

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ В
УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело.*

(підпис)

Марина КОВАЛЕНКО

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНД-41

Марина КОВАЛЕНКО

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: д.е.н, професор

науковий Володимир ЗАСАНСЬКИЙ

*ступінь, вчене
звання*

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: к.е.н.доцент О.С. РОМАЩЕНКО

науковий

*ступінь, вчене
звання*

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
Анна СОРОКА

«_____» _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

КОВАЛЕНКО МАРИНА ЮРІЇВНА

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Використання концепції розвитку організації в управлінні бізнесом

керівник кваліфікаційної роботи Володимир ЗАСАНСЬКИЙ, д.е.н, професор,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «24» лютого 2025 р. №56

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «20» травня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України; українські та зарубіжні інформаційні джерела; статистична звітність Державної служби статистики України; річні звіти та первинна документація підприємства».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Вступ, розділ 1. Теоретико-методичні засади формування концепції розвитку організації 2. Аналіз розвитку організації державної установи «національний науковий центр «інститут кардіології, клінічної та регенеративної медицини діяльності; розділ 3. План нової концепції розвитку; висновки; список використаних джерел.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: 13 рисунків, 26 таблиць, 54 використаних джерела.

6. Дата видачі завдання «28» лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	25.02.2025	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	26.02.2025	
3	Підготовка 1 розділу	21.03.2025	
4	Підготовка 2 розділу	11.04.2025	
5	Підготовка 3 розділу	30.04.2025	
6	Висновки	05.05.2025	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	09.05.2025	
8	Написання відзиву науковим керівником	13.05.2025	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.05.2025	
10	Зовнішня рецензія	16.05.2025	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.05.2025	
12	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи		

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Марина КОВАЛЕНКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник

кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Володимир ЗАСАНСЬКИЙ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ПЛАН

ВСТУП	5
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Категорія «організаційний розвиток» її економічна сутність	7
1.2. Теорія оцінювання ефективності планів розвитку організації	15
1.3. Трансформація концепції розвитку організації	20
РОЗДІЛ II. АЛІЗ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ «НАЦІОНАЛЬНИЙ НАУКОВИЙ ЦЕНТР «ІНСТИТУТ КАРДІОЛОГІЇ, КЛІНІЧНОЇ ТА РЕГЕНЕРАТИВНОЇ МЕДИЦИНИ ДІЯЛЬНОСТІ	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика	33
2.2. Аналіз досягнень після впровадження концепції розвитку	40
2.3. Аналіз системи управління розвитком організації	51
РОЗДІЛ III. ПЛАН НОВОЇ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ	59
3.1. Антикризова модель розвитку управління розвитком	59
3.2. Система підвищення ефективності роботи підприємства	64
3.3. Економічна ефективність управління розвитком корпоративної культури	72
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання розвиток підприємств залежить від ефективного управління ними. Зміни парадигм управління підприємством супроводжуються змінами і концептуальних основ вказаного процесу. В процесі розвитку в Україні ринкових форм управління суб'єктами господарювання кожен з них повинен застосовувати сучасні концепції з метою забезпечення безперервного розвитку, що дасть змогу конкурувати на ринку в умовах мінливого зовнішнього оточення. У той же час практична проблема розвитку вітчизняних підприємств свідчить про те, що більшість із них не здатні бути конкурентоспроможними порівняно із суб'єктами господарювання розвинутих країн. Отже, етап пошуку та впровадження на практиці ефективних концепцій управління розвитком вітчизняних підприємств не завершено, що привертає увагу.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування напрямів удосконалення управління розвитком суб'єкта господарювання на засадах використання концепції розвитку організації обґрунтування напрямів удосконалення управління діяльністю підприємства, проведення практичного аналізу діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним розвитком підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад і прикладних рекомендацій щодо управління розвитком підприємств.

Методи дослідження. У роботі використані методи: класифікації – для характеристики типових стратегій підприємств; системний аналіз – для обґрунтування релевантних напрямів удосконалення управління розвитком підприємства; метод спостереження – для дослідження управління взаєминами підприємства з клієнтами; SWOT-аналіз – для оцінки

можливостей розвитку підприємства, передбачення ризиків; метод порівняння – для уточнення поняття управління розвитком підприємства.

Результати дослідження представлено у графіках, таблицях та діаграмах.

Новизна отриманих результатів.

Полягає в поглибленні положень та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком підприємства, зокрема, запропоновані заходи для удосконалення управління розвитком підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає в удосконаленні системи розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Проблематика категорії «розвиток» та «організаційний розвиток» у теоретичних та прикладних дослідженнях

Категорія «розвиток» знаходила своє відображення в працях видатних мислителів та науковців ще з античних часів. Філософи, такі як Анаксимандр, Емпедокл, Гесіод, Геракліт, Парменід, Демокрит, Платон, Аристотель та Плотин [1-2], наголошували на значенні розвитку в межах філософських доктрин. Це поняття розглядалося як важливий елемент світогляду, релігійного життя, мистецтва та суспільства в цілому.

Серед мислителів, які зробили внесок у вивчення розвитку, можна виділити [1-2] (рис. 1.1):

1. Епоху Відродження: Б. Телезій, Д. Бруно;
 2. Західноєвропейську філософію: Ф. Бекон, Р. Декарт, Г. Лейбніц, Б. Спіноза;
 3. Німецьку філософію: І. Кант, Г. Гегель, Й. Фіхте, Ф. Шеллінг;
 4. Пізній меркантилізм: Т. Ман, А. Серра, Ж.-Б. Кольбер, А. Монкрет'єн;
 5. Класичну політекономію: Ф. Кене, А.-Р.-Ж. Тюрго, А. Сміт, Д. Рікардо, В. Петі, П. Буагільбер;
 6. Інституціоналізм: Т. Веблен, У. Мітчелл, Дж. Гелбрейт, Я. Тінберген.
- Окрему увагу приділено дослідженням розвитку у таких аспектах:
1. Накопичення заощаджень як ключового чинника (А. Льюїс, Р. Нурксе, В. Ростоу, П. Розенштейн-Родан, Х. Чинері);
 2. Дисгармонійні стрибки, спричинені реалізацією інвестиційних

проектів (Й. Шумпетер);

3. Роль підприємця у забезпеченні розвитку (Д. Макклелланд) [1-2].

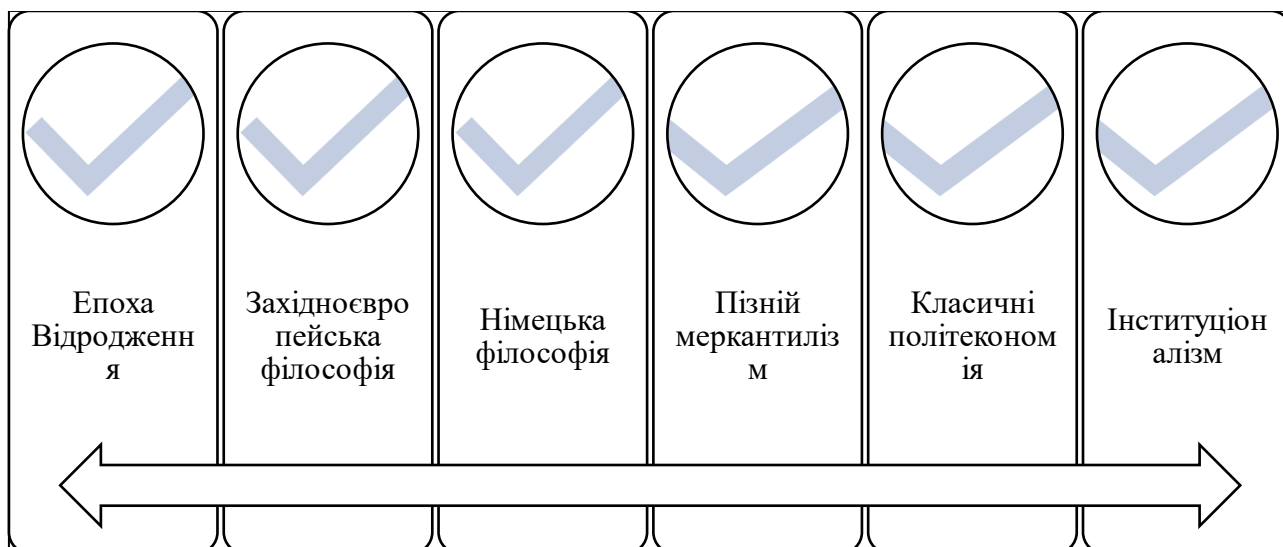


Рис. 1.1. Становлення категорії «розвиток»

Джерело: Сформовано з використанням даних [4].

З огляду на зазначені аспекти та наукові здобутки, доцільно розглядати категорію «розвиток» з урахуванням висновків Й. Шумпетера та Д. Макклелланда в межах «концепції розвитку».

Основою для розроблення концепції розвитку організації є концепція організаційного розвитку, що базується на ряді умов та обмежень:

1. Аналіз діяльності: ретроспективне оцінювання виробничих, фінансових та економічних показників.
2. Тенденції змін: виявлення основних напрямів розвитку підприємницьких структур.
3. Перспективи розвитку: формування сценаріїв розвитку.
4. Розроблення стратегій: формування загальних та спеціальних стратегій розвитку.
5. Оцінювання конкурентного середовища та конкурентного потенціалу: аналізування можливостей та сильних сторін, стабільності, динаміки змін, дослідження умов діяльності у визначених сегментах ринку з визначенням конкурентних переваг.
6. Плани трансформації: розроблення програм реформування

організаційної структури.

7. Розвиток організаційної культури: аналізування поточного стану, норм поведінки, організаційного клімату та взаємовідносин у колективі.

8. Управлінський потенціал: оцінювання рівня професійної підготовки та ефективності команди.

9. Функціональне забезпечення: дослідження готовності підсистем рівню підтримки реалізації стратегічних завдань.

10. Інноваційний потенціал: визначення спроможності та сприйнятливості до інновацій у контексті можливостей впроваджувати сучасні технології та методи роботи.

11. Система управління: аналізування організаційної структури, механізмів внутрішньої та зовнішньої комунікації.

12. Підсистеми забезпечення: дослідження стану управлінських технологій та рівня виконання управлінських функцій: аналізування ефективності діяльності функціональних систем управління та їх потенціалу.

Ці аспекти слугують основою для обґрунтування напрямів розвитку організації, спрямованої на підвищення ефективності, адаптивності та реалізації її конкурентних переваг й відповідно формування концепції розвитку, що, у свою чергу, охоплює усі сторони та напрями діяльності й має комплексний характер.

Концепція організаційного розвитку в сучасних умовах розглядається як нова корпоративна модель управління бізнесом й передбачає розширення коопераційних зв'язків між конкурентами, постачальниками та споживачами. Передумовою її виникнення є розвиток інформатики, автоматизації виробництва та управління на основі широкого використання комп'ютерних технологій та засобів телекомунікації.

У процесі становлення управління як науки відбулась зміна традиційних уявлень про межі компаній й малоефективними стали ті, що базувалися на структурах, які забезпечували їхню замкненість (ієрархічних, механістичних, бюрократичних).

Термін «організаційний розвиток» вперше почали використовувати Р. Блейк, Х. Шепард та Дж. Моутон наприкінці 1950-х рр. XX ст.

Особливість організаційного розвитку полягає у підході до організації як системи взаємопов'язаних елементів, що передбачає системне удосконалення функціональних, структурних, технічних та особистісних аспектів взаємодії всередині організації.

Становлення концепції спричинене такими основними чинниками:

1. Зміна умов існування бізнесу (інтеграція ринків, скорочення життєвого циклу продукції, розвиток технологій).
2. Зміна структур управління та ускладнення виробничих процесів.
3. Підвищення значення людського фактору (нові вимоги до працівників та керівників, орієнтація на знання і здатність мобілізувати потенціал персоналу).
4. Накопичення досвіду у вивченні групової динаміки.

Основна відмінність організаційного розвитку від інших видів і форм роботи з персоналом та менеджерами полягає у розгляді організації як цілісної системи взаємодіючих і взаємопов'язаних елементів. Організаційний розвиток передбачає послідовне використання системного підходу до функціональних, структурних, технічних й особистісних відносин.

Систематизація підходів до розуміння категорій «розвиток» та «організаційний розвиток» здійснена у табл. 1, Додаток А.

Зважаючи на наведені характеристики категорій «розвиток» та «організаційний розвиток» здійснено синтез понять та виділено окремі їх ознаки, які найповніше характеризують їх у контексті дотичності до категорії «розвиток організації», і їх, у свою чергу, поділено на групи, відповідно з якими розвиток організації розглядається як:

- зміна, сукупність змін;
- функція управління;
- трансформаційний процес;
- явище як сукупність змін;

- концепція діяльності.

Розвиток організації є передумовою економічного зростання держави в цілому, зважаючи на що й завдяки чому держава може ефективно виконувати свої функції з урахуванням спільних потреб спільних відносин людей у вирішенні загальних справ, змістове наповнення яких скероване історичним напрямом суспільства [17].

Розвиток суб'єкта господарювання, за даними окремих досліджень [3-4], відбувається на 4 рівнях:

- науково-теоретичному (сукупність внутрішньо та зовнішньо обумовлених послідовностей переходів підприємства або окремих його підсистем) з одного стану відносної стійкості в інший, починаючи від моменту його створення до повного припинення функціонування;

- прикладному (постійні зміни (підвищення) цільової ефективності використання основних засобів, оборотних коштів, персоналу, земельних ділянок тощо у короткотерміновій, середньотерміновій і довготерміновій перспективах);

- методологічному (постійні зміни структури, функцій, елементів, а також їх окремих властивостей, що дозволяють більш чи менш ефективно функціонувати соціально-економічній системі підприємства за умов динамічного середовища господарювання);

- методичному (процес поступової зміни кількісних і якісних характеристик окремих бізнес-процесів та цільової ефективності підприємницької діяльності в цілому);

Зокрема, це процес довгострокового вдосконалення організації шляхом спільного регулювання її культурних аспектів, використання технологій прикладної науки по поведінку та залучення агентів змін.

Організаційний розвиток описується як сучасний підхід до роботи з людськими ресурсами, спрямований на підвищення адаптивності та вирішення внутрішніх проблем організації.

До основних завдань організаційного розвитку відносяться:

1. Аналіз стану організації.
2. Формулювання бачення, цілей та стратегій.
3. Зміна ціннісних орієнтирів та стилів поведінки.
4. Модернізація управлінських систем.
5. Розвиток комунікацій та корпоративної культури.
6. Оптимізація структури організації.
7. Створення ефективної системи мотивації.

Цілі організаційного розвитку охоплюють підвищення узгодженості між процесами, стратегією та культурою, а також розвиток здатності організації до самовідновлення.

Процес організаційного розвитку включає такі основні компоненти:

1. Діагностика: збір даних про організацію та її процеси.
2. Діяльність (втручання): заходи з оптимізації функціонування організації.
3. Підтримка: управління процесом змін для закріплення результатів.

Враховуючи зазначене, інформативним та дотичним до проблематики роботи є трактування поняття «розвиток»: як процесу, що забезпечує стабільне функціонування об'єкта та його адаптацію до змін (табл. 1.1), що тісно корелює з таким визначенням організаційного розвитку як: «Закономірний процес цілеспрямованих послідовних перетворень стратегічного характеру задля зростання результативності діяльності підприємства, що передбачає розроблення стратегій якісних органічних змін цінностей, компетентностей, регламентів, організаційного дизайну та взаємодій, структури, організаційної поведінки та культури, системи організації праці та організаційного клімату підприємства з урахуванням конкретних зовнішніх та внутрішніх реалій». Таким чином концепція (як система доказів певного положення, система поглядів на те чи інше явище [18] розвитку організації має враховувати можливості забезпечення стабільного функціонування об'єкта та його адаптацію до змін за рахунок цілеспрямованих послідовних перетворень стратегічного характеру задля зростання результативності діяльності

підприємства, що передбачає розроблення стратегій змін цінностей з урахуванням конкретних зовнішніх та внутрішніх реалій.

Концепція організаційного розвитку сформувалася на базі основі технік з психології, соціології, антропології тощо поступово, що використовувалися для вирішення практичних проблем діяльності компаній. Сам термін «організаційний розвиток» почали вживати Р. Блейк, Х. Шепард та Дж. Моутон під час їхньої роботи наприкінці 50-х рр. XX ст. у корпорації ESSO.

Становлення концепції організаційного розвитку пов'язане з 3 чинниками:

1) зміна умов існування фірм. Зростаюча динамічність середовища містить такі аспекти: інтеграція ринків збуту, скорочення життєвого циклу продукту, розвиток технологій й засобів комунікацій, зміни організаційних структур, ускладнення управління виробництвом, поглиблення спеціалізації й кооперації;

2) підвищення ролі людського чинника в управлінні. Відбувається у зв'язку з усвідомленням нової ролі керівників та робітників у висуненні до них нових вимог. Усе більше починає цінуватися працівник, що має знання, і менеджер, що вміє мобілізувати та спрямовувати всю людську енергію організації на досягнення сформованих цілей;

3) нагромадження матеріалів у сфері дослідження групи й групової динаміки.

В організаційному розвитку: значну увагу приділено організаційній культурі; у фокусі знаходяться люди, а не випадкові зміни чи матеріальні ресурси; особливо важливим є розуміння розвитку у контексті відновлення економіки України у поствоєнний період, враховуючи масштабні руйнування інфраструктури та збитки, завдані росією під час Великої війни [15].

Система цілей організаційного розвитку містить:

- поліпшення погодженості між організаційною структурою, процесами, стратегією, людьми і культурою;
- створення та розвитку нових організаційних рішень,

- розвитку здатності організаційного самовідновлення.

Основними складовими (компонентами) процесу організаційного розвитку є:

Діагностична складова. Являє собою безперервний збір системних даних. Вона фіксує увагу на всій системі загалом, на її підсистемах і на системних процесах.

Дія (або втручання). Містить усі види діяльності, що розробляються для удосконалення організаційного функціонування.

Підтримка процесу. Включає діяльність, орієнтовану на підтримку та управління самим процесом організаційного розвитку. Перші два елементи зараховують до організації, третій елемент пов'язаний із самим процесом організаційного розвитку.

Ці компоненти мають бути відображені у концепції розвитку організації, що розгортається відповідно до стратегії або плану. Відповідно, стратегія може плануватися заздалегідь, а може з'явитися через деякий час, вона ґрунтується на відповідях на питання: де проводити втручання в цю систему, що робити, якою є послідовність втручання тощо?

Сучасна концепція організаційного розвитку побудована на існуванні ієрархії форм реалізації організаційного розвитку на підприємстві

Враховуючи зазначене слід констатувати, що реалізація розвитку організації здійснюється за чітким планом або стратегією, яка, своєю чергою, формується на основі аналізу цілей, її готовності до змін, доступних ресурсів та основних проблем й потребує розроблення концепції розвитку організації, що передбачає ієрархію форм та методів, адаптованих під її потреби.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності організації у контексті забезпечення її розвитку

Основною характеристикою організації майбутнього має стати здатність постійно адаптуватися до швидких змін у зовнішньому середовищі. На передній план виходять такі риси, як гнучкість, орієнтація на людський потенціал, перевага командної роботи, внутрішня конкурентоспроможність і прагнення до диверсифікації. Ці риси взаємопов'язані та інтегративно сприяють підвищенню ефективності діяльності організації [15-16].

Підприємства мають можливість досягати успіху завдяки впровадженню методів із галузей психології, соціології та антропології, які знаходять практичне застосування в управлінні компаніями. Держава, своєю чергою, відіграє ключову роль у визначенні стратегічного вектору розвитку підприємств через формування концепцій їх зростання. При цьому наявність конкурентних переваг підприємства та його стратегічне бачення як ринкового лідера взаємопов'язані.

Сучасне стратегічне управління підприємством зосереджується на розробленні довгострокових конкурентних переваг, що сприяють адаптації до змінного ринкового середовища. Конкурентоспроможність забезпечується за рахунок інноваційного підходу до всіх аспектів діяльності, починаючи від технологій і закінчуючи організаційною структурою.

Ключовими напрямками формування конкурентних переваг є:

- інвестування у новітні технології та обладнання;
- оптимізація цінової політики для створення ціннісної пропозиції;
- систематичне вдосконалення бізнес-процесів та організаційних структур.

Ефективне управління конкурентними перевагами передбачає адаптацію до змін середовища, розроблення стратегії управління цими перевагами та вибір стратегічних альтернатив. Сучасний підхід включає

поєднання матричних і інтегральних методів оцінювання конкурентних позицій, таких як матриці BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, Hofer/Schendel та ADL/LC. Вони забезпечують наочність результатів, однак не завжди аналізують причини їх виникнення, що вимагає їхнього комбінованого використання [19].

Такі інструменти стратегічного управління, як матриця BCG або GE/McKinsey, дозволяють ефективно оцінювати ринкові позиції підприємств, водночас потребують доповнення більш детальними методами, зокрема інтегральними оцінками, для аналізу причинно-наслідкових зв'язків. Такі методи, як ADL/LC (рис. 1.2), акцентують увагу на різних етапах життєвого циклу продукції, що є важливим при стратегічному плануванні.

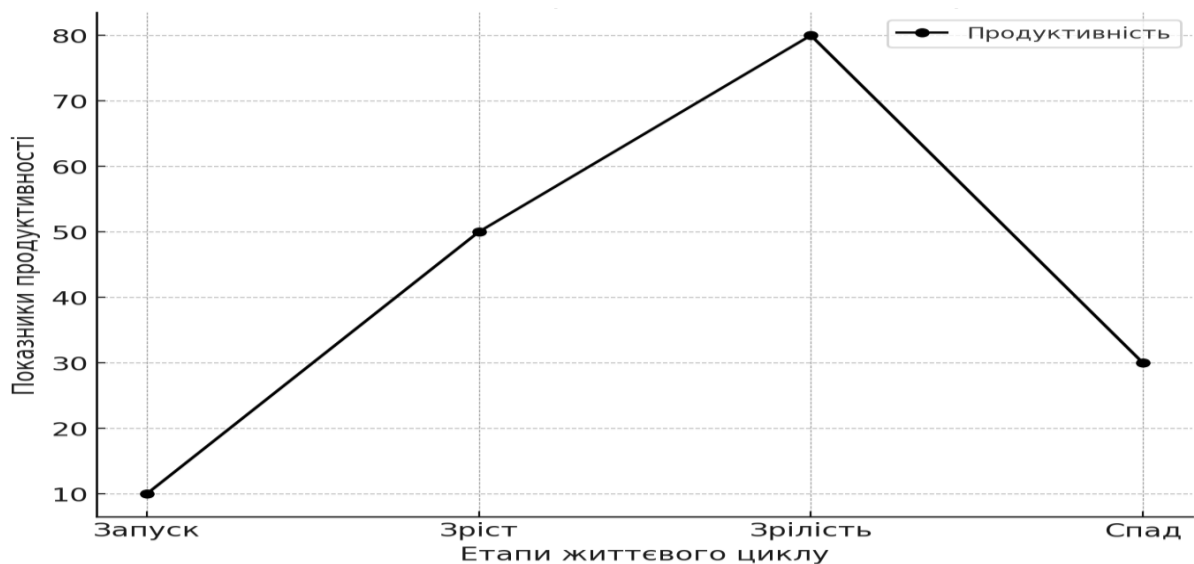


Рис. 1.2. Матриця ADL/LC

Джерело *. Сформовано з урахуванням власних досліджень з використанням [19].

Як зазначав Філіп Котлер, конкурентна перевага досягається завдяки пропозиції більшої цінності споживачам за рахунок нижчих цін або додаткових вигод, що виправдовують вищу вартість. Жан-Жак Ламбен визначав конкурентні переваги як характеристики, які формують унікальні відмінності товару або бренду на ринку [19-20].

Основною перевагою цих методів є наочність, а недоліком – відсутність аналізу причин, що призводять до отриманих результатів. У зв'язку з чим, відповідно до стратегічної мети діяльності організації та розроблення заходів

задля прийняття адекватних управлінських рішень доцільним вбачається комбінування окремих методів, зокрема матричних та інтегральних, зважаючи на їх переваги з позиції оцінювання конкурентних переваг [19].

Основними напрямками формування конкурентних переваг є використання інноваційних технологій, оптимізація цінової політики та впровадження змін у всіх аспектах діяльності. Орієнтація на підвищення ринкової частки через конкурентні переваги позитивно відображається у фінансових та економічних показниках, формуючи основу для стратегічного управління організацією.

У цьому контексті забезпечення розвитку організації визначає вектор руху компанії з урахуванням можливостей реалізації її стратегії, практична реалізація чого вимагає формування концепції розвитку організації.

У зв'язку з зазначеним прослідковується тісний зв'язок між наявністю конкурентних переваг організації на ринку й стратегічним баченням її як лідера такого ринку у межах реалізації концепції розвитку.

В сучасних умовах управління конкурентними перевагами підприємства передбачає здійснення адаптації системи управління до змін зовнішнього середовища задля забезпечення його стратегічного розвитку з подальшою розробкою стратегії управління конкурентними перевагами та формуванні їх стратегічних альтернатив. відповідно до стратегічної мети діяльності підприємства та розробки заходів задля прийняття адекватних управлінських рішень доцільним вбачається комбінування окремих методів, зокрема матричних та інтегральних, зважаючи на їх переваги з позиції оцінювання конкурентних переваг.

З урахуванням зазначеного можна зазначити, що в основі концепції розвитку організації мають знаходитися наявні конкурентні переваги як важлива передумова забезпечення її конкурентоспроможності на відповідному ринку. При цьому основними напрямками формування й реалізації конкурентних переваг є підвищення рівня використання прогресивного обладнання та технологій, ефективне управління ціновою

політикою, впровадження прогресивних змін у всі сфери його діяльності.

Концентрування організації на набутті переваг над конкурентами в різних сферах діяльності сприяє збільшенню частки на ринку та знаходить відображення в показниках фінансово-економічного стану й відповідно має знаходитись в основі її стратегічного управління у межах реалізації концепції розвитку.

Методичні підходи, що знаходяться в межах концепції розвитку організації базуються на ряді принципів, основними з яких є [21]:

1. Участь. Бенефіціари чи зацікавлені сторони залучаються до внутрішньої діяльності організації.

2. Недискримінація. Рівне (без дискримінації) поводження з персоналом, клієнтами та громадянами є важливою внутрішньою цінністю організації, що не тільки декларується, але й реалізується на практиці.

3. Прозорість Інформація про плани та рішення (стратегії, плани дій, бюджет, джерела фінансування) організації доступна для громадськості.

4. Підзвітність Якщо помітили, що порушені права людини, той, хто їх порушив має бути притягнутим до відповідальності за свої дії. Організація відповідає за свої дії, якщо вони призводять до порушень прав людини (усвідомлено чи ненавмисно).

Метою організаційного розвитку є посилення здатності організації вирішувати проблемні питання, реагувати на виклики, розвиток здатності організацій навчатися.

Для цілей організаційного розвитку організації розглядаються як цілісні системи взаємопов'язаних компонентів, у процесі роботи ведеться з групами.

Завданнями організаційного розвитку є:

- діагностика стану організації;
- розроблення бачення, цілей, стратегій;
- модифікація установок, ціннісних орієнтирів, стилів поведінки;
- модернізація системи управління персоналом,
- розвиток комунікаційної мережі організації;

- оптимізація організаційної структури;
- розроблення системи мотивації та стимулювання персоналу;
- формування командного духу і розвиток корпоративної культури.

Сучасна концепція розвитку організації базується на ієрархії форм реалізації організаційного розвитку, що використовуються в організації. Кожна з них має тісний зв'язок із загальною стратегією розвитку організації та повинна узгоджуватися з інноваційним розвитком персоналу. Як показано в таблиці, усі форми реалізації організаційного розвитку спрямовані на забезпечення ефективної роботи структурних підрозділів, створення гнучкої системи підготовки та перепідготовки фахівців, здатних підтримувати високу адаптивність та внутрішнє організаційне зростання в умовах змінного зовнішнього середовища.

Ієрархія форм реалізації організаційного розвитку містить такі напрями:

Організація в цілому: забезпечення злагодженої роботи структурних підрозділів.

Міжгрупові організаційні відносини: створення оптимальної структури міжгрупових відносин та сприяння позитивному соціально-психологічному клімату в організації.

Групові відносини: підтримка командотворення, розвиток лідерських якостей у групах, управління конфліктами.

Міжособистісні відносини: оптимізація міжособистісних відносин, розвиток навичок ефективного групового спілкування, самоусвідомлення, переконання та розуміння інших.

Індивідуальний рівень: управління виконанням індивідуальних завдань.

Організаційний розвиток є постійним процесом удосконалення організації, що складається з кількох етапів. Ці етапи можуть варіюватися залежно від специфіки організації, але основні складові залишаються незмінними: усвідомлення необхідності змін; залучення агента змін до організації; створення системи робочих відносин з агентом змін; етап збору інформації; діагностика; розробка планів дій, стратегій та методів їх реалізації;

моніторинг, коригування та стабілізація програм дій; завершення програми організаційного розвитку.

1.3. Концепція розвитку організації

Основними завданнями, які організація має вирішити у межах своєї концепції розвитку є: аналіз процесу покращення діяльності з урахуванням стратегічних планів; оцінювання внутрішнього та зовнішнього розвитку компанії; коригування місії та бачення; визначення загальних цілей розвитку; виявлення проблем стратегічного управління та розроблення методів їх усунення; формулювання концепції організації; визначення та розподіл ініціатив для досягнення стратегічних цілей; доопрацювання аспектів у діяльності компанії, від яких залежить успіх реалізації концепції розвитку й ефективність стратегічного управління.

Стратегічне планування є важливою складовою концепції розвитку організації, воно передбачає формулювання та постановку ключових завдань на основі прогнозів діяльності компанії в умовах змінюваних зовнішніх чинників, а також виокремлення основних напрямів розвитку і вибір методів виконання завдань. Стратегічне планування має переваги та недоліки [24]. До основних переваг відносяться [24-26]:

- побудова планів на обґрунтованих ймовірностях і прогностичних оцінках. Це передбачає постійний аналіз діяльності організації для виявлення потенційних ризиків, проблем та можливостей розвитку;
- можливість постановки довгострокових цілей, зокрема підлаштування діяльності організації до змінюваних умов і постійну оптимізацію завдань;
- прийняття рішень на основі стратегічних планів, що зменшує ризики та дозволяє оптимально розподіляти завдання між рівнями управління;
- забезпечення кореляції тактичних і стратегічних планів через

об'єднання цілей і їх виконавців.

До недоліків стратегічного планування відносяться такі [24-26]:

- не надає детального опису майбутнього, лише загальне уявлення про стан, до якого має дійти організація;
- негативні наслідки помилок стратегічного планування значно серйозніші, ніж помилки в оперативному плануванні;
- відсутність чіткого алгоритму складання та реалізації плану, що залежить від особистих якостей керівництва;
- високі витрати ресурсів та часу порівняно з оперативним плануванням.

Особливість концепції розвитку організації полягає у підході до організації як системи взаємопов'язаних елементів, що передбачає комплексне удосконалення функціональних, структурних, технічних та особистісних аспектів взаємодії всередині організації. Для розроблення концепції розвитку організації визначають вплив низки чинників, на основі чого проводиться дослідження та оцінювання її спроможності до розвитку свого потенціалу. Вони слугують у якості основи для формування концепції розвитку організації, яка охоплює стратегії та процеси, спрямовані на підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності у динамічному зовнішньому середовищі. Вона базується на розумінні організації як відкритої системи, що взаємодіє з зовнішніми умовами та повинна еволюціонувати для досягнення цілей.

Становлення концепції розвитку організації спричинене такими основними чинниками:

1. Зміна умов існування бізнесу: інтеграція ринків, скорочення життєвого циклу продукції, розвиток технологій, зміна структур управління та ускладнення виробничих процесів.
2. Зростання значення людського фактору: нові вимоги до працівників і керівників, орієнтація на знання і здатність мобілізувати потенціал персоналу.
3. Накопичення досвіду у вивченні групової динаміки.

Зважаючи на зазначене, слід відмітити, що стратегічне планування

здійснюється у межах концепції розвитку організації, яка, своєю чергою, є комплексною стратегією, спрямованою на підвищення ефективності її діяльності, конкурентоспроможності та адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища. Вона визначає підходи до трансформації, управління ресурсами та досягнення довгострокових цілей й передбачає ієрархію форм та методів організаційного розвитку, які адаптуються до потреб організації.

Основними, принципами, на яких базується концепція розвитку організації є:

1. Адаптивності та гнучкості. Організація повинна швидко реагувати на зміни ринку, технологій та потреб шляхом впровадження інновацій.
2. Орієнтації на працівників. Визнання цінності кожного співробітника, розвиток їхніх навичок та створення умов для реалізації потенціалу сприяють загальному успіху організації.
3. Командної роботи. Сприяння співпраці та колективному прийняттю рішень підвищує ефективність та якість виконання завдань.
4. Внутрішньої конкурентоспроможності. Створення середовища, де заохочується здорове суперництво стимулює розвиток та підвищення продуктивності праці.
5. Диверсифікації. Розширення асортименту продукції чи послуг, освоєння нових ринків та впровадження різноманітних бізнес-моделей знижують ризики та підвищують стійкість організації.

Основними елементами концепції розвитку організації є:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища:
 - 1.1. Визначення ключових тенденцій ринку, конкурентних умов і викликів.
 - 1.2. Аналіз сильних та слабких сторін (методи SWOT, PESTEL тощо).
2. Формування стратегії:
 - 2.1. Визначення місії, бачення та стратегічних цілей.
 - 2.2. Розроблення заходів досягнення цілей через інновації,

диверсифікацію або оптимізацію процесів.

3. Організаційні зміни:

3.1. Впровадження бізнес-моделей, технологій, управлінських підходів.

3.2. Реструктуризація для адаптації до нових умов.

3.3. Управління людськими ресурсами:

3.4. Створення умов для розвитку компетенцій працівників.

3.5. Мотивація, навчання та забезпечення високої залученості команди.

4. Інновації:

4.1. Інтеграція нових технологій, цифрових інструментів і підходів.

4.2. Впровадження результатів наукових досліджень для підвищення ефективності.

5. Оцінювання та моніторинг:

5.1. Постійний аналіз результатів діяльності.

5.2. Коригування стратегічних планів відповідно до змін середовища.

6. Основні напрями розвитку:

6.1. Технологічний розвиток: впровадження інновацій, автоматизація процесів, використання великих даних і штучного інтелекту.

6.2. Розвиток організаційної культури: створення сприятливого середовища для співпраці, творчості та інновацій.

6.3 Економічний розвиток: підвищення ефективності використання ресурсів, збільшення доходів і зниження витрат.

Ілюстрацією підходів до розвитку організації є основні підходи у межах концепції розвитку (рис. 1.2):

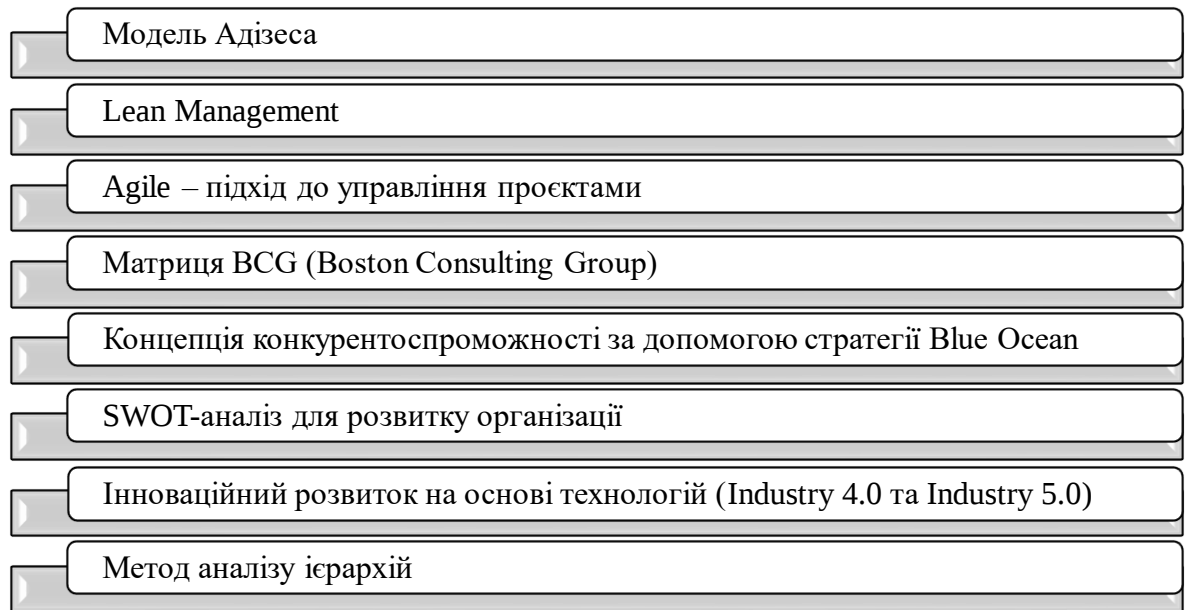


Рис. 1.2. Підходи до розвитку організації в межах концепції розвитку

Джерело *. Сформовано з урахуванням власних досліджень з використанням [27].

1. Модель Адізеса (Adizes PAEI, модель життєвого циклу організації за Іцхаком Адізесом): аналізує етапи життєвого циклу організації, визначає оптимальні дії для кожного етапу. Кожний етап описує етапи розвитку організації від її заснування до занепаду. В своїх роботах Іцхак Адізес описує 4 ролі менеджменту у межах відповідальності основних учасників [27]: Р (Producer) – виробник – короткострокова результативність; А (Administrator) – адміністратор – короткострокова ефективність; Е (Entrepreneur) – підприємець – довгострокова результативність; І (Integrator) – інтегратор – довгострокова ефективність.

Спочатку теорія розроблена була для бізнесу, але пізніше знайшла поширення й на інші сфери життєдіяльності суспільства.

РАЕІ в бізнесі: Е та І не можна делегувати, лише Р та А – вони програмовані. РАЕІ в освіті: для вдосконалення Р та А (фахові дисципліни, що стосуються роботи, курси що допомагають систематизувати та здійснювати контроль. Освіта потрібна для вдосконалення Е та І.

Модель [28] характеризується специфічними особливостями та викликами (рис. 1.3).

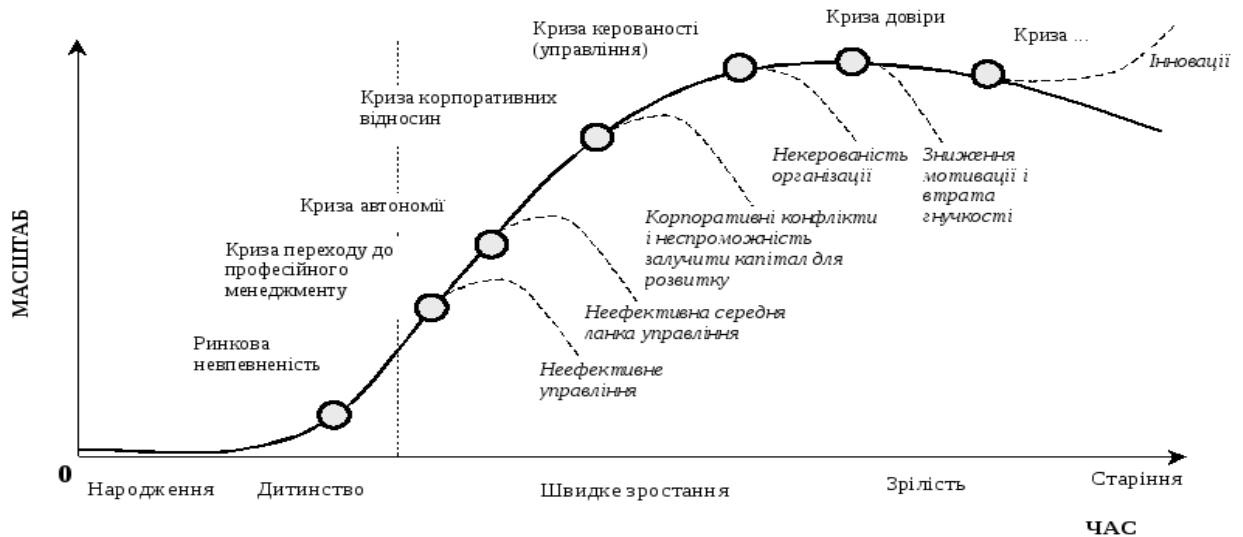


Рис. 1.3. Модель І. Адізеса

Джерело *. Сформовано з урахуванням власних досліджень з використанням [28].

Ця модель допомагає керівникам ідентифікувати поточний етап розвитку їхньої організації та вжити відповідних заходів для переходу до наступної фази або уникнення занепаду.

2. Lean Management (ощадливе управління) – це система управління, орієнтована на зменшення витрат, оптимізацію ресурсів та мінімізацію втрат, які не створюють додаткової цінності – фокус на максимальну ефективність та усунення втрат. Головна мета Lean Management – створення цінності для клієнта через виключення зайвих процесів та ресурсів.

Розроблений Таїті Оно у 1940-х рр. XX ст. для зниження витрат у виробництві компанії Toyota, цей підхід базується на принципі: «Ми зменшуємо час від замовлення клієнта до отримання оплати, постійно усуваючи втрати» [28-29].

Основні сфери втрат:

1. Надмірний рух: зайві дії людей або обладнання всередині компанії.
2. Надлишкове транспортування: переміщення матеріалів чи продуктів без реальної потреби.
3. Надмірні запаси: занадто великі залишки, які можуть призводити до втрат.
4. Очікування: затримки через неефективність процесів.

5. Непотрібна обробка: дії, які не додають вартості для клієнта.
6. Надмірне виробництво: виготовлення більше, ніж потребує попит.
7. Дефекти: продукція, що не відповідає вимогам клієнта.

Яскравим прикладом є компанія Toyota, засновник принципів Lean Management, вона зробила революцію в автомобілебудуванні у результаті зменшення кількості відходів та підвищення якості, встановила еталон для всієї галузі.

У сфері охорони здоров'я Медичний центр Вірджинії Мейсон у Сієтлі використовує методи ощадливого виробництва для оптимізації операцій та покращення догляду за пацієнтами, що призвело до значної економії коштів та покращення результатів. Компанії-розробники програмного забезпечення, такі як Spotify здійснюють удосконалення своїх гнучких практик, покращення швидкості та якості доставки продуктів. У будівельному секторі такі фірми, як Turner Construction використовують Lean Management для мінімізації затримок та скорочення витрат, що призводить до ефективнішого завершення проєктів.

Ефективним напрямом покращення діяльності компанії відповідно до Lean Management є навчання для співробітників. Працівники повинні проходити навчання на кожному етапі й таким чином кожний зрозуміє, що впорядковане місце, самодисципліна та робота в команді сприяють підвищенню ефективності роботи та досягненню кращих результатів. 5S для підвищення ефективності складається з таких ключових етапів: Seiri (Сортування); Seiton (Організація); Seiso (Чистота); Seiketsu (Стандартизація); Shitsuke (Самодисципліна).

Кілька галузей успішно впровадили Lean Management, що певною мірою свідчить про його універсальність та ефективність. Згідно з визначенням Інституту управління проєктами (Project Management Institute) Lean Management зарекомендував себе у сферах виробництва, охорони здоров'я, розробки програмного забезпечення, будівництва та інших. Історії успіху ілюструють трансформаційну силу Lean Management: залучення всієї команди до ініціатив ощадливого виробництва та формування культури, яка цінує

постійне вдосконалення, є критично важливими наряду з необхідністю адаптації – організації повинні бути готові до коригування стратегії на основі зворотного зв'язку та мінливих умов – при переході від системи «штовхання» до системи «притягування» це принести значні переваги у різних секторах.

Однією з тенденцій Lean Management є інтеграція штучного інтелекту (ШІ, AI) та машинного навчання для покращення процесу прийняття рішень та предиктивної аналітики. Ці технології можуть забезпечити глибше розуміння неефективності процесів і запропонувати оптимізовані рішення. Сталий розвиток також стає центром уваги, оскільки принципи ощадливого виробництва адаптуються для зменшення впливу на навколишнє середовище та просування екологічно чистих практик. В сучасних умовах все більше уваги приділяється гібридним підходам Lean-agile, що поєднують гнучкість з ефективністю принципів Lean.

3. Agile – це підхід до управління проєктами, що робить акцент на гнучкості, адаптації до змін та швидкому реагуванні на потреби клієнтів, підходить для використання для IT-проєктів, маркетингу, реклами, PR, процесної діяльності (кафе швидкого обслуговування) тощо.

Основна ідея Agile полягає в розбитті роботи на невеликі завдання (User Stories), які виконуються у коротких ітераціях (спринтах). Пріоритетність завдань та зворотний зв'язок дозволяють швидко адаптуватися до змін та покращувати кінцевий результат, як то: нові ідеї, що виникають у процесі, легко інтегруються в робочий процес [30].

Основними перевагами є: швидке реагування на зміни ринку чи вимоги; самоорганізовані команди, які сприяють інноваціям. До недоліків відносять: відсутність фіксованих термінів релізу через зміни в пріоритетах; складність трансформації організації для впровадження Agile.

Вони допомагають: концентруватися на цілях та потребах клієнтів; спрощувати організаційні процеси; розбивати проєкт на короткі цикли з деталізованим пропрацюванням найближчих етапів; активно використовувати зворотний зв'язок; аргументовано збільшувати повноваження команд;

інтегрувати у повсякденний спосіб життя робочі інструменти швидкого реагування [31].

Agile – це спосіб мислення та філософія, якій відповідає сукупність підходів (Scrum, Kanban, XP, Lean) та методів управління (Management 3.0).

Agile використовує командний підхід. Для масштабування на рівень підприємства необхідно вибудувати систему взаємодії окремих команд. Для цього найчастіше використовують LeSS (Large-Scale Scrum) для 2-8 команд або LeSS Huge для більше 8 команд [32].

Найбільш затребувані підходи з принципами Agile – Kanban (демократичніший) та Scrum (директивнішим) [30]. Kanban підтримує існування кількох вузькопрофільних груп, як то: спершу працюють аналітики, тоді веб-дизайнери, а тоді розробники. При цьому колектив може бути універсальним, але ролей як таких у ньому немає.

Scrum – гнучка методологія з однією універсальною групою, до якої входять різнопланові фахівці. Така Agile-команда (Scrum-команда) не має формальних внутрішніх спеціалізацій – аналітик може допомогти з завданням розробнику, тестувальник – дизайнеру тощо.

Agile має метрики, які дозволяють проаналізувати ефективність на різних етапах роботи. До них відносять:

- продуктивність (метрики Velocity та Throughput), тобто, кількість виконаних завдань на певних стадіях; якість, яка визначається відгуками зацікавлених сторін та часом, витраченим на підтримку продукту; прогноз (метрика capacity), що визначає кількість годин, доступних у наступному спринті (невеликому циклі поставки історій користувачів); бізнес цінність – індивідуальний показник для конкретного продукту [30].

4. Матриця BCG (Boston Consulting Group). Матриця BCG є інструментом стратегічного аналізу, який допомагає організаціям оцінити свої бізнес-одиниці або продукти за двома параметрами: темпами зростання ринку та часткою ринку [33]. Матриця BCG розглядається у працях великої кількості наукових та навчальних матеріалів: так, Nguyen Tien [34-35] BCG Matrix

використана для визначення стану компанії Dat Xanh на ринку нерухомості та формування її інвестиційної політики. Son Myeong-Soo, Park Sang-Hyeon розроблено на основі BCG Matrix рекомендації щодо забезпечення стійкої конкурентоспроможності компанії Amazon [34; 36]. Групою вчених з Індонезії використано матрицю для оцінки експортного ринку окремих продуктів Західної Яви (каучук, кава, спеції тощо) [34; 37].

Вона складається з квадрантів:

Зірки (Stars). Високі темпи зростання та велика частка ринку. Потребують значних інвестицій для підтримки зростання.

Дійні корови (Cash Cows). Низькі темпи зростання, але велика частка ринку. Генерують стабільний прибуток з мінімальними інвестиціями.

Знаки питання (Question Marks). Високі темпи зростання, але мала частка ринку. Потребують рішень щодо подальших інвестицій або виходу з ринку.

Собаки (Dogs). Низькі темпи зростання та мала частка ринку. Рекомендується розглянути можливість виходу з цих ринків.

Матриця BCG слугує ефективним інструментом для прийняття рішень щодо оптимального розподілу ресурсів між різними бізнес-напрямами [33].

Переваги: простота виконання; дозволяє визначити напрями для стратегічних інвестицій; стає відправною точкою для більш глибокого аналізу.

Недоліки: розподіл лише на чотири сегменти обмежує її варіативність та ускладнює класифікацію об'єктів, що не відповідають стандартним категоріям; не дає чіткого визначення ринку, що може призвести до помилок; ігнорує зовнішні чинники, що можуть суттєво змінити ситуацію; частка ринку та темпи зростання галузі не завжди корелюють із прибутковістю; не враховує взаємозв'язок між категоріями [33].

Матриця BCG, попри обмеження, залишається корисним інструментом для стратегічного планування, особливо у поєднанні з детальним аналізом та іншими методами оцінювання.

5. Концепція конкурентоспроможності за допомогою стратегії Blue

Ocean. Blue Ocean Strategy (Стратегія «Блакитного океану») – підхід, запропонований В. Чан Кімом та Рене Моборн, який передбачає створення нових ринків із низькою конкуренцією замість боротьби у нивних (червоних океанах) за частку ринку. Основні елементи стратегії:

5.1. Інновація цінності. Організація створює унікальний продукт або послугу, що надає значну цінність для споживачів за прийнятною ціною.

5.2. Усунення бар'єрів. Фокус на усуненні чинників, які споживачі не цінують, і зменшення витрат на непотрібні аспекти.

5.3. Залучення нових споживачів.

5.4. Перехід уваги з традиційного ринку до незадіяних сегментів споживачів.

Яскравими прикладами є: Cirque du Soleil (об'єднав елементи традиційного цирку і театру, створив унікальний формат розваг й уникнув конкуренції з класичними); iTunes (революціонував музичну індустрію, створив платформу для купівлі окремих пісень замість цілих альбомів).

6. SWOT-аналіз для розвитку організації. Є інструментом стратегічного планування, сприяє розумінню внутрішніх ресурсів та їх значення у досягненні конкурентних переваг, дозволяє ідентифікувати унікальні цінності організації, що можуть бути використані для зміцнення її позицій на ринку. SWOT-аналіз є ефективним за інтеграції з іншими інструментами, як то: PESTEL-аналіз, аналіз Портера, для оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Його можна використовувати у якості фундаментального інструменту при розробленні ефективних стратегічних планів для різних організацій у межах їх концепцій. SWOT-аналіз допомагає ідентифікувати: Strengths (сильні сторони): Внутрішні переваги (інноваційність, сильна команда); Weaknesses (слабкі сторони): Обмеження чи слабкі місця (застарілі технології); Opportunities (можливості): Зовнішні перспективи (зростання ринку, партнерства); Threats (загрози): Потенційні ризики (посилення конкурентів) [38].

7. Інноваційний розвиток на основі технологій (Industry 4.0 та Industry

5.0). Концепція Industry 4.0 орієнтована на автоматизацію та цифровізацію процесів із використанням сучасних технологій, таких як IoT (Інтернет речей), AI (штучний інтелект), Big Data (великі дані), Industry 5.0 підкреслює важливість співпраці між людьми та робототехнікою. Особливості:

7.1. Автоматизація виробництва. Використання роботів та сенсорних технологій для зниження витрат та підвищення продуктивності.

7.2. Цифрова трансформація логістики. Використання AI для оптимізації маршрутів доставки (наприклад, Amazon).

7.3. Індивідуалізація продуктів. Використання 3D-друку для створення кастомізованих товарів (наприклад, у сфері медицини).

8. Метод аналізу ієрархій (MAI) – це математичний інструмент системного підходу (розроблений Т.Л. Сааті) для вирішення складних завдань прийняття рішень. Він дозволяє особі, яка приймає рішення, у інтерактивному режимі знайти варіант, найбільш відповідний її розумінню сутності проблеми та вимог до її вирішення [42-44]. MAI використовують для прийняття рішень в управлінні, бізнесі, у виробничій, охороні здоров'я, освіті тощо.

Основні етапи MAI:

8.1. Побудова ієрархічної структури проблеми. Ієрархія включає мету, критерії, альтернативи та інші фактори, що впливають на вибір.

8.2. Оцінка елементів ієрархії. Кожен елемент може враховувати матеріальні та нематеріальні чинники, кількісні та якісні характеристики, об'єктивні дані та суб'єктивні експертні оцінки.

8.3. Попарні порівняння. Визначаються пріоритети, які відображають відносну важливість елементів.

8.4. Синтез пріоритетів. Результатом є зведена оцінка альтернатив, серед яких обирається найкраща за максимальним значенням пріоритету [14].

Зважаючи на розглянуті підходи до побудови концепції розвитку організації слід зазначити, що кожен з них має свої переваги та обмеження. Як то: цінова політика є гнучкою та доступною, але її легко повторити конкурентам. У той же час стратегії, що базуються на нових технологіях,

складніше копіюються, але потребують значних інвестицій та є менш гнучкими у реалізації.

У сучасних умовах не існує єдиного універсального загальноприйнятого підходу, що зумовлене значним чином тим фактом, що, компанії не мають однакового набору критеріїв, які свідчили б про ефективність їх діяльності. Й це робить процес розроблення концепції багатозадачним та різноваріантним та надає можливість врахування ключових особливостей розвитку організації, з урахуванням умов її функціонування, і створення індивідуального підходу до організації її розвитку на основі комбінування окремих елементів різних методів. Таким чином, концепція розвитку організації є динамічною системою, яка дозволяє компаніям створювати конкурентні переваги та ефективно реагувати на виклики ринку. З урахуванням проблематики дослідження доцільним для використання є комбінування окремих елементів таких стратегій, як SWOT-аналіз чи впровадження технологій Industry 4.0 та Industry 5.0 з використанням методу MAI, що дозволяє адаптуватися до змін та зберігати стійкість в умовах швидкоплинних змін зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ПАРАДИГМИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ «НАЦІОНАЛЬНИЙ НАУКОВИЙ ЦЕНТР «ІНСТИТУТ КАРДІОЛОГІЇ, КЛІНІЧНОЇ ТА РЕГЕНЕРАТИВНОЇ МЕДИЦИНИ ІМЕНІ АКАДЕМІКА М.Д. СТРАЖЕСКА НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ МЕДИЧНИХ НАУК УКРАЇНИ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика наукового Центру

Національний науковий центр ДУ «Національний науковий центр «Інститут кардіології, клінічної та регенеративної медицини імені академіка М.Д. Стражеска Національної академії медичних наук України» (як він зараз називається) створений у 1936 р. XX ст. у м. Києві, коли у Києві з ініціативи академіка М. Д. Стражеска, засновано Український інститут клінічної медицини, який і був першим директором інституту.

Будівництво здійснювалось на земельній ділянці площею 4 га на Печерську. Інститут планувався як багатoproфільний науково-дослідний заклад, у ньому об'єднувалися такі напрями медицини: терапія, хірургія, гінекологія (патологія вагітності), гематологія, неврологія, патофізіологія, біохімія, імунологія.

Наукові дослідження, які здійснювались колективом інституту напередодні Другої світової війни, дали можливість М.Д. Стражеску та колективу у ті часи брати участь у вирішенні завдань, які стояли перед медичною наукою. Під час II Світової війни наукова та лікувальна робота інституту була припинена, наукова бібліотека, що залишилась у Києві, знищена. У 1944 р. XX ст. за адресою: вул. Саксаганського, 75 (де до II Світової війни знаходився Київський інститут удосконалення лікарів) Інституту виділена територія площею 14482 м² з усіма будівлями, на той час у ньому було розміщено Евакогоспіталь № 3707 (який у липні 1945 р. було

розформовано й почалася реконструкція та капітальний ремонт і оснащення обладнанням й науковою апаратурою), у якому працювали і наукові співробітники інституту, й лише у квітні 1946 р. ХХ ст. інститут відновив свою діяльність.

До 1970 р. ХХ ст. інститут був багатoproфільним науково-дослідним закладом із традиційно пріоритетним вивченням патології серцево-судинної системи. У 1977 р. Український науково-дослідний інститут клінічної медицини імені академіка М.Д. Стражеска перейменовано в Український науково-дослідний інститут кардіології імені академіка М.Д. Стражеска. Інститут став головним науковим, клінічним та організаційно-методичним центром кардіології в Україні.

У період з 1974 по 1978 р. побудована нова база Інституту кардіології на вул. Святослава Хороброго, 5, на площі 8 га розмістилися клінічні та лабораторні корпуси, господарчі приміщення, розбито великий парк. Клініки та підрозділи були оснащені новою сучасною науково-діагностичною апаратурою, налагоджено нові на той час діагностичні методи. Науково-практична діяльність колективу інституту в ці роки пов'язана з актуальними проблемами кардіології – атеросклерозу та ішемічної хвороби серця.

У цей час Вченою радою розроблено та впроваджено таку структуру інституту: I. Клінічний відділ. II. Відділ епідеміології. III. Експериментально-лабораторний відділ. IV. Науково-організаційний відділ. V. Консультативна поліклініка. VI. Інші підрозділи інституту.

Інституту кардіології імені академіка М.Д. Стражеска, відповідно до розпорядження ВАК, було надано право атестації наукових кадрів вищої кваліфікації – докторів та кандидатів медичних наук, у зв'язку з чим при інституті створено Спеціалізовану вчену раду, до якої увійшли провідні кардіологи України. Рада продовжує працювати понині.

У 1999 р. Український науково-дослідний інститут кардіології перейшов із відомства МОЗ України у відомство АМН України, змінивши назву на Інститут кардіології імені академіка М.Д. Стражеска АМН України.

На честь 70-річного ювілею Інституту кардіології та 130-річчя від дня народження М.Д. Стражеска, інституту було надано статус Національного наукового центру з найменуванням його надалі – Національний науковий центр «Інститут кардіології імені академіка М.Д. Стражеска» НАМН України (ННЦ).

На сучасному етапі ННЦ – провідний науковий центр, діяльність якого зосереджена на розв'язанні актуальних проблем кардіології. Тематика наукових досліджень відповідає кардіологічній ситуації в Україні.

Основні завдання ННЦ, згідно з його статутом:

- планування фундаментальних та прикладних наукових досліджень та спрямування їх на отримання конкретних результатів на підставі вивчення та узагальнення досягнень світової науки за профілем своєї діяльності;
- визначення на основі проведених наукових досліджень нових можливостей у досягненні принципово нових результатів у відповідному напрямку медицини;
- створення наукового продукту за результатами наукових досліджень (монографії, підручники, довідники, посібники тощо) та розроблення методичних документів щодо впровадження науково-дослідних розробок у практичну діяльність як установ НАМН України, так і закладів охорони здоров'я іншого підпорядкування;
- виконання функцій головного закладу в Україні з кардіології та ревматології;
- провадження діяльності з медичної практики, надання високоспеціалізованої лікувально-діагностичної допомоги населенню України на базі клінічних підрозділів консультативно-експертних центрів закладу;
- розроблення та впровадження Національних програм щодо запобігання та лікування серцево-судинних і ревматологічних захворювань;
- проведення наукової та науково-методичної експертизи: лікарських засобів та виробів медичного призначення, апаратів та приладів, патентно-

ліцензійної, інформаційної та видавничої діяльності, заснування наукових видань, у тому числі з наданням платних послуг на договірній основі;

- за дорученнями НАМН України та МОЗ України підготовка матеріалів для Адміністрації Президента України, Кабінету Міністрів України та Верховної Ради України.

ННЦ оснащений сучасними діагностичними приладами, має необхідну клінічну та експериментальну базу, висококваліфікований кадровий потенціал, що дозволяє вирішувати важливі завдання.

Наукові дослідження здійснюються відповідно до завдань комплексних науково-технічних програм із пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки.

У ННЦ розроблена і у 1999 р. затверджена «Програма профілактики та лікування артеріальної гіпертензії в Україні», яка закінчилась у 2010 р. У 2003 р. групі вчених присуджено Державну премію України за розроблення та впровадження у медичну практику науково обґрунтованих методів профілактики, лікування та заходів запобігання розвитку ускладнень артеріальної гіпертензії в Україні; у 2007 р. – Державну премію України присуджена науковцям, серед яких і співробітники ННЦ за спільну розробку НАН України та НАМН України «Інноваційний метод магнітокардіографії у виявленні пацієнтів з прихованою ішемією міокарда: спільна розробка з Інститутом кібернетики НАН України, 2005 р.»

Структура ННЦ удосконалюється: створено відділи некоронарогенних хвороб серця та клінічної ревматології, клінічної фармакології, медико-соціальних проблем кардіології, симптоматичної гіпертензії, дисліпідемії, інформаційних технологій. Організовано нові лабораторії: генетичних і цитологічних досліджень, візуалізації серця та функціональної діагностики, електрофізіологічна з рентген-операційною.

На базі ННЦ (поліклініка) з 1991 р. працює Український ревматологічний центр, у якому приймають пацієнтів з різних регіонів України. Розширюються міжнародні контакти, зокрема здійснюється співробітництво з Європейським та Американським кардіологічним

товариствами. Співробітники ННЦ беруть участь у всесвітніх, європейських та національних кардіологічних форумах (Австрія, Німеччина, Нідерланди, Італія, Китай, Португалія, США, Туреччина, Франція, Японія та ін.).

ННЦ є клінічною базою кафедри кардіології Національної медичної академії післядипломної освіти (НМАПО) ім. П.Л. Шупика. Щороку на цій кафедрі – вона є головною в Україні – вдосконалюють професійну майстерність понад 560 кардіологів, терапевтів та сімейних лікарів.

У зв'язку зі 125-річчям з дня народження академіка М.Д. Стражеска та на відзначення особливих заслуг у галузі охорони здоров'я у 2001 р. встановлено Державну відомчу відзнаку «Медаль академіка М.Д. Стражеска», якою нагороджують наукових співробітників і лікарів за вагомий внесок у кардіологію; у 2013 р. Асоціацією кардіологів України встановлено медаль «За заслуги», якою нагороджують наукових співробітників та лікарів за значний внесок у розвиток кардіології України.

ДУ «Національний науковий центр «Інститут кардіології, клінічної та регенеративної медицини імені академіка М.Д. Стражеска Національної академії медичних наук України» продовжує розвиватися як спеціалізований науковий, лікувальний та організаційно-методичний центр, колектив якого, володіючи значним кадровим та науковим потенціалом, продовжує працювати над вирішенням актуальних проблем кардіології в Україні.

Загальну характеристику Державної установи "Національний науковий центр «Інститут кардіології, клінічної та регенеративної медицини імені академіка М. Д. Стражеска Національної академії медичних наук України» наведено у табл. 2.1.

Напрямами діяльності наукового Центру є:

Основний:

72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук

Додаткові:

85.42 Вища освіта

86.10 Діяльність лікарняних закладів

86.21 Загальна медична практика

86.22 Спеціалізована медична практика [25].

Таблиця 2.1

Загальна характеристика наукового Центру

Зміст необхідних відомостей	Інформація
Назва повна наукового центру	Державна установа «Національний науковий центр «Інститут кардіології, клінічної та регенеративної медицини імені академіка М. Д. Стражеска Національної академії медичних наук України» ДЕРЖАВНА УСТАНОВА «НАЦІОНАЛЬНИЙ НАУКОВИЙ ЦЕНТР «ІНСТИТУТ КАРДІОЛОГІЇ ІМЕНІ АКАДЕМІКА М.Д. СТРАЖЕСКА» НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ МЕДИЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
Скорочена назва	ДУ "ННЦ "ІНСТИТУТ КАРДІОЛОГІЇ ІМЕНІ АКАДЕМІКА М.Д.СТРАЖЕСКА" НАМН
Ліцензія	з 14.03.2017 по 14.03.2022 Придбання; зберігання; використання; знищення; реалізація (відпуск) наркотичних засобів (списку 1 таблиці II та списку 1 таблиці III), психотропних речовин (списку 2 таблиці II та списку 2 таблиці III), прекурсорів (списку 1 таблиці IV та списку 2 таблиці IV) Переліку наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів
Ліцензіар	Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками Ліцензійний реєстр на право здійснення господарської діяльності з обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів
ЄДРПОУ	02011893
Юридична адреса	Україна, 03151 м. Київ, вул. Святослава Хороброго, 5 Україна, 03151, місто Київ, ВУЛИЦЯ НАРОДНОГО ОПОЛЧЕННЯ, будинок 5 stragh.cardio@gmail.com

Джерело *. Сформовано з використанням даних [45-46].

У 2023 році 1 особі вручено Почесний нагрудний знак «За збереження життя» від Головнокомандувача Збройних Сил України, 3 особи отримали Почесну грамоту Президії НАМН України, 2 особи отримали Почесну грамоту ДОЗ КМДА.

Раду молодих вчених МОН внесено в книгу «Рада молодих вчених України: 2022. Незламні» і молодим вченим Центру висловлено Подяку «За активну громадянську позицію під час воєнного стану».

У 2023 році були внесені суттєві зміни у наукову тематику, відбулось

покращення матеріально-технічної бази:

1. Придбано: новий апарат SIEMENS для проведення комп'ютерної томографії для дослідження анатомії серця та коронарних судин; два ультразвукові апарати для експертної та скринінгової ехокардіографії;

- сучасний апарат для проведення магнітно-резонансної томографії серця з можливістю проведення T1- і T2-картування;

- новий MPT апарат Canon Vantage Orian значно підвищує діагностичні та диференційно-діагностичні можливості щодо виявлення міокардиту, кардіоміопатій, перикардиту, амілоїдозу серця, постінфарктних ішемічних змін, фібротичного/некротичного ураження міокарду різного генезу та інших захворювань;

- систему для електрофізіологічних досліджень з кріоконсоллю.

2. Відремонтовано трансторакальний та трансезофагеальний датчик для проведення ехокардіографії.

3. Закуплено обладнання для клініко-біохімічної лабораторії: аналізатор газів крові; аналізатор електролітів крові; коагулометр автомат; коагулометр напівавтомат.

Після реорганізації у 2022 році ДУ «ННЦ «Інститут кардіології ім. акад. М.Д. Стражеска НАМН України» шляхом злиття в ДУ «Національний науковий центр ім. акад. М.Д. Стражеска НАМН України», у 2024 році було оформлено та отримано документи на клініку новоствореної установи.

Протягом 2024 року Клініка продовжувала працювати в умовах воєнного стану та обмеженого фінансування, але фактично повернулась до показників діяльності перед повномасштабним вторгненням росії в Україну.

У 2024 році кількість відвідувань консультативної поліклініки склала 34787, лікарями поліклініки здійснено 26 благодійних виїздів у населенні пункти Київської області, під час яких оглянуто і надана консультативна кардіологічна допомога 341 пацієнту, прийнято у консультативній поліклініці 1448 хворих військовослужбовців та учасників Сил оборони, до консультативної поліклініки звернулося 18395 хворих за електронним

направленням. [25].

2.2. Аналізування основних фінансово-економічних показників діяльності наукового Центру

Аналіз основних фінансово-економічних показників наукового Центру проведено за даними фінансової звітності (додаток Б), результати розрахунку наведено у табл. 2.2.

Аналіз даних табл. 2.2 свідчить, що науковий Центр у 2024 році порівняно з 2023 роком суттєво збільшив доходи – майже у 4 рази (профіцит становив 388,62%). Проте, незважаючи на загальний позитивний результат діяльності наукової установи впродовж 2023-2024 років спостерігалось нарощування як позитивних, так і негативних тенденцій.

Таблиця 2.2

Аналіз основних фінансово-економічних показників наукового Центру

№ з/п	Показники, млн грн	Код рядка	2023 рік	2024 рік	Відхилення, 2023/2022	
					абсолютне, млн грн	відносне, %
1.	Бюджетні асигнування	2010	88,30	238,50	150,21	170,12
2.	Доходи від надання послуг (виконання робіт)	2020	6,21	11,56	5,34	86,02
3.	Доходи від продажу активів	2023	2,42	0,03	-2,39	-98,77
4.	Інші доходи від обмінних операцій	2050	1,08	4,33	3,25	300,60
5.	Усього доходів від обмінних операцій	2080	98,01	254,45	156,44	159,61
6.	Інші доходи від необмінних операцій	2130	33,44	46,09	12,65	37,82
7.	Усього доходів від необмінних операцій	2170	33,44	46,09	12,65	37,82
8.	Усього доходів	2200	131,45	300,54	169,08	128,63
9.	Витрати на виконання бюджетних програм	2210	92,44	151,71	59,28	64,13
10.	Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	2220	20,04	56,92	36,88	184,03
11.	Усього витрат за обмінними операціями	2290	112,48	208,63	96,16	85,49
12.	Інші витрати за необмінними операціями	2310	0,30	0,63	0,33	112,05

№ з/п	Показники, млн грн	Код рядка	2023 рік	2024 рік	Відхилення, 2023/2022	
					абсолютне, млн грн	відносне, %
13.	Усього витрат за необмінними операціями	2340	0,30	0,63	0,33	112,05
14.	Усього витрат	2380	112,77	209,27	96,49	85,56
15.	Профіцит / дефіцит за звітний період	2390	18,68	91,27	72,59	388,62
16.	Видатки бюджету (кошторису) за функціональною класифікацією видатків та кредитування бюджету					
	Охорона здоров'я	2480	112,77	209,27	96,49	85,56
	Усього	2520	112,77	209,27	96,49	85,56
17.	Елементи витрат за обмінними операціями					
17.1.	Витрати на оплату праці	2820	51,11	92,18	41,08	80,38
17.2.	Відрахування на соціальні заходи	2830	11,30	20,06	8,76	77,55
17.3.	Матеріальні витрати	2840	45,20	84,48	39,28	86,91
17.4.	Амортизація	2850	4,88	11,91	7,03	144,24
17.5.	Інші витрати	2860	—	—	—	—
17.6.	Усього	2890	112,48	208,63	96,16	85,49

Джерело *. Сформовано та розраховано з урахуванням власних досліджень.

До позитивних тенденцій віднесено:

1. Загальне збільшення доходів на 128,63.

1.1. Від обмінних операцій на 159,61%, зокрема:

- бюджетних асигнувань на 170,12%;
- доходів від надання послуг (виконання робіт) на 86,02%;
- інших доходів від обмінних операцій на 300,60%.

1.2. Від необмінних операцій на 37,82%.

2. Збільшення видатків бюджету (кошторису) за функціональною класифікацією видатків та кредитування бюджету на охорону здоров'я на 85,56%. Ця тенденція є умовно позитивною, так як свідчить про збільшення обсягів фінансування наукової установи, але одночасно є частиною витрат її.

2.1. За обмінними операціями на 85,49, зокрема:

- витрат на виконання бюджетних програм на 64,13%;
- витрат на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт) на

184,03.

2.2. За необмінними операціями на 112,05%.

2.3. Елементів витрат за обмінними операціями:

- витрат на оплату праці на 80,38%;
- відрахувань на соціальні заходи на 77,55%;
- матеріальних витрат на 86,91%.

Негативними слід вважати такі:

1. Зменшення доходів від продажу активів на 98,77%.
2. Збільшення амортизації на 144,24%,

Такі зміни в першу чергу були викликані впровадженням інновацій науковим Центром протягом 2023-2024 років, що загалом є свідченням наявності значного потенціалу для її розвитку та можливостей підвищення ефективності фінансово-економічної діяльності.

При цьому слід зазначити, що збільшення витрат у 2023 році порівняно з 2022 роком на 85,56% не переважало зростання обсягів доходів (що склало у 2023 році порівняно з 2022 роком 128,63%.[25].

Задля подальшого дослідження основних фінансово-економічних показників наукового Центру за 2023-2024 роки проведено аналіз фінансового стану, який являє собою попередню оцінку результатів діяльності Центру для визначення його фінансового стану та оцінювання динаміки розвитку.

Фінансові показники – важливий інструмент сучасного стратегічного управління. Методи фінансового аналізу бюджетної організації – це комплекс науково-методичних інструментів та принципи дослідження фінансового стану бюджетної організації. Неформалізовані методи аналізу ґрунтуються на описуванні аналітичних процедур на логічному рівні, а не на жорстких аналітичних взаємозв'язках та залежності.

До формалізованих методів фінансового аналізу належать ті, в основу яких покладено жорстко формалізовані аналітичні залежності. Використання видів, прийомів та методів аналізу для конкретних цілей визначення фінансового стану бюджетної організації в сукупності становить методологію

та методику аналізу. Фінансовий аналіз здійснюється за допомогою різних моделей [11]:

- дескриптивні моделі – базуються на використанні інформації з бухгалтерської звітності (система аналітичних коефіцієнтів);
- предикативні моделі – моделі передбачуваного, прогностичного характеру (точка критичного обсягу реалізації);
- нормативні моделі – моделі, які дають можливість порівняння фактичних результатів діяльності підприємства із нормативними (розрахованими на підставі нормативу).

Серед багатьох форм зв'язку важливу роль відіграє причина, сутність якої полягає в породженні одного явища іншим. Такі явища називаються детермінованими або причинно-наслідковими. Ознаки, що характеризують причину, називають факторами, якщо ж вони характеризують наслідки, то їх називають результатами. Сукупність пов'язаних факторів і результативних ознак є факторною системою. Факторний аналіз – методика комплексного й системного вивчення та вимірювання впливу факторів на величину результатних показників.

За різними класифікаційними ознаками відокремлюють різні типи факторного аналізу [11]:

1 Детермінований (функціональний) і стохастичний аналіз – залежно від виду зв'язку між фактором (або факторами), що досліджується і результативним показником. Жорстко детермінованим (функціональним) залежності притаманне те, що кожному значенню фактору відповідає певне не випадкове значення результатної змінної величини (функції). Такі залежності називають функціональними. Зокрема, кожній зміні годинної тарифної ставки, посадових окладів – певний розмір витрат на оплату праці – певна абсолютна сума цих відрахувань. Зв'язок називається стохастичним (імовірним), якщо кожному значенню факторної ознаки відповідає множина значень результатної ознаки, тобто певний статистичний розподіл. Цей вид залежності характеризується тим, що кожному значенню змінної величини

фактора відповідає не одне, а кілька значень величини функції. Такі залежності називають кореляційними.

2 Аналіз: від загального до окремого; від окремого до узагальнюючих.

3 Одноступеневий і багаступеневий аналіз – залежно від кількості рівнів підпорядкованості чинників, які досліджуються.

4 Статичний і динамічний аналіз – аналізуються дані станом на якусь дату, період або зміни даних у часі, тобто в динаміці. Прикладом може слугувати визначення структури активів чи пасивів балансу станом на початок або кінець звітного періоду. Аналіз змін аналітичних фінансових показників у часі - приклад динамічного аналізу.

5 Ретроспективний і перспективний (прогнозний) аналіз – відповідно вивчення впливу факторів у минулому або прогнозування їх впливу. Прикладом цього може бути обґрунтування стратегії розвитку підприємства з використанням сукупності різних методів й прийомів. При цьому використовуються всі перелічені типи факторного аналізу.

Існують два основні підходи до визначення фінансової стійкості. Згідно з першим, фінансову стійкість вищого навчального закладу можна зрозуміти на основі визначення співвідношення позикового та власного капіталу. Згідно з другим підходом, вищий навчальний заклад є фінансово стійким, якщо у нього достатньо власних оборотних активів.

Зважаючи на довгострокову перспективу розвитку Державної установи «Національний науковий центр «Інститут кардіології, клінічної та регенеративної медицини імені академіка М.Д. Стражеска Національної академії медичних наук України», важливо зауважити, що фінансова стійкість залежить і від співвідношення доходів та витрат. За умови, якщо науковий Центр має певні проблеми із поточною платоспроможністю, то у майбутньому позитивний фінансовий результат дозволить збалансувати вхідні та вихідні грошові потоки, що зробить його фінансово стійким. З цього слідує, що висока рентабельність позитивно впливає на його здатність проводити стабільну діяльність.

Значний вплив на фінансову стійкість має також розмір позикового капіталу по відношенню до власного або загальної суми фінансових ресурсів. Державна установа може стабільно функціонувати в умовах високої фінансової залежності від коштів кредиторів. Проте зміна ринкової ситуації, інші негативні впливи зовнішнього та внутрішнього середовища можуть призвести до того, що науковий Центр не зможе відповісти за процентними зобов'язаннями та зобов'язаннями щодо повернення тіла кредиту. Тому висока частка зобов'язань створює загрози фінансовій стійкості у середньо- та довгостроковій перспективах [50-52].

Аналіз фінансового стану проведено за даними фінансової звітності Центру за 2022-2023 роки (додаток Б) за формулами 2.1-2.11 з використанням даних [50-52].

В процесі проведення аналізу фінансового стану наукового Центру використано систему аналітичних коефіцієнтів. Зокрема, розраховано такі показники:

1. Коефіцієнт незалежності (автономії), характеризує частку власних коштів у загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність ($K_{\text{нез.}}$). Чим вищим є значення, тим вища фінансова стійкість установи, більш стабільним та незалежним є від зовнішніх джерел фінансування та кредиторів. Оптимальною є ситуація, коли частка власного капіталу на рівні 60 – 40%. Коефіцієнт визначається за формулою 2.1.

$$K_{\text{нез.}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Баланс}} \quad (2.1)$$

2. Коефіцієнт фінансової стійкості ($K_{\text{фін.ст.}}$) свідчить про стійкість фінансового стану. Вимірюється у частках одиниці, або відсотках, розраховується за формулою 2.2.

$$K_{\text{фін.ст.}} = \frac{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Баланс}} \quad (2.2)$$

3. Коефіцієнт участі власних та довгострокових позикових коштів у запасах та витратах ($K_{\text{уч.}}$) характеризується вагою власних та довгострокових позикових коштів у запасах та витратах. Виражається у частках одиниці,

визначається за формулою 2.3.

$$K_{\text{уч.}} = \frac{\text{Власний необоротний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Оборотні активи}} \quad (2.3)$$

4. Коефіцієнт зносу ($K_{\text{зносу}}$), що характеризує ступінь зносу основних засобів (ОЗ), розраховується за формулою 2.4.

$$K_{\text{зносу}} = \frac{\text{Знос}}{\text{Первісна вартість ОЗ}} \quad (2.4)$$

5. Коефіцієнт фінансування ($K_{\text{фінанс.}}$) свідчить про залежність підприємства від залучених засобів, визначається за формулою 2.5.

$$K_{\text{фінанс.}} = \frac{\text{Залучений капітал}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.5)$$

6. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами ($K_{\text{забезп.}}$) свідчить про забезпеченість підприємства власними оборотними засобами, розраховується за формулою 2.6.

$$K_{\text{забезп.}} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Поточні зобов'язання}}{\text{Оборотні активи}} \quad (2.6)$$

7. Коефіцієнт маневреності власного капіталу ($K_{\text{маневр.ВК}}$) свідчить про те, яка частка власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності. Він розраховується за формулою 2.7.

$$K_{\text{маневр.ВК}} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Поточні зобов'язання}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.7)$$

8. Частка основних засобів в активах ($\text{Ч}_{\text{ОЗ у активах}}$) свідчить про те, яку частку фінансових коштів компанії відволікають основні засоби, визначається за формулою 2.8.

$$\text{Ч}_{\text{ОЗ у активах}} = \frac{\text{Основні засоби}}{\text{Баланс}} \times 100\% \quad (2.8)$$

9. Коефіцієнт мобільності активів ($K_{\text{моб. активів}}$) свідчить про здатність активів переходити з однієї форми в іншу – здатність компанії підлаштовуватися під зовнішній вплив ринку, проводити гнучку діяльність. Висока мобільність говорить про те, що компанія зможе змінити структуру активів протягом короткого періоду часу, розраховується за формулою 2.9.

$$K_{\text{моб. активів}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Необоротні активи}} \quad (2.9)$$

Результати аналізування фінансових коефіцієнтів наведено у табл. 2.3,

дані якої свідчать про стабільність фінансового стану установи та його стале покращення протягом 2023-2024 років.

Таблиця 2.3

**Основні фінансові показники діяльності Державної установи
«Національний науковий центр «Інститут кардіології, клінічної та
регенеративної медицини імені академіка М.Д. Стражеска Національної
академії медичних наук України»**

Показники	Роки		
	2023	2024	Нормативне значення
Коефіцієнт незалежності (автономії)	0,99939	0,99938	$\geq 0,5$
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,0	1,0	$\geq 0,7$
Коефіцієнт участі власних та довгострокових позикових коштів у запасах та витратах	1,0	1,0	Збільшення
Коефіцієнт зносу	0,30736	0,28047	Зменшення
Коефіцієнт фінансування	0,00061	0,00062	$< 0, \downarrow$
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	1,0	1,0	$> 0,1$
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,03771	0,19025	$> 0, \uparrow$
Частка основних засобів в активах	0,78719	0,77216	Зменшення
Коефіцієнт мобільності активів	0,03917	0,23476	$> 0, \uparrow$

Джерело *. Сформовано та розраховано з урахуванням власних досліджень.

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить про загальне покращення основних фінансових показників діяльності наукового Центру, який в цілому, здійснює ефективну діяльність та має певний запас фінансової міцності. Проте за окремими показниками спостерігається незначне зменшення коефіцієнтів (коефіцієнту незалежності (автономії), частки основних засобів в активах) протягом 2022-2023 років, окрім коефіцієнтів: фінансування, маневреності власного капіталу та мобільності активів у 2023 році.

Але загалом слід зазначити, що зменшилась можливість вільного маневрування коштами та їх ефективного використання, що дає підстави для висновку про те, що задля забезпечення ефективної діяльності наукового Центру доцільним є розроблення та реалізація комплексу заходів направлених на підвищення прибутковості, зважаючи на специфіку його діяльності, за рахунок ефективного управління науковою діяльністю.

Задля поглиблення дослідження діяльності наукового Центру проведено аналізування та оцінювання ефективності управління ним шляхом модифікації методу оцінювання фінансової стійкості та його адаптації під потреби наукового Центру. Сутність методу полягає у виявленні потенційних зон ризику та визначенні значних витрат у разі переходу з зони абсолютно стійкого фінансового стану до зони катастрофічного за умови зміни напрямів діяльності Центру; зміни джерел фінансування; суттєвих відмінностей у планових нормах витрат відносно реальних тощо.

Здійснюється розрахунок показників задля визначення загального рівня фінансової стійкості наукового Центру з урахуванням ступеня ризику використання фінансових ресурсів й рівня загрози його діяльності. У якості показників обрано ті, що характеризують фінансову стійкість Центру:

- П 1 – коефіцієнт незалежності (автономії) – характеризує можливість здійснювати діяльність (зважаючи на специфіку Центру) з точки зору його залежності від зовнішніх джерел;
- П 2 – коефіцієнт фінансування – свідчить про залежність Центру від залучених засобів;
- П 3 – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами свідчить про забезпеченість Центру ними;
- П 4 – коефіцієнт маневреності власного капіталу – свідчить про частку власного капіталу при фінансуванні поточної діяльності Центру.

Підсумковим є чотирикомпонентний показник, формульний вираз якого проілюстровано за допомогою рівняння (формула 2.10).

$$S = \{S(\pm P1), S(\pm P2), S(\pm P3), S(\pm P4)\} \quad (2.10)$$

S – множина складається з елементів $S(\pm P1)$, $S(\pm P2)$, $S(\pm P3)$, $S(\pm P4)$;

$S(\pm Pi)$ – функція $S(x)S(x)S(x)$, яка визначається для $+Pi$ та $-Pi$.

Має зберігатись залежність виду:

Абсолютно стійкий фінансовий стан ($P1 > 0$, $P2 < 0$, $P3 > 0$, $P4 > 0$): організація має стабільну структуру капіталу, достатньо ресурсів для покриття зобов'язань та фінансову незалежність.

Переважно стійкий ($P1>0, P2=0, P3>0, P4>0$): характеризує рівновагу між активами та зобов'язаннями.

Нестійкий ($P1<0, P2<0, P3>0, P4>0$): діяльність організації є ризиковою, але є можливості для відновлення стабільності.

Критичний ($P1<0, P2>0, P3<0, P4>0$): свідчить про серйозні проблеми, однак є певні ресурси для уникнення катастрофи.

Передкатастрофічний ($P1<0, P2=0, P3=0, P4=0$): нарощування загрози банкрутства.

Катастрофічний ($P1<0, P2>0, P3<0, P4<0$): повна втрата фінансової стійкості та, ймовірно, загроза банкрутства.

Аналізування кожного ймовірного стану дає можливість оцінити поточний фінансовий стан та передбачити ризики або шанси для розвитку.

Підхід модифіковано за допомогою критерію Лапласа, який враховує принцип недостатнього підґрунтя, з урахуванням якого всі стани природи P_j є рівно ймовірними, кожному з яких (P_j) відповідає ймовірність p_i , що визначається за формулою 2.11.

$$p_i = \frac{1}{n} \quad (2.11)$$

Для прийняття рішень розраховується середнє арифметичне значення ($W(A_i)$) (формула 2.12).

$$W(A_i) = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n a_{ij} \quad (2.12)$$

Значення ($W(A_i)$) адаптовано за шкалою відповідності до рівнів фінансової стійкості з використанням методу золотого перерізу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Шкала визначення рівня фінансової стійкості

№ з/п	Залежність між показниками	Рівні фінансової стійкості	Загальний рівень фінансової стійкості
1.	$P1>0, P2<0, P3>0, P4>0$	Абсолютно стійкий фінансовий стан	0,855-1
2.	$P1>0, P2=0, P3>0, P4>0$	Переважно стійкий фінансовий стан	0,619-0,854

3.	П1<0, П2<0, П3>0, П4>0	Нестійкий фінансовий стан	0,383-0,618
4.	П1<0, П2>0, П3<0, П4>0	Критичний фінансовий стан	0,147-0,382
5.	П1<0, П2=0, П3=0, П4=0	Передкатастрофічний фінансовий стан	0,001-0,146
6.	П1<0, П2>0, П3<0, П4<0	Катастрофічний фінансовий стан	0

Джерело *. Сформовано з урахуванням власних досліджень.

На основі даних Додатку А здійснено розрахунок показників, результати наведено у табл. 2.5.

$$p_i = \frac{1}{4} = 0,25, \quad i \in \{1,2,3,4\}.$$

Середнє арифметичне значення ($W(A_i)$) визначено за формулою 2.12.

$$W(A_{2022}) = 0,25 \times (0,99939 + 0,00061 + 1,0 + 0,03771) = 0,25 \times 2,03771 = 0,50.$$

$$W(A_{2023}) = 0,25 \times (0,99938 + 0,00062 + 1,0 + 0,19025) = 0,25 \times 2,19025 = 0,55.$$

Таблиця 2.5

Розрахунок показників для оцінювання фінансової стійкості наукового Центру

Показники	Роки	
	2022	2023
П 1	0,99939	0,99938
П 2	0,00061	0,00062
П 3	1,0	1,0
П 4	0,03771	0,19025
S	1,0,1,1	1,0,1,1
A	0,50	0,55

Джерело *. Сформовано та розраховано з урахуванням власних досліджень.

Ймовірність визначена за формулою 2.11.

За результатом аналізування даних табл. 2.5 можна зробити висновок про те, що в цілому фінансовий стан є нестійким за показниками та за загальним рівнем фінансової стійкості. Загалом це пояснюється недостатньою кількістю обігових коштів для забезпечення фінансування діяльності ДУ «Національний науковий центр «Інститут кардіології, клінічної та регенеративної медицини імені академіка М. Д. Стражеска НАМН України».

2.3. Аналізування, оцінювання та управління науковою діяльністю наукового Центру

Згідно статуту до напрямів наукової діяльності Центру відносяться: вивчення актуальних проблем патогенезу, діагностики, лікування та профілактики серцевосудинних захворювань, ревматичних хвороб, коморбідної патології внутрішніх органів, фундаментальні і клінічні дослідження генетичної та регенеративної медицини та їх імплементація в клінічну практику, що забезпечується шляхом:

- проведення фундаментальних та прикладних наукових досліджень з інноваційних напрямів за профілем діяльності;

- створення наукового продукту за результатами наукових досліджень, методів діагностики та лікування, винаходів, стандартів і протоколів (статті, тези, монографії, підручники, довідники, посібники тощо) та розроблення методичної документації з впровадження науково-дослідних розробок у практичну діяльність [25].

Активно здійснюється підготовка медичних кадрів, основні результати за 2023 рік наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Медичні кадри

Осіб	Номер рядка	Усього облікова кількість осіб на 31.12	У тому числі на основній роботі в закладах підготовки кадрів, НДІ та апараті органів управління		Із загальної кількості лікарів (графа 1), які мають кваліфікаційну категорію		
			Клініка	Наука	вищу	I	II
А	Б	1	3	4	5	6	7
1. Лікарі	<u>1</u>	166	89	77	113	19	<u>6</u>
у тому числі жінок	2	112	62	50			

Осіб	Номер рядка	Усього облікова кількість осіб на 31.12	У тому числі на основній роботі в закладах підготовки кадрів, НДІ та апараті органів управління		Із загальної кількості лікарів (графа 1), які мають кваліфікаційну категорію		
			Клініка	Наука	вищу	I	II
А	Б	1			3	4	5
із загальної кількості - лікарі сільських адміністративних районів	3						
із загальної кількості - лікарі з організації і управління охорони здоров'я (соціал-гігієністи)	4	4	2	2	1		
у тому числі статистики	5	2	2				2
терапевти - усього	6	1	1				
кардіологи	7	112	46	66	85	10	5
ревматологи	8	11	4	7	7	3	
ендокринологи	9	1	1		1		
з функціональної діагностики	10	6	6		6		
хірурги	11	1	1		1		
анестезіологи	12	6	6		1	1	
ендоскопісти	13	1	1		1		
рентгенологи	14	6	6		4	2	1
з ультразвукової діагностики	15	1	1			1	
офтальмологи	16	1	1		1		
невропатологи	17	3	2	1	2	1	
психотерапевти	18	2	2				
патологоанатоми	19	1	1		1		
генетики	20	1	1				
імунологи	21	3	2	1	1		
інфекціоністи	22	1	1		1		
бактеріологи і вірусологи	23	1	1			1	
лаборанти	24	3	3				

Джерело *. Сформовано за результатами даних наукового Центру (Форма № 20).

Інформація про середній медичний персонал за 2023 рік наведена у табл.

2.7.

Таблиця 2.7

Середній медичний персонал

Осіб	Номер рядка	Усього облікова кількість осіб на 31.12	Із загальної кількості середніх медичних працівників, які мають кваліфікаційну категорію		
			вищу	I	II
А	Б	1	2	3	4
<u>1. Середній медичний персонал</u>	<u>1</u>	<u>130</u>	<u>87</u>	<u>6</u>	<u>8</u>
у тому числі					
фельдшери	2	-			
акушерки	3	-			
помічники санітарних лікарів і помічники епідеміологів	4	-			
медичні сестри в усіх закладах	5	117	78	5	7
інструктори-дезінфектори	6		x	x	x
лаборанти (фельдшери-лаборанти)	7	12	8	1	1
зубні техніки	8				
рентгенотехніки	9		x	x	x
рентгенлаборанти	10	1	1		
медичні статистици	11				
інші	12				

Джерело *. Сформовано за результатами даних наукового Центру (Форма № 17).

Активно здійснюється підготовка наукових кадрів у аспірантурі, дані за 2023 рік наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Підготовка аспірантів

Показники	Код рядка	План	Фактично
Аспірантура			
Кількість установ	001		
Навчання з відривом від виробництва			10
Кількість аспірантів на початок року	010		
Прийом	020		1
Випуск –разом	030		-
у тому числі особи які захистили дисертацію	040	x	-
Вибуло до закінчення строку навчання	050		1
Кількість аспірантів на кінець року	060		10
Навчання без відриву від виробництва	070		
Кількість аспірантів на початок року			-
Прийом	080		-
Випуск – разом	090		-

Показники	Код рядка	План	Фактично
у тому числі особи які захистили дисертацію	100	х	-
Вибуло до закінчення строку навчання	110		-
Кількість аспірантів на кінець року	120		-

*Джерело **. Сформовано за результатами даних наукового Центру (Форма № 3-8).

За 2023 рік не було захисту дисертацій співробітниками Центру, 1 аспірант з відривом від виробництва за спеціальністю «Медицина» 222 переведений для захисту дисертації до аспірантури Національного медичного Університету імені О.О. Богомольця. Зараховано до аспірантури 1 лікаря за спеціальністю «Медицина» 222. Проходять підготовку 10 аспірантів з відривом від виробництва за спеціальністю «Медицина» 222.

У Центрі навчається 14 інтернів 2-го року навчання та 11 1-го року навчання.

У 2023 році виконувалось 19 науково-дослідних робіт (3-фундаментальні та 16-прикладних) за бюджетом НАМН України, 3 прикладні НДР були завершені. До найважливіших досягнень ННЦ у 2023 році відносяться, зокрема [25].: у сфері фундаментальних досліджень: у галузі регенеративної медицини при виконанні фундаментальних НДР при дослідженнях на експериментальних моделях неінфекційного перитоніту, гострого панкреатиту та токсичного порушення пам'яті; у сфері прикладних розробок.

Вперше в Україні встановлено взаємозв'язок між вираженістю клінічних проявів тривоги та депресії й частотою порушень серцевого ритму у військовослужбовців з гострим міокардитом, які знаходяться під впливом стресових чинників у період воєнного стану.

У галузі генетичної медицини у прикладному напрямі отримано низку важливих результатів, зокрема:

Вперше в світі визначено частоти варіантів rs61722009 гена NOS3 та rs1143634 гена IL1B у пацієнтів з тяжким перебігом COVID-19. Вперше визначено асоціацію варіантів генів NOS3 (rs61722009) та гена IL1B (rs1143634) із ускладненим перебігом COVID-19-асоційованої пневмонії, що

стане підґрунтям для розробки нової персоналізованої стратегії по застосуванню інгаляційного NO та IL-1 β -таргетної терапії для досягнення позитивного терапевтичного ефекту.

У результаті дослідження генотипу осіб з нейрональним цериодліпофусцинозом 2 типу (НЦЛІ2) розроблено алгоритм оптимального лабораторного обстеження пацієнтів високої групи ризику. Було проаналізовано генотип симптоматичних пацієнтів з підтвердженим діагнозом спинальної м'язової атрофії.

У 2023 році здійснювалась значна робота з впровадження у практичну діяльність результатів наукових розробок. Отримано 7 патентів і зроблено 7 заявок на корисні моделі. Опубліковано 184 роботи, з них: 1 підручник, 4 посібника, 2-розділи монографії (закордонні), 108 статей (з них 34 закордонні): 58 – публікації у виданнях, що індексуються базами Web of Science та/або Scopus, 50 – публікації у наукових періодичних виданнях, 1 – огляд у науково-довідковому виданні, 62 тези (з них 11 – закордонні), 6 публікацій у науково-популярних виданнях. Після завершення виконання НДР запропоновано до «Інформаційного бюлетеня НАМНУ» 15 нововведень, забезпечено видання: «Українського кардіологічного журналу»; «Українського ревматологічного журналу»; «Клітинна та органна трансплантологія»; «Артеріальна гіпертензія»; «Аритмологія»; «Серцева недостатність».

Інформація про витрати на здійснення наукових досліджень та розробок за видами робіт, за видами витрат, за джерелами фінансування та за галузями наук наведена у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Витрати на здійснення наукових досліджень та розробок

Тис. грн з одним десятковим знаком	Код рядка	Витрати на наукові дослідження та розробки	У тому числі витрати на здійснення наукових досліджень:	
			фундаментальних	прикладних
А	Б	1	2	3
Витрати на наукові дослідження та розробки	101	22978.9	4080.0	18898.9
За видами витрат:				
поточні витрати (без амортизації)	102	22978.9	4080.0	18898.9
з них витрати на оплату праці	103	22641.8		X
За джерелами фінансування:				
кошти організацій державного сектору (органи державної влади та місцевого самоврядування, державні установи та бюджетні організації тощо)	110	22 978.9	4080.0	18898.9
з них кошти державного бюджету	111	22978.9	4080.0	18898.9
За галузями наук:				
медичні науки та науки про здоров'я	120	22978.9	4080.0	18898.9

Джерело *. Сформовано за результатами даних наукового Центру (Форма № 3).

Інформація про персонал, задіяний у виконанні наукових досліджень та розробок наведена у табл. 2-4, Додатку В.

Для виявлення найбільших загроз та можливостей та аналізування механізму управління розвитком наукового Центру проведено аналізування макро- та мікросередовища, результати якого наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз макро- та мікросередовища

Чинники	Показники	Загрози	Можливості
Макросередовище			
Економічні	1. Значний темп інфляції. 2. Високий рівень податкового навантаження	1. Зниження купівельної спроможності населення. 2. Зменшення доходу	— —
Ринкові	1. Високий рівень конкуренції.	1. Зниження частки ринку	1. Збільшення кількості клієнтів

	2. Високий рівень платоспроможності населення		
Політичні	1. Жорстка кредитна політика	1. Складнощі з залученням коштів	—
Міжнародні	1. Зниження курсу валюти	1. Зниження доходу	—
Мікросередовище			
Клієнти	1. Зміна потреб	1. Перехід до конкурентів	1. Зростання попиту
Конкуренти	1. Поява конкурентів	1. Необхідність зниження ціни	—
Ринок праці	1. Зростання рівня безробіття	—	1. Розширення можливості залучення кадрів

Джерело *. Сформовано з урахуванням власних досліджень.

Таким чином, слід зазначити, що наразі найбільшою загрозою діяльності Центру є зниження доходу потенційних споживачів та поява потужних конкурентів, а найбільші можливості пов'язанні з розширенням можливостей підбору кадрів.

Надалі здійснене управлінське дослідження, яке за сутністю є методичною оцінкою функціональних зон ДУ «ННЦ «Інститут кардіології, клінічної та регенеративної медицини імені академіка М.Д. Стражеска НАМН України» й призначене для виявлення стратегічно сильних та слабких сторін.

Результати управлінського дослідження слабких та сильних сторін наведені у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Управлінське дослідження слабких і сильних сторін Центру

Направлення діяльності	Сильні сторони	Слабкі сторони
Персонал (кадри)	1. Професійний досвід. 2. Високий рівень кваліфікації	1. Нестача кваліфікованих кадрів. 2. Значний термін підготовки кадрів
Фінанси	1. Наявність фінансування	1. Недостатні обсяги фінансування
Наукова діяльність	1. Активна наукова робота	1. Великі витрати на здійснення наукових досліджень та розробок
Організаційна культура	1. Довірчі відносини у колективі	1. Наявність прихованих конфліктів. 2. Загроза з боку неформальних лідерів

Джерело *. Сформовано з урахуванням власних досліджень. [25].

За результатами аналізування сильних та слабких сторін Центру можна зробити висновок, про те, що наявність потужних сильних сторін та

активізація зусиль на усіх рівнях управління щодо їх розвитку сприятимуть прозорості процесів та підвищенню якості діяльності Центру й певним чином нівелюють вплив слабких сторін (чинників), що, своєю чергою, сприяють нарощуванню загрози ефективному його функціонуванню.

Надалі сформовано матрицю SWOT-аналізу наукового Центру за складовими: S – strength (сильні сторони); W – weakness (слабкі сторони); O – opportunities (можливості); T – threats (загрози) (табл. 1, Додатку В).

У процесі розроблення стратегії доцільно враховувати, що можливості та загрози можуть змінювати вектор залежно від кон'юнктури ринку. На основі проведеного аналізування діяльності наукового Центру й успішного використання результатів SWOT-аналізу науковому Центру важливо вміти оцінити загрози та можливості з точки зору важливості для організації урахування відповідним чином у стратегії певної комбінації. Доцільним при цьому може бути комбінація виду «Мах-Мах», тобто розвиток наявних можливостей за рахунок використання кадрового та наукового потенціалу.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ
РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ «НАЦІОНАЛЬНИЙ
НАУКОВИЙ ЦЕНТР «ІНСТИТУТ КАРДІОЛОГІЇ, КЛІНІЧНОЇ ТА
РЕГЕНЕРАТИВНОЇ МЕДИЦИНИ ІМЕНІ АКАДЕМІКА М.Д.
СТРАЖЕСКА НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ МЕДИЧНИХ НАУК
УКРАЇНИ»

3.1. Концептуальна модель розвитку наукового Центру

Розвиток організації охорони здоров'я має свої специфічні особливості й має здійснюватися системно, комплексно на основі організаційно-економічного механізму, для чого має бути створена концептуальна модель її розвитку у системі управління організацією загалом.

Стратегічний вибір підприємства має базуватися на чітко сформульованій концепції розвитку. Особливу увагу варто приділити внутрішньому середовищу, що виявляється через його сильні та слабкі сторони. З огляду на вплив великої кількості чинників на вибір стратегії, організації мають розробляти кілька стратегічних альтернатив. Стратегії є варіаціями кількох основних підходів, їх ефективність залежить від особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

У процесі стратегічного управління розвитком організації реалізуються функції менеджменту (планування, організація, регулювання та координація, мотивація та контроль), процес здійснюється безперервно з урахуванням концепції життєвого циклу.

Концептуальна модель розвитку у системі управління організацією є комплексним механізмом, що забезпечує ефективне виявлення, оцінювання, управління та моніторинг ризиків і загроз й дотримання вимог законодавства та внутрішніх нормативних документів.

Зважаючи на запропоновану у 2 розділі можливу комбінацію виду «Мах-Мах» (являє собою майбутній розвиток наявних можливостей за рахунок використання кадрового та наукового потенціалу) з урахуванням результатів аналізування діяльності наукового Центру та проведеного SWOT-аналізу у процесі розроблення стратегії розвитку у межах реалізації концепції його розвитку задля врахування ймовірності у прогнозованому майбутньому зміни вектору можливостей та загроз залежно від кон'юнктури ринку, здійснити розроблення рівневої моделі стратегічного управління діяльністю Центру на основі підходу з використанням циклу постійного поліпшення – PDCA. Цикл постійного поліпшення Шухарта-Демінга – PDCA довів свою ефективність у практиці менеджменту. Його автором прийнято вважати В. Шухарта, який описав три стадії управління якістю: запланувати – зробити – перевірити й запропонував повторювати їх циклами для покращення процесів на виробництві, який ще називають «циклом Шухарта» або принципом Демінга-Шухарта [53]. В. Демінг використав ідеї Шухарта й сформулював цикл із 4 кроків «плануй – роби – перевіряй – дій» – Plan-Do-Check-Act, PDCA й використав на японському виробництві, а пізніше запровадив модифікацію циклу, варіація PDCA інколи називається PDSA [25]. – «планування-виконання-вивчення-дія» (Plan-Do-Study-Act, PDSA) [25]. (рис. 3.1):

- планування (Plan): аналізування поточної ситуації, визначення проблеми або можливості, встановлення цілей;
- виконання (Do): виконання запланованих робіт та поточні вимірювання його результативності;
- перевірка (Check): збір інформації та контролювання результату, може бути на основі ключових показників ефективності (KPI), виявлення та аналізування відхилень, встановлення причин їх;
- вплив (управління, коригування) (Act): заходи щодо усунення причин відхилень, зміни у плануванні та розподілі ресурсів. За умови позитивного результату процес роблять стабільним й покращують, якщо результат негативний, то передбачається повернення до першого пункту й все

повторюється заново з роботою над помилками.

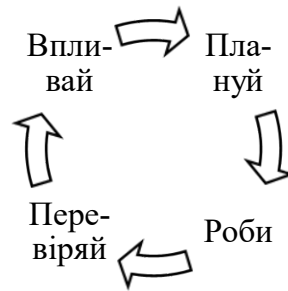


Рис. 3.1. Цикл постійного поліпшення Шухарта-Демінга (PDCA)

Джерело *. Сформовано з урахуванням власних досліджень та використанням [25].

Досягнення цілей стратегічного управління у межах реалізації концепції розвитку наукового Центру доцільно здійснювати в рамках реалізації основних функцій управління, об'єднаних в цикл PDCA (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Концептуальна модель розвитку Центру в межах стратегічного управління на основі циклу PDCA [25].

*Джерело **. Сформовано з урахуванням власних досліджень та [25].

Використання даної моделі у практиці стратегічного управління має сприяти підвищенню ефективності діяльності відповідно до ключових показників ефективності (КРІ). Отримані співвідношення запропоновано розглядати в якості показників ефективності стратегічного управління (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Система показників ефективності стратегічного управління

Групи показників	Показники ефективності стратегічного управління
Управління розвитком	- коефіцієнт забезпеченості ресурсами; - коефіцієнт стимулювання персоналу; - коефіцієнт розвитку кадрового та наукового потенціалу; - коефіцієнт результативності досягнення цілей діяльності.
Управління фінансово-економічною діяльністю	- коефіцієнт корисної освоєння інвестиційних ресурсів; - коефіцієнт відхилення фактичних витрат на реалізацію від запланованих; - коефіцієнт реалізації інноваційного портфеля; - коефіцієнт виконання бюджету; - коефіцієнт відхилення від встановленого терміну виконання

*Джерело **. Сформовано з урахуванням власних досліджень та використанням [25].

На рівні організації дані показники (табл. 3.1) можна використовувати, зокрема, для визначення ефективної стратегії вдосконалення організаційно-економічного механізму управління науковим Центром.

Для формування основної архітектури механізму організаційно-економічного розвитку для закладу охорони здоров'я необхідно сформувати базову модель та елементи.

У процесі стратегічного управління розвитком організації реалізуються функції менеджменту (планування, організація, регулювання та координація, мотивація та контроль), процес здійснюється безперервно з урахуванням концепції життєвого циклу.

Концепція формування організаційно-економічного механізму моделі розвитку організації графічно відображена на рис. 3.3.

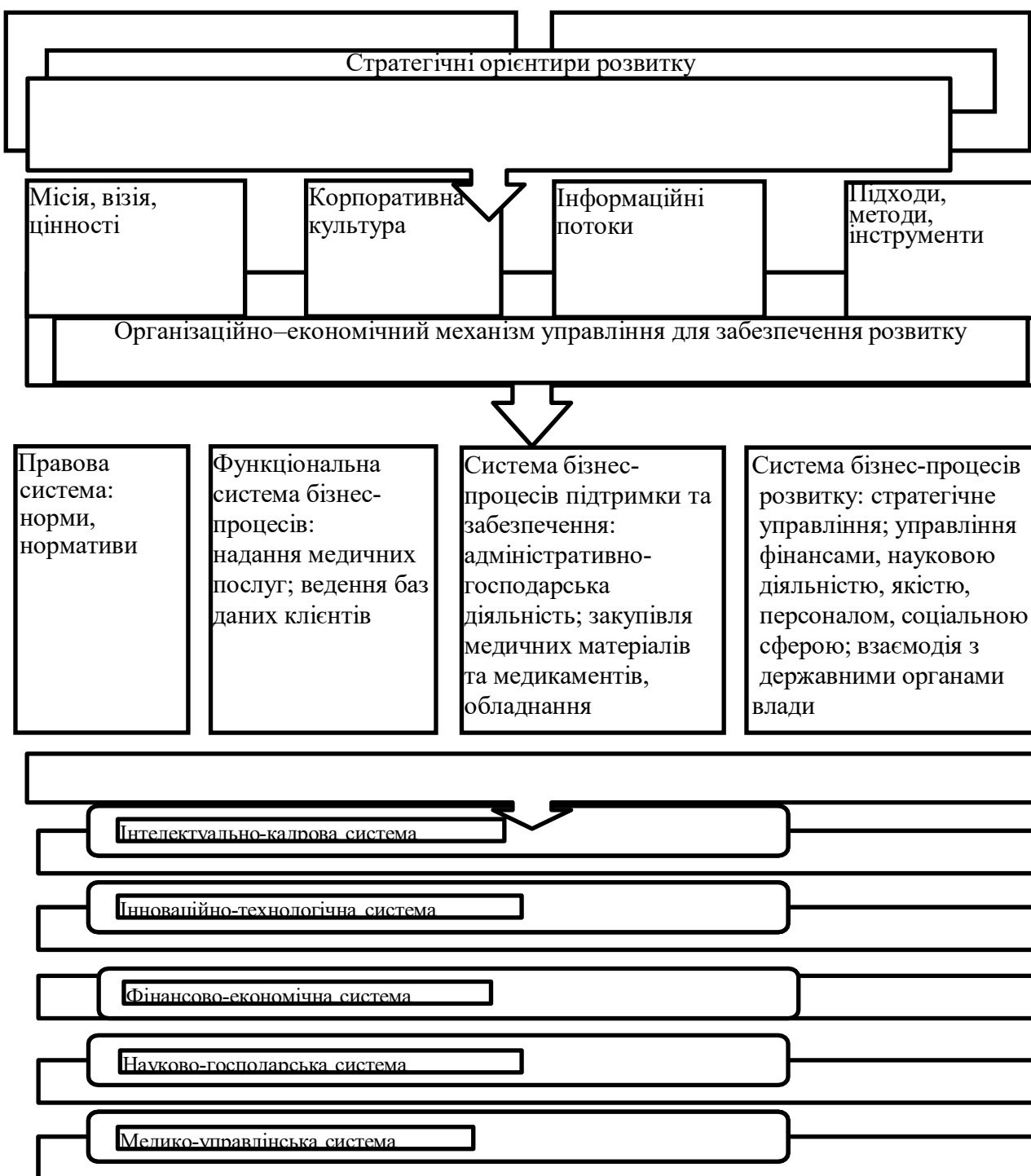


Рис. 3.3. Організаційно-економічний механізм управління науковим Центром

Джерело: Сформовано з урахуванням власних досліджень та даних [25].

Успішна практична реалізація запропонованої концепції розвитку в межах стратегічного управління потребує використання спеціальних методів, реалізації стратегій та ефективності процесів управління нею, що дозволяють виявляти недоліки, однак відповідна комплексна система оцінювання наразі не сформована.

3.2. Основні напрями підвищення ефективності наукової роботи персоналу Центру

Основні напрями підвищення ефективності наукової роботи персоналу включають:

- аналізування та планування персоналу: розроблення кадрової політики, стратегії управління персоналом, кадрового та наукового потенціалу, прогнозування потреб в персоналі;
- підбір та найм персоналу: проведення співбесід, тестів, анкетування для прояву професійного рівня, комунікативної та інших необхідних якостей;
- оцінювання персоналу: персональна оцінка – рівень знань, умінь, майстерності й особистої відповідальності; оцінювання якості виконання роботи;
- організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу: навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання, робота з кадровим резервом;
- атестація та ротація кадрів: проведення заходів, направлених на прояв відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особи працівника вимогам, які висуваються до виконуваної роботи;
- управління оплатою праці: розробка систем мотивації, вироблення систем оплати праці, участі персоналу в діяльності організації, розробка форм морального стимулювання персоналу;
- облік працівників організації: облік прийому, переміщення, винагород працівників і стягнень з них, звільнення персоналу, організація ефективного використання персоналу, управління зайнятістю персоналу, кадрова робота;
- організація трудових відносин в організації: оцінювання виконання персоналом функціональних обов'язків, формування у працівників відчуття відповідальності, аналіз і регулювання групових і між особових відносин, управління конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика,

встановлення норм внутрішньої культури, робота з скаргами на трудові відносини.

Важливе значення у підвищенні ефективності управління персоналом має вирішення конфліктних ситуацій, до основних причин конфлікту у разі змін в структурі організації відноситься: недостатня інформованість персоналу (працівники не визнають існування організаційних проблем, а відтак, і необхідності реформ; у них формується хибне уявлення про те, що із-за реорганізації значно збільшиться обсягів робіт); ігнорування лідерами змін традицій, що склалися, і стилю роботи; проведення змін без урахування думки працівників; недовіра до ініціаторів реформ, відсутність зворотного зв'язку з керівництвом.

Для успішного подолання опору персоналу організаційним змінам керівництвом наукового Центру потрібно дотримуватися рекомендацій:

1. Призначити офіційних лідерів змін. Хтось з керівництва має бути призначений керівником процесу реорганізації, а компетентні працівники мають ввійти до складу проєктної групи. Це сприятиме підвищенню рівня керованості процесу реформування та створить передумови для ефективної роботи механізму зворотного зв'язку з персоналом.

2. Спочатку «розкидати камені» й лише потім їх збирати. Концептуальною моделлю процесу організаційних змін є схема: «розморожування» – «зміна» – «заморожування» – модель Курта Левіна [11]. Ломка старих звичок відбувається на стадії «розморожування», коли працівники знаходяться у стані неспокою та активно шукають інформацію, щоб понизити рівень його. Тому при проведенні змін необхідно довести людям, що звичні їм методи роботи вже не придатні для вирішення нових завдань. Якщо ж спробувати упровадити нові методи роботи без попереднього руйнування встановленого порядку, існує серйозний ризик негативної дії колишніх знань та навиків.

3. Постійно пропагувати ідею необхідності реформ і роз'яснювати їх причини. «Правильний» PR дозволяє працівникам чітко представити свої

перспективи після впровадження змін.

4. Підпорядкувати процес реорганізації правилу «підйому сходами», яке стосовно організаційного розвитку означає, що нові методи роботи слід вводити швидко, чергувати періоди інтенсивного впровадження з періодами стабільної роботи за новими методами («майданчиками для відпочинку»). Щоб закріплення результату необхідно періодично проводити повторне навчання працівників.

5. Встановити цілі змін на рівні, що перевищує очікуваний результат. При формулюванні цілей реорганізації слід встановлювати їх трохи вище, ніж очікуваний результат, кількісні показники повинні бути розроблені з використанням технології SMART.

6. Залучити персонал до процесу організаційних змін. Більшість керівників та консультантів рахують «залучення» найбільш ефективним методом подолання опору. Проте слід зазначити, що його використання потребує значних витрат часу і грошей, тому має бути розроблений та прийнятий бюджет проведення організаційних змін.

7. Визначити причини опору змінам працівників: чи є він наслідком неспівпадіння інтересів розвитку організації та окремих працівників або – це системна проблема, пов'язана з недосконалістю внутрішньої культури. У першому випадку найбільш доцільним є позбавлення від «бунтарів», у другому – правильним буде формування орієнтованої корпоративної культури. Це тривалий процес, тому першу хвилю змін доведеться проводити в режимі «ручного» управління, паралельно побудувати бажану систему базових цінностей.

8. Обережно відноситися до впровадження жорстких методів подолання (примушення та ротація персоналу, звільнення). Вони підсилюють опір, реорганізація ускладнюється, знижується ефективність роботи. Використання цих методів є обґрунтованим у разі одночасного виконання таких умов: вимушеного характеру реорганізації (пів тиском зовнішніх по відношенню до підприємства чинників), дефіциту часу, недостатньої обізнаності працівників

в питаннях управління, беззастережного авторитету ініціатора реформ.

Окрім цього, поєднання вище наведених параметрів при різному ступені їх вираженості визначає такі основні способи вирішення можливих конфліктів:

1. Уникнення, ухилення (слабка напористість поєднується з низькою кооперативністю). При виборі цієї стратегії дії направлені на те, щоб вийти з ситуації не поступившись, але і не наполягати на своєму, утримуватись від суперечок та дискусій, від відстоювання своєї точки зору, перевести розмову у відповідь на пред'явлені вимоги або звинувачення на іншу тему.

2. Примушення (протиборство) – висока напористість поєднується з низькою кооперативністю. При даній стратегії дії направлені на те, щоб наполягти на своєму шляху відкритої боротьби за свої інтереси, застосування влади, примушення. Протиборство припускає сприйняття ситуації як перемогу або поразку, зайняти жорстку позицію та проявити непримиренний антагонізм у разі опору партнера.

3. Згладжування (поступливість) – слабка напористість поєднується з високою кооперативністю. Дії направлені на збереження або відновлення сприятливих відносин, на забезпечення задоволеності іншого шляхом згладжування розбіжностей, з готовністю ради цього поступитися, нехтуючи своїми інтересами. Ця стратегія припускає прагнення підтримувати іншого, не зачіпати його почуття, враховувати його аргументи.

4. Компроміс, співпраця (висока напористість поєднується з високою корпоративністю). Дії направлені на пошук рішення, що повністю задовольняє як свої інтереси, так і побажання іншого у процесі відкритого та відвертого обміну думками, на те, щоб врегулювати розбіжності, поступившись в чомусь в обмін на поступки іншої сторони, на пошук та вироблення у процесі переговорів проміжних «середніх» рішень, що влаштовують обидві сторони.

5. Вирішення проблеми. Основні варіанти полягають у такому: створення нормальних умов праці: безпечних умов для праці працівників; дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики;

кадрова безпека; соціальний розвиток та соціальне партнерство: організація живлення, медичного та побутового обслуговування, відпочинку і культурно оздоровчих заходів, управління конфліктами і стресами, правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення питань трудових відносин, забезпечення необхідною інформацією всі підрозділи управління персоналом.

Важливе значення для підвищення ефективності управління персоналом має оцінка рівня стимулювання праці, засоби стимулювання наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Перелік засобів стимулювання праці

Форма стимулювання	Зміст
Заробітна плата	Оплата праці, що включає основну погодинну + надбавки та додаткову (премії)
Соціальний пакет	Оплата відпусток, лікарняних листів, матеріальна допомога
Вільний час	Надання працівникові за активну та творчу роботу додаткових відгулів, гнучкого графіка роботи
Внутрішня культура	Привітання з днем народження, ювілеями, державними святами

Джерело *. Сформовано з урахуванням власних досліджень.

Таким чином, для персоналу та керівництва важливе значення має процес праці, який має бути оцінений керівництвом та гідно оплачуватися.

У процесі стратегічного управління розвитком організації реалізуються функції менеджменту (планування, організація, регулювання та координація, мотивація та контроль), процес здійснюється безперервно з урахуванням концепції життєвого циклу. З урахуванням результатів аналізування та запропонованої концепції розвитку в межах стратегічного управління побудовано програму заходів удосконалення процесу стимулювання наукової роботи персоналу (табл. 3.3).

Програма заходів удосконалення процесу стимулювання наукової роботи персоналу Центру

Зміст проблем	Заходи вирішення проблем	Функції управління
1. Удосконалення використання організаційно-адміністративних методів		
1. До характерних особливостей прямої дії відноситься безпосередній зв'язок керівника та підлеглого. Проте в цілому прямі дії призводять до пасивності підлеглих, а іноді до прихованого нерозуміння	Використання прямих методів дії, які здійснюються за допомогою постановки завдання та створення умов стимулювання праці. Має бути раціональне співвідношення організаційно-адміністративних та економічних методів, що має бути відображене у положенні про преміювання й доведене до кожного працівника та відображати конкретні форми стимулювання праці	Організація; координація; активізація; стимулювання
2. Адміністративні методи дії на працівників у формі обов'язкових розпоряджень (наказів, розпоряджень, методичних інструкцій), в силу специфіки діяльності Центру, не завжди можуть бути виконані своєчасно, це може призвести до відмови працівників виконувати усну вказівку чи відмови від своїх дій, оскільки не отримували відповідних вказівок	Забезпечення своєчасною інформацією працівників шляхом стимулювання їх участі на робочих зборах або за допомогою персональних дзвінків. Збори повинні проводитись регулярно, де б висвітлювались усі поточні справи й це б підвищило рівень відповідальності працівників за невиконання розпоряджень і дало б можливість керівництву привід до застосування службових стягнень у разі несумлінного виконання вказівок	Облік; контроль
2. Удосконалення економічних методів управління		
1. Виникає незадоволеність працівників існуючим станом речей, й вони або проявляють свою незадоволеність, або в певний момент звільняються	Розроблення нової преміальної системи, в якій виконавець повинен чітко уявляти, в якому випадку розмір заробітної плати та премій буде залежати від яких результатів	Регулювання; нормування
3. Удосконалення та реалізація соціально-психологічних методів управління		
1. При виникненні конфліктної ситуації в колективі, коли компроміс не знайдений, конфлікт стає деструктивним	Слід попереджати або, якщо цього не вдалося зробити, вирішувати та розробляти превентивні заходи запобігання конфліктів на робочих місцях	Цілепокладання; прогнозування; планування
2. Недостатньо високий рівень організаційної та корпоративної культури	Основні методи формування та підтримки організаційної культури: поведінка керівника; традиції	

Джерело *. Сформовано з урахуванням власних досліджень. [25].

Зважаючи на зазначене задля підвищення рівня розвитку в межах сформованої концепції Центром може бути використано метод аналізу ієрархій (МАІ). Шкала відносної важливості наведена у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Шкала відносної важливості

Коефіцієнт відносної важливості	Визначення
1	Рівна важливість
3	Помірна перевага одного над іншим
5	Істотна або сильна перевага
7	Значна перевага
9	Дуже сильна перевага
2, 4, 6, 8	Проміжні рішення між двома сусідніми судженнями

Джерело *. Сформовано з урахуванням даних [25].

Для прогнозування найбільш ймовірного майбутнього розвитку Центру в сучасних умовах використовується підхід, що отримав назву «Прямий процес».

За допомогою аналізування можна розкрити сутність процесу організації та визначити закономірності його зміни в майбутньому, всебічно оцінити шляхи досягнення поставлених цілей.

Ієрархічна модель прямого процесу для наукового Центру представлена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Прямий процес

1 рівень	Майбутнє Центру					
2 рівень	Адміністрація та апарат управління (0,74)		Інститути та центри (0,15)	Науково-клінічні, клінічні, діагностичні, допоміжні, консультативно-діагностичні підрозділи (0,11)		
3 рівень	Підвищення економічної ефективності діяльності Центру (0,56)	«Зняття вершків» в короткостроковій перспективі (0,19)	Успіх Центру (0,05)	Персональний успіх (0,1)	Контроль за проведенням роботи (0,04)	Підвищення рівня визнання на рівні держави та міжнародному (0,07)

4 рівень	Ліквідація (0,04)	Серйозний спад (0,03)	Помірний спад (0,07)	Збереження рівня розвитку (0,13)	Незначні покращення (0,36)	Істотні покращення (0,47)
-------------	----------------------	--------------------------	----------------------------	---	----------------------------------	---------------------------------

Джерело *. Сформовано з урахуванням даних [25].

У табл. табл. 1-2, Додатку Г представлені результати попарних порівнянь груп критеріїв та альтернатив.

Згідно ієрархії прямого процесу, найімовірнішим є сценарій, що передбачає істотні покращення у прогностичному майбутньому Центру. Позитивним також є те, що й друге місце займає позитивний сценарій згідно з яким передбачаються незначні покращення у прогностичному майбутньому.

Зважаючи на суто позитивні результати за сценаріями розвитку Центру у першому рівні ієрархії, то надалі не має сенсу продовжувати розвивати ієрархічні моделі. Якби результат був менш позитивним, то виникла б потреба побудови ієрархії другого прямого процесу, яка є майже аналогічною ієрархії першого й відрізняється лише тим, що на п'ятому рівні додаються контрзаходи, що мають найбільшу вагу відповідно до першого зворотного процесу.

Внаслідок впровадження цих заходів змінюються ваги елементів п'ятого, шостого та сьомого рівнів, ваги елементів верхніх рівнів залишаються без зміни. Після проведення другого прямого процесу порівнюються узагальнені сценарії та відповідні змінні стану (наслідки), оцінюється ефективність заходів. Якщо ефективність заходів незадовільна, необхідно провести другу ітерацію зворотного процесу з виробленням додаткових контрзаходів і третю ітерацію прямого процесу. Алгоритм повторюється до досягнення необхідних значень.

Використання методу аналізу ієрархій можливо не лише для цілей побудови прогностичного стану розвитку Центру, МАІ – універсальний метод та дозволяє вирішувати й повсякденні завдання.

3.3. Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів

За результатами проведеного аналізу методом МАІ задля реалізації стратегічних пріоритетів у якості альтернатив обрано істотні поліпшення за рахунок здійснення стратегії концентрованого зростання. У цьому контексті істотних поліпшень у діяльності наукового Центру (зважаючи на специфіку його діяльності та джерела фінансування) можна досягти за рахунок раціонального співвідношення організаційно-адміністративних та економічних методів стимулювання наукової роботи персоналу; встановити цілі та завдання, нормативи, положення про преміювання й пов'язати з науковими результатами персоналу; дати оцінку індивідуальному внеску на основі регулярного зворотного зв'язку; регулярно проводити анкетування серед працівників задля виявлення їх побажань та прагнень; стимулювати можливість кар'єрного росту працівників та розкриття їх наукового та професійного потенціалу; компенсувати витрати зусиль працівників справедливою винагородою; створити сприятливий соціально-психологічний клімат; підвищити рівень організаційної культури.

У процесі стратегічного управління розвитком Державної установи «Національний науковий центр «Інститут кардіології, клінічної та регенеративної медицини імені академіка М.Д. Стражеска Національної академії медичних наук України»

реалізуються функції менеджменту (планування, організація, регулювання та координація, мотивація та контроль), процес здійснюється безперервно з урахуванням концепції життєвого циклу.

Зважаючи на проведене у розділі 2 аналізування вважається за доцільне розробити рекомендації щодо підвищення рівня розвитку Центру, візуалізації яких побудовано сценарну модель (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Базові дані сценарної моделі

Оцінювання ймовірності зміни показників	I варіант зміни показників за рахунок впливу дії, %	II варіант зміни показників за рахунок впливу дії, %	III варіант зміни показників за рахунок впливу дії, %
Зміна величини доходів з ймовірністю 25,0%	49,5	29,4	28,3
Зміна величини витрат з ймовірністю 50,0%	52,1	35,2	20,6
Зміна величини профіциту / дефіциту з ймовірністю 25,0%	65,8	40,6	32,1
При цьому, основними визначеними діями є: удосконалення системи оцінювання персоналу, зміна у загальній системі стимулювання праці; використання методів вирішення конфліктних ситуацій; створення корпоративної культури; підвищення рівня професійної якостей персоналу			

Надалі визначено показники за моделлю аналізу сценаріїв з урахуванням впливу чинників на фінансовий результат діяльності Центру. Результати розрахунку за трьома варіантами наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок показників сценарної моделі оцінювання

Назва показників	Формула для розрахунку	Розрахунок показників
I варіант		
Дисперсія	$D = \sum (X_i - M(X_i))^2 \times P_i;$ $M(x) = \sum X_i \times P_i;$	$M(x) = 49,5 \times 0,25 + 52,1 \times 0,5 + 65,8 \times 0,25 = 54,95\%.$ $D = (49,5 - 54,95)^2 \times 0,25 + (52,1 - 54,95)^2 \times 0,5 + (65,8 - 54,95)^2 \times 0,25 = 7,42 + 4,06 + 29,43 = 40,91$
Середньоквадратичне відхилення	$d = \sqrt{D};$	$\sqrt{40,91} = 6,39\%$
Коефіцієнт варіації	$K = d / X_{\text{ср}};$	$6,39 / 55,8 \times 100\% = 11,4\%.$
Розмах варіації	$R = X_{\text{max}} - X_{\text{min}}$	$65,8 - 49,5 = 16,3\%$
II варіант		
Дисперсія	$D = \sum (X_i - M(X_i))^2 \times P_i;$ $M(x) = \sum X_i \times P_i;$	$M(x) = 29,4 \times 0,25 + 35,2 \times 0,5 + 40,6 \times 0,25 = 35,1\%.$ $D = \sum (x_i - M(x_i))^2 \times p_i = (29,4 - 35,1)^2 \times 0,25 + (35,2 - 35,1)^2 \times 0,5 + (40,6 - 35,1)^2 \times 0,25 = 8,12 + 0,005 + 7,56 = 15,68.$
Середньоквадратичне	$d = \sqrt{D};$	$\sqrt{15,68} = 3,95\%.$

Назва показників	Формула для розрахунку	Розрахунок показників
відхилення		
Коефіцієнт варіації	$K = d / X_{\text{ср}}$	$3,95 / 35,07 \times 100\% = 11,2\%$
Розмах варіації	$R = X_{\text{max}} - X_{\text{min}}$	$40,6 - 29,4 = 11,2\%$
ІІІ варіант		
Дисперсія	$D = \sum (X_i - M(X_i))^2 \times P_i;$ $M(x) = \sum X_i \times P_i;$	$M(x) = 28,3 \times 0,25 + 20,6 \times 0,5 + 32,1 \times 0,25 = 25,39\%.$ $D = \sum (x_i - M(x_i))^2 \times p_i = (28,3 - 25,39)^2 \times 0,25 + (20,6 - 25,39)^2 \times 0,5 + (32,1 - 25,39)^2 \times 0,25 = 2,11 + 11,47 + 11,25 = 24,83.$
Середньоквадратичне відхилення	$d = \sqrt{D};$	$\sqrt{24,83} = 4,98\%.$
Коефіцієнт варіації	$K = d / X_{\text{ср}}$	$4,98 / 27,0 \times 100\% = 18,4\%.$
Розмах варіації	$R = X_{\text{max}} - X_{\text{min}}$	$32,1 - 20,6 = 11,5\%.$

Джерело *. Сформовано з урахуванням власних досліджень.

Аналізування даних табл. 3.5 свідчить, що найпривабливішим та ймовірнішим є другий варіант з урахуванням величини середньоквадратичного відхилення 3,95%.

Надалі визначено прогнозовані значення зміни показників, що вплинуть на визначення фінансового результату наукового Центру:

- збільшення величина витрат на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт) на 25,2% за рахунок впровадження нової системи стимулювання праці;
- збільшення інших витрат за необхідними операціями на 10,0% в умовах впровадження нової системи оцінювання персоналу;
- збільшення доходів від надання послуг (виконання робіт) на 40,6% за рахунок визначених дій;
- збільшення доходів від продажу активів та інших доходів від необхідних операцій на 29,4% за рахунок отримання коштів від впровадження результатів науково-дослідних робіт та розробок.

Розрахунок прогнозних показників у результаті практичного впровадження концепції розвитку у разі здійснення основних визначених дій (удосконалення системи оцінювання персоналу, зміна у загальній системі

стимулювання праці; використання методів вирішення конфліктних ситуацій; створення корпоративної культури; підвищення рівня професійної якостей персоналу) з комбінування окремих елементів таких стратегій, як SWOT-аналіз в умовах розвитку Industry 4.0 та Industry 5.0, моделі аналізу сценаріїв з урахуванням впливу чинників на фінансовий результат діяльності Центру та використанням методу МАІ й урахування відповідним чином у стратегії комбінації виду «Мах-Мах» (розвиток наявних можливостей за рахунок використання кадрового та наукового потенціалу), Державної установи «Національний науковий центр «Інститут кардіології, клінічної та регенеративної медицини імені академіка М.Д. Стражеска Національної академії медичних наук України» наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Прогноз основних фінансово-економічних показників наукового Центру

№ з/п	Показники, млн грн	Код рядка	2022 рік	2023 рік	Прогнозний рік	Відхилення	
						абсолютне, прогнозований рік/2023 рік, млн грн	відносне, прогнозований рік/2023 %
1.	Бюджетні асигнування	2010	88,30	238,50	238,50	—	—
2.	Доходи від надання послуг (виконання	2020	6,21	11,56	16,25	4,69	40,60
3.	Доходи від продажу активів	2023	2,42	0,03	0,04	0,01	29,40
4.	Інші доходи від обмінних операцій	2050	1,08	4,33	4,33	—	—
5.	Усього доходів від обмінних операцій	2080	98,01	254,45	259,12	4,67	1,84
6.	Інші доходи від необмінних операцій	2130	33,44	46,09	59,64	13,55	29,40
7.	Усього доходів від необмінних операцій	2170	33,44	46,09	59,64	13,55	29,40
8.	Усього доходів	2200	131,45	300,54	318,76	18,22	6,06
9.	Витрати на виконання бюджетних програм	2210	92,44	151,71	151,71	—	—
10.	Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	2220	20,04	56,92	64,05	7,13	12,52
11.	Усього витрат за обмінними операціями	2290	112,48	208,63	215,76	7,13	3,42

№ з/п	Показники, млн грн	Код рядка	2022 рік	2023 рік	Прог- нозний рік	Відхилення	
						абсолютне, прогнозований рік/2023 рік, млн грн	відносне, прогнозований рік/2023 %
12.	Інші витрати за необмінними	2310	0,30	0,63	0,69	0,06	10,00
13.	Усього витрат за необмінними	2340	0,30	0,63	0,69	0,06	10,00
14.	Усього витрат	2380	112,77	209,27	216,45	7,18	3,43
15.	Профіцит / дефіцит за звітний період	2390	18,68	91,27	102,31	11,04	12,10

Джерело *. Сформовано та розраховано з урахуванням власних досліджень.

Аналізування даних табл. 3.5 свідчить, що у разі впровадження 2 варіанту й реалізації запропонованих заходів прогнозується:

1. Загальне збільшення доходів на 6,06%.

1.1. Від обмінних операцій на 1,84%, зокрема:

- доходів від надання послуг (виконання робіт) на 40,6%;
- доходів від продажу активів на 29,4%.

1.2. Від необмінних операцій на 29,4%.

2. Збільшення витрат на 3,43%:

2.1. За обмінними операціями на 3,42%, зокрема:

- витрат на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт) на 12,52.

2.2. За необмінними операціями на 10,0%.

Оцінка впливу заходів наведена на рис. 3.4.

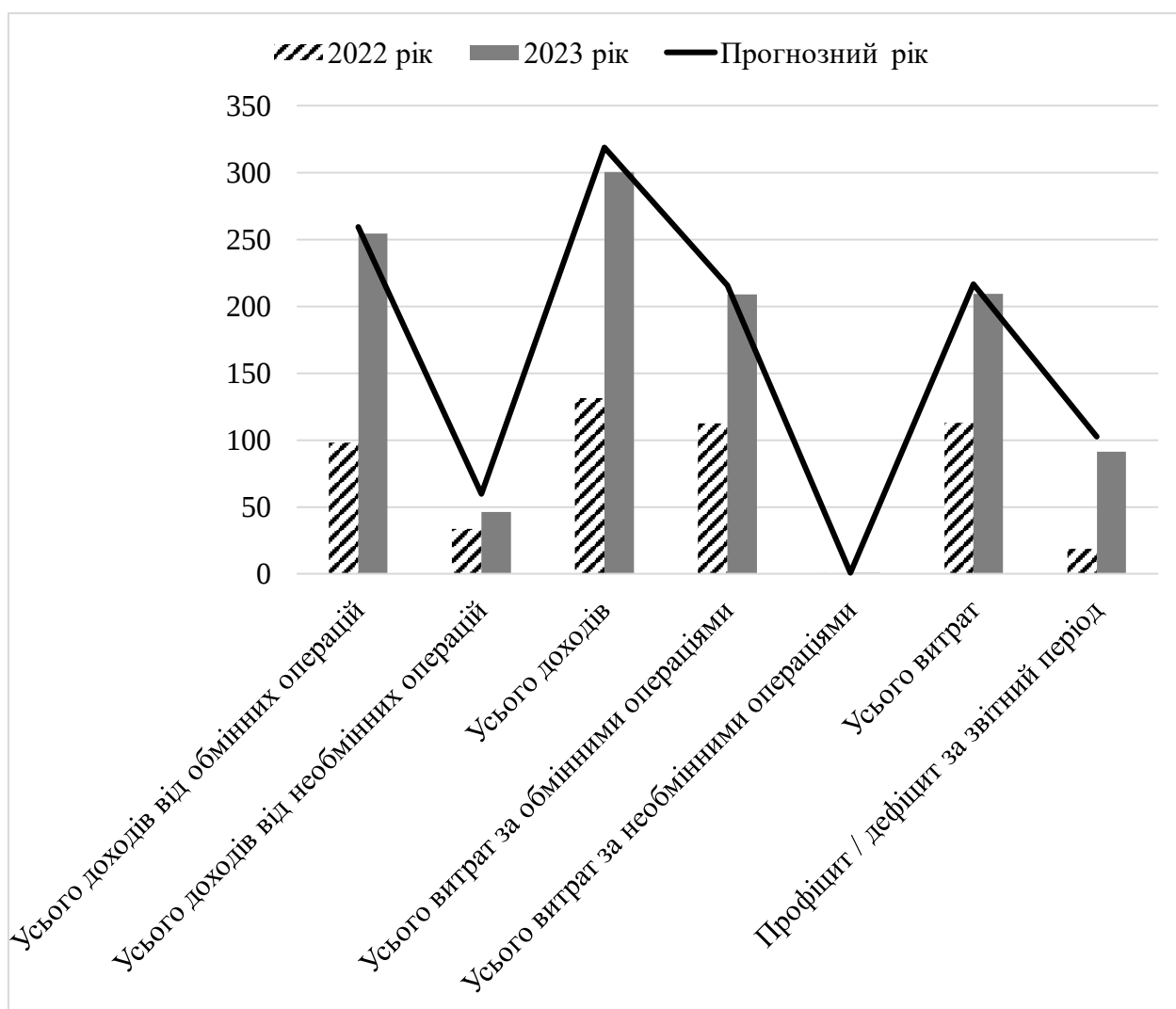


Рис. 3.4. Вплив запропонованих заходів на основні фінансово-економічні показники наукового Центру

Аналізування даних табл. 3.6 та рис. 3.4 свідчить про те, що запропоновані заходи є ефективними та можуть бути використані у практичній діяльності наукового Центру.

ВИСНОВКИ

Для успішного подолання опору персоналу організаційним змінам керівництвом наукового Центру потрібно дотримуватися рекомендацій:

1. Призначити офіційних лідерів змін. Хтось з керівництва має бути призначений керівником процесу реорганізації, а компетентні працівники мають вийти до складу проєктної групи. Це сприятиме підвищенню рівня керованості процесу реформування та створить передумови для ефективної роботи механізму зворотного зв'язку з персоналом.

2. Спочатку «розкидати камені» й лише потім їх збирати. Концептуальною моделлю процесу організаційних змін є схема: «розморожування» – «зміна» – «заморожування» – модель Курта Левіна [11]. Ломка старих звичок відбувається на стадії «розморожування», коли працівники знаходяться у стані неспокою та активно шукають інформацію, щоб понизити рівень його. Тому при проведенні змін необхідно довести людям, що звичні їм методи роботи вже не придатні для вирішення нових завдань. Якщо ж спробувати упровадити нові методи роботи без попереднього руйнування встановленого порядку, існує серйозний ризик негативної дії колишніх знань та навиків.

3. Постійно пропагувати ідею необхідності реформ і роз'яснювати їх причини. «Правильний» PR дозволяє працівникам чітко представити свої перспективи після впровадження змін.

4. Підпорядкувати процес реорганізації правилу «підйому сходами», яке стосовно організаційного розвитку означає, що нові методи роботи слід вводити швидко, чергувати періоди інтенсивного впровадження з періодами стабільної роботи за новими методами («майданчиками для відпочинку»). Щоб закріплення результату необхідно періодично проводити повторне навчання працівників.

5. Встановити цілі змін на рівні, що перевищує очікуваний результат. При формулюванні цілей реорганізації слід встановлювати їх трохи вище, ніж очікуваний результат, кількісні показники повинні бути розроблені з використанням технології SMART.

6. Залучити персонал до процесу організаційних змін. Більшість керівників та консультантів рахують «залучення» найбільш ефективним методом подолання опору. Проте слід зазначити, що його використання потребує значних витрат часу і грошей, тому має бути розроблений та прийнятий бюджет проведення організаційних змін.

7. Визначити причини опору змінам працівників: чи є він наслідком неспівпадіння інтересів розвитку організації та окремих працівників або – це системна проблема, пов'язана з недосконалістю внутрішньої культури. У першому випадку найбільш доцільним є позбавлення від «бунтарів», у другому – правильним буде формування орієнтованої корпоративної культури. Це тривалий процес, тому першу хвилю змін доведеться проводити в режимі «ручного» управління, паралельно побудувати бажану систему базових цінностей.

8. Обережно відноситися до впровадження жорстких методів подолання (примушення та ротація персоналу, звільнення). Вони підсилюють опір, реорганізація ускладнюється, знижується ефективність роботи. Використання цих методів є обґрунтованим у разі одночасного виконання таких умов: вимушеного характеру реорганізації (під тиском зовнішніх по відношенню до підприємства чинників), дефіциту часу, недостатньої обізнаності працівників в питаннях управління, беззастережного авторитету ініціатора реформ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Биков В. Ю. Моделі організаційних систем відкритої освіти: монографія / В. Ю. Биков. - К. : Атіка, 2008. - 684 с
2. Монастирський Г.Л. Теорія організації : навч. посіб. / Г.Л. Монастирський. - Київ : Знання, 2008. - 319 с.
3. Іляш, О. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини [Текст] : навч. посіб. / О. І. Іляш, С. С. Гринкевич. - К. : Знання, 2010. - 476 с. + Гриф МОН. - 95-00.
4. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій [Текст]: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк - К.: «Центр учбової літератури», 2016. - 560 с
5. Ігнат'єва І.А., Гарафонов, О.І. Корпоративне управління: підручник. /Київ. нац. ун-т технологій та дизайну.- К.: Центр учбової літератури, 2024. - 600 с.
6. «Менеджмент організацій»: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А.Мохонько, М.В. Шкробот. - Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. - 271 с.
7. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погрішук Б. В. Економіка підприємства: Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2024. - 304 с.
8. Грищенко І. М. Вдосконалення програм розвитку лідерства для навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / І. М. Грищенко // Управлінське лідерство : колективна монографія / за заг. ред. В. В. Толкованова. - Хмельницький : ПП Мельник А. А., 2024. - 600 с. - Розділ 5. Інноваційне забезпечення лідерства та професійний розвиток лідера. - С. 485-498.

9. Грищенко І. М. Удосконалення управління шляхом керування змінами / І. М. Грищенко // Інноваційні підходи та механізми державного та муніципального управління : Матеріали наук.-практ. конф., Київ, 12 квіт. 2013 р. : у 2 ч. / за заг. ред. В. К. Присяжнюка, В. Д. Бакуменка, Т. В. Іванової - К. : Видавн.- поліграф. центр Акад. муніцип. упр., 2013. - Ч. 2. - 436 с. - С. 103-105.
10. Дармограй О. О. Вдосконалення стилю державно-управлінської діяльності на основі використання основних підходів теорії лідерства / О. О. Дармограй // Економіка і держава : міжнар. наук.-практ. журн. - 2008. - №11. - С. 90-93
11. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України : за станом на 1 лют. 2023 р. / Верховна Рада України. - Офіц. вид. - К. : Парлам. вид-во, 2006. - 80 с. - Серія "Закони України".
12. Розвиток сільських територій (стан, проблеми, перспективи) / Є. І. Бойко, І. Р. Залуцький, Х. М.Притула та ін.; НАН України. Ін-т регіональних досліджень; [наук. ред. Є. І. Бойко]. - Львів, 2011. - 61 с
13. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: Навчальний посібник / Л.Г. Шморгун. - К. : Знання, 2010. - 452 с. - (Вища освіта ХХІ століття).
14. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. - 3-тє вид., стер. - К.: ТОВ "Знання", КОО, 2005. - 302 с.
15. Основи підприємницької діяльності : Підручник для учнів 10-11 кл. загальноосвіт. шк. / З. С. Варналій, В. О. Сизоненко. - К. : Знання України, 2004. - 404 с.
16. Писаревський І. М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. - Харків: ХНАМГ, 2008. - 133с.
17. Скібіцький, О. М. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності [Текст] : навч. посібник / О. М. Скібіцький, В. В. Матвєєв, Л. І. Скібіцька. - К. : Кондор, 2011. - 912 с.
18. Основи економічної теорії : Підручник / Ю.В. Ніколенко, А.В. Демківський, Л.І. Вергун та ін. ; За ред. Ю.В. Ніколенко. 3-тє вид. Київ :

ЦУЛ, 2003. 540 с.

19. Економіка підприємства: магістерський курс : підручник. Ч. 1 / М. В. Загірняк [та ін.] ; ред. М. В. Загірняк, П. Г. Перерва, О. І. Маслак. - Кременчук : ТОВ "Кременчуцька міська друкарня", 2015. - 736 с.
20. Іванілов О. С. Економіка підприємства [Текст] : підручник / О. С. Іванілов. - К. : Центр учбової літератури, 2009. - 728 с.
21. Мосійчук І. В., Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://eprints.zu.edu.ua/25081/1/selection.pdf>
22. Будько С. Маркетолог у комерційній структурі: проблеми підготовки професійної адаптації // Маркетинг в Україні. №4. - 2009. - С. 66-67
23. Економічна Енциклопедія [Електронний ресурс]. - Режим доступу:// <http://enbv.narod.ru/text/Econom/encyclo/str/E-474.html>.
24. Григорчук Т.В. Маркетинг : [навч. посібник для дистанційного навчання] / Григорчук Т.В. - К.: Університет «Україна», 2007, - 350 с
25. «Національний науковий центр «Інститут кардіології, клінічної та регенеративної медицини імені академіка М. Д. Стражеска НАМН України». [Електронний ресурс] - Режим доступу <https://strazhesko.org.ua/publiczna-informatsiya/>
26. Risk management & insurance, Seventh Edition, C. Arthur C. Williams, P.C. Young, M.L. Smith, McGraw-Hill, Inc. 1995. - P.12-22
27. Статистичний щорічник України за 2000 рік. - К.: Техніка, 2001. - С.297
28. Статистичний щорічник України за 1997 рік. - К.: Українська енциклопедія, 1999. - С. 52-53
29. Економіка України: Підсумки перетворень та перспективи зростання / За ред. В.М. Гейця. - Х.: Форт, 2000. - С. 254
30. Статистичний щорічник України за 2000 рік. - К.: Техніка, 2024. - С.72-73
31. Економіка України: Підсумки перетворень та перспективи зростання / За ред.В.М. Гейця. - Х.: Форт, 2000. - С. 29
32. Статистичний щорічник України за 2023 рік. - К.:

Видавництво“Консультант”, 2023. - С.228-229

33. Економіка України: Підсумки перетворень та перспективи зростання / За ред.В.М. Гейця. - Х.: Форт, 2000. - С. 25
34. Економіка України: Підсумки перетворень та перспективи зростання / За ред. В.М. Гейця. - Х.: Форт, 2000. - С. 27-28
35. Key Energy Statistics. 2004. - International Energy Agency, 2004. Р.48-57
36. Управління ресурсами підприємства: Навч. посіб. /Під ред. Ю.М.Воробйова, Б.І.Холода. - К.: “Центр навчальної літератури”, 2004. - 288 с.
37. Управління діяльністю підприємства на засадах ситуаційного менеджменту, Іванческул О.І., Урбан В.В. - Буковинська державна фінансова академія, Україна - Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=26681>
38. Антикризове управління підприємством [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://library.if.ua/book/6/665.html>
39. Розвиток організації управління підприємства в умовах переходу до ринку, Н.В. Бакало, К.В. Лимарь, Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://thesis.at.ua/publ/menedzhment_rozvitok_teoriya_ta_praktika/bakalo_n_v_li_mar_k_v_rozvitok_organizaciji_upravlinnja_pidpriemstva_v_umovakh_perek_hodu_do_rinku/5-1-0-16
40. Ефективність підприємства в контексті його економічної безпеки / П. М. Куліков, О. А. Бондар // Містобудування та територіальне планування. - 2014.
41. Система показників оцінки економічної ефективності менеджменту [Електронний ресурс] - Режим доступу: https://studopedia.su/8_55676_sistema-pokaznikov-otsinki-ekonomichnoi-efektivnosti-menedzhmentu.html