілому, одним із цілей МЦВМ є залучення саме таких спеціалістів.

Таким чином, насамперед варто зазначити, що успішні результати в сфері реабілітації опорно-рухового апарату можна досягнути завдяки спільній роботі медичних фахівців, які володіють іноземними методиками лікування, та

застосуванню класичного підходу до лікування пацієнтів. Такий підхід, як показує практика МЦВМ, сприяє збільшенню лояльності постійних клієнтів та розповсюдженню інформації про МЦВМ серед інших пацієнтів.

2.1.2 Критерії підбору персоналу

МЦВМ відрізняється від інших реабілітаційних закладів в Україні завдяки своєму кваліфікованому персоналу, який володіє методиками лікування, що є відповідне світовим трендам в лікуванні хронічних захворювань опорно-рухового апарату. Ці методики суттєво відрізняються від тих, що застосовуються в українській школі відновлювального лікування та забезпечують кращі результати у лікуванні прогресуючих хвороб. Безумовно, це забезпечує зростання лояльності пацієнтів та збільшення популярності центру серед нових клієнтів.

Однак, в умовах війни та конфлікту, Україна стикається з проблемою іміграції багатьох медичних працівників. Часто кваліфіковані фахівці, які мали б допомагати в розвитку медичної сфери, залишають країну у пошуках безпеки та стабільності. Це призводить до значного дефіциту медичних кадрів в реабілітаційних закладах, включаючи МЦВМ.

Для забезпечення якісного лікування, персонал, що займається цим видом терапії, проходить обов'язкову сертифікацію за кордоном та має офіційне підтвердження своєї кваліфікації в цій методиці. При наборі персоналу на цю посаду вимагають вищу медичну освіту або вищу реабілітаційну освіту в залежності від виконуваної ролі. Компанія організує фінансування навчання, проживання, харчування та поїздки для персоналу. Після проходження ж навчання, з персоналом укладається трудовий договір, в якому враховуються кілька параметрів, таких як тривалість його роботи на даній посаді та фінансові витрати, які були здійснені на його підготовку. У разі, якщо працівник вирішить звільнитися раніше ніж передбачений термін, він зобов'язаний відшкодувати зазначені витрати організації.

Постійний стрес та напруження в робочому середовищі можуть призводити до зниження мотивації персоналу. Працівники, що працюють у таких

умовах, можуть відчувати виснаженість та втрату ентузіазму. Стресові фактори, пов'язані з війною або недостатністю кадрів, можуть позначитися на психологічному стані працівників і впливати на їхню продуктивність та якість роботи.

Для забезпечення стабільності та підтримки персоналу в умовах постійного стресу, МЦВМ може вживати заходів щодо психологічної підтримки та зниження впливу стресових факторів. Це можуть бути тренінги з управління стресом, психологічна консультація, організація вихідних та відпусток для відновлення емоційного стану працівників. Такі заходи сприяють збереженню мотивації та здоров'я персоналу, що позитивно впливає на якість надання послуг та задоволення потреб пацієнтів.

2.1.3 Економічні показники

У зв'язку з активною війною, що триває у нашій країні, ми помітили постійний приріст пацієнтів, які звертаються до нашого медичного центру. Проводячи аналіз роботи клініки, ми відзначили стабільний зріст обсягу медичних послуг, наданих нашим центром.

Первинний значний приріст звернень може бути пояснений підвищеним попитом на наші послуги після закриття МЦВМ (відкриття після початку воєнних дій відбулося в квітні 2022 року). Проте, у наступні місяці після цього, ми помітили стабільну динаміку звернень до МЦВМ за наданням послуг, яка показана на Рисунку 2.1.

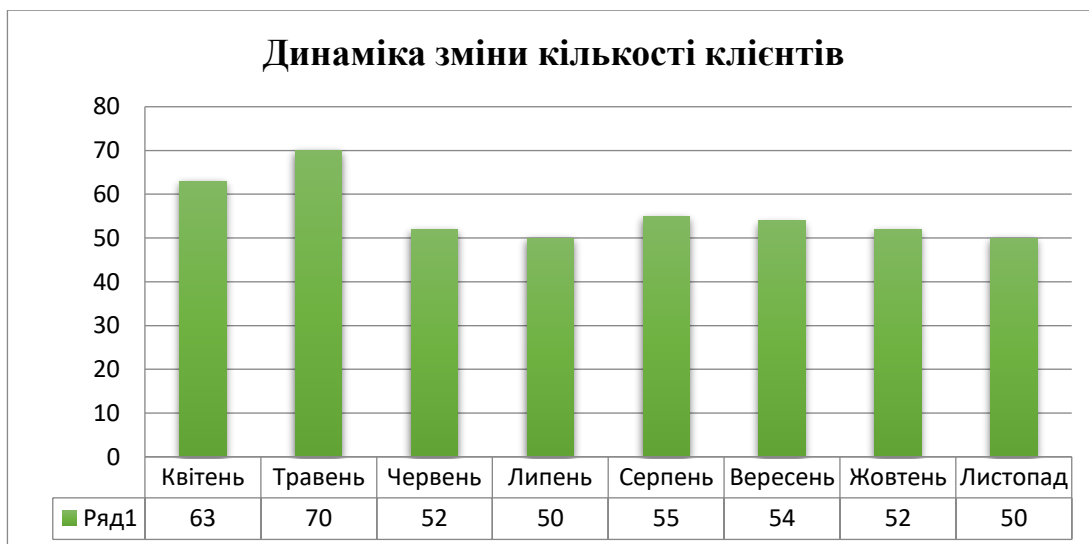


Рис. 2.1 Показники кількості пацієнтів, які зверталися до МЦВМ з квітня по листопад 2022 року

Пропонуємо розглянути показники завантаженості МЦВМ.

Завантаженість кабінету лікар.

Приєм лікаря триває 30 хв, кабінет працює 12 год на день, – це означає, завантаженість кабінету становить 24 прийоми. Оскільки цей кабінет ділять різні фахівці, кількість прийомів може варіювати, залежно від тривалості прийому в кабінеті лікаря.

Завантаженість залу ЛФК по лікуванню сколіозу.

Тривалість одного заняття 60 хв, зал ЛФК працює 12 год в день, одночасно в залі ЛФК може займатися 5 людей, це означає, що МЦВМ має 10 груп у день по 5 пацієнтів (з урахуванням обробки і провітрювання залу лікувальної фізкультури). Максимально ж один фахівець ЛФК може прийняти 5 груп по 5 людей у кожній.

Завантаженість залу ЛФК з дитячими групами і групами лікувальної фізкультури.

Тривалість одного заняття в дитячій групі 45 хв – 1 год, залежно від віку та стану пацієнта. Враховуючи, що після кожної дитячої групи необхідно обробляти приміщення, тривалість одного заняття з прибиранням займає 1 год 15 хв. Робочий час залу лікувальної фізкультури 12 год., – це означає, що спеціаліст може приймати 9 повних груп в день.

Завантаженість масажного кабінету при роботі 12 год на день, при тривалості сеансу від 30-45 хв, складає 16 сеансів в робочий день. Маючи в масажному кабінеті 2 масажні столи, відповідно максимальна кількість прийомів збільшується вдвоє.

2.1.4 Матеріальне забезпечення

Основна структура витрат медичного центру складається з постійних витрат на (детальніше див. таблицю 2.1.):

– оренду приміщення;

- комунальні послуги;
- заробітну плату персоналу;
- закупівлю побутових речей;
- витрат на рекламу та маркетингові заходи.

Таблиця 2.1.

Витрати МЦВМ (2023)

Період	Січень 2023 р.	Лютий 2023 р.	Березень 2023 р.	Квітень 2023 р.	Травень 2023 р.
Оренда (грн)	24 500	24 500	25 000	25 000	25 000
Комунальні послуги (грн)	20 500	21 000	19 500	18 000	18 000
Зарплатня персоналу (грн)	96 000	105 000	103 000	101 000	107 000
Реклама (грн)	6 000	6 000	8 000	8 000	8 000
Закупівля побутових речей (грн)	2 500	3 000	2 000	2 000	2 000
Всього (грн):	150 000	160 000	157 500	154 000	160 000

Матеріально-технічне забезпечення є важливою складовою медичної організації, яка займається реабілітацією, і воно має значний вплив на результати роботи персоналу. Потреба в матеріальних ресурсах носить постійний характер, і, як правило, такі ресурси мають високу зносостійкість, і дозволяють експлуатувати їх тривалий час. Як і будь-яка медична організація, що займається наданням послуг пацієнтам, МЦВМ має витратні матеріали, що не вимагають додаткових місць зберігання (наприклад, складів), і можуть зберігатися на робочому місці персоналу, в зоні досяжності. Для безперебійного забезпечення фахівців витратними матеріалами, ведеться облік і планування витрат і закупівлі витратних матеріалів, що дозволяє рівномірне використання, а також відпадає необхідність мати додаткове складське приміщення.

2.1.5 Аналіз взаємовідносин із клієнтами

Під час дослідження оброблено базу даних пацієнтів, внаслідок чого з'явилася можливість виявити повернення пацієнтів після первинної консультації, відсоткове співвідношення повторних звернень, покупки повного

курсу лікування. Також, виявити тих пацієнтів, що відмовилися від лікування, або ті що продовжують курси, і в подальшому стають постійними клієнтами.

З огляду на результати, можемо підсумувати: якщо прийняти первинну консультацію за сто відсотків, можна визначити, що загальне число пацієнтів що не повернулися після первинної консультації складає 14.5% та відповідно – пацієнти, які придбали курс лікування такою, що становить 10 занять, складає 85.5%. Також є пацієнти, що продовжують лікування, – їх відсоткове співвідношення зменшується від 43.7% до 6.7% по мірі збільшення кількості (від 2-х до 6-ти) оформлення (покупки) подальших курсів лікування.

Також є категорія пацієнтів, які не придбавають курс лікування, а відвідують заняття (лікування) на постійній основі (тобто мінімальна кількість відвідувань становить 1-2 рази на тиждень).

Для збільшення середнього чека на відвідувача, є необхідність роботи над збільшенням купівлі повторних курсів лікування, що приведе до збільшення доходу.

Розглянемо дані в таблиці 2.2. та на рисунку 2.2:

Таблиця 2.2

Аналіз взаємовідносин із клієнтами (пацієнтами)

Послуга	Залучені пацієнти (у %)
Первинна консультація	100%
Пацієнти, що не повернулися після первинної консультації	14.5%
Пацієнти, що повернулися після первинної консультації	85.5%
Пацієнти, що придбавають повторні курси (2-6) лікування, після проходження першого курсу лікування	від 43.7 % до 6.7%
Пацієнти, що лікуються на постійній основі, без придбання курсів лікування	17.4%

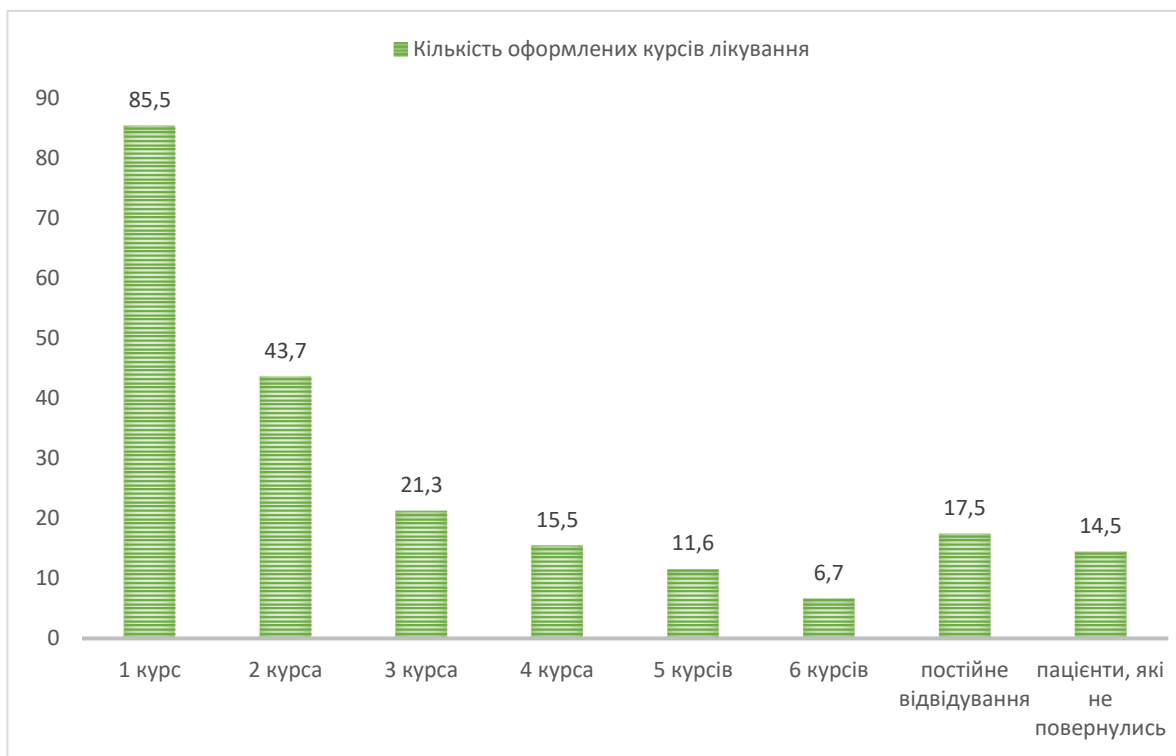


Рис. 2.2. Аналіз кількості оформлених курсів лікування.

З огляду на вищезазначені дані, можна говорити про те, що наявний певний рівень лояльності пацієнтів до лікування в МЦВМ та відносно непоганий відсоток повернень до повторного лікування. З іншого боку, для МЦВМ є необхідність працювати саме над повторними зверненнями клієнтів (купівлею 3 і більше курсів лікування).

Отже, багатьох пацієнтів зупиняє цінова політика МЦВМ, хоч такі ціни обумовлені унікальністю наданих послуг, і це визначає їх на рівні вище середнього (ринкового). Таким чином, можна побачити, що існує певний відсоток клієнтів (14.5%), що проходять первинну консультацію, однак не вирішують придбавати курс лікування.

2.2 Аналіз конкурентних позицій медичного центру на ринку реабілітаційних послуг

Прослідковуємо, що в Україні реабілітаційні послуги виявляються в різних установах: як в державних, так і в приватних. До державних установ відносяться лікарні, госпіталі, інститути і оздоровчі установи, санаторії. Приватні установи включають медичні реабілітаційні центри, фітнес-центри, СПА-салони, тренажерні зали та оздоровчі центри.

У державному секторі (інститути, лікарні) реабілітаційні послуги опорно-рухового апарату, в основному, спрямовані на оперативне лікування та проводяться під час перебування пацієнта в стаціонарі, строк якого складає 7-10 днів. Після виписки з лікарні, пацієнта направляють на поліклінічне лікування за місцем проживання. Спеціалісти, що проводять лікування та надають реабілітаційні послуги в державних поліклініках не сильно мотивовані на повне і комплексне надання послуг, оскільки зали лікувальної фізкультури не оснащені повною мірою необхідним обладнанням. Це є однією з причини, чому пацієнтам все частіше доводиться звертатися в приватні медичні центри для повного відновлення функцій опорно-рухового апарату і працездатності. У результаті – спостерігається збільшення тенденції в розвитку приватних реабілітаційних послуг.

Зростання захворюваності опорно-рухового апарату приводить до збільшення місткості ринку реабілітаційних послуг, так само в даний момент також спостерігається зростання кількості центрів надання послуг з відновлювального лікування. Недостатня кількість якісних державних реабілітаційних центрів, незадоволення рівнем послуг реабілітації державних установ та висока якість і висока швидкість отримання результатів в приватних лікарнях – усе це є причинами зростаючого попиту на послуги комерційних медичних установ з реабілітації.

Ринок реабілітації також варіюється не тільки за допомогою диференціації пацієнтів. Загалом можна розрізнити клієнтів на приватних та «корпоративних». Однак обидва типи клієнтів ставлять основними вимогами до МЦВМ, – це якість медичних послуг і швидкість отримання результатів лікування.

Для конкурентного аналізу ми підібрали медичні центри відновлювального лікування, які надають медичні послуги з реабілітації, мають ліцензію на медичну діяльність і їх маркетингова стратегія спрямована на просування послуг реабілітації, такі як: «Центр Євмінова» [3], «Центр доктора Бубновського» [8], та «Кінезіо» [20]. При цьому для порівняння в таблиці також буде наведений МЦВМ [11].

Таблиця 2.3.

Порівняльний конкурентний аналіз спеціалізованих приватних медичних центрів з реабілітації м. Києва

Найменування	Центр Євмінова	Центр доктора Бубновського	Кінезіо	МЦВМ
Офіційний сайт	www.evminov.com	www.bubnovsky.com.ua	www.kinezo.com.ua	www.zabolelo.com
Перелік пропонованих послуг, пов'язаних з реабілітацією	Консультація лікаря, лікувальна фізкультура, продаж профілактора Євмінова	Консультація лікаря, лікувальна фізкультура за допомогою тренажерів	Консультація лікаря, лікувальна фізкультура за допомогою тренажерів тейпування	Консультація лікаря, лікувальна фізкультура, лікування сколіозу за методикою К. Шрот, масаж
Короткий опис діяльності	Лікування спини за допомогою дошки Євмінова, продаж дошки Євмінова	Зайняття лікувальною фізкультурою за допомогою тренажерів блокового типу, запатентована методика	Зайняття лікувальною фізкультурою за допомогою тренажерів, тейпування	Зайняття лікувальною гімнастикою, індивідуальне лікування сколіозу по методу Шрот
Середня вартість відновного лікування за період	середній, середня вартість зайняття 400-500 грн, вартість профілактора Євмінова 5 250 грн.	Вартість лікування 10 зайняття 8 500 грн.	Середня вартість лікування 10 зайняття 3 500 грн.	Середня вартість лікування 10 зайняття 6 500 грн.

Аналізуючи коротку характеристику основних медичних центрів на ринку реабілітаційних послуг, що спеціалізуються на лікуванні опорно-рухового апарату, можемо зробити такий висновок:

1. Діяльність «Центру Євмінова» [3] загалом спрямована на продаж профілактора Євмінова, шляхом впровадження цього профілактора до початкових, середніх і вищих учбово-освітніх установ, державних поліклінік та лікарень. Цей центр проводить навчання інструкторів лікувальної гімнастики, а також пацієнтів основам використання профілактора Євмінова.
2. Також на ринку реабілітаційних послуг представлений, один з великих «гравців» – «Центр доктора Бубновського» [8]. Цей центр надає послуги з лікування опорно-рухового апарату за допомогою тренажерів (патент доктора Бубновського). Послуги цього центру ґрунтовані на виявленні потреби лікування пацієнта, підборі індивідуального лікування лікарем, здійснюваного інструктором лікувальної гімнастики, з використанням тренажерів. Тип лікування – курс що становить приблизно 10-15 занять.
3. Медичний центр «Кінезіо» [20] також займається лікуванням опорно-рухового апарату за допомогою тренажерів блокового типу, але на відміну від центру Бубновського, має додатковий перелік послуг: лікувальне тейпування, масаж, фізіотерапія, лікувальні групи із застосуванням лікувальної гімнастики, а також дитячі групи.
4. Діяльність МЦВМ спрямована на консервативне лікування опорно-рухового апарату, із застосуванням іноземних методів лікувальної фізкультури навченим персоналом (лікар ортопед, лікар лікувальної фізкультури, фізичних терапевтів, інструктори лікувальної фізкультури), масажу, фізіотерапії. Проведення індивідуального і групового зайняття, дитячі групи, а також додаткові види послуг, вживані при відновлювальній медицині.

Далі розглянемо портфелі послуг представлених медичних центрів в таблиці 2.4.

На основі проведеного аналізу ринку реабілітаційних послуг, можна зробити висновок, що більша кількість центрів спеціалізується на певній

методиці лікування: лікувальна фізкультура та лікувальна гімнастика на тренажерах, витягування за допомогою профілактора Євмінова, або дошки «Кіпарис», остеопатія та лікувальний масаж. Також варто відмітити, що відсутні реабілітаційні центри, які мають повний арсенал комплексного відновлювального лікування.

Таблиця 2.4.

Аналіз портфелю послуг основних конкурентів

МЦВМ

Послуга	Центр Євмінова	Центр Бубновського	Кінезіо	Інститут ортопедії	МЦВМ
Консультація лікаря	+	+	+	+	+
Індивідуальне лікування ЛФК	+	+	+	-	+
Групове лікування ЛФК	-	-	+	+	+
Дитячі групи	-	+	+	+	+
Використання тренажерів	-	+	+	-	-
Використання профілактора Євмінова	+	-	+	+	-
Фізіотерапія	-	-	-	+	-
Мануальна терапія	-	-	-	-	-
Остеопатія	-	-	-	-	-
Масаж	+	+	+	+	+
Виготовлення корсетів «Шено»	-	-	-	+	-
Виготовлення ортезів	-	-	+	+	-

Отже, на нашу думку, на ринку фізичної реабілітації представлені два домінуючі заклади – це «Центр доктора Бубновського» та «Центр Євмінова». Проте, як демонструють результати нашого дослідження конкурентного середовища, їх специфіка роботи досить вузька. У першому згаданому закладі – це відновлювальне лікування тільки за допомогою тренажерів блокового типу, в другому – відновлювальне лікування за допомогою профілактора Євмінова (що обмежується виключно захворюваннями хребетного стовпа).

На підставі проведених досліджень вітчизняного ринку реабілітаційних послуг, можна зробити висновок про те, що існує декілька «великих клінік», які роблять послуги з реабілітації. Медичні центри, що надають реабілітаційні послуги опорно-рухового апарату, можна умовно поділити на такі дві категорії:

1. Одні з них спеціалізуються на наданні таких послуг, як: масаж, мануальна терапія, фізіотерапевтичне лікування, сухе витягнення, краніальна остеопатія, рефлексотерапія, гірудотерапія, ЛФК, оздоровча йога, гомеопатія та ін.
2. Інші – використовують у своїй роботі системи вправ за допомогою тренажерів.

Також на українському ринку існують фітнес-центри, що не є медичними закладами, та які також застосовують у своїй практиці: тренажери, масаж, деякі види лікувальної гімнастики. Проте, діяльність таких фітнес-центрів не підлягає ліцензуванню, оскільки вони не застосовують медичні послуги, – у цьому випадку послуги надають інструктори-методисти, що не мають медичної освіти.

На відміну від вищезазначених медичних центрів, МЦВМ використовує не тільки переважне застосування тренажерів блокового типу, а також і класичних (консервативних) методів лікування опорно-рухового апарату. МЦВМ навчає персонал іноземним методикам лікування, застосовуючи і впроваджуючи міжнародно визнані практики, що і є особливістю, і відмінною рисою від його конкурентів, представлених на ринку реабілітаційних послуг.

Вважаємо, що диверсифікація послуг у МЦВМ приведе до збільшення вартості середнього чека на пацієнта. І при якісній розробленій маркетинговій стратегії, також збільшить кількість повторних звернень пацієнтів з метою набуття повторного або нового вигляду послуг медичного центру.

2.3 SWOT-аналіз МЦВМ

Проведемо детальніший аналіз сильних і слабких сторін МЦВМ, для деталізації потенційних можливостей і загроз для ведення його діяльності:

Сильні сторони:

- нові для України унікальні методики лікування ортопедичних хворих;
- можливість підвищення кваліфікації персоналу в Європі;
- висока лояльність пацієнтів до цих видів лікування;
- прагнення медичного персоналу до професійного зростання;
- моральність медичного персоналу, наслідування медичної етики;
- компетентний і досвідчений медперсонал, що володіє сучасними професійними методами лікування;
- висока мотивація до професійної діяльності.

Слабкі сторони:

- недостатнє знання медичним персоналом юридичних основ медичної допомоги;
- відсутність бренду;
- серйозна конкуренція з боку інших реабілітаційних центрів;
- не охоплена територія м. Києва різними закладами МЦВМ;
- слабе просування послуг медичного центру (недостатнє залучення маркетингових інструментів).

Можливості зовнішнього середовища:

- недостатній рівень надання населенню медичних послуг з боку держави порівняно з приватними медичними установами;
- відсутність прогресивних методів лікування ортопедичних хворих в державних і приватних медичних організаціях;
- посилення захворюваності ортопедичними захворюваннями на фоні війни;
- якісне поліпшення процесу підготовки і перепідготовки медичного персоналу;

- прагнення батьків випробувати усі види лікування своїх дітей.

Загрози зовнішнього середовища:

- можливість конкурентів переманювати навчених фахівців;
- впровадження аналогічних послуг конкурентами у свою діяльність;
- песимістичний погляд населення на медицину та поширена недовіра в цілому до отримання медичних послуг в Україні;
- недостатньо розвинена правова база в охороні здоров'я;
- економічна криза і інфляція, і як наслідок зниження платоспроможності населення;
- нестабільна політична ситуація в державі, що приводить до страху пацієнтів з відносно безпечних регіонів приїжджати на лікування до м. Київ.

Проведений SWOT-аналіз МЦВМ, характеризує внутрішній потенціал організації, тобто сильні і слабкі сторони організації. Головна сильна сторона медичного центру це унікальність послуг, що надаються на реабілітаційному ринку України. На цьому етапі розвитку організації в ніші відсутня конкуренція в напрямі реабілітаційних послуг. Ба більше – персонал, що надає послуги в МЦВМ є компетентним, навченим в Європі, та має істотну мотивацію до подальшого розвитку в цьому напрямку. Мотивований та кваліфікований персонал призводить до високої лояльності з боку пацієнтів, і саме це важливим для подальшого позитивного розвитку медичного центру, й дозволяє на цьому етапі охопити ринок реабілітаційних послуг, просуваючи свої унікальні послуги. В даний момент слабкою стороною медичного центру є відсутність бренду (торгової марки), а також недостатнє рекламне просування своїх послуг за допомогою маркетингових кампаній. У результаті відсутності якісного маркетингу, втрачається істотна частка ринку реабілітаційних послуг. Цільова аудиторія спрямовується до конкурентів, набуваючи альтернативного виду

лікування. А тому, однією зі стратегічних напрямків розвитку МЦВМ – це пропрацювання подальших маркетингових кроків.

Також одна з явних причин втрати великої частки пацієнтів, ця відсутність аналогічного виду послуг на лівому березі м. Києва, – це негативно позначається на прибутковості організації. Звичайно ж, пацієнти не мають втрачати багато часу на проїзд, а тому статистика повторних звернень зменшується пропорційно кількості оформлених курсів лікування.

Аналогічно з внутрішніми слабкими і сильними сторонами, МЦВМ, стикається із зовнішніми можливостями та загрозами. Основними загрозами зовнішнього середовища є військова ситуація в Україні та зниження споживчого кошику у населення країни. Також один з важливих факторів є наявність на ринку реабілітаційних послуг конкурентів, можливості їх адаптації аналогічної методики лікування, а також безпосереднє впровадження цього виду послуг у свою діяльність.

Характеризуючи можливості зовнішнього середовища МЦВМ, можна відмітити низький рівень якості послуг в державному секторі. Пацієнтам оголошують діагноз, але необхідного (специфічного) реабілітаційного лікування не пропонують, що і викликає недовіру до державних заходів медичного сектору. Саме тому пацієнтам доводиться звертатися в приватні медичні центри за якісними послугами для лікування хронічних захворювань опорно-рухового апарату, і це є беззаперечною можливістю для МЦВМ запропонувати свої послуги.

Підбиваючи проміжний підсумок, на підставі проведеного SWOT-аналізу можна зазначити, що МЦВМ має свої сильні та слабкі сторони, загрози та можливості в умовах воєнного стану. Головним стратегічним кроком для МЦВМ має стати розроблення чіткого маркетингової плану, втілюючи який можна буде зміцнити свої позиції на ринку реабілітаційних послуг. До того ж, МЦВМ має належним чином профінансувати такі маркетингові стратегії, не шкодуючи фінансові ресурси задля подальшого просування на ринку.

2.4 Формулювання місії та визначення ризиків розвитку МЦВМ

Місія центру реабілітації пацієнтів зі сколіозом в умовах війни полягає у забезпеченні доступу до якісних та ефективних медичних послуг для пацієнтів зі сколіозом, забезпеченні їхньої повноцінної реабілітації та повернення до активного життя. МЦВМ повинен забезпечити пацієнтів їх відчуттям самостійності та впевненості в майбутньому. Місія полягає у здійсненні інноваційних та науково обґрунтованих методів лікування та реабілітації, забезпеченні пацієнтам комфортних умов під час лікування, а також залученні до нашої роботи висококваліфікованих медичних фахівців, які допоможуть нам досягти наших цілей в умовах війни.

Важливим чинником успішного розвитку МЦВМ в умовах війни є аналіз можливих ризиків. З цією метою в рамках дипломного дослідження та обґрунтування пропозицій щодо ефективної реалізації запропонованої стратегії була складена карта ризиків, як дієвого інструменту діагностики та розробки шляхів мінімізації ризиків. Вважаємо, що для розвитку в умовах війни МЦВМ необхідно враховувати наступні можливі ризики: ризики пов'язані з фінансовими і юридичними проблемами, ризики пов'язані з якісним функціоналом та наявністю персоналу, а також з устаткуванням приміщення.

Менеджмент ризиків дозволяє ідентифікувати та керувати ризиками в умовах війни, що зменшує витрати на подальше вирішення проблем, які можуть виникнути у зв'язку з непередбачуваними обставинами. При розгляді діяльності медичного центру у сфері надання медичних послуг були визначені основні ризики, можливі наслідки від їх реалізації, а також виникаючий збиток та ймовірність їх виникнення. Визначення ризиків надає можливість захистити медичний центр від ризиків та розробити план дій у випадку їх виникнення.

Основні стратегії подальшого росту компанії, та відповідні можливі ризики, представлені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Ризики та їх рівень у діяльності МЦВМ та відповідні стратегічні заходи по зниженню ризиків і подальшого розвитку

№	Категорія ризику	Опис ризику	Можливі наслідки реалізації	Збиток	Ймовірність	Рівень ризику	Заходи по зниженню ризиків
1	Ризики персоналу	Висока залежність від найбільш компетентних спеціалістів	Втрата методик лікування, отримання методик лікування конкурентами	висока	середня	середня	Постійний пошук персоналу, підготовка кадрової зміни Захист інтелектуальної власності (патентування) методик лікування Підготовка юридичної документації
2	Ризики персоналу	Відсутність кваліфікованого медичного персоналу на ринку праці	Неможливість обслуговування необхідної кількості пацієнтів; Зниження якості обслуговування пацієнтів	середня	середня	середня	Постійний пошук і підготовка кадрової зміни; Співпраця з профільними вищими навчальними закладами
3	Ринкові ризики	Відсутність попиту з боку цільової аудиторії на медичні реабілітаційні послуги	Необхідність залучення додаткового фінансування; Зниження мотивації, відхід ключових співробітників	середня	Низька	середня	Підвищення якості послуг; Проведення маркетингових досліджень; Розробка політики по просуванню послуг на ринок; Залучення персоналу для стимулювання попиту

		Висока конкуренція з боку українських і іноземних медичних реабілітаційних центрів	Зниження об'єму продажів Тиск до зниження цін і маржинальності послуг, що продаються	Низька	середня	середня	Розробка політики по просуванню продукції на ринок, включаючи цінову політику; Пошук нових каналів продажів; Вихід на ринки інших міст України
4	Технологічні ризики	Відсутність необхідної інфраструктури для реалізації реабілітаційних послуг (устаткування, приміщення, кваліфікована робоча сила)	Тривалий пошук приміщення, залежність від постачальників устаткування, додаткові витрати на витратні матеріали	середня	Низька	Низька	Закупівля устаткування до призначеного строку, зберігання на складах.
		Копіювання методик лікування з боку українських конкурентів	Втрата конкурентної переваги Зниження продажів Поява на українському ринку з нижчою собівартістю	Низька	середня	середня	Своєчасне отримання патентів; Розробка Положення про комерційну таємницю
		Неможливість своєчасної розробки і випуску нових конкурентних рішень зважаючи на обмеженість ресурсів	Втрата конкурентної переваги Зниження продажів	середня	Низька	Низька	Планування і матеріальне стимулювання нових розробок і їх патентування
		Збої у впровадженні нових рішень у сфері реабілітаційних послуг	Додаткові витрати Втрата репутації	середня	Низька	Низька	Поступове впровадження нових видів послуг

5	Фінансові ризики	Фінансові втрати унаслідок банкрутства банків, в яких розміщені існуючі депозити компанії	Розриви ліквідності Судові розгляди з банками Необхідність залучення додаткового фінансування для підтримки функціонування компанії	Високий	середня	Високий	Диверсифікація фінансових інструментів Збільшення оборотності грошових коштів
		Валютні ризики, пов'язані з навчанням персоналу за кордоном	Збільшення собівартості послуг клініки; Зрив термінів навчання персоналу	Висока	середня	Висока	
6	Юридичні ризики	Тривалі терміни для отримання медичної ліцензій	Затримка у відкритті діяльності медичного центру; Втрата частки ринку в Україні	Висока	середня	Висока	Розробка нових продуктів, що не вимагають ліцензування

Висновки до розділу 2

Отже, проаналізувавши поточний стан МЦВМ, та зробивши певні пропозиції щодо формування його стратегії, робимо такі висновки.

1. МЦВМ, як реабілітаційний заклад, відрізняється від інших українських закладів завдяки своєму кваліфікованому персоналу та методикам лікування, що відповідають світовим стандартам. Однак, в контексті війни та недостатньої кількості медичних кадрів, цей заклад може стикатися з труднощами. Важливо надавати підтримку персоналу, забезпечувати їхню мотивацію та добробут, а також займатися проблемою іміграції медичних фахівців. Тільки так МЦВМ та подібні заклади зможуть продовжувати надавати якісну реабілітаційну допомогу пацієнтам.
2. Пацієнти мають певний рівень лояльності до послуг, що надаються МЦВМ, при цьому також наявний значний відсоток повернень пацієнтів до повторного лікування. З іншого боку, для МЦВМ є необхідність працювати саме над повторними зверненнями клієнтів (купівлею 3 і більше курсів лікування).
3. Більша кількість реабілітаційних центрів в Україні спеціалізується на певній методиці лікування, що включає лікувальну фізкультуру, лікувальну гімнастику на тренажерах та масажі. При цьому до домінуючих на реабілітаційному ринку медичних закладів можна віднести «Центр доктора Бубновського» та «Центр Євмінова».
4. Місія МЦВМ полягає в тому, щоб надавати якісні та доступні реабілітаційні послуги пацієнтам зі сколіозом в умовах війни. Ризики розвитку центру можуть виникнути з фінансових питань, конкуренції та технологічних процесів, однак з належною стратегією розвитку центру, такі ризики можуть бути успішно нейтралізовані.
5. Ядром стратегічного планування для МЦВМ має стати розроблення маркетингового плану – саме це дозволить зміцнити свої позиції на

ринку реабілітаційних послуг. При цьому важливим аспектом також має стати підвищення фінансування реклами та маркетингу з боку МЦВМ.

6. Сильною стороною МЦВМ є унікальність послуг, він надає, оскільки на ринку відсутня конкуренція в напрямі саме такого специфічного виду реабілітаційних послуг.
7. До слабких сторін МЦВМ можна віднести, зокрема: відсутність бренду (торгової марки); та недостатні маркетингові заходи задля просування своїх послуг на ринку.
8. Описуючи можливості, що надають зовнішні обставини, варто зазначити високий попит на такі послуги у секторі приватної медицини, що обумовлений низьким рівнем якості послуг в державному секторі.
9. Основними зовнішніми загрозами для МЦВМ є потенційні наслідки війни, що може виражатися в загальній економічній кризі, відтоку клієнтів у Європу та адаптації аналогічної методики лікування конкурентами.

РОЗДІЛ 3. Реалізація стратегії розвитку МЦВМ та контроль за її виконанням

3.1 Організація роботи по впровадженню стратегії

Організація роботи по впровадженню стратегії медичного закладу є важливим етапом, який вимагає відповідального та комплексного підходу. У цьому розділі будуть розглянуті питання щодо організації роботи по впровадженню стратегії розвитку медичного закладу, зокрема, визначення ролі та обов'язків керівництва та персоналу, формування команди, забезпечення ресурсів та контролю за виконанням стратегії.

Для успішного впровадження стратегії розвитку медичного закладу в сучасних умовах, МЦВМ необхідно організувати роботу за наступною схемою:

1. Створення команди проєкту. Для ефективного впровадження стратегії потрібна команда проєкту, яка буде відповідальна за реалізацію конкретних заходів та дій. У склад команди можуть входити фахівці з різних сфер (фінанси, маркетинг, ІТ, медичні послуги тощо), що забезпечить комплексний підхід до реалізації стратегії.
2. Розробка плану дій та календарного плану реалізації стратегії на 2024-2028 роки. План дій повинен містити чіткі заходи та проєкти, що передбачені в рамках розробленої стратегії, а календарний план – графік та дедлайни для виконання планів.
3. Забезпечення ресурсів. Потрібно забезпечити достатню кількість фінансових, матеріально-технічних та людських ресурсів для реалізації проєктів та заходів, що передбачені в рамках стратегії.
4. Безпосереднє впровадження конкретних проєктів та заходів. Команда повинна приступити до реалізації заходів та дій, що передбачені в рамках стратегії. При цьому необхідно забезпечити постійний моніторинг та оцінку ефективності їх виконання.

5. Контроль за виконанням стратегії. Необхідно розробити систему моніторингу та контролю за виконанням стратегії. Вона повинна включати інструменти вимірювання результативності, що дозволять вчасно коригування стратегії, якщо необхідно.
6. Залучення зацікавлених сторін. Для успішного впровадження стратегії необхідно залучити зацікавлених сторін, які можуть впливати на її реалізацію. Це можуть бути, наприклад, пацієнти, співробітники медичного закладу, партнери, представники громадських організацій тощо. Необхідно забезпечити комунікацію з цими сторонами та враховувати їхні потреби та очікування при реалізації стратегії.
7. Коригування стратегії. Розвиток ситуації на ринку, наслідки війни та внутрішні в компанії можуть вимагати коригування стратегії та адаптацію МЦВМ до нових реалій. Тому команді варто пам'ятати про гнучкість та адаптивність, і встановити механізми коригування та оновлення стратегії згідно з потребами та вимогами ринку зовнішніх обставин.
8. Оцінка ефективності стратегії. Після закінчення періоду реалізації стратегії необхідно провести її оцінку та визначити результативність впровадження. Це дозволить побачити позитивні та негативні сторони стратегії, визначити причини успіхів та невдач та використати отримані знання для розробки нової стратегії.

Таким чином, успішне впровадження стратегії медичного закладу в умовах війни, потребує комплексного та системного підходу, включаючи: створення команди проєкту, розробку плану дій та календарного плану, забезпечення ресурсів, впровадження конкретних проєктів та заходів, контроль за їх виконанням, залучення зацікавлених сторін, коригування стратегії та оцінку її ефективності.

3.2 Моделювання проєктів розвитку «Міжнародного центру відновлювальної медицини»

Кожен проєкт має свої складові, які потрібно вказати для його успішної реалізації. Серед них можуть бути, зокрема такі компоненти.

- Бюджет – необхідно зробити відповідний розрахунок витрат на реалізацію проєкту, зокрема, визначити витрати на зарплату співробітникам, орендну плату, витрати на обладнання та закупівлю необхідних матеріалів.
- Календарний план – потрібно скласти детальний план дій з чітким зазначенням дедлайнів та призначенням відповідальних за це осіб.
- Команда – для реалізації проєктів варто зібрати кваліфіковану команду спеціалістів, які зможуть виконувати різноманітні завдання, а також самостійно здійснювати контроль за результатами втілення стратегії.
- Комунікаційний план – важливо забезпечити ефективну комунікацію зі всіма зацікавленими сторонами, включаючи пацієнтів, медичний персонал, партнерів та громадськість. Це може включати в себе проведення рекламних кампаній, застосування соціальних мереж та інших інструментів комунікації.
- Моніторинг та оцінка – необхідно регулярно моніторити та оцінювати результати реалізації проєктів, задля забезпечення їхньої ефективності та відповідності поставленим цілям. Для цього можуть використовуватися різні інструменти та методи оцінки, наприклад, опитування пацієнтів, аналіз статистичних даних тощо.

Для МЦВМ, що спеціалізується на лікуванні пацієнтів зі сколіозом за єдиною закордонною методикою, нами можуть бути запропоновані проєкти та заходи в контексті формування стратегії під час війни. Практичні кроки впровадження стратегії за допомогою запропонованих проєктів:

Проект 1: «Розробка та впровадження системи моніторингу та оцінки якості лікування».

Мета проекту: Розробити та впровадити систему моніторингу та оцінки якості лікування сколіозу, щоб забезпечити якість та ефективність допомоги пацієнтам.

Кроки:

1. Створення робочої групи для розробки системи моніторингу та оцінки якості лікування.
2. Визначення критеріїв якості лікування.
3. Розробка системи моніторингу, яка включає у себе:
 - автоматизований збір та аналіз даних про хід лікування;
 - відслідковування відповідності лікування до встановлених критеріїв якості лікування;
 - розробка системи звітування, яка надасть звіти про якість лікування та допоможе виявляти та вирішувати проблеми у процесі лікування;
 - визначення відповідальної особи, яка буде відповідати за моніторинг та оцінку якості лікування;
 - пілотне впровадження системи моніторингу та оцінки якості лікування в обраних медичних закладах;
 - аналіз результатів пілотного впровадження та внесення необхідних змін у систему моніторингу та оцінки якості лікування;
 - розгортання системи моніторингу та оцінки якості лікування у всіх медичних закладах, що надають лікування сколіозу.

Очікуваний результат:

- покращення якості та ефективності лікування сколіозу через систематичний моніторинг та оцінку якості лікування;
- покращення співпраці між медичним персоналом та пацієнтами;
- зниження ризику ускладнень та прогресування хвороби;
- покращення репутації медичного закладу, які надає лікування сколіозу;

- збільшення довіри пацієнтів до медичної системи.

Потенційні труднощі:

- необхідність великої кількості часу та ресурсів для розробки та впровадження системи моніторингу та оцінки якості лікування;
- необхідність висококваліфікованого персоналу для збору та аналізу даних про лікування;
- необхідність впровадження нових технологій та програмного забезпечення для автоматизації процесу моніторингу та оцінки якості лікування;
- можливість невірної реакції медичного персоналу на нову систему моніторингу та оцінки якості лікування;
- можливість технічних та програмних помилок, які можуть призвести до неправильної оцінки якості лікування.

Пропозиції щодо рішення можливих труднощів:

- 1) залучення висококваліфікованих фахівців для розробки та впровадження системи моніторингу та оцінки якості лікування;
- 2) проведення навчання медичного персоналу щодо використання нової системи моніторингу та оцінки якості лікування;
- 3) розробка та впровадження технічних та програмних засобів, які забезпечать надійність та безпеку системи моніторингу та оцінки якості лікування;
- 4) проведення постійного моніторингу та аналізу даних про хід лікування, щоб вчасно виявляти та вирішувати проблеми у процесі лікування.

Загалом, розробка та впровадження системи моніторингу та оцінки якості лікування сколіозу є важливим проєктом, який може покращити якість та ефективність лікування пацієнтів. Необхідно враховувати потенційні труднощі та вживати заходів щодо їх запобігання та вирішення. Результатом успішної

реалізації проєкту буде покращення здоров'я пацієнтів та збільшення довіри до медичної системи.

Проєкт 2: «Розвиток інформаційної системи для МЦВМ».

Мета проєкту: Впровадження інформаційної системи, що підвищить ефективність лікування пацієнтів зі сколіозом, покращить комунікацію між лікарями та забезпечить збір та аналіз даних для подальшого вдосконалення методики лікування.

Кроки:

1. Вибір інформаційної системи та пошук постачальника.
2. Розробка та встановлення системи.
3. Навчання персоналу користуванню системою.
4. Забезпечення безперебійної роботи системи та технічна підтримка.
5. Аналіз отриманих даних та їх використання для вдосконалення методики лікування.

Очікуваний результат проєкту полягає:

- підвищенні ефективності лікування пацієнтів зі сколіозом;
- забезпеченні збору та аналізу даних для вдосконалення методики лікування та поліпшенні комунікації між лікарями ;
- скорочення часу, необхідний для збору та аналізу даних;
- швидкий доступ до інформації про пацієнтів, що зменшить ризик помилок у лікуванні та збільшить точність діагностики.

Потенційні труднощі проєкту можуть включати:

- відсутність готової бази даних з інформацією про пацієнтів зі сколіозом, що може ускладнити створення інформаційної системи;
- висока вартість розробки та встановлення інформаційної системи, що може бути неприйнятним для МЦВМ;
- невідповідність вимогам персоналу та недостатня підтримка в процесі навчання користування системою;

- відсутність досвіду в роботі з даними та їх аналізом, що може ускладнити процес вдосконалення методики лікування.

Пропозиції щодо рішення можливих труднощів:

- 1) запропонувати пацієнтам, які згодні зберігати свої дані в електронному вигляді, заповнювати онлайн-форму з поточною інформацією про свій стан здоров'я;
- 2) розглянути можливість співпраці зі спеціалізованими компаніями, які можуть надавати доступ до готових баз даних або створити готовий продукт на замовлення за більш прийнятну вартість;
- 3) провести попередні навчальні курси для персоналу щодо роботи з інформаційною системою, а також забезпечити підтримку та консультації в процесі роботи з системою;
- 4) залучити експертів з аналізу даних для вдосконалення методики лікування та навчати персонал роботі з даними та інструментами аналізу. Також можна розглянути можливість співпраці з університетами або науково-дослідними організаціями для вдосконалення методів лікування.

Проект 3: «Розвиток мережі партнерських клінік»

Мета проекту: територіальне розширення надання послуг МЦВМ шляхом створення партнерської мережі клінік у різних регіонах України.

Кроки, які потрібно зробити:

1. Вивчення ринку та ідентифікація потенційних партнерів-клінік.
2. Розробка єдиного стандарту лікування сколіозу, який буде використовуватись у всіх партнерських клініках.
3. Проведення навчання та тренінгів для медичного персоналу партнерських клінік з нової методики лікування сколіозу.
4. Підписання договорів з потенційними партнерами-клініками та встановлення необхідної інфраструктури.
5. Реклама та маркетингова кампанія для залучення більшої кількості пацієнтів.

Очікуваний результат проекту:

- збільшення кількості партнерських клінік та пацієнтів, що отримують послуги з лікування сколіозу за єдиною методикою;
- підвищення якості лікування сколіозу в партнерських клініках та зменшення кількості повторних візитів до лікарів;
- збільшення обсягу прибутку компанії за рахунок збільшення кількості обслуговуваних пацієнтів.

Потенційні труднощі проекту можуть включати:

- відмова деяких клінік від участі в проекті;
- недостатність фінансових ресурсів для проведення рекламної та маркетингової кампанії;
- недостатня підготовка медичного персоналу партнерських клінік до впровадження нової методики лікування сколіозу.

Пропозиції щодо рішення можливих труднощів:

- 1) розробити додаткові стимули для клінік, щоб переконати їх приєднатися до мережі партнерських клінік;
- 2) розглянути можливості залучення зовнішніх інвесторів для забезпечення додаткових фінансових ресурсів для рекламної та маркетингової кампанії;
- 3) проводити регулярні тренінги та оновлювати матеріали для медичного персоналу партнерських клінік, щоб забезпечити належну підготовку та навчання.

Для досягнення успіху проекту, необхідно визначити чіткі критерії оцінки ефективності та успішності проекту, які дозволять вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегію, якщо це буде необхідно.

Крім того, важливо створити ефективний механізм співпраці з партнерськими клініками, який забезпечує взаємодію та координацію дій між ними, щоб забезпечити впровадження єдиного стандарту лікування та якісне обслуговування пацієнтів.

Проект 4: «Розвиток маркетингової стратегії».

Мета проєкту: Одним з ключових елементів розвитку МЦВМ є розвиток ефективної маркетингової стратегії, яка дозволить підвищити рівень усвідомленості про послуги центру серед потенційних клієнтів та покращити конкурентоспроможність у галузі медичних послуг.

Кроки:

1. Аналіз ринку та аудит маркетингових зусиль:
 - вивчення потенційних клієнтів та їх потреб на ринку реабілітаційних послуг;
 - аналіз маркетингових зусиль конкурентів та визначення їх переваг;
 - оцінка ефективності існуючої маркетингової стратегії центру.
2. Формування стратегії брендингу та комунікацій:
 - розробка бренд-буку та корпоративного стилю центру;
 - формування позиціонування центру на ринку медичних послуг;
 - розробка стратегії комунікації з потенційними клієнтами та партнерами.
3. План моніторингу та оцінки виконання стратегії:
 - визначення критеріїв успіху для оцінки виконання стратегії;
 - розробка системи моніторингу та оцінки виконання стратегії;
 - аналіз та оцінка виконання стратегії.

Очікуваний результат проєкту:

- збільшення попиту на послуги та збільшення прибутку компанії.

Потенційні труднощі проєкту можуть включати:

- висока конкуренція на ринку. Для успіху проєкту необхідно розробити ефективну маркетингову стратегію, яка дозволить виділятися серед конкурентів;
- недостатній бюджет. Для реалізації маркетингової стратегії необхідні значні витрати. Для вирішення цього питання можна розглянути можливість залучення зовнішніх інвесторів або зменшення бюджету за

рахунок використання ефективних та недорогих каналів маркетингу, таких як соціальні мережі та email-маркетинг;

- неправильно вибраний канал просування. Необхідно визначити, які канали просування найбільш ефективні для цільової аудиторії, а також правильно їх підібрати та використовувати.

Пропозиції щодо рішення можливих труднощів:

- 1) для подолання високої конкуренції необхідно вивчити конкурентів та їхні стратегії та скоригувати власну стратегію, яка дозволить виділитися на тлі конкурентів;
- 2) для зменшення бюджету можна використовувати недорогі та ефективні канали маркетингу, такі як соціальні мережі, email-маркетинг, відео-маркетинг тощо. Також можна розглянути можливість залучення зовнішніх інвесторів або залучення фінансування за рахунок збільшення обсягів продажів;
- 3) для вибору правильного каналу просування необхідно провести дослідження цільової аудиторії та визначити, які канали вони використовують.

3.3 Розробка плану дій та календарного плану реалізації стратегії на 2024-2028 роки

Успішна реалізація стратегії на 2024-2028 роки для МЦВМ, на нашу думку, буде залежати від комплексного підходу, включаючи дослідницьку роботу, підвищення кваліфікації персоналу, залучення інноваційних технологій та ефективного управління.

З метою успішної реалізації стратегії на 2024-2028 роки для МЦВМ можна розробити наступний чіткий план дій:

1. Формування робочої групи з розробки та впровадження стратегії, включаючи представників керівництва центру, провідних фахівців та спеціалістів з управління проектами.
2. Проведення аналізу сучасного стану МЦВМ, виявлення сильних та слабких сторін, аналіз тенденцій у галузі реабілітації та визначення стратегічних напрямків розвитку.
3. Розроблення стратегії на 2024-2028 роки, включаючи основні напрямки діяльності, цілі та завдання, а також розроблення планів дій та графіків реалізації враховуючи стан війни.
4. Визначення фінансових ресурсів та розроблення фінансової стратегії, включаючи пошук джерел фінансування, розроблення бюджету та розподіл фінансових ресурсів між проектами та напрямками діяльності.
5. Реалізація стратегії, включаючи:
 - організацію наукової роботи та впровадження новітніх технологій та методів в роботу центру;
 - запровадження програм зменшення ризику поширення інфекційних захворювань серед пацієнтів та персоналу центру;
 - залучення нових пацієнтів та розширення спектру послуг, що надаються;
 - підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення їхнього постійного професійного розвитку;
 - встановлення ефективної системи управління.
6. Контроль та моніторинг реалізації стратегії, включаючи регулярне оцінювання результатів та відстеження виконання планів та графіків реалізації.
7. Комунікація зі зацікавленими сторонами та залучення їх до процесу реалізації стратегії, включаючи пацієнтів, співробітників, інвесторів та громадські організації.

8. Постійне вдосконалення стратегії та її адаптація до змін у зовнішньому середовищі та потребах пацієнтів та ринку відновлювальної медицини.

Перед початком розгляду календарного плану реабілітації стратегії на 2024-2028 роки для МЦВМ, варто відзначити, що загальною метою стратегії є розвиток реабілітації, як пріоритетної галузі у забезпеченні здоров'я населення. Для досягнення цієї мети було сформульовано основні завдання, а саме:

1. Збільшення обсягу досліджень у сфері відновлювальної медицини, що дозволить досягти нових наукових досягнень та розробити більш ефективні методи лікування сколіозу.
2. Розвиток технологій відновлювальної медицини, що стане можливим завдяки залученню висококваліфікованих фахівців та залученню інвестицій.
3. Підвищення ефективності застосування методів відновлювальної медицини в практичній медицині, що дозволить зменшити частоту виникнення ускладнень та підвищити якість життя пацієнтів.

Під час війни в Україні, царина реабілітації стикається з численними викликами, зокрема, обмеженими фінансовими можливостями, нестачею висококваліфікованих фахівців та браком наукових розробок.

Основні кроки, які були заплановані на період 2024-2028 років МЦВМ, можна узагальнити наступним чином:

2024 рік:

Січень-лютий: проведення оцінки потреб у відновлювальній медицині та розроблення стратегії на 2024-2028 роки.

Березень-квітень: проведення консультацій з експертами з реабілітації та презентація стратегії внутрішнім та зовнішнім зацікавленим сторонам.

Травень-липень: планування та організація нових проєктів у галузі реабілітації.

Серпень-вересень: розроблення програми підвищення кваліфікації персоналу.

Жовтень-грудень: оцінка рівня технічної бази центру та придбання необхідного обладнання.

2025 рік:

Січень-лютий: запуск нових проєктів з реабілітації пацієнтів зі сколіозом.

Березень-квітень: проведення науково-практичних конференцій з проблем відновлювальної медицини.

Травень-липень: підготовка професійних кадрів у галузі відновлювальної медицини.

Серпень-вересень: розроблення плану підвищення якості надання послуг відновлювальної медицини.

Жовтень-грудень: проведення оцінки результативності реалізації стратегії на 2024-2025 роки.

2026 рік:

Січень-червень: розширення партнерських зв'язків з іншими медичними закладами та фірмами, що спеціалізуються на технологіях реабілітації сколіозу, з метою обміну досвідом та впровадження новітніх технологій.

Липень-грудень: проведення інформаційної кампанії серед медичних фахівців та пацієнтів про нові можливості реабілітації та лікування сколіозу, що доступні в МЦВМ.

2027 рік:

Січень-березень: розробка нових методик та програм реабілітації з урахуванням останніх наукових досягнень.

Квітень-серпень: відвідування провідними фахівцями з інших країн для обміну досвідом та вивчення новітніх технологій у галузі реабілітації.

Вересень-грудень: оновлення обладнання та засобів діагностики для поліпшення точності діагностики та лікування.

2028 рік:

Січень-березень: розробка стратегії на наступний період.

Квітень-серпень: вдосконалення програм підготовки фахівців та викладання курсів для студентів медичних університетів.

Вересень-грудень: оцінка ефективності реалізації стратегії за останні п'ять років та планування подальших заходів на основі отриманих результатів.

У процесі реалізації стратегії на 2024-2028 роки для МЦВМ важливо дотримуватися цілісного підходу та систематичності. Кожен етап реалізації плану дій повинен бути детально продуманим та максимально прозорим, з відповідальними особами та чіткими термінами виконання. Регулярний контроль та моніторинг допоможуть вчасно виявляти проблеми та вносити необхідні зміни в стратегію, щоб забезпечити її ефективну реалізацію. Крім того, важливо вести відкриту комунікацію зі всіма зацікавленими сторонами, щоб забезпечити їхню підтримку та сприяти досягненню спільних цілей.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 досліджено варіант реалізації стратегії МЦВМ під час війни та контроль за її виконанням. Таким чином, можна описати висновки розділу 3:

1. Ефективна реалізація стратегії є складним та багатоетапним процесом, який потребує великої уваги та зосередженості. Організація роботи та впровадження конкретних проєктів та заходів є основними складовими успішної реалізації стратегії.
2. Для успішного впровадження стратегії розвитку МЦВМ під час війни необхідно: створити команду для втілення проєкту; розробити план дій та календарний план реалізації стратегії на 2024-2028 роки; забезпечити достатню кількість фінансових, матеріально-технічних та людських ресурсів для відповідної реалізації стратегії; розробити систему моніторингу та контролю за виконанням стратегії; залучити зацікавлених сторін, які можуть впливати на її реалізацію (наприклад, пацієнтів, співробітників, партнерів тощо); адаптуватися та коригувати стратегію; та своєчасно оцінювати ефективність впровадження стратегії.
3. Можна запропонувати такі проєкти та заходи, що стануть фундаментом для контексті формування стратегії МЦВМ під час війни: 1) розробити та впровадити систему моніторингу та оцінки якості лікування; 2) впровадити інформаційну систему, що підвищить ефективність лікування пацієнтів, покращить комунікацію в команді та забезпечить збір та аналіз даних для подальших вдосконалень процесів; 3) територіально розширити надання послуг МЦВМ; 4) розвинути маркетингові заходи.
4. Розробка плану дій та календарного плану на 2024-2028 роки є необхідним етапом для забезпечення контролю за виконанням стратегії та визначення пріоритетів у роботі.

5. Для ефективної реалізації стратегії необхідно забезпечити взаємодію між всіма структурними підрозділами компанії та їх співпрацю з партнерами та зовнішніми стейкхолдерами. Це забезпечить рівномірний розподіл зусиль у реалізації стратегії та підвищить її ефективність.
6. Крім того, варто враховувати, що реалізація стратегії не є статичним процесом, а постійно розвивається та піддається змінам. Тому важливо мати гнучкість та здатність до адаптації до змін з метою досягнення успіху в конкурентному середовищі.
7. Отже, успішна реалізація стратегії залежить від правильної організації роботи, виконання конкретних проєктів та заходів, розробки планів дій та контролю за їх виконанням. Постійний моніторинг виконання стратегії та гнучкість у підході допоможуть забезпечити успіх у досягненні стратегічних цілей та конкурентній боротьбі.

ВИСНОВКИ

Отже, узагальнення вітчизняних та зарубіжних джерел, досвіду та ідеї керівників бізнесу в Україні, аналізу та здійснення розробки стратегії МЦВМ на часи війни, корелюється з виконанням поставлених завдань до цієї дипломної роботи.

1. Огляд літератури з питань формування стратегії розвитку медичних закладів в умовах війни:

У контексті дослідження теоретичних основ формування стратегії та стратегічного медичних закладів в умовах війни, ми дослідили позиції керівників бізнесів в Україні, а також роботи вітчизняних та зарубіжних дослідників, таких як: Блага Н. В., Івасюк О. С., Кучер Д., Михаліцька Н. Я., Шершньова З. Є., Ткаченко В., Шашина М. В., Мосійчук Д. О., Шацька З. Я., Хорвас Р., Жихарева В.В., Савельєва Т.М., Саєнко М.Г., Синько О., Атанасов Ю., Кульбачний О., Карманська Ю. При цьому, на основі дослідженого матеріалу, можна дійти таких висновків:

- стратегія є невід'ємною складовою успіху будь-якого бізнесу і є потужним драйвером збереження та прогресу. У контексті війни, формування стратегії компанії вимагає глибокого аналізу всіх зовнішніх та внутрішніх факторів, які можуть вплинути на її діяльність та виживання;
- при формуванні стратегії під час війни, на перший план виходить аналіз політичної та військової ситуації, оскільки воно визначає головні загрози та можливості, що виникають у зв'язку з воєнним конфліктом. Компанія повинна ретельно оцінити ризики та вигоди, пов'язані з цими умовами, і врахувати їх при формуванні стратегії. При цьому слід враховувати вплив воєнного конфлікту на поточні ринкові умови, оскільки він може призвести до змін у попиті, постачанні та конкуренції. Конкурентна ситуація, дії конкурентів і їх стратегії також

мають важливе значення при формуванні стратегії компанії в умовах війни;

- стратегія медичного закладу в умовах війни повинна пріоритетно враховувати потреби пацієнтів та одночасно забезпечувати конкурентоспроможність на ринку. Для розробки такої стратегії керівникам медичного закладу необхідно виконати кілька ключових кроків: 1) керівники повинні провести аналіз поточного стану медичного закладу, оцінити його сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості для вдосконалення в умовах війни; 2) визначити чітку місію та стратегічні цілі медичного закладу; 3) керівники медичного закладу повинні визначити конкретні заходи та проєкти, які сприятимуть реалізації стратегії; 4) керівникам необхідно розробити конкретний план втілення стратегії та встановити механізми контролю за його виконанням. Це дозволить впевнено керувати процесом реалізації стратегії, вносити корективи та забезпечити досягнення поставлених стратегічних цілей.

2. Аналіз стану та діяльності Міжнародного центру відновлювальної медицини:

В розділі 2, здійснили відповідний аналіз стану та діяльності МЦВМ в умовах війни, використовуючи метод SWOT-аналізу, що дало змогу виявити сильні та слабкі сторони МЦВМ, а також визначити можливості та зовнішні загрози.

Зокрема вказаний аналіз дозволяє висвітлити результати.

- МЦВМ відрізняється від інших реабілітаційних закладів в Україні завдяки своєму кваліфікованому та досвідченому персоналу, який володіє сучасними методиками лікування, що відповідають світовим трендам та міжнародно визнаним стандартам у лікуванні хронічних захворювань опорно-рухового апарату. Це становить значну перевагу МЦВМ порівняно з іншими конкурентами на ринку, що дозволяє йому

забезпечувати пацієнтів найвищим рівнем ефективного та сучасного лікування, а також досягати кращих результатів у покращенні їх здоров'я та якості життя в цілому;

- однією з найсильніших сторін МЦВМ є його унікальність у наданні послуг. Серед багатьох переваг, які надає цей фактор, найважливіша - відсутність серйозної конкуренції на ринку у сфері такого специфічного виду реабілітаційних послуг. Це робить МЦВМ одним з головних виборів для тих, хто може шукати високоякісне та професійне лікування;
- серед аспектів, які можна віднести до слабких сторін МЦВМ, належить відсутність власного бренду, що обмежує його розпізнаваність та конкурентоспроможність. Крім того, МЦВМ також бракує наявності маркетингових заходів, що є важливим інструментом для ефективного просування послуг на ринку та привернення нових клієнтів. Ці виклики потребують уваги та вдосконалення, щоб забезпечити стійкий розвиток та успіх МЦВМ у майбутньому;
- при аналізі можливостей, які відкриваються завдяки зовнішнім обставинам, зокрема війні, важливо відмітити, що в секторі приватної медицини спостерігається високий попит на реабілітаційні послуги, – і цей попит обумовлений низьким рівнем якості послуг, що надаються у державному секторі. Існує значна кількість пацієнтів, які шукають високоякісне та професійне лікування, і саме приватні реабілітаційні центри, як от МЦВМ, можуть задовольнити їх потреби та вимоги, застосовуючи при цьому унікальність своїх послуг на цьому ринку в Україні. Такі зовнішні обставини створюють нагоду для розвитку і успіху МЦВМ в цьому конкурентному середовищі;
- центру ставляться перед рядом зовнішніх загроз, які потребують уваги та планування. Серед них варто відзначити наступне: 1) центр може стикнутися з загальною економічною кризою, яка виникає внаслідок

військового конфлікту. Це може призвести до зниження платоспроможності клієнтів та обмеження доступу до фінансових ресурсів; 2) відтік клієнтів у Європу: Клієнти, які шукають реабілітаційні послуги, можуть вибрати переїхати до Європи, де можуть бути доступні більш привабливі або якісніші пропозиції. Це може призвести до втрати ринкової частки та зменшення популярності МЦВМ; 3) конкуренти можуть адаптувати аналогічну методику лікування, яку використовує МЦВМ, та пропонувати її власним клієнтам. Це може створити зростаючу конкуренцію і погрожувати позиції МЦВМ на ринку.

3. Розробка стратегії розвитку МЦВМ на майбутнє.

У третьому розділі, розробили стратегію розвитку МЦВМ з огляду на майбутні перспективи, включаючи умови війни. Отже, в рамках розроблення стратегії МЦВМ в умовах війни пропонуємо такі кроки.

- Впровадження інформаційної системи, спрямованої на покращення ефективності лікування пацієнтів і комунікації всередині команди. Ця система забезпечить швидкий та зручний доступ до медичної інформації, сприятиме обміну даними між фахівцями та забезпечить збір та аналіз даних для подальшого вдосконалення процесів та прийняття обґрунтованих рішень;
- розробка та впровадження системи моніторингу та оцінки якості лікування. Ця система дозволить МЦВМ краще контролювати та оцінювати якість наданих послуг в умовах війни. Це є доволі актуальним заходом в сучасних умовах, оскільки система включатиме в себе стандарти, метрики та процедури, що дозволять виявляти та виправляти потенційні проблеми, підвищувати ефективність лікування та задоволеність пацієнтів;
- територіальне розширення діяльності МЦВМ, що включатиме розширення мережі філій або відкриття нових центрів у різних регіонах.

Це дозволить залучити більше пацієнтів та збільшити обсяг наданих послуг. Розширення географічного охоплення також може допомогти зменшити вплив потенційних економічних та соціальних наслідків війни на діяльність МЦВМ;

- розвиток маркетингових заходів, спрямованих на підвищення відомості про МЦВМ та привертання нових клієнтів. Це можуть бути рекламні кампанії, участь у медичних виставках, співпраця зі засобами масової інформації, а також розвиток онлайн-присутності та соціальних медіа. Ефективне маркетингове планування та реалізація допоможуть привернути увагу цільової аудиторії та збільшити попит на послуги МЦВМ.

4. Напрямки вдосконалення діяльності центру.

Для успішного втілення зазначеної стратегії в умовах війни виокремлюємо такі напрямки вдосконалення діяльності МЦВМ.

- По-перше, потрібно створити команду, яка буде відповідальна за втілення проєкту. Ця команда повинна складатися з кваліфікованих фахівців, які мають досвід у сфері розвитку та управління;
- другим кроком є розробка плану дій та календарного плану реалізації стратегії на період з 2024 по 2028 роки. Цей план повинен включати конкретні кроки та дедлайни, які необхідно виконати для досягнення поставлених цілей;
- для успішної реалізації стратегії також необхідно забезпечити достатню кількість фінансових, матеріально-технічних та людських ресурсів. Це може включати пошук додаткових інвестицій, вдосконалення існуючої інфраструктури та залучення додаткового персоналу;
- розробка системи моніторингу та контролю за виконанням стратегії є також важливим етапом. Ця система допоможе відстежувати прогрес та

вчасно виявляти будь-які проблеми або відхилення від поставлених завдань;

- для підтримки впровадження стратегії варто залучити зацікавлених сторін, таких як пацієнти, співробітники та партнери. Їхні думки та підтримка можуть мати велике значення для успішного впровадження стратегії;
- крім того, необхідно адаптуватися та коригувати стратегію відповідно до нових умов. Врахування нових тенденцій, ризиків та можливостей допоможе забезпечити ефективність стратегії під час війни;
- при цьому важливо своєчасно оцінювати ефективність впровадження стратегії. Це включає проведення регулярних оглядів, аналіз ключових показників та виявлення можливостей для подальшого вдосконалення.

Отже, дослідження вирішує актуальну проблему стратегічного управління в умовах війни та пропонує конкретну стратегію розвитку для медичного закладу. В роботі запропоновано конкретну стратегію розвитку, спеціально розроблену для МЦВМ, яка враховує особливості та виклики, що виникають у таких надзвичайних умовах.

Результати цього дослідження мають безпосереднє застосування в практичній діяльності керівництва МЦВМ. Вони можуть послужити основою для подальшої розробки конкретних стратегічних планів та дій, спрямованих на успішний розвиток та стійкість закладу під час війни. Ці рекомендації допоможуть керівництву МЦВМ ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до нових умов та досягти поставлених цілей.

Завдяки цим результатам дослідження МЦВМ матиме можливість розвиватись та функціонувати успішно навіть в умовах війни, забезпечуючи якість лікування своїх пацієнтів і відповідаючи їхнім потребам. Одержані рекомендації та стратегічні вказівки допоможуть МЦВМ зберегти стабільність, ефективність та конкурентоспроможність у важких умовах війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Horwath R. The Origin of Strategy. *Strategic Thinking Institute*. 2006. 5 p. URL: https://www.strategyskills.com/Articles/Documents/origin_strategy.pdf (дата звернення: 28.04.2023).
2. Атанасов Ю. Промисловість під час війни: як вибудувати ризик-менеджмент. А кризу перетворити на рушій бізнесу. *MIND*. 2023. URL: <https://mind.ua/openmind/20251547-promislovisht-pid-chas-vijni-yak-vibuduvati-rizik-menedzhment> (дата звернення: 11.05.2023).
3. Вертебрально-оздоровчий Центр Євмінова: ефективне лікування та профілактика хвороб хребта. *Центр Євмінова*. URL: <https://www.evminov.com> (дата звернення: 25.04.2023).
4. Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО*. 2017. №9. С. 423-427. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/73.pdf (дата звернення: 09.05.2023).
5. Карманська Ю. Як ефективно планувати в умовах війни та непередбачуваності. Пояснює бізнес-консультант. *Forbes*. 2022. URL: <https://forbes.ua/lifestyle/yak-lyudyam-ta-kompaniyam-planuvati-pid-chas-viyuni-ta-obstriliv-koli-obstavini-postiyno-zminuyutsya-royasnyue-biznes-konsultant-19102022-9105> (дата звернення: 07.05.2023).
6. Кульбачний О. 69% українських компаній мають антикризовий план на випадок ескалації – опитування. *Forbes*. 2022. URL: <https://forbes.ua/news/69-ukrainskikh-kompaniy-mayut-antikrizoviy-plan-na-vipadok-eskalatsii-opituvannya-23022022-3817> (дата звернення: 09.05.2023).
7. Кучер Д. Менеджмент під час війни: стратегія управління для виживання та розвитку. *MIND*. 2023. URL: <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku> (дата звернення: 16.05.2023).

8. *Медичний центр доктора БУБНОВСЬКОГО.*
URL: <https://bubnovsky.ua/> (дата звернення: 21.04.2023).
9. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року) / упоряд. В.С. Бліхар. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 348 с. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/10396/1/15%20%D0%9C%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%BD%20%D0%9E.%D0%9C.%20%D1%81.%2075%20%20%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%2013.05.2022%20%282%29.pdf> (дата звернення: 05.05.2023).
10. Михаліцька Н. Я. Переосмислення причин кризових явищ в економіці: стаття. *Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти*: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції. Львів, 2022. С. 80-83. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/10396/1/15%20%D0%9C%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%BD%20%D0%9E.%D0%9C.%20%D1%81.%2075%20%20%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%2013.05.2022%20%282%29.pdf> (дата звернення: 06.05.2023 р.).
11. *Міжнародний центр ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ МЕДИЦИНИ.*
URL: <https://zabolelo.com/ua> (дата звернення: 02.05.2023).
12. Регіональні результати дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни. *Центр розвитку інновацій.* 2022. URL: <https://cid.center/regional-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-of-business-in-wartime/> (дата звернення: 12.05.2023).
13. Регуляторна політика та стан українського бізнесу в умовах війни. Підсумки 2022. *Медіацентр Україна – Укрінформ.* 2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3672624-regulatorna-politika-ta-stan-ukrainskogo-biznesu-v-umovah-vijni-pidsumki-2022.html> (дата звернення 14.05.2023).
14. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. *ТАЙП.* 2010. 223 с.

15. Синько О. Бути менеджером в умовах війни. *Management.com.ua*. 2023. URL: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm360.html> (дата звернення: 10.05.2023).
16. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. *Передумови виникнення стратегічного менеджменту*. URL: <http://um.co.ua/11/11-3/11-38855.html> (дата звернення: 01.05.2023).
17. Ткаченко В. Можливості в часи кризи: як випереджати тенденції та залишитися бізнес-лідером в умовах війни. *ФАКТИ*. 2023. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/ekonomika/20230323-mozhlyvosti-v-chasy-kryzy-yak-vyperedzhuvaty-tendencziyi-ta-zalyshytys-biznes-liderom-v-umovah-vijny> (дата звернення: 01.05.2023).
18. Тран А. Найкращі приклади SWOT-аналізу | Що це таке та як практикувати у 2023 році. *AhaSlides*. 2023. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/swot-analysis-examples> (дата звернення: 17.05.2023).
19. Харківська експертна група підтримки медичної реформи (за підтримки Міжнародним фондом «Відродження»). ЗВІТ з досліджень в рамках проєкту «Первинна та амбулаторна медична допомога громадянам України внаслідок військового конфлікту». 2022. С. 1-17. URL: https://www.irf.ua/wp-content/uploads/2023/01/irf_sociol_report_fin.pdf (дата звернення: 08.05.2023).
20. *Центр сімейної ортопедії та реабілітації*. URL: <https://kinezo.com.ua> (дата звернення: 17.04.2023).
21. Шацька З. Я. Характеристика та основні моделі побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка (Електронний журнал)*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2582> (дата звернення: 13.05.2023).
22. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Управління планування стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Economic Synergy*. 2022. № 4 (6). С. 92–103. URL: <https://doi.org/10.53920/es-2022-4-7> (дата звернення: 18.05.2023).

23. Шершньова З. Є. Стратегічне управління – сучасний варіант реалізації цільового підходу. *Стратегічне управління: підручник*. 2-ге вид (перероб. і доп.). Київ : КНЕУ, 2004. URL: <https://buklib.net/books/24968> (дата звернення: 09.05.2023).