

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет: Фармацевтичний**

**Кафедра менеджменту охорони здоров'я**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Проректор з науково-педагогічної роботи

  
Едуард БУРЯЧКІВСЬКИЙ

« 01 » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**МЕТОДИЧНА РОЗРОБКА**  
**ДО ЛЕКЦІЙ**  
**З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**  
**«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

**Рівень вищої освіти:** другий (магістерський)

**Галузь знань:** 07 «Управління та адміністрування»

**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»

**Освітньо-професійна програма:** Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом

**Одеса - 2023**

**Затверджено:**

Засіданням кафедри менеджменту охорони здоров'я  
Одеського національного медичного університету

Протокол № 1 від "28" 08 2023р.

Завідувач кафедри  Олена РУДІНСЬКА

**Розробники:**

професор кафедри, д.е.н., доц. Борщ В. І.

## ТЕМА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ФАРМАЦЕВТИЧНИМ БІЗНЕСОМ

**Актуальність теми:** У сучасних ринкових умовах навколишнього середовища, яке динамічно змінюється, жорсткої конкуренції та непередбачуваності економічних дій суб'єктів ринкових відносин вирішення лише поточних проблем стає неефективним для організації. Усе більш актуальними є питання, пов'язані зі стратегічним розвитком та прийняттям стратегічних управлінських рішень. Стратегічне управління в охороні здоров'я має вирішальне значення для того, щоб організації досягли своїх довгострокових цілей і отримали конкурентну перевагу. Завдяки стратегічному плануванню лікарні та інші заклади охорони здоров'я чітко визначають своє бачення, місію та контрольні показники з кінцевою метою покращення результатів для пацієнтів. Під час вивчення цієї теми будуть розкриті питання сутності стратегічного менеджменту та його ролі у забезпеченні сталого розвитку закладів охорони здоров'я / фармацевтичних установ.

**Мета:** Набуття здобувачем вищої освіти знань базових засад зі стратегічного менеджменту, в т.ч. в медичних закладах і фармацевтичних установах, формування елементів загальних та спеціальних компетентностей у сфері стратегічного; ознайомлення з базовими засадами та основними поняттями стратегічного менеджменту в охороні в діяльності закладів охорони здоров'я.

### **Основні поняття:**

1. Стратегічний менеджмент: сутність, мета і принципи
2. Порівняння оперативного та стратегічного управління
3. Основні поняття в стратегічному менеджменті: місія, візія, стратегічна мета, стратегія, стратегічні рішення, конкурентні переваги, стратегічний потенціал, стратегічна одиниця бізнесу, портфель стратегій

## **ПЛАН І ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЛЕКЦІЇ**

Привітання, перевірка присутніх, ознайомлення з дисципліною та формами оцінювання знань, повідомлення теми, мети заняття, мотивація здобувачів вищої освіти щодо вивчення теми.

## **ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ (ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ)**

### **1. Сутність стратегічного менеджменту.**

Перенесення принципів менеджменту від комерційних підприємств приватного сектору економіки до некомерційних, а в нашому випадку – до закладів охорони здоров'я, має тривалу історію, починаючи із ХХ століття. Усе розпочалося із пропаганди використання принципів менеджменту в закладах охорони здоров'я і фармацевтичних установах, а наразі ще тривають процеси впровадження практики стратегічного менеджменту, менеджменту якості (*Total quality management – TQM*), управління об'єктами (*maintenance management*) та управління показниками діяльності (*performance management*) в практику управління національними закладами охорони здоров'я. Незважаючи на те, що методи та підходи до менеджменту змінюються, проте їх імплементація в практику управління спрямована на підвищення якості та ефективності

управлінського процесу, а навіть інколи й на забезпечення виживання цих закладів.

На сьогодні в сфері охорони здоров'я ключовими положеннями є необхідність переходу від оперативного управління до стратегічного, коли формується необхідність:

- 1) перенесення уваги на управління динамічними змінами у навколишньому середовищі з метою швидкої адаптації закладів охорони здоров'я та фармацевтичних установ (далі – заклад, установа, організація) до цих змін;
- 2) забезпечення ефективного використання наявних ресурсів (часто – обмежених) в умовах зростання конкуренції на них;
- 3) формування стратегічного бачення діяльності закладу для забезпечення його довготривалого виживання на ринку охорони здоров'я чи його певному сегменті;
- 4) урахування процесів глобалізації у сфері охорони здоров'я;
- 5) у зміні ролі пацієнта, оскільки відбувається трансформація позиції пацієнта як споживача медичної послуги: перехід до пацієнт-центричної моделі організації діяльності закладів охорони здоров'я і клієнт-центричної – у фармацевтичних установах;
- 6) формування нових можливостей для здійснення медичного бізнесу в межах здійснюваних реформ сфери охорони здоров'я та постійного розвитку фармацевтичної галузі;
- 7) урахування бурхливого розвитку ринку інновацій у сфері охорони здоров'я та фармації, подальшої імплементації сучасних технологій у практику діяльності.

У зв'язку з цим відбувається зміна парадигми управління, у межах якої відбувається перехід управління від оперативного до стратегічного.

У таких умовах головним інструментом управління закладу стає **стратегічний менеджмент**, що представляє собою активний динамічний процес формування та реалізації стратегій організації враховуючи постійні зміни в зовнішньому середовищі. Отже, стратегія закладу охорони здоров'я / фармацевтичної установи, як і будь-якої іншої організації, є його «імпульсом» до динамічних змін.

У наукових працях Д. Шендела та К. Хаттена *стратегічне управління* розглядається як реалізація визначених цілей, які відображені в досягненні бажаного стану взаємовідносин з оточуючим середовищем завдяки перерозподілу ресурсів, що дозволяє ефективно та результативно діяти організації та її підрозділам. Таким чином, науковці під стратегічним управлінням розуміють процес визначення зв'язків організації з її навколишнім середовищем.

Дж. Хігінс зазначає, що *стратегічне управління* представляє собою управлінський процес з досягнення місії організації завдяки управлінню взаємодією організації з її оточенням.

Вище зазначені дефініції поняття «стратегічного менеджменту» роблять акцент на **управлінні змінами в навколишньому середовищі організації**. Проте існують інші бачення цієї категорії.

Так, Дж. Пірс та Р. Робінсон визначають *стратегічне управління* як набір рішень та дій з формулювання та реалізації стратегій, розроблених для того, щоб досягнути цілі організації.

У межах ресурсного підходу до визначення *стратегічного менеджменту*, під цією категорією розуміється проактивна адаптація до глибоких змін зовнішнього середовища та процес розробки превентивних заходів щодо зменшення потенційних зовнішніх загроз на фоні економічного аналізу внутрішнього середовища організації. Так, в межах цього підходу ресурси організації розуміються як основні визначальні елементи її сильних та слабких сторін. Отже, ця група науковців розглядає стратегічне управління як **процес ефективного вибору найбільш продуктивних нетривіальних ресурсів та шляхів розвитку неявних ключових організаційних можливостей**. Традиційний ресурсний

підхід до стратегічного управління співпадає з завданнями здійснення ефективної конкуренції у відносно слабких галузях, а концепція динамічних можливостей враховує фактор часу та підприємницький характер рішень.

**Стратегічне управління** – такий вид управління, що здійснюється на основі людського капіталу як основи діяльності організації, який орієнтує її на запити споживачів, на швидкість реагування та здійснення своєчасних змін в організації, що відповідають виклику зі сторони оточуючого середовища, які дозволяють формувати конкурентні переваги, що у сукупності дають можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому пріоритетних цілей діяльності.

Отже, **стратегічний менеджмент** – це активний процес, що дає змогу стратегічним планам розвиватися і формуватися, враховуючи зміни навколишнього середовища. Він характеризується, як здійснення керівництвом організації процесу постановки стратегічних цілей, розробки та реалізації стратегії, а також своєчасного та доцільного корегування стратегічних цілей в умовах середовища, що постійно змінюється.

Виходячи з наданих вище дефініцій поняття, можемо впевнено стверджувати, що **сутність стратегічного управління** (у т.ч. закладом охорони здоров'я / фармацевтичної установи) полягає в формуванні та реалізації стратегії розвитку організації (закладу, підприємства, установи) на основі неперервного контролю та оцінки змін в діяльності для підтримки здатності до довготривалого виживання на ринку та ефективного функціонування в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Основним завданням стратегічного управління є формування платформи для майбутнього розвитку організації (закладу, підприємства, установи) за рахунок мінімізації загальних втрат, у результаті впливу на нього зовнішніх загроз. Іншим завданням стратегічного менеджменту є формування логіко-інформаційної системи взаємодії різних рівнів управління організацією (закладом, підприємством, установою) з метою забезпечення ефективності функціонування всіх елементів організаційної структури. Також стратегічне управління покликане полегшати функціонування організації (закладу, підприємства, установи) в умовах турбулентності зовнішнього середовища.

На нинішньому етапі більшість українських організацій, підприємств, фірм і компаній використовують **концепцію стратегічного менеджменту** за основу якої прийнята концептуальну модель, що включає в себе наступні елементи:

- ретроспективний аналіз діяльності організації;
- діагноз сильних і слабких сторін організації;
- прогноз тенденцій змін в організації і у її зовнішньому середовищі;
- цілі діяльності організації;
- стратегію розвитку організації;
- систему планів, проєктів і програм розвитку;
- системи забезпеченості виконання планів, проєктів і програм;
- стратегічний контроль.

***Предмет стратегічного менеджменту*** – теоретико-методологічні основи та аспекти формування стратегії підприємства як відкритої системи.

***Об'єкт стратегічного менеджменту*** – підприємство як відкрита, складна, динамічна система, що розвивається і яка змінює у часі і просторі свої параметри, піддається впливу з боку зовнішнього середовища й впливає на це середовище за принципом зворотного зв'язку.

Об'єкти стратегічного управління: організація, стратегічні господарські підрозділи

(СГП) або бізнес – одиниці (БО), функціональні сфери організації<sup>1</sup>.

**Метою стратегічного менеджменту** є побудова такої динамічної системи, яка дозволяла б забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку та виконання системи планів (як інструмент реалізації стратегічних орієнтирів), удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для підвищення його конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі.

#### **Принципи стратегічного управління:**

- принцип пріоритетності визначає необхідність встановлення пріоритетів досягнення цілей та пріоритетів реалізації стратегій;
- принцип спадковості характеризує закономірний перехід від домінуючих (головних) ознак існуючого потенціалу (функціонування організації) до бажаного потенціалу при визначенні стратегій діяльності організації;
- принцип коригування характеризує необхідність постійного проведення змін у цілях та стратегіях для їх узгодження з поточними умовами діяльності організації;
- принцип концентрації зусиль визначає, що при виборі стратегій необхідно концентрувати зусилля на пріоритетних напрямках діяльності, які мають високу вірогідність успіху;
- принцип балансу ризиків висуває вимоги до створення рівноваги можливих ризиків за рахунок розробки альтернативних стратегій – створення стратегічного резерву, як альтернативного способу діяльності організації;
- принцип співставлення визначає технологію проведення перспективного аналізу;
- принцип синергізму визначає правила формування механізму реалізації стратегій діяльності організації. Стратегічне управління повинно формуватися як єдина система виконання усіх загальних функцій управління. Взаємозв'язок між різними видами діяльності та органами, що їх виконують, повинен забезпечувати єдність напрямків діяльності.

Стратегічне управління у практичній площині спирається на відомі методи та підходи, зокрема системний, ситуаційний, комплексний, інтеграційний, маркетинговий, функціональний, процесний, нормативний, кількісний.

**Особливість стратегічного менеджменту у сфері охорони здоров'я** полягає в тому, що він тісно пов'язаний з поняттям якості, оскільки сутність медичної діяльності полягає не тільки в управлінні процесами, але й у досягненні економічних, соціальних та медичних показників ефективності, і, в підсумку, орієнтовані на покращення рівня здоров'я населення. Він покликаний забезпечити економічну, соціальну та наукову перевагу закладу на ринку охорони здоров'я / фармацевтичному ринку, стійке ефективне функціонування та його постійний розвиток у довгостроковій перспективі на фоні задоволення очікувань всіх стейкхолдерів (споживачів, персоналу, інвесторів, держави тощо).

Національна система охорони здоров'я є комплексною, складною системою з багатьма специфічними та різноманітними за своїми властивостями секторами, і враховуючи цю особливість є дуже консервативною: в ній існує багато факторів, які чинять опір змінам. Отже, сфера охорони здоров'я не схильна до суттєвих докорінних

---

<sup>1</sup> Стратегічний господарський підрозділ (СГП), або бізнес – одиниці (БО) – самостійна структурна одиниця організації, що орієнтується на певні стратегічні зони господарювання (сфери бізнесу), має коло конкурентів, ресурси, самостійно визначену стратегію розвитку, яка адекватна загальній стратегії організації, її очолює керівник, що цілком відповідає за розвиток підрозділу.  
Функціональна сфера організації – діяльність, яка ґрунтується на виконанні певних функцій структурними підрозділами організації – маркетингу, виробництва, управління персоналом та ін.

змін. Це є значною перешкодою для імплементації принципів та інструментів стратегічного менеджменту в національних закладах охорони здоров'я.

Ще одним викликом є те, що лікарі є центральними «гравцями» в еволюції системи охорони здоров'я та її закладів, а отже, стратегія, яку вони не підтримують, зазнає краху. Основною вимогою впровадження стратегічного менеджменту в закладах охорони здоров'я є залучення медичного персоналу (а саме лікарів) до трансформації системи менеджменту з зосередженням уваги на спільній меті та застосуванні якісного механізму їхньої мотивації та стимулювання. Відповідно, ефективний процес формування та реалізації стратегії вимагає каскадного підходу, що направлений на забезпечення єдності та підпорядкованості, з одного боку, стратегічних, оперативних і тактичних цілей, а з іншого – інтересів керівників, структурних підрозділів та персоналу для досягнення загально організаційної мети закладу.

Іншою перешкодою для впровадження принципів стратегічного менеджменту в систему управління закладами охорони здоров'я є некомпетентність керівного складу цих закладів. Переважна більшість керівників закладів охорони здоров'я не мають спеціальної освіти в сфері управління, економіки, фінансів тощо, що призводить до нерозуміння ними переваг якісного стратегічного процесу.

Важливою перешкодою також є тривалий процес стагнації національної галузі охорони здоров'я, що призвів до проблем із фінансуванням галузі, обмеженості організаційних ресурсів та низького ступеню інноваційного розвитку сфери. Це ускладнює процеси імплементації інструментів стратегічного менеджменту, оскільки стратегічне управління вимагає значних зусиль та інвестицій часу та ресурсів для започаткування цього процесу в закладі. Виникає необхідність формування структурного підрозділу чи залучення персоналу з певними знаннями в сфері стратегічного управління, які відстежують зміни в зовнішньому середовищі, а також сприяють інтегруванню закладу з ним.

Стратегічний менеджмент у діяльності закладів охорони здоров'я дозволяє:

- 1) на раціональній основі формувати стратегії закладу та визначати необхідність застосування тої чи іншої стратегії в певних умовах діяльності;
- 2) знаходити альтернативні шляхи розвитку діяльності та обирати найоптимальніші;
- 3) прогнозувати наслідки рішень;
- 4) розміщувати та використовувати ресурси закладу більш раціонально та ефективно;
- 5) враховувати сукупність різноманітних ризиків та ситуацій невизначеності в розвитку діяльності закладу;
- 6) стимулювати та мотивувати співробітників закладу у межах стратегічного бачення на основі співвідношення індивідуальних та організаційних цілей для індивідуального розвитку персоналу;
- 7) долати опір змінам та формувати інноваційне організаційне середовище.

Отже, основними перевагами, які надає використання стратегічного управління для організації діяльності закладами охорони здоров'я / фармацевтичними установами, є:

- 1) направленість на генеральну стратегію використання закладом всіх наявних ресурсів;
- 2) орієнтація управлінських кадрів на оперативне реагування на зміни, нові можливості та потенційні загрози у всіх секторах ринку охорони здоров'я, в оточуючому середовищі закладу;

3) застосування однозначних та адекватних критеріїв для оцінки різних варіантів інвестування в розвиток діяльності закладу, а також розвиток наявного персоналу;

4) прийняття рішень, заснованих на принципі системності на всіх рівнях управління закладом охорони здоров'я.

Впровадження принципів стратегічного менеджменту в практику управління закладами охорони здоров'я передбачає:

1. Впровадження організаційних змін: зменшення жорсткості та ієрархічності структур управління, розвиток програмно-цільового управління, гнучкість організаційної структури (увага до автономізації діяльності, делегування повноважень, командної роботи та проектного менеджменту).

2. Зосередження уваги на координаційній функції менеджменту, що пов'язана із прогнозуванням діяльності, процесом прийняття управлінських рішень, координацією робіт із забезпеченням взаємодії між різними структурними підрозділами – усередині закладу та ззовні з афілійованими особами, стимулюванням діяльності.

3. Імплементация механізмів управління ризиками та ризик-менеджменту.

4. Управління інноваціями та стимулювання інноваційної діяльності закладів охорони здоров'я з наданням індивідуальної ініціативи персоналу та забезпеченням розвитку лідерських якостей.

5. Стимулювання постійного процесу розвитку персоналу закладу та перехід до моделі самоосвітньої організації.

6. Зосередження уваги на підвищенні якості всіх видів діяльності закладу, а також його ефективності із забезпеченням формування та розвитку культури результативності закладу.

7. Тенденція до підвищення ролі та значення організаційної культури закладу охорони здоров'я, що дозволяє найкращим чином реалізувати стратегію, із залученням персоналу до формування стратегії розвитку, управління закладом, формування нової якості медичної послуги завдяки удосконаленню механізму мотивації та стимулювання, а також організації праці.

8. Спрямування операційної діяльності закладу охорони здоров'я на створення медичної послуги більш високої якості чи з новими властивостями за умови зменшення її собівартості.

9. Запровадження принципів інтелектуального та інноваційного лідерства, що базується на розвитку емоційного та практичного інтелекту у працівників, компетентнісному підході, критичному мисленні, креативному менеджменті.

10. Формування управлінського капіталу, що забезпечує ефективність системи управління закладом охорони здоров'я.

Маємо підкреслити, що практика бізнесу (у т.ч. медичного і фармацевтичного) підтверджує, що не існує єдиної, універсальної для всіх компаній стратегії, як і не можуть існувати єдиного, універсального стратегічного управління закладом. Кожний заклад є унікальним, отже процес розробки стратегії для цього закладу є унікальним, оскільки він визначається положенням закладу на ринку медичних послуг та доступом до інших ринків охорони здоров'я, динамікою його розвитку та потенціалом, поведінкою його конкурентів, станом розвитку економічного, соціального та культурного середовища тощо.

Разом з тим, узагальнені принципи стратегічного управління є інструментом розвитку та адекватного управління закладами охорони здоров'я / фармацевтичними установами та розбудови стратегічного управління в них. При цьому не слід забувати, що



стратегічне управління – це, перш за все, продукт творчої діяльності керівних кадрів закладу, які враховують при розробці стратегії існуючі концепції, теорію та практику стратегічного управління.

## 2. Стратегічне та оперативне управління

Структура управління будь-якої організації традиційно ділиться на три рівні:

- операційний,
- функціональний;
- стратегічний.

Рівні управління (вид управлінської діяльності) визначаються складністю розв'язуваних завдань. Чим складніше завдання, тим більш високий рівень управління потрібний для його вирішення. При цьому слід розуміти, що простіших завдань, які вимагають негайного (оперативного) вирішення, виникає значно більше, а виходить, і рівень управління для них потрібний інший – більш низький, де приймаються рішення оперативно. У процесі управління необхідно також урахувувати динаміку реалізації прийнятих рішень.

На рис. 1 зображені три рівні управління, які співвіднесені з такими чинниками, як ступінь зростання влади, відповідальності, складності розв'язуваних завдань, а також динаміка прийняття рішень з реалізації завдань.



**Рис. 1. Піраміда рівнів управління, що відображує зростання влади, відповідальності, складності й динаміку прийняття рішень**

**Операційний (нижній) рівень управління** забезпечує вирішення багаторазово повторюваних завдань і операцій і швидке реагування на зміни вхідної поточної інформації. На цьому рівні досить великий обсяг виконуваних операцій і динаміка прийняття управлінських рішень. Цей рівень керування часто називають оперативним через необхідність швидкого реагування на зміну ситуації. На рівні оперативного (операційного) управління великий обсяг займають облікові завдання.

*Приклад. Деякі облікові завдання:*

- облік кількості проданої продукції;
- облік витрат часу, сировини й матеріалів при виконанні окремих виробничих операцій;
- облік зробленої продукції;
- бухгалтерський облік тощо.

**Функціональний (тактичний) рівень управління** забезпечує рішення завдань, що вимагають попереднього аналізу інформації, підготовленої на першому рівні. На цьому рівні великого значення набуває така функція управління, як аналіз. Обсяг розв'язуваних завдань зменшується, але зростає їхня складність. При цьому не завжди вдається прийняти потрібне оперативне рішення, оскільки потрібен додатковий час на аналіз, осмислення, збір відсутніх відомостей тощо. Управління на цьому рівні пов'язане з деякою затримкою від моменту надходження інформації до прийняття рішень і їхньої реалізації, а також від моменту реалізації рішень до одержання реакції на них.

**Стратегічний рівень управління** забезпечує вироблення управлінських рішень, спрямованих на досягнення довгострокових стратегічних цілей організації. Оскільки результати прийнятих рішень проявляються через тривалий час, особливе значення на цьому рівні має така функція управління, як стратегічне планування. Інші функції управління на цьому рівні в цей час розроблені недостатньо повно. Часто стратегічний рівень управління називають стратегічним або довгостроковим плануванням. Правомірність прийнятого на цьому рівні рішення може бути підтверджена через досить тривалий час (можуть пройти місяці або роки).

Відповідальність за прийняття управлінських рішень на цьому рівні надзвичайно велика й визначається не тільки результатами аналізу з використанням математичного й спеціального апарата, але й професійною інтуїцією менеджерів.

*Приклад.* На підставі аналізу фінансового стану організації приймаються рішення про збільшення (зменшення, зняття із продажу) виробленої продукції, про залучення додаткових працівників або про їхнє скорочення.

Головною ідеєю, яка відбиває сутність переходу від оперативного управління до стратегічного, є ідея **необхідності переносу уваги вищого керівництва на зовнішнє оточення для того, щоб відповідним чином і вчасно реагувати на зміни, що відбуваються в ньому.**

Стратегічні рішення, на відміну від оперативних, спрямовані в майбутнє та пов'язані із великою невизначеністю, масштабним залученням ресурсів, закладають основу для прийняття оперативних рішень.

Характерною рисою стратегічних рішень на всіх рівнях стратегічного управління є високий ризик; неможливість абсолютно точного прогнозу майбутніх результатів; відношення до людського потенціалу як головної компетенції організації, орієнтація виробничої діяльності згідно із запитамі споживачів, гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища, що в цілому дозволяє організації виживати в довгостроковій перспективі.

Ключові відмінності між оперативним і стратегічним управлінням представлені у табл. 1.

## Різниця між оперативним і стратегічним управлінням

	<b>Місія, призначення</b>	<b>Напрямки розвитку</b>	<b>Урахування часу</b>	<b>Основа побудови системи управління</b>	<b>Підхід до управління персоналом</b>	<b>Критерії ефективності управління</b>
<b>Оперативне управління</b>	Надання послуг (виробництво товарів) з метою одержання доходу від реалізації	Погляд у внутрішнє середовище, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів	Орієнтація на короткострокову та середньострокову перспективу	Функції й організаційні структури, процедури, техніка і технологія	Працівники як ресурс організації, виконавці окремих робіт і функцій	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу
<b>Стратегічне управління</b>	Функціонування та розвиток організації у довгостроковій перспективі завдяки встановленню динамічного балансу з оточенням	Погляд поза організацію, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відслідковування й адаптація до змін в оточенні	Орієнтація на довгострокову перспективу	Люди (персонал), системи інформаційного забезпечення, ринок	Працівники як основа організації, її головна цінність	Своєчасність і точність реакцій організації на нові запити ринку та зміни оточення

### **3. Ключові поняття стратегічного менеджменту**

Центральним поняттям, що формує сутність стратегічного управління, є «**стратегія**», яке походить від грецького «strategia» (стратос – військо, аго – веду) та означає «містечтво генерала». Такі поняття, як «стратегія», «конкурентна боротьба», «наступ», «оборона» «тактика» та інші беруть початок з теорії військової справи.

**Стратегія** у загальному вигляді представляє собою генеральний план досягнення основної мети, яка передбачає визначення напрямів використання обмежених ресурсів (індивіда, організації, регіону, країни). Результатом стратегічних рішень мають стати довгострокові конкурентні переваги (індивіда, організації, регіону, країни).

Дослідження літературних джерел підтвердило достатньо велику різноманітність визначень поняття «стратегія». Узагальнення підходів до визначення поняття «стратегія» представлено у табл. 2.

Таблиця 2

**Підходи до визначення поняття «стратегія»**

<b>Автор</b>	<b>Визначення</b>	<b>Основні елементи стратегії</b>
<b>Ансофф І.</b>	Стратегія – це один з декількох наборів правил прийняття управлінського рішення щодо поведінки організації.	Набір правил та принципів прийняття управлінського рішення
<b>Акмаєва Р.</b>	Стратегія – це довгостроковий план досягнення конкретної довгострокової мети, що базується на умові, що всі зміни в середовищі можуть бути передбачені, детерміновані та подаються повному контролю та управлінню.	– Довгострокові цілі – Довгостроковий план – Довгостроковий контроль – Довгострокове управління
<b>Клейнер Г.</b>	Стратегія – це сукупність взаємопов'язаних рішень, які визначають пріоритетні напрями використання ресурсів та зусилля підприємства щодо реалізації його місії.	– Рішення – Пріоритетні напрями – Ресурси – Місія
<b>Мінцберг Г.</b>	Стратегія – це план, певний вид свідомо розроблених дій. Стратегія – це прийом, хитрість, які направлені на обман суперника в конкурентній боротьбі. Стратегія – це позиція, співвідношення організації з зовнішнім середовищем.	– План – Послідовність дій – Хитрість – Позиція – Зовнішнє середовище
<b>Портер М.</b>	Стратегія – план заходів з протидії галузевій конкуренції	– П'ять сил конкуренції – Конкурентна стратегія
<b>Томпсон А.</b>	Стратегія – набір дій та підходів щодо досягнення визначених показників діяльності.	– Дії – Підходи
<b>Хамель Г.</b>	Стратегія – це спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації.	Ключові конкурентні переваги
<b>Чандлер А.</b>	Стратегія – метод визначення довгострокових цілей організації, програми її дій та пріоритетних напрямів щодо розміщення ресурсів.	– Довгострокові цілі – Програма дій – Пріоритетні напрями – Ресурси
<b>Чуб Б. А.</b>	Стратегія – це генеральний план дій, що	– План

	визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси та послідовність етапів досягнення стратегічних цілей.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стратегічні завдання</li> <li>– Стратегічні цілі</li> <li>– Ресурси</li> <li>– Послідовність етапів</li> </ul>
--	--	---

На підставі визначень таблиці 2 можна зробити висновок, що в бізнес-сфері **стратегія** розуміється як *узгоджена сукупність рішень, які впливають на діяльність організації та мають довгострокові наслідки*. Стратегія має комплексний характер. Вона має бути цілісною, поєднуючи усі аспекти управління організацією.

Під **стратегією закладу охорони здоров'я / фармацевтичної установи** розуміємо комплексну програму управління, яка містить комбінацію методів організації медичного / фармацевтичного бізнесу та формування конкурентних переваг, що направлена на досягнення організаційних цілей закладу / установи в умовах динамічного бізнес-середовища.

**Процес розробки стратегії закладу охорони здоров'я** представляє собою процес перспективного мислення, направлений на досягнення довгострокових цілей закладу, пов'язаних із змінами існуючих організаційно-економічних відносин відповідно до прогнозованої оцінки його положення на ринку, пошуком та використанням ефективних форм і методів вирішення якісно нових завдань, що орієнтовані на соціально-економічний розвиток.

**Стратегічне рішення** – це результат вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань організації в ситуації, що існує чи у прогнозованій на майбутнє. Це результат аналізу, пошуку, розрахунків, дискусій і роздумів часто досить великої кількості людей, до якої можуть входити власники, представники топ-менеджменту, аналітики, експерти, в тому числі зовнішні.

Стратегічне рішення є різновидом управлінських рішень, що пов'язані з рішеннями, що мають значення для організації у цілому: його позиції по відношенню до зовнішнього середовища.

Основне питання щодо стратегії підприємства, яке повинне задавати собі керівник, звучить так: «Як ми бачимо свою організацію, що ми збираємося робити і чого хочемо досягти у майбутньому?». Відповіді на це питання і складають стратегічне бачення.

**Стратегічне бачення** – це погляди менеджерів організації на те, якими видами діяльності воно збирається займатися і який довгостроковий курс його функціонування. Стратегічне бачення формує уявлення про довгострокові перспективи розвитку організації.

Бачення описує широкі, активні стратегічні наміри. Це образ, який організація повинна поставити вище за свої цілі до того, як приступити до їх досягнення. Воно описує бажаний майбутній результат, не указуючи конкретно, як він буде досягнутий.

Таким чином, процес розробки і реалізації стратегії починається з формування стратегічного бачення майбутнього організації, тобто визначення довгострокової перспективи розвитку, формулювання майбутнього образу організації і її цілей.

Бачення організації акцентує увагу на принципах діяльності, які дозволяють реалізувати її місію.

При розробці бачення керівники організації повинні визначити:

- 1) як вони бачать її майбутнє;
- 2) у якому напрямі вона повинна розвиватися;
- 3) якими стануть в майбутньому технології, послуги / товар, клієнти;
- 4) яке положення організації повинна зайняти у довгостроковій перспективі.

Сформульоване стратегічне бачення значно знижує ризик випадкових рішень і забезпечує узгодженість політики структурних підрозділів із загальною політикою організації. Це пов'язано з тим, що чітко продуманий напрям розвитку організації дозволяє оптимально розподілити ресурси і створити стратегію, що забезпечує розвиток організації в потрібному напрямі.

*Приклад бачення: Стати провідним в Україні закладом охорони здоров'я з надання реабілітаційних послуг.*

Вибір місії і цілей організації є наступним етапом у стратегічному плануванні організації, після визначення стратегічного бачення.

Формулювання місії організації є найбільш важливим рішенням для його засновників і вищих менеджерів. Зміна місії фактично означає закриття попередньої організації і відкриття на її місці нової, нехай навіть під тією ж назвою. Місія – це стрижень організації, найбільш стійка частина її організму.

**Місія** – це сукупність загальних установок і принципів, які визначають призначення і роль організації в суспільстві, взаємини з іншими соціально-економічними суб'єктами.

У разі широкого розуміння місія розглядається як констатація філософії і сенсу існування організації. Філософія організації визначає цінності, вірування і принципи, відповідно до яких організація має намір здійснювати свою діяльність.

У тому випадку, якщо є вузьке розуміння місії, вона розглядається як сформульоване твердження щодо того, для чого або з якої причини існує організація, тобто місія розуміється як твердження, що розкриває сенс існування організації, в якому виявляється відмінність даної організації від її подібної.

Місія є конкретнішим орієнтиром, ніж стратегічне бачення. На відміну від бачення, у місії є своя фінішна межа – період часу, по закінченню якого вона повинна бути виконана. Місія повинна бути сформульована так, щоб її виконання поєднувалося з напругою сил в організації з певним ризиком діяльності. Термін виконання місії повинен бути оглядним і достатньо невеликим (частіше всього до 5 років) для того, щоб нинішнє покоління працівників могло побачити результати своєї праці.

**Зміст місії** може включати наступні основні пункти:

- опис продуктів і (або) послуг, що пропонуються організацією;
- характеристики ринку – організація визначає своїх основних споживачів, клієнтів, користувачів;
- цілі організації, виражені у термінах виживання, зростання прибутковості;
- технологія: характеристика устаткування, технологічних процесів, інновацій в області технології;
- філософія: повинні бути виражені базові погляди і цінності організації;
- внутрішня концепція, у рамках якої організація описує власне враження про себе, указуючи джерела сили, основні слабкості, ступінь конкурентоспроможності, чинник виживання;
- зовнішній образ організації, її імідж.

Організація повинна шукати свою місію в зовнішньому оточенні, оскільки тільки постійна підтримка соціальної значущості забезпечує їй виживання і стійке функціонування у майбутньому. Прибуток не може проголошуватися головною метою організації, оскільки прибуток – це суто внутрішня проблема, хоча і дуже важлива.

Ф. Котлер вважає, що місія повинна вироблятися із врахуванням таких факторів:

- історія організації, у процесі якої вироблялася ціль, формувалася її профіль, стиль діяльності і місце на ринку;
- існуючий стиль поведінки і спосіб дії власників та менеджерів;

- стан зовнішнього середовища організації;
- ресурси, які організація може задіяти;
- специфічні особливості, що відрізняють цю організацію від іншої.

Місія виражається в поняттях, почерпнутих з практики, таких як: призначення, стратегічні установки, стратегічне бачення, кредо фірми, філософія, політика, місії підрозділів, робочі (ділові) принципи і правила, ціннісні орієнтації, бізнес-ідея, декларація і заяви, загальні установки і коротке керівництво для персоналу, кодекс успішної діяльності тощо.

Таким чином, місія повинна:

- вказувати на суть і призначення організації – уявлення про її основні властивості: види діяльності, характер продукції і послуг, споживачів, що дає уявлення про причину її виникнення і сенс існування;
- говорити про перспективність організації – погляди менеджерів на те, якими видами діяльності збирається займатися організація і який довгостроковий курс;
- встановлювати принципи щодо ведення будь-якої конкретної справи, напряму, бізнесу – визначення потреб споживачів, або що треба проводити; визначення групи споживачів, або для кого проводяться товари; визначення технологічного і функціонального виконання, тобто як задовольняються потреби споживача;
- говорити про ціннісні орієнтації організації – широке розгорнене уявлення, що розкриває систему цінностей, яких дотримується керівництвом і персоналом організації, що дозволяє судити про його поведінку по відношенню до суспільства, споживачів і партнерів;
- повідомляти про останні політичні установки організації – концентрує в собі набір основних цілей розвитку, що дає вже чіткіше уявлення про поведінку організації в найближчий період і на перспективу;
- розкривати призначення і установки провідних підрозділів та інших структурних одиниць – деталізація місії організації до рівня її основних провідних підрозділів.

**Місія – це сенс існування організації, її користь суспільству. Це те, для чого власне існує організація. Отже, місія є фундаментом розвитку будь-якої організації.**

*Якість сформульованого стратегічного бачення і місії* можна встановити по ступеню їх відповідності наступним критеріям:

- наскільки вони сприяють створенню сприятливого клімату в організації;
- наскільки вдало зазначений основний напрям діяльності організації;
- чи вказана категорія клієнтів (споживачів, пацієнтів) організації;
- чи вказана потреба, що задовольняється;
- чи існують відмінні ознаки, що дозволяють виділяти цю організацію серед інших даної галузі;
- чи допомагають об'єднувати співробітників для ефективної роботи на користь організації;
- чи допомагають організувати цільове управління;
- чи добре визначена суспільна корисність організації.

***Негативні наслідки відсутності стратегічного бачення і місії в організації:***

- різні програми виявляються неузгодженими, і робота йде урозбрід;
- ні керівник, ні хто-небудь інший з організації не можуть виразно пояснити, навіщо вона створена (якщо навіть керівництво не може зрозуміти, для чого вони на ринку, то про яку довіру з боку держави, інвесторів і суспільства може йти мова), що впливає на формування негативного іміджу;

– відсутність місії ускладнює планування; організація або взагалі не знає, куди рухатися далі, або кожне обговорення планів викликає багатогодинні спори.

Можна виділити наступні **позитивні сторони наявності стратегічного бачення і місії в організації:**

– прояснює уявлення керівництва і співробітників організації про те, навіщо і для чого була створена їх організація;

– полегшує роботу із співробітниками і кандидатами на заняття вакансій, яким вже не потрібно пояснювати філософську або практичну підоснову існування організації;

– допомагає в плануванні: спираючись на кардинальну лінію, зазначену в стратегічному баченні і місії, набагато легко виробляти стратегію дій, при цьому обговорення стратегії стає більш творчим;

– якщо організації знає, навіщо вона існує, її буде значно легше пояснити це своїм інвесторам, відповідно, пошук грошей теж спроститься.

Чітке розуміння стратегічного бачення і місії має таке велике значення, що впливає як на подальший розвиток організації, так і на її виживання. Сьогодні в умовах жорсткої конкуренції це має прямий доказ: досить привести хоч би такий факт, що всі зарубіжні, а зараз і крупні українські інвестори вимагають в заявках на фінансування вказувати стратегічне бачення і місію організації. Інвестори повинні знати, для чого створена організація і до чого вона прагне. Інакше їм важко буде ухвалити рішення про виділення грошей.

**Стратегічні цілі** – це орієнтири, які дозволяють визначати пріоритетні напрямки розвитку організації та будувати довгострокові плани.

Вони стосуються різних напрямів та аспектів бізнесу: асортименту, якості клієнтського сервісу, особливостей та проблем виробництва, надання послуг, продажів, величини прибутку та інше. Найголовніше, щоб стратегічні цілі відповідали місії організації та служили орієнтиром при постановці поточних завдань.

Стратегічні цілі спрямовані на довготривалу перспективу. Вони відповідають наступним принципам:

- мають обрій планування у 2–4 роки;
- визначають, якою має бути якість товарів та послуг;
- дають стійкі переваги над ринком;
- перебувають у зоні відповідальності вищого керівництва.

## **МАТЕРІАЛИ ЩОДО АКТИВАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ**

### **1. Стратегічне управління – це:**

А. Концепція виживання у конкретних умовах

Б. Цілеспрямована діяльність з управління операціями придбання необхідних ресурсів, їх трансформації в готовий продукт (товар, послугу)

В. *Активний процес, що дає змогу стратегічним планам формуватися і розвиватися, враховуючи зміни навколишнього середовища*

Г. Сукупність визначених організаційно-економічних методів і форм управління усіма стадіями і видами інноваційних процесів підприємств і об'єднань з максимальною ефективністю

### **2. Концепція стратегічного управління передбачає:**



А. Орієнтацію на довгострокову перспективу, застосування підходу до планування "від майбутнього до сьогодні", пріоритетність аналізу зовнішніх можливостей, відповідність організаційної структури організації та його стратегії

Б. Бачення довгострокової перспективи, застосування підходу до планування «від майбутнього до сьогодні», орієнтацію на внутрішні можливості, відповідність організаційної структури організації та його стратегії

В. Орієнтацію на довгострокову перспективу, планування на підставі екстраполяції, відповідність організаційної структури організації та його стратегії

Г. Бачення довгострокової перспективи, застосування підходу до планування "від майбутнього до сьогодні", орієнтацію на внутрішні та зовнішні можливості, динамічну рівновагу організаційної структури організації та його стратегії, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі

### **3. Основними особливостями стратегічного управління є:**

А. Спрямованість на довгострокову перспективу розвитку організації, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, ставлення до персоналу як джерела добробуту організації, використання системного та ситуаційного підходів

Б. Ставлення до персоналу як до джерела добробуту організації, використання системного та ситуаційного підходів, спрямованість на виробництво товарів з метою отримання максимального можливого прибутку

В. Орієнтація на постійні зміни у зовнішньому середовищі, розрахунок ефективності системи управління на підставі прибутковості та раціонального використання потенціалу, пошук та творче освоєння нових можливостей безпосередньо в організації

Г. Ставлення до персоналу як джерела добробуту організації, пошук нових можливостей безпосередньо в організації та у конкурентній боротьбі, використання системного та ситуаційного підходів

### **4. Стратегія – це:**

А. Визначення пріоритетів та засобів їх реалізації в системі стратегічного управління

Б. Засіб координації діяльності керівників стратегічного рівня

В. Рішення про розвиток нових видів бізнесу

Г. Спосіб розподілу ресурсів між пріоритетними сферами бізнесу

Д. Система методів організації бізнесу та формування конкурентних переваг, що направлена на досягнення організаційних цілей в умовах динамічного бізнес-середовища

**5. Що це за визначення стратегічного управління: «сукупність загальних установок і принципів, які визначають призначення і роль організації в суспільстві, взаємини з іншими соціально-економічними суб'єктами»?**

А. Стратегічне бачення

Б. Візія

В. Місія

Г. Стратегічна ціль

## **ЗАГАЛЬНЕ МАТЕРІАЛЬНЕ ТА НАВАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЕКЦІЇ**

*Матеріальне забезпечення лекції:*

- Учбове приміщення кафедри менеджменту охорони здоров'я
- Обладнання: ноутбук / комп'ютер, проектор, проекційний екран, дошка аудиторна, фліпчарт на тринозі
- Ілюстративні матеріали: мультимедійні презентації, таблиці, схеми, роздатковий

матеріал

*Навчально-методичне забезпечення лекції:*

- Робоча програма навчальної дисципліни
- Силабус навчальної дисципліни
- Методична розробка до лекцій з навчальної дисципліни

*Навчально-методична література:*

- Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
- Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон : Олді-плюс, 2020. 391 с.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:**

1. Назвіть рівні управління.
2. Охарактеризуйте мету, задачі, об'єкт та суб'єкт стратегічного менеджменту.
3. Охарактеризуйте відмінність стратегічного управління в охороні здоров'я.
4. Які чинники, на Вашу думку, негативно впливають на побудову стратегічного управління в національній системі охорони здоров'я?
5. Опишіть принципи стратегічного управління.
6. Опишіть відмінність між оперативним і стратегічним управлінням.
7. Розкрийте основні переваги, які надає використання стратегічного управління для організації діяльності закладами охорони здоров'я.
8. Поясніть сутність поняття «стратегія».
9. Поясніть сутність поняття «стратегічне бачення».
10. Поясніть сутність поняття «місія».
11. Поясніть сутність поняття «стратегічна ціль».
12. Розкрийте основні переваги, які надає формування стратегічного бачення та місії для організацій.

### **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

#### **Основна:**

1. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон : Олді-плюс, 2020. 391 с.
2. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
3. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
4. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
5. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
6. Краснокутська Н. С. Стратегічне управління : навч. посібник / Н. С. Краснокутська, І. А. Кабанець ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : НТУ "ХПІ", 2017. 460 с.
7. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

#### **Додаткова:**

1. Бізнес-планування в охороні здоров'я: навчально-методичний посібник для керівників закладів охорони здоров'я за спеціальністю "Організація та управління охороною

- здоров'я / Ю.В. Вороненко, В.М. Пашенко; за заг. ред. Ю.В. Вороненка. Київ: Генеза, 2016. 334 с.
2. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посіб. / Л. Д. Забродська. Харків : Консум, 2004. 208 с.
  3. Ігнатієва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнатієва. Київ: Каравела, 2008. 480 с.
  4. Міщенко А.П. Стратегічне управління. / А.П. Міщенко. Київ: ЦУЛ, 2004.
  5. Сафонов Ю. М. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України / Ю. М. Сафонов, В. І.
  6. Нємцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань. Київ: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2002. 560 с.
  7. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. Д. Ішук, І. В. Жалінська. Київ : Кондор, 2003. 194 с.
  8. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія / І. В. Смолін. Київ : КНТУ, 2004. 346 с.
  9. Шершньова З. Є., Оборська С. В., Ратушний Ю. М. Стратегічне управління : Навч.-метод. посібник. Київ : КНЕУ, 2001. 232 с.
  10. Cornelius Femi POPOOLA, Kayode Sunday OSUNDINA & Kayode Lanre SULE Strategic management in healthcare organisations: purpose and challenges. URL: [https://www.academia.edu/30507993/Strategic\\_Management\\_in\\_Healthcare\\_Organisations\\_Purposes\\_and\\_Challenges\\_docx](https://www.academia.edu/30507993/Strategic_Management_in_Healthcare_Organisations_Purposes_and_Challenges_docx)
  11. Hübner, Claudia & Flessa, Steffen. (2022). Strategic Management in Healthcare: A Call for Long-Term and Systems-Thinking in an Uncertain System. International Journal of Environmental Research and Public Health. 19. 8617. 10.3390/ijerph19148617.
  12. Linda E. Swayne W. Jack Duncan Peter M. Ginter Instructor's Manual to Accompany Strategic Management of Health Care Organizations Fifth Edition. URL: <https://www.blackwellpublishing.com/content/swayne/IM/ToCsandPreface.pdf>
  13. Thompson A. J., Strickland A. J. Strategic Management. McGraw-Hill Education, 2001

### 13. Електронні інформаційні ресурси

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: [www.who.int](http://www.who.int).
2. Портал нормативних актів України та Всесвітньої медичної асоціації. URL: [http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ\\_SUITE\\_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089](http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ_SUITE_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089)
3. Український медичний часопис: медичний журнал. URL: [www.umj.com.ua](http://www.umj.com.ua).
4. American college of healthcare executives. URL: <https://www.ache.org/>.
5. Modern healthcare. URL: <https://www.modernhealthcare.com/vital-signs-healthcare-blog>.
6. The New England Journal of Medicine. URL: <https://www.nejm.org/about-nejm/products-and-services>.
7. Health Strategy. European Commission: official web-site. URL: <https://ec.europa.eu/health/policies/background/review/strategy>.

## ТЕМА 2.

# АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ФАРМАЦЕВТИЧНИХ УСТАНОВ. КОМПЛЕКСНІ МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

**Актуальність теми:** Будь-яка організація не є автономною, вона знаходиться у постійній динамічній взаємодії із зовнішнім середовищем. Для правильного вибору та прийняття стратегічних управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику, а іноді – й повної відсутності інформації, розробки ефективної стратегії організації та нівелювання негативного впливу чинників зовнішнього середовища необхідно мати достатню потрібну інформацію у потрібний час. У зв'язку з цим проведення стратегічного аналізу нині стає просто необхідним для функціонування організації. Стратегічний аналіз дозволяє оцінити вихідний стан організації, виявити чинники, які можуть стати причиною зміни умов функціонування організації у зовнішньому середовищі, сформулювати свої власні конкурентні переваги, зрозуміти і знайти свою позицію на ринку, а також є основою для визначення стратегії розвитку і вибору інструментів конкурентної боротьби. За допомогою яких методів і моделей краще проводити стратегічний аналіз, щоб у комплексі оцінити чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на діяльність організації, виявити ключові чинники успіху та прийняти ефективні управлінські рішення щодо вибору стратегії – вирішенню цих питань буде присвячена дана тема.

**Мета:** набуття здобувачем вищої освіти знань щодо базових засад та загальних понять стратегічного аналізу, ознайомлення із змістом, етапами і основними інструментами стратегічного аналізу.

### Основні поняття:

1. Зовнішнє і внутрішнє середовище організації
2. Стратегічний аналіз
3. Методи (інструменти) стратегічного аналізу. Аналіз бізнес-процесів організації

## ПЛАН І ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЛЕКЦІЇ

Привітання, перевірка присутніх, повідомлення теми, мети заняття, мотивація здобувачів вищої освіти щодо вивчення теми.

## ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ (ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ)

### 1. Сутність стратегічного аналізу: мета, завдання, принципи

**Стратегічний аналіз** – це комплексне дослідження позитивних і негативних чинників, які можуть вплинути на економічне становище організації у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей організації.

У найбільш загальному вигляді стратегічний аналіз – це комплексне дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан.

Стратегічний аналіз – це процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів та можливостей організації, які направлені на оцінку майбутнього стану бізнесу, його сильних та слабких сторін, виявлення стратегічних проблем здійснення діяльності.

За допомогою стратегічного аналізу розробляється комплексний стратегічний план розвитку організації, здійснюється науково обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень.

Оскільки стратегічний аналіз використовує інформацію, яка характеризується високим

рівнем невизначеності, його проведення вимагає глибокого системного дослідження фактів та явищ із метою формулювання правил і критеріїв для проведення досліджень та оцінки стратегій діяльності на їх.

Необхідність проведення стратегічного аналізу в організації визначається наступними чинниками:

- 1) по-перше, він необхідний під час розробки стратегії розвитку організації та в цілому для реалізації ефективного менеджменту, оскільки є важливим етапом управлінського циклу;
- 2) по-друге, він необхідний для оцінки привабливості організації, із точки зору зовнішнього інвестора, визначення позиції організації у національних та інших рейтингах;
- 3) по-третє, стратегічний аналіз дозволяє виявити резерви та можливості організації, визначити напрямлення адаптації внутрішніх можливостей організації до змін умов зовнішнього середовища;
- 4) по-четверте, дозволяє своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та використовувати їх на свою користь.

*Метою стратегічного аналізу* організації є аналіз конкурентоспроможності потенціалу, виявлення позитивних і негативних чинників, які можуть вплинути на формування та розвиток елементів потенціалу у конкурентному середовищі. А також надання інформації менеджерам та іншим зацікавленим особам (стейкхолдерам) для прийняття адекватних стратегічних рішень, вибору стратегії, яка найбільшою мірою відповідає майбутньому організації.

*Завдання стратегічного аналізу* організації полягає у змістовній та формальній характеристиці потенціалу, виявленні особливостей, закономірностей та тенденцій його розвитку, визначенні способів управління потенціалом організації. Найважливішими завданнями стратегічного аналізу є обґрунтування стратегічних планів, оцінка очікуваного виконання, а також надання інформації для прийняття стратегічних управлінських рішень.

В основі стратегічного аналізу діяльності організації лежать наступні *принципи*:

- системний підхід, відповідно до якого організація розглядається як складна система, яка діє у середовищі відкритих систем, що складаються, у свою чергу, з низки підсистем;
- принцип комплексного аналізу всіх складових підсистем, елементів організації;
- динамічний принцип та принцип порівняльного аналізу: аналіз усіх показників у динаміці, а також порівняння з аналогічними показниками конкурентів;
- принцип урахування специфіки організації (галузевий чи регіональний).

Для розробки конкурентної стратегії розвитку організації необхідний ґрунтовний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, інакше стратегія виявиться нежиттєздатною. Особливу увагу слід приділити двом групам чинників: по-перше, умовам у галузі і конкуренції, по-друге, конкурентоспроможності, становищу на ринку, сильним і слабким сторонам організації.

## **2. Напрямки стратегічного аналізу. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації**

Стратегічний аналіз середовища – вихідний процес стратегічного управління, що забезпечує базу для визначення місії, цілей організації та вироблення стратегії. *Аналіз середовища передбачає вивчення трьох її складових: макрооточення, мікрооточення та внутрішнього середовища організації.*

Аналіз макро- та мікрооточення спрямований на виявлення можливостей і загроз зовнішнього середовища. Результатом аналізу є визначення ключових чинників успіху<sup>2</sup>.

У процесі стратегічного аналізу *спочатку виділяються ключові чинники успіху цієї галузі*, після чого розробляються заходи щодо оволодіння найбільш важливими з них, для того, щоб досягти успіху в даній сфері діяльності.

*Аналіз внутрішнього середовища розкриває ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати організація у конкурентній боротьбі* у процесі досягнення своїх цілей, а також слабкі сторони організації. У результаті мають бути визначені основні ділові здібності організації чи її стрижневі компетенції<sup>3</sup>.

Стратегічний аналіз проявляється у процедурі пошуку та відбору стратегічних альтернатив. Відповідно до сформованих уявлень, стратегічний аналіз має на меті знаходження у кожному процесі найбільш стійких закономірностей і тенденцій, здатних відігравати роль у майбутньому, і прогнозування на їхній основі показників виробничо-господарської діяльності.

У результаті аналізу діяльності організації необхідно з'ясувати, в якому положенні вона знаходиться, а також наскільки досяжними будуть стратегічні цілі. Оскільки мова йде про стратегічні цілі, то основна увага концентрується на зовнішніх умовах діяльності, насамперед, має проводитися аналіз привабливості зовнішнього середовища організації, поведінки конкурентів і споживачів.

Зовнішній стратегічний аналіз може бути виконано лише на рівні організації загалом. Проведення такої діагностики на найвищому загальнокорпоративному рівні дозволяє уникнути дублювання у роботі і сприяє тому, що стратегічні рішення на всіх рівнях організації приймаються з урахуванням однакового бачення зовнішнього світу.

Зовнішнє середовище – це сукупність зовнішніх суб'єктів та чинників, які активно впливають на стан, перспективи й ефективність діяльності організації. Зовнішнє середовище організації прийнято розділяти на макро- та мікро середовище (рис. 2).

*Макросередовище* включає соціально-демографічні, технологічні, економічні, політичні та інші чинники. Природа цих чинників така, що організація не в змозі вплинути на них. При цьому не потрібно аналізувати окремий елемент макросередовища. Ба більше, це зробити неможливо у повному обсязі. Тому у реальному житті сфери інтересу для організацій звужується до зовнішнього макросередовища, що має суттєве значення. Воно і задає межі загального середовища з погляду аналітичних цілей. В їх основі лежать ключові аспекти, які суттєво впливають на конкретну організацію. Тому під макросередовищем розумітимемо саме частину, що має суттєве значення для організації.

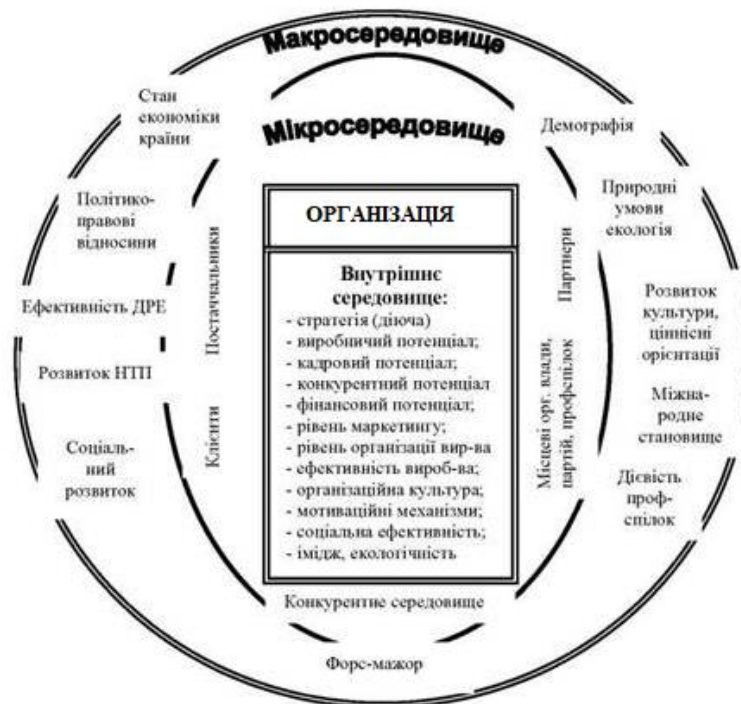
*Мікросередовище* – це середовище, що безпосередньо оточує компанію, тобто ті сфери, з якими організація взаємодіє або на які сама впливає. У мікросередовищі перебувають конкуренти, постачальники, споживачі організації, і навіть ресурси, необхідні для успішної діяльності організації.

---

<sup>2</sup> Ключові чинники успіху – це загальні для всіх організацій галузі керовані змінні, реалізація яких дозволяє поліпшити конкурентні позиції організації у галузі. До ключових факторів успіху можуть належати споживчі властивості товару, досвід і знання, конкурентні можливості, успіхи на ринку, а також специфічні напрямки діяльності організації, що дозволяють їй успішно протистояти конкурентам і досягати успіхів.

<sup>3</sup> Компетенція – властивості, які мають усі або більшість організацій галузі, необхідних для участі чи виживання. До компетенції належать навички, технологія, ноу-хау тощо.

Стрижнева компетенція – ключові властивості, специфічні для конкретної організації, унікальні або принаймні, рідкісні, складні для копіювання, що є основною причиною конкурентних переваг. На відміну від фізичних активів, стрижневі компетенції при застосуванні або спільному використанні не руйнуються, а розвиваються. Завдяки своїм стрижневим компетенціям організація має можливість виробляти продукцію, яку покупці цінують вище, ніж конкурентів. Досягається це за рахунок найкращих знань, володіння інформацією, наявності навичок, які перевершують навички конкурентів, використання новітніх технологій, наявності відповідних взаємин між структурними підрозділами, створеними організацією мереж та завойованої репутації.



**Рис. 2. Зовнішнє і внутрішнє середовище організації**

*Внутрішнє середовище* – це сукупність характеристик організації та внутрішніх суб’єктів, що впливають на становище та перспективи організації.

**Внутрішній стратегічний аналіз** повинен проводитись на тому рівні, де здійснюється контроль над ресурсами організації, і де дійсно приймаються рішення щодо їх ефективного використання.

**Діагностика поточної ситуації** має на меті виявлення обмежень і можливостей, які необхідно брати до уваги під час планування майбутнього. З цією метою аналіз попередньої ситуації немає великої цінності. Необхідна інформація про поточний момент та ймовірні зміни протягом періоду, визначеного горизонтом планування. Також важливо, щоб оцінка ситуації проводилась у контексті відносин конкуренції.

Аналітичні дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища, поточної ситуації дозволяють зрозуміти місце організації у галузі, на ринку, рівень та особливості споживання її продуктів / послуг, дії конкурентів. На різних етапах розвитку організації (на різних стадіях життєвого циклу організації<sup>4</sup>) цілі та завдання стратегічного аналізу середовища відрізнятимуться. Так, на першому етапі – виходу на ринок – новій організації важливо зрозуміти: розмір ринку; основних конкурентів, їх унікальну пропозицію та способи просування на ринку; свого споживача – що його цікавить, чому він буде готовий вибрати продукт / послугу саме цієї організації, а не те, що вже є на ринку; які чинники впливають на розвиток ринку, як вони проявлялися і проявлятимуть себе у майбутньому. З цією метою проводяться маркетингові дослідження (кабінетні дослідження, опитування споживачів та ринкових експертів, фокус-групові інтерв’ю, тестування продукції, бенчмаркінг тощо). На основі отриманих даних формують висновки, які стають основою бізнес-стратегії.

На другому етапі – зростання бізнесу – важливо зрозуміти причини цього зростання і

<sup>4</sup> **Життєвий цикл організації** – це сукупність стадій розвитку, які проходить організація за період свого існування. Ця концепція у рамках менеджменту і передбачає проходження організацією кількох етапів розвитку (аналогія з живими істотами): становлення, зростання, зрілість, смерть.

його перспективи. Для ринків, що знаходяться на стадії зростання, застосовують математичні прогнозні моделі та всі види стратегічних досліджень. Після аналізу вносять коригування у стратегію подальшого розширення над ринком.

На третьому етапі розвитку організації – етапі зрілості – приймають такі рішення: як довго триватиме цей період; чи є ризик конкуренції з боку нових гравців; чи потрібно розширюватися у тому напрямі чи потрібно зафіксувати прибуток і освоювати новий напрям. Тут аналізують задоволеність споживачів, порівнюють темпи зростання ринкових часток конкурентів, будують прогнози та досліджують суміжні напрями, у які можна інвестувати.

Якщо ж бізнес знаходиться на останній стадії – стадії спаду – аналітика, як внутрішня, так і зовнішня, допомагає виявити причину цього спаду, усунути її та перебудувати стратегію організації так, щоб повернутися на шлях зростання. Підсумком стратегічного аналізу стає план посилення позицій та конкурентоспроможності організації.

### **3. Методи стратегічного аналізу**

У процесі проведення стратегічного аналізу організації зазвичай застосовуються такі прикладні методи (інструменти):

- STEP-аналіз (або PESTLE-аналіз);
- SWOT-аналіз;
- Маркетинг-мікс / 7P;
- Модель McKinsey 7S;
- Модель GE / McKinsey;
- Матриця BCG;
- Матриця Ансоффа;
- SPACE-аналіз;
- 5 сил Майкла Портера.

Далі розглянемо більш детально кожен із зазначених вище інструментів.

#### **STEP-аналіз (або PESTLE-аналіз)**

**PESTLE** – це інструмент для аналізу зовнішнього бізнес-середовища. Він включає політичні (**P**olitical), економічні (**E**conomic), соціальні (**S**ocial), технологічні (**T**echnological), юридичні (**L**egal) аспекти та чинники зовнішнього середовища (**E**nvironmental).

Зазвичай PESTLE-аналіз подають у вигляді звіту, у якому послідовно розглядають усі чинники. Його також можна розписати у таблиці (табл. 3), щоб відразу виділити загрози та можливості.

*Основна мета інструменту PESTLE-аналізу* – визначити чинники, які задовольняють двом критеріям: (1) перебувають поза межами управління організації, (2) мають певний рівень впливу на організацію.

PESTLE аналіз є інструментом довгострокового стратегічного управління та складається на 3-5 років уперед, із щорічним оновленням даних. Усі чинники повинні бути ретельно проаналізовані. Деякі чинники набувають локального характеру.

*Наприклад, ситуація на ринку праці у регіонах відрізняється від ситуації у Києві: кваліфікація та мотивація (рівень амбіцій) людей різний. Можливо, у різних регіонах існують культурні відмінності пов'язані зі ставленням до праці. Усі ці чинники важливо врахувати під час розробки стратегії.*



Таблиця 3

## Приклад систематизації чинників за категоріями за зменшенням їх значимості та впливу

Опис чинника	Вага	Опис чинника	Вага	Опис чинника	Вага
<b>Політичні чинники</b>		<b>Економічні чинники</b>		<b>Соціально-культурні чинники</b>	
Політичний 1	0,27	Економічний 1	0,76	Соціо-культурний 1	0,51
Політичний 2	0,21	Економічний 2	0,44	Соціо-культурний 2	0,38
...		...		...	
<b>Технологічні чинники</b>		<b>Правові чинники</b>		<b>Екологічні чинники</b>	
Технологічний 1	0,73	Правовий 1	0,25	Екологічний 1	0,48
Технологічний 2	0,71	Правовий 2	0,21	Екологічний 2	0,11
...		...		...	

*Political (політичні)* – усі чинники, що стосується політики та її змін. Конфлікти, стабільність політичної ситуації, торгові тарифи, рівень корупції і бюрократії, прозорість законодавства – усі ці чинники вказують організації, чи варто виходити на ринок. Майбутні вибори, ймовірна зміна політичних сил чи зміни у законодавстві показують, чи зможе організації тривалий час вижити на ринку.

*Наприклад, у Британії заборонили використання образів, які підтримують гендерні стереотипи у будь-якій рекламі – від буклетів до телебачення. Це означає, що багатьом маркетологам доведеться переглянути свої ідеї.*

*Economic (економічні):* ВВП, інфляція, рівень безробіття, фіскальна та податкова політика, відсоткові ставки, обмін валют, кількість середнього класу. Ці показники визначають, чи споживачі купуватимуть товар / послуги за високою ціною.

*Наприклад, Starbucks не заходить в Україну, бо споживачі не готові платити 100-200 грн за горняк кави, а нижча ціна невигідна для компанії. Водночас на телебаченні часто можна побачити рекламу ломбардів і «швидко-займів» – вони мають попит, і витрати на зйомку окупаються.*

*Social (соціальні):* демографія, релігія, вірування, мова, традиційність суспільства, рівень освіти, шаблони купівельної поведінки і культурні уподобання. Іншими словами – цінності, важливі для продажу товарів / послуг.

*Наприклад, у 2019 році 91 % британців купували речі онлайн, тож запускати рекламу було вигідніше у соціальних мережах. Простіший приклад – Laus зі смаком сакури на Тайвані чи місяць української кухні у МакДональдзі.*

*Technological (технологічні):* наявність технологій і інфраструктури, можливості їх розвитку та сприйняття технологій суспільством.

*Наприклад, в Україні найпростіше рекламувати та продавати прості унітази, а в Японії десятки додаткових функцій очищення та підсвічування продадуться набагато краще. Інша ситуація: якщо уряд вирішив збудувати сотні станцій для підзарядки автомобілів у країні, значить, виробникам можна і потрібно просувати електрокари.*

*Legal (юридичні)* – будь-які нормативно-законодавчі акти, які впливають на діяльність організації.

*Наприклад, у 2019 році в Нью-Йорку заборонили рекламу алкоголю на вулицях і у громадському транспорті. А в кожній рекламі ліків в Україні можна побачити напис, який говорить про небезпеку самолікування.*

*Environmental (довкілля):* клімат, рельєф і погодні умови. У побудові маркетингової стратегії ці деталі важливі, оскільки вони демонструють різні потреби цільової аудиторії.

Наприклад, *The North Face*, який створює теплі та водонепроникні речі для активного відпочинку, також має розділ літніх речей. Більш очевидний приклад – у магазинах складно знайти купальники взимку, а шуби – влітку.

Проводити PESTLE-аналіз доречно у наступних випадках:

1. Аналіз необхідно проводити перед розробкою та запуском нового продукту / послуги на ринку, особливо якщо це незнайоме бізнес-середовище.
2. Потрібно проводити регулярно, щоб визначити зміни в інтересах та цінностях суспільства.

Аналіз допомагає оцінити ризики та можливості, більшість з яких пов'язані зі змінами зовнішнього середовища.

Наприклад:

- Політична ситуація може змінитися з приходом нової влади, яка змінить законодавство. Також зміни можна прогнозувати залежно від конфлікту, що назріває.
- Економічні зміни викликають зростання чи кризи в країні, наприклад, через вступ до економічних союзів або виходу з них.
- Соціальні зміни зазвичай відбуваються за декілька років і навіть десятиліть, але можуть статися й швидше.

**Порядок проведення PEST-аналізу.** Виділяють наступні етапи проведення:

**Крок 1.** Розробляється перелік зовнішніх стратегічних чинників, що мають високу ймовірність реалізації й впливу на функціонування організації у довгостроковій перспективі – 3-5 років. Збір інформації щодо динаміки та характеру зміни кожного чинника.

**Крок 2.** Оцінюється значимість (ймовірність здійснення) кожної події для організації шляхом присвоєння кожному чиннику певної ваги (наприклад, від одиниці (найважливіша) до нуля (незначна)). Сума значень показника ваги кожного чинника повинна дорівнювати одиниці, що забезпечується нормуванням.

**Крок 3.** Дається оцінка ступеню впливу кожної події чинника на стратегію організації, а також можливих наслідків за 5-бальною шкалою: «5» - сильний вплив, серйозна небезпека; «1» - відсутність впливу, загрози.

Додатково може бути оцінений вплив ймовірності зміни чинника у майбутньому.

Визначаються зважені оцінки шляхом множення ваги чинника на силу його впливу, і підраховується сумарна зважена оцінка для організації.

Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності організації реагувати на поточні й прогнозовані чинники зовнішнього середовища.

Приклад, PEST-аналізу для ринку медичних послуг України представлено у табл. 4.

Таблиця 4

**Приклад розроблення PEST-аналізу для ринку медичних послуг України**

Опис чинника	Вага	Опис чинника	Вага
<b>Політичні чинники</b>		<b>Економічні чинники</b>	
«тінізація» умов надання медичних послуг через відсутність механізмів ефективного контролю за об'єктами охорони здоров'я	0,6	зростання цін на медичне обладнання і препарати	0,7
політичні спекуляції щодо реформи медицини	0,5	недостатність фінансових і бюджетних ресурсів для забезпечення ефективної діяльності системи охорони здоров'я	0,7
відсутність механізмів регулювання взаємодії суб'єктів на ринку медичних послуг	0,3	відсутність контрактної форми оплати медичних послуг й оплати праці медперсоналу за	0,5

		якісні показники роботи (показники здоров'я населення)	
відсутність інформаційної політики щодо трансформації медичної системи	0,2	відсутність підтримки державно-приватного партнерства	0,2
непослідовність державної політики охорони здоров'я й соціального захисту громадян	0,2		
<b>Технологічні чинники</b>		<b>Соціальні чинники</b>	
відсутність стратегії інноваційно-технологічного розвитку галузі	0,8	низький рівень доходів переважної частини громадян, для яких охорона здоров'я створює «фінансовий тягар»	0,9
застаріла матеріально-технічна база медичних закладів	0,8	відсутність державної підтримки для важкохворих громадян, які потребують складного та дорогоартісного лікування	0,8
слабкий рівень кваліфікаційної підготовки медичних кадрів	0,7	низький рівень задоволеності якістю надання медичних послуг	0,7
низький показник впровадження наукових досягнень та «ноу-хау» у практику медицини	0,7	недостатня пристосованість закладів охорони здоров'я для надання послуг різним категоріям осіб з обмеженими можливостями	0,7
проблеми розвитку фундаментальної та прикладної медичної науки	0,6	недостатня відповідальність населення за збереження власного здоров'я	0,6
відсутність зв'язку між медичною освітою й наукою і медичними закладами	0,5	спротив реформаційним процесам	0,5

PESTLE-аналіз – це потужний інструмент для аналізу зовнішнього оточення, але він представляє лише один компонент великого процесу стратегічного аналізу. Тому цей інструмент повинен використовуватися разом з іншими стратегічними інструментами: стратегічний аналіз клієнтської бази, конкурентний аналіз, SWOT-аналіз тощо.

Чинники PESTLE-аналізу у комбінації з чинниками зовнішнього мікросередовища (потреби та поведінка споживачів, конкуренти тощо) і внутрішніми драйверами можуть бути класифіковані, як можливості та загрози для SWOT-аналізу. Проведення SWOT-аналізу організації без попередньо проведення PESTLE аналізу не має сенсу, оскільки у такому випадку організація аналізує чинники, вплив яких на неї не було попередньо оцінено.

Якщо PESTLE-аналіз визначає чинники, які вимагають внутрішніх змін в організації, тоді вони мають бути досліджені детальніше, використовуючи такі інструменти, як Бостонська матриця тощо.

### **SWOT / TOWS аналіз**

SWOT-аналіз широко застосовується у стратегічних дослідженнях та конкурентному аналізі і став важливим аналітичним інструментом для стратегічного управління та конкурентної розвідки. Це комбінований інструмент зовнішнього і внутрішнього аналізу

середовища. Його інтуїтивно зрозумілий та простий у використанні аналіз є важливою перевагою.

SWOT-аналіз організації складається з 4 чинників, які допомагають оцінити організацію з різних сторін.

*Strengths (сильні сторони)* – це внутрішні якості організації, послуг / товарів, які є важливою перевагою організації (товару, послуги) і допомагають збільшити продажі та частку на ринку.

*Наприклад:*

- наявність необхідного бюджету для реклами;
- збут в усі популярні торгові мережі;
- великий запас сировини;
- команда складається лише з висококваліфікованих фахівців.

*Weaknesses (слабкі сторони)* – слабкі сторони організації, товару або послуги, технічні обмеження, потенційні перешкоди швидкому зростанню чи розвитку. Необхідно постійно стежити за ними й усувати до того, як вони почнуть заважати збільшенню продажів та досягнення основних KPI<sup>5</sup>.

*Наприклад:*

- відсутність власного сайту та інтернет-реклами;
- погана облікова політика;
- слабкий імідж продукції / послуг, організації в цілому;
- відсутній систематичний контроль якості продукції.

*Opportunities (можливості)* – це чинники, які можна використати на користь організації. Потрібно постійно стежити за ринком та помічати такі можливості, щоб вчасно їх використовувати.

*Наприклад:*

- ринок сировини зростає;
- конкурент припиняє свою роботу;
- зростання попиту на товар / послуги, подібний вашому;
- пріоритетність вітчизняних виробників в очах населення.

*Threats (загрози)* – зовнішні події, які потенційно загрожують організації, можуть зменшити прибуток, зіпсувати репутацію, перешкодити виробництву тощо.

*Наприклад:*

- зростання цін на сировину;
- зміна податкової політики;
- низька купівельна спроможність населення;
- зміна уподобань населення.

SWOT-матриця завершує SWOT-аналіз діяльності організації та допомагає зробити правильні висновки для створення її стратегії розвитку (рис. 3).

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	S-O	W-O
Загрози	S-T	W-T

**Рис. 3. Візуалізація SWOT-аналізу**

<sup>5</sup> Ключові показники ефективності (англ. *key performance indicators, KPI*) – фінансова та нефінансова система оцінки, яка допомагає організації визначити ступінь досягнення стратегічних цілей.

*Strengths — Opportunities.* Аналіз усіх сильних сторін і можливостей для стратегії розвитку бізнесу. Переглядаючи кожен з можливостей, треба відповісти на питання «Як ця можливість допоможе максимально використовувати сильні сторони організації, товару?».

*Weaknesses — Opportunities.* Аналізуючи всі слабкі сторони та можливості, здійснюється аналіз шляхів удосконалення роботи організації: «Як позбутися недоліків та використовувати можливості по максимуму?».

*Strengths — Threats.* У результаті аналізу сильних сторін і загроз необхідно продумати захист від усіх небезпек для організації: «Як сильні сторони захистять від неконтрольованих зовнішніх чинників? Як вплине падіння попиту?».

*Weaknesses — Threats.* Зіставлення цих чинників покаже усі загрози, слабкості та потенційні проблеми організації. Після аналізу необхідно продумати заходи й активності, які допоможуть захистити організацію і виключити потенційні проблеми у майбутньому.

Приклад, SWOT-аналізу для закладу охорони здоров'я представлено у табл. 5.

Таблиця 5

**Приклад розроблення SWOT-аналізу для закладу охорони здоров'я**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Укомплектованість висококваліфікованими медичним і кадрами</li> <li>2. Задовільна матеріально-технічна база</li> <li>3. Проведення капітального ремонту приміщень</li> <li>4. Наявність фінансових ресурсів для мотивації персоналу</li> <li>5. Комп'ютеризація закладу з доступом до Інтернету</li> <li>6. Робота веб-сайту закладу</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатність нового лікувально-діагностичного обладнання та апаратури</li> <li>2. Низький рівень фінансування науково-дослідної роботи та інновацій</li> <li>3. Неоптимальний штатний розпис закладу</li> <li>4. Низька мотивація медичного персоналу щодо набуття нових знань, вмінь та навичок</li> </ol>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li><u>1.</u> Запровадження платних медичних послуг</li> <li><u>2.</u> Можливість реалізації програм державно-приватного партнерства</li> <li><u>3.</u> Високий рівень підтримки місцевою владою</li> <li><u>4.</u> Можливість залучення коштів спонсорської та благодійної допомоги</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Довготривала війна</li> <li>2. Недостатній рівень фінансування державних і регіональних програм розвитку медицини</li> <li>3. Зростання рівня конкуренції з боку приватних медичних і діагностичних центрів</li> <li>4. Пасивне ставлення громадян до власного здоров'я</li> </ol>

**TOWS-аналіз** – це варіант класичного SWOT-аналізу. TOWS і SWOT мають однакові акроніми для сильних сторін, слабких сторін, можливостей та загроз, але порядок слів зворотний.

Основна відмінність між ними полягає в тому, що TOWS-аналіз, насамперед, фокусується на зовнішніх чинниках (рис. 4).

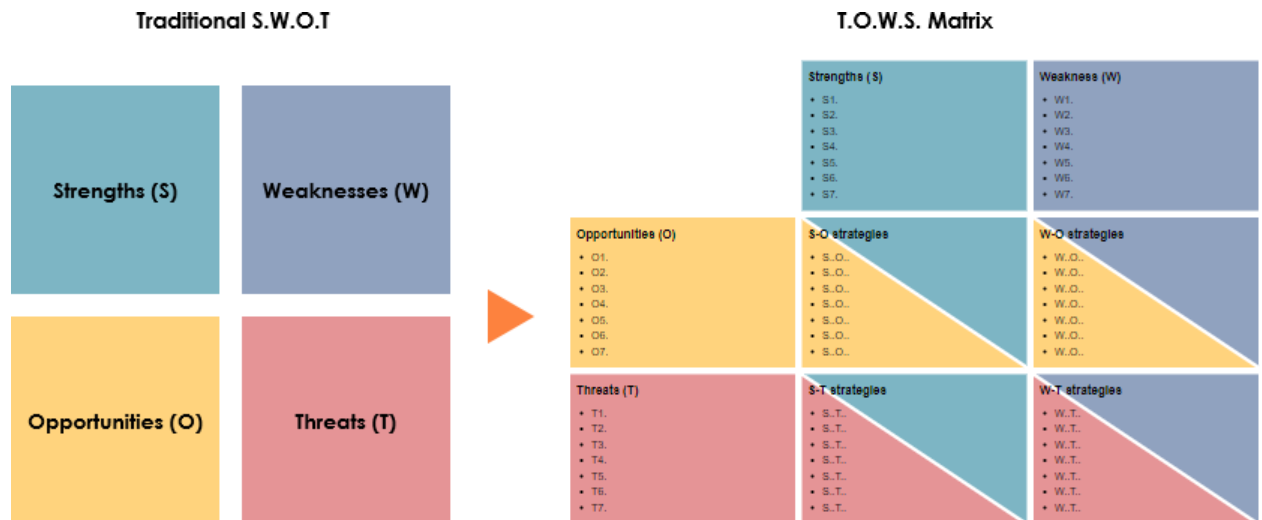


Рис. 4. Відмінність між традиційним SWOT-аналізом і TOWS-аналізом

Ідея полягає в тому, що ми повинні почати з аналізу зовнішніх сил і середовища, а потім розглянути їх у взаємозв'язку з внутрішніми можливостями. TOWS-аналіз розширює SWOT-аналіз. TOWS досліджує зовнішні можливості та загрози організації і порівнює їх із сильними та слабкими сторонами. Цей аналіз формує основу для дієвої стратегії. Матриця SWOT – це інструмент планування, а матриця TOWS – інструмент дії.

Матриця TOWS зіставляє внутрішні чинники із зовнішніми і на основі цього визначає відповідну стратегію дій. Зіставивши можливості та загрози корпоративного середовища з сильними та слабкими сторонами організації, ми можемо визначити чотири основні стратегії (рис. 5). Це дозволяє організаціям отримувати вигоду з можливостей, зменшувати загрози, долати слабкі сторони та розвивати сильні сторони.

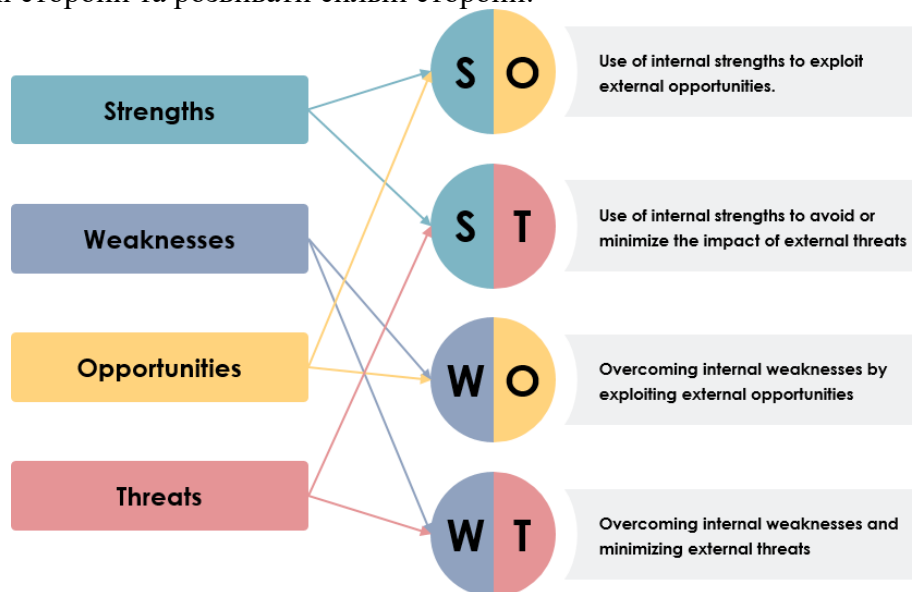
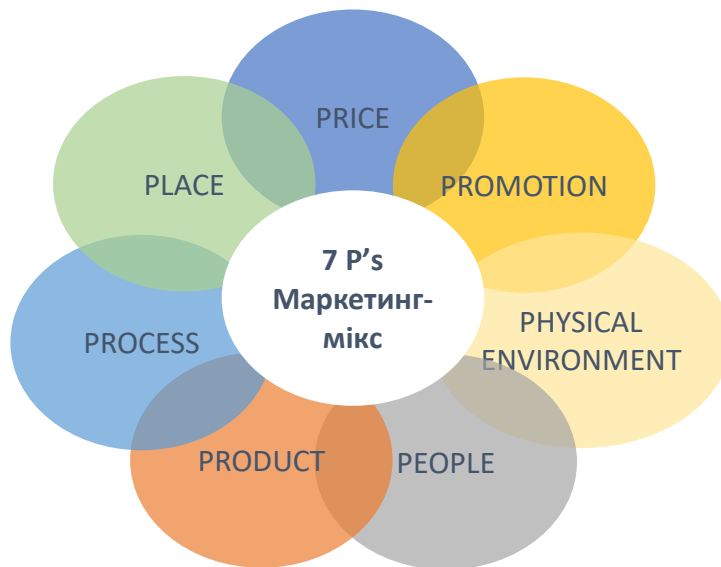


Рис. 5. Співставлення елементів у TOWS-аналізі

### Маркетинг-мікс / 7P

Модель маркетинг - мікс (marketing mix model) або комплекс маркетингу є основним початковим елементом побудови будь-якої стратегії (рис. 6). Модель проста і універсальна у використанні, і являє собою чек-лист для результативного розвитку послуг (продукту) організації на ринку. Цей інструмент спрямований саме на проведення маркетингового аналізу і є комбінованим інструментом зовнішнього і внутрішнього аналізу середовища.



**Рис. 6. Модель маркетинг-мікс / 7P**

Базова модель комплекс маркетингу складалася з чотирьох елементів - 4P: ціна продукт, просування, місце продажу, – згодом відбулося її удосконалення і в результаті вона перетворилася у комплекс маркетингу 5P і 7P.

Вважається, що модель маркетинг-мікс включає всі необхідні параметри продукту (послуги), які може контролювати і розвивати маркетолог / менеджер для результативного просування товару (послуги) на ринку.

*Мета комплексу маркетингу* – розробити стратегію, яка дозволить підвищити прийнятну цінність товару (послуги), а також допоможе максимізувати довгостроковий прибуток організації на ринку.

Перевагою цього інструменту є те, що маркетолог / менеджер отримує покрокову інструкцію аналізу, а потім і побудови маркетингової стратегії організації. Кожен із її елементів відповідає за певний напрямок діяльності.

*Елемент «Продукт»* відповідає на питання «Що необхідно ринку або цільовій аудиторії?». Продукт являє собою те, що організація пропонує ринку і споживачеві. Продуктом може бути як фізичний товар, так і послуга.

Рішення, які повинні бути проаналізовані, а потім відображені в маркетинговій стратегії на рівні «продукт»:

- символіка бренду: ім'я, логотип, фірмовий стиль;
- функціонал продукту / послуги: необхідні і унікальні властивості товару або послуги. Більш докладно побудувати функціонал продукту допоможе розуміння рівнів товару;
- необхідний рівень якості продукту, з точки зору цільового ринку. Якість продукту повинна будуватися на сприйнятті споживачів (наприклад, для одних споживачів якість хліба проявляється через смак і запах, а для інших – через сорт пшениці, який використовується для приготування хліба);
- зовнішній вигляд продукту: стиль, дизайн, пакування;
- варіативність або асортиментний ряд продукту;
- підтримка і рівень сервісу.

*Елемент «Ціна»* допомагає визначити вартість продажу товару / надання послуги і оцінити рівень рентабельності продажів.

Ціна є важливим елементом комплексу маркетингу, вона відповідає за кінцевий прибуток від продажу товару. Ціна визначається на основі собівартості продукту, цін конкурентів і бажаної величини прибутку.

Рішення, які повинні бути проаналізовані, а потім відображені в маркетинговій

стратегії на рівні «ціна»:

- цінова стратегія входу на ринок (проникнення, зняття вершків тощо);
- роздрібна ціна - обов'язково необхідно співвідносити відпускну ціну на товар з бажаною роздрібною ціною, якщо організація не є останньою ланкою у продажах. (Відпускну ціна проходить ряд націнок і надбавок до того, як досягає цільового споживача, зокрема ПДВ, націнка оптової ланки, націнка роздрібною мережі тощо);
- ціноутворення для різних каналів продажів. Передбачає різний рівень цін для різних ланок збуту, для різних постачальників (наприклад, знижки за обсяг, бонуси для великих оптовиків тощо);
- пакетне ціноутворення передбачає реалізацію одночасно декількох товарів організації за спеціальним рівнем цін;
- наявність сезонних знижок або акцій;
- політика щодо промо-заходів (умови надання знижок, максимальні і мінімальні рівні знижок, періодичність промо-заходів тощо);
- можливість цінової дискримінації<sup>6</sup>.

*Елемент «Місце продажу»* допомагає вибудувати правильну модель дистрибуції (або доставки товару до кінцевого споживача).

Місце продажу забезпечує доступність продукту для цільового ринку і означає, що товар організації повинен бути присутнім на ринку у потрібному місці (там, де цільовий споживач може його побачити і купити) у потрібний час (тоді, коли у цільового споживача виникає потреба його купити). Іншими словами, місце продажу позначає модель дистрибуції товару організації.

Рішення, які повинні бути проаналізовані, а потім відображені в маркетинговій стратегії на рівні «місце продажу»:

- ринки, на яких планують продавати товар (у т.ч. стратегія географічної експансії);
- канали дистрибуції, через які планують продавати товар;
- вид дистрибуції (ексклюзив, обмежений список дилерів або необмежена дистрибуція);
- умови дистрибуції товару (знижки і бонуси для дилерів, вимоги до викладення товару для дилерів і штрафні санкції тощо);
- умови викладання товару і правила викладки (рівень полиці, цільова частка полиці, кількість фейсинга на полиці, дублювання фейсинга, обов'язковий асортимент тощо);
- управління запасами товару і логістика (рівень страхових запасів, вимоги до термінів придатності тощо).

*Елемент «Просування»* відповідає на питання «Яким способом інформація про товар організації буде поширюватися на ринку?».

У контексті маркетинг-міксу під просуванням розуміються всі маркетингові комунікації, які дозволяють привернути увагу споживача до товару / послуги, сформувані знання про товар / послугу і його ключові характеристики, сформувані потреби у придбанні товару / послуги і повторні покупки.

До просування відносяться такі маркетингові комунікації як: реклама, просування в місцях продажів, пошукова оптимізація (SEO)<sup>7</sup>, PR, прямий маркетинг<sup>8</sup> і інші.

Рішення, які повинні бути проаналізовані, а потім відображені в маркетинговій стратегії на рівні «просування»:

---

<sup>6</sup> **Цінова дискримінація** – це стратегія ціноутворення, при якій на ту саму продукцію / послугу для різних категорій споживачів діють різні ціни.

<sup>7</sup> **SEO (аббревіатура від Search Engine Optimization)** – комплекс заходів щодо збільшення видимості сайту у пошукових системах за цільовими пошуковими запитами.

<sup>8</sup> **Прямий маркетинг (з англ. direct marketing)** – процес просування товарів і послуг напряму споживачеві, який на відміну від просування через мас-медіа (ТВ, радіо, преса) використовує директ-медіа, медіа для доставки рекламного повідомлення безпосередньо потенційному споживачу (наприклад, пошта).



- стратегія просування (наприклад, pull або push);
- необхідний маркетинговий бюджет і SOV<sup>9</sup> в сегменті;
- цільові значення знання, споживання та лояльності бренду серед цільової аудиторії;
- участь у спеціалізованих подіях і шоу;
- канали комунікації, через які планується контактувати зі споживачем;
- географія комунікації;
- стратегія PR і event-маркетинг;
- медіа-стратегія бренду;
- промо-заходи протягом року і акції зі стимулювання збуту.

*Елемент «Люди»* з'явився в зв'язку з розвитком маркетингу відносин і маркетингу послуг. Цей елемент відповідає на питання «Хто надає послуги / продає товар». Тут маються на увазі люди, які здатні вплинути на сприйняття товару / послуги в очах цільового ринку:

- працівники, що представляють організацію і товар / послугу;
- персонал, який контактує з цільовим споживачем;
- споживачі, що виступають «лідерами думок» у ніші;
- виробники, які можуть вплинути на вартість і якість товару;
- важливі споживчі групи – лояльних споживачів і VIP-клієнтів, що генерують для організації важливий обсяг продажів.

Тому, рішення, які повинні бути проаналізовані, а потім відображені в маркетинговій стратегії на рівні «люди»:

- програми, спрямовані на формування мотивації, розвиток необхідних навичок і компетенцій у персоналу організації;
- методи роботи з «лідерами думок» і іншими особами, здатними вплинути на думку споживачів;
- програми для лояльних покупців і VIP-клієнтів;
- програми лояльності та освітні програми, заходи для персоналу;
- методи збору зворотного зв'язку.

*Елемент «Процес»* відноситься до B2B ринку<sup>10</sup> і ринку послуг. Термін описує процес взаємодії між споживачем і організацією. Цій взаємодії приділяється особлива увага, оскільки саме вона є основою для здійснення покупки на ринку і формування лояльності споживача.

У маркетинговій стратегії рекомендується окремо відображати програми, спрямовані на вдосконалення процесу надання послуг цільовому споживачеві. Мета – зробити купівлю та користування послугою максимально комфортною для споживача.

Прикладом важливості процесу для ринку медичних послуг служить процес і швидкість обслуговування, якість медичних послуг. Саме правильно налагоджений процес взаємодії формує для закладу охорони здоров'я основну перевагу – якість надання медичних послуг.

Рішення, які повинні бути проаналізовані, а потім відображені в маркетинговій стратегії на рівні «процес»:

- Наскільки рентабельною є логістика в основному каналі збуту?
- Чи може у роздрібних продавців у критичні моменти закінчитись товар?

<sup>9</sup> *SOV (аббревіатура від Share of voice)* – це маркетингова метрика, яка дозволяє виміряти вплив рекламних активностей на впізнаваність бренду організації, порівняно з конкурентами.

B2B ринок представляє собою обмін товарами, послугами або інформацією (чи їхній продаж) між компаніями і не включає в цей процес кінцевого фізичного споживача товару чи послуги. Компанії B2B — це допоміжні підприємства, які пропонують речі та послуги, необхідні іншим компаніям для роботи та розвитку.

- Наскільки логістика доставки та планування ефективні?
- Чи висока надійність доставки товарів?
- Чи достатньо в організації фахівців, щоб упоратися з роботою у напружені періоди?

Якщо на якийсь із процесів організації почали скаржитися споживачі, важливо з'ясувати, чому це відбувається і як це можна виправити і перебудувати стратегію.

Елемент «Фізичне оточення» також відноситься до B2B ринку і ринку послуг; відповідає на питання «Що оточує споживача у момент надання послуги?». Термін описує те, що оточує споживача у момент замовлення та надання послуги. Фізичне оточення дозволяє сформуванню правильного іміджу організації, виділити відмінні характеристики продукту / послуги.

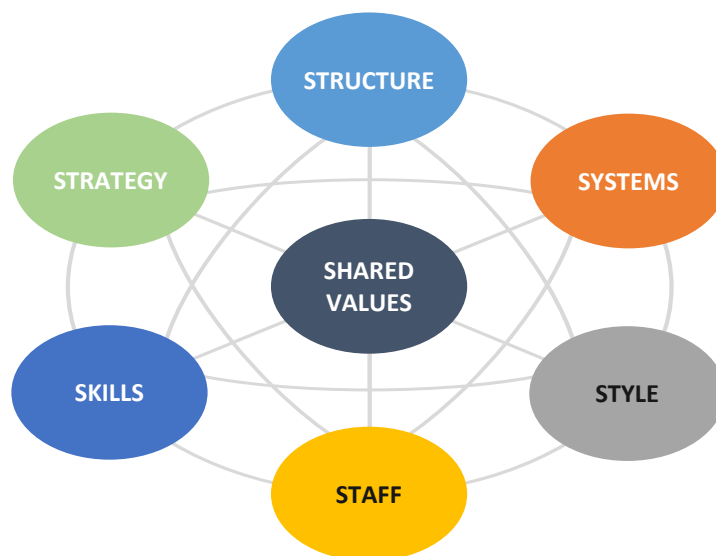
У маркетинговій стратегії закладу охорони здоров'я рекомендується окремо прописувати фізичне оточення і його ключові цілі.

Рішення, які повинні бути проаналізовані, а потім відображені в маркетинговій стратегії на рівні «фізичне оточення»:

- екстер'єр / інтер'єр;
- дизайн приміщення;
- чистота;
- стиль;
- акустика;
- запахи;
- зовнішній вигляд персоналу.

### **Модель McKinsey 7S**

На відміну від 7P маркетингу, модель McKinsey 7S (рис. 7) спрямована на аналіз внутрішнього середовища організації. Включає сім взаємопов'язаних елементів внутрішнього середовища: Structure (Структура), Strategy (Стратегія), Systems (Системи), Shared values (Загальні цінності), Style (Стиль), Skills (Навики і вміння), Staff (Персонал) та забезпечує відстежуючий механізм для виявлення проблем і демонстрації їхнього фактичного вирішення.



**Рис. 7. Модель McKinsey 7S**

Модель McKinsey 7S передбачає використання аналізу нечіткої логіки зразкового використання, у процесі якого розглядається сім вимірів організації і здійснюється

оцінювання поточної ситуації і готовності організації до змін. Як результат, стає можливим ідентифікувати слабкі області (складові) організації, які, можливо, приводять до кризових ситуацій та невдач.

Усі сім складових поділяються на дві групи: «тверді» (раціональні) та «м'які» (емоційні). До твердих складових відносять структуру, стратегію та системи організації, вони вважаються такими, які можна добре описати та вивчити. Тверді елементи відображені у стратегії організації, корпоративних планах, схемах організаційної структури та іншій документації. До м'яких елементів відносять загальні цінності, стиль/культуру, навички та вміння, персонал – вони вважаються важко здійсненими. М'які елементи важко піддаються опису, є такими, що безперервно змінюються і розвиваються, значною мірою визначаються людьми, які працюють в організації. Відтак, значно важче планувати або впливати на характеристики м'яких елементів. Хоча м'які елементи є прихованими, нечітко вираженими, такими, що їх важко чітко бачити та сприймати, проте вони можуть значно впливати на тверді чинники: структуру, стратегію і системи організації.

Ключовим у моделі McKinsey 7S є те, що усі сім елементів взаємопов'язані і зміна одного елемента вимагає зміни інших задля забезпечення стійкого функціонування та розвитку організації.

*Стратегія* – план підтримки та побудови конкурентних переваг організації та заходи, спрямовані на реагування або передбачення змін зовнішнього середовища та, відповідно, підтримки конкурентоздатності. Стратегія повідомляє про те, що має робити організація для досягнення успіху, при цьому вона враховує конкурентів та обмеженість ресурсів.

*Структура* представляє поділ організації на організаційні одиниці (структурні підрозділи), взаємозв'язки між ними, включає інформаційні зв'язки та демонструє ієрархію підпорядкованості та відповідальності. Інакше кажучи, структура – це шляхи структуризації організації та побудови взаємозв'язків; основа для спеціалізації і координації впливів першочергово щодо організації діяльності, розмірів організації та диверсифікації<sup>11</sup>. Структура вважається одним з найбільш очевидних та наглядних елементів організації та таким, який найбільш легко піддається змінам.

*Системи* – щоденні дії і процедури, до яких залучаються працівники, щоб досягнути відповідних результатів у роботі; формальні і неформальні процедури, які підтримують стратегію та структуру. Системи є потужнішими, ніж вважається, та повинні бути основними для менеджерів упродовж упровадження змін. Саме системи змушують бізнес функціонувати і відповідають на питання: «Як відбувається взаємодія із споживачем? Як працює маркетинг? Як працює доставка?».

*Навички і вміння* – фактичні навички і компетентність працівників, які працюють в організації. Упродовж організаційних змін виникає питання: «Які навички необхідно зміцнювати та розвивати для ефективної реалізації нової стратегії чи впровадження нової організаційної структури?».

*Персонал (штат)*. Управління персоналом – процеси, які використовуються для розвитку персоналу, процеси соціалізації, шляхи формування основних (номінальних) цінностей персоналу, шляхи представлення молодих кадрів організації та допомоги в управлінні кар'єрами працівників, їх мотивацією, винагородою тощо.

*Стиль/культура* бере за основу стиль та культуру управління. Культура організації, складається з двох компонентів:

---

<sup>11</sup> **Диверсифікація** — (лат. *diversus* — різний і лат. *facere* — робити) процес розвитку діяльності підприємства, пов'язаний із збільшенням діапазону видів та проникненням в нові сфери діяльності, освоєнням нових виробництв, розширенням асортименту товару, що включає не тільки диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми. Тобто це розширення діяльності на нові ринки і нові форми організації діяльності.

– організаційна культура: домінуючі цінності і віра, норми, які розвиваються та через певний час стають відповідними стійкими (тривалими) особливостями організаційного життя – атмосфери в організації;

– стиль управління: більше уваги на те, що менеджери роблять, ніж що вони говорять; як менеджери організації витрачають свій час; на чому вони концентрують увагу.

Метою структури організації є поділ завдань та ресурсів для правильного їх виконання чи використання.

*Загальні цінності* представляють основні цінності організації, що є основою культури ведення загального бізнесу і загальної професійної етики – це норми і стандарти поведінки працівників, ведення бізнесу, тому вони є основою (фундаментом) кожної організації.

Розміщення елемента «Загальні цінності» у середині моделі робить наголос, що ці цінності центральні щодо розвитку всіх інших елементів. Зміна загальних цінностей приводитиме до зміни усіх інших елементів.

### ***Основні етапи використання інструменту «модель McKinsey 7S»:***

*Крок 1.* Визначення між якими елементами відсутня синхронізація (узгодженість). На першому етапі необхідно виявити слабкі сторони та неузгодженості між елементами організації, для цього можна використати таблицю контрольних перевірок Whitt Blog.

*Крок 2.* Визначення оптимального дизайну організації. За допомогою вищої ланки керівництва організації необхідно змоделювати стан, досягнення якого бажане. Даний етап є надзвичайно складним, оскільки необхідно змоделювати нову ситуацію для конкретної організації, при цьому можна скористатися певними еталонними значеннями або досвідом інших організацій.

*Крок 3.* Рішення, де і які зміни потрібно зробити. Це в основному план заходів, який деталізує елементи (області) організації, які необхідно перебудувати і в який спосіб це зробити.

*Крок 4.* Реалізація необхідних змін. Імплементация є найбільш важливим етапом у будь-якому процесі, оскільки тільки впроваджені зміни дають позитивний ефект. Тому необхідно знайти відповідальних в організації або залучити ззовні фахівців для імплементации необхідних змін.

*Крок 5.* Безперервний перегляд 7S: стратегії, структури, систем, навичок, персоналу, стилю та загальних цінностей.

Нижче запропоновано перелік стандартних питань, відповіді на які допоможуть з'ясувати стан кожного з семи елементів, що включені до моделі McKinsey 7S, для поточної ситуації та майбутньої:

#### *1. Загальні цінності*

- Якими є загальні цінності в організації? Які стратегічне бачення, місія та візія організації?
- Якою є корпоративна та міжособистісна культура в організації?
- Яке значення мають загальні цінності?
- Чи є фундаментальні цінності, на яких побудована корпоративна та командна культура?
- Чи існує внутрішній конфлікт, відсутність спільного бачення, як має виконуватись робота та формуватись взаємодія?
- Як цінності організації проявляються у щоденній роботі?

#### *2. Стратегія*

- Яка стратегія організації?
- Які способи досягнення поставлених цілей?
- Які методи боротьби з конкурентним тиском?
- Які зміни споживачів вимагають зміни діяльності організації?
- Чи всі учасники організації однаково розуміють її стратегічні та тактичні цілі?
- Як організація адаптується до ринкових змін?

- Як скоректована стратегія відповідно до змін середовища?

### 3. Структура

- Як організація поділена на організаційні (структурні) одиниці?
- Як сформована ієрархія поділу?
- Як різні відділи координують свої дії?
- Як члени команди організовуються і взаємодіють?
- Як відбувається ухвалення рішень та контроль їх виконання: централізовано чи децентралізовано? Чи є ефект від ваших дій?
- Як сформовані лінії комунікації? Чи є вони явними чи неявними?
- Чи зрозумілі цілі та зони відповідальності кожного учасника процесу?
- Чи ефективно відбувається комунікація між відділами та всередині відділів?

### 4. Системи

- Які системи (відділи) є головними в управлінні організацією?
- Чи вважаєте фінансову систему і систему людських ресурсів (персонал) такими ж важливими, як комунікації та документообіг?
- Як організований контроль в організації та як відбувається моніторинг та оцінювання?
- Які внутрішні правила і процеси команда звикла відстежувати та дотримуватись?

### 5. Стиль

- Який стиль управління та лідерства в організації?
- Чи ефективне лідерство?
- Працівники команд (підрозділів) конкурують чи прагнуть кооперуватись?
- Чи є реальні команди, що функціонують у межах організації, або є вони лише номінальними групами?

### 6. Персонал

- Які позиції/спеціалізації представлені в межах команди?
- Які позиції необхідно заповнити?
- Чи є невідповідність у компетентності працівників та виконуваних ними завдань? Які саме невідповідності потрібно заповнити?
- Чи існує хаотичний підхід в рекрутингу?
- Чи бачать працівники можливість розвитку в організації?
- Чи використовуються системні та ефективні інструменти мотивації та розвитку команди?

### 7. Навички

- Які найсильніші навички представлені в організації / командах?
- Чи є навички, які необхідні, проте відсутні на цей момент та потребують заповнення?
- Чи відомі організації, в яких можна пройти необхідне навчання?
- Чи здатні поточні працівники / команди виконувати необхідну роботу?
- Як відбувається моніторинг та оцінювання навичок працівників?

Перевірена часом, модель McKinsey 7S надає організації зрозуміле, доступне і системне керівництво для аналізу основних внутрішніх чинників розвитку організації і її перспектив.

Перевага цього інструменту полягає у можливості:

- самостійного осмислення стратегії організації і способів її коригування;
- обліку найбільшого числа організаційних чинників;
- створення цілісної картини управління організацією
- акцентування уваги на процесах взаємодії людей.

Модель широко використовується у комплексі з іншими інструментами маркетингу і менеджменту та дозволяє ефективно налагоджувати бізнес-процеси в організації.

### Матриця McKinsey/GE

В організації, яка пропонує більше одного продукту / послуги (тобто асортимент), необхідно розуміти, в які структурні підрозділи, товари або послуги найбільш доцільно інвестувати. Саме для цього і пропонується інструмент – матриця McKinsey/GE<sup>12</sup>.

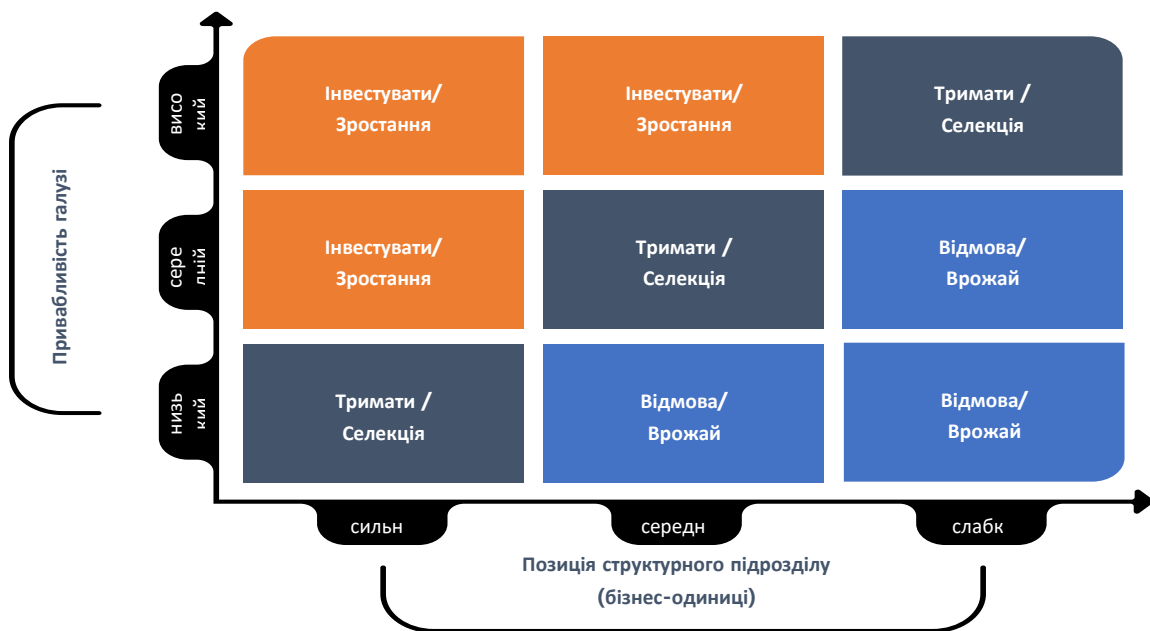
Матриця McKinsey оцінює загальну привабливість (прибутковість) галузі та конкурентну силу структурних підрозділів (рис. 8).

*Привабливість галузі* показує, наскільки прибутковою може бути усереднена організація в індустрії. Інвестиції – це вклад у майбутнє, тому необхідно думати не тільки про теперішній стан галузі, а й прогнозувати, що буде з нею у перспективі.

Довгострокове і значне зростання дає впевненість, що кожна організація, за умови розвитку, може отримати свою частку від загального зростання ринку. Великий розмір галузі дозволяє без проблем пережити появу нових конкурентів або їх агресивну поведінку. Для оцінки привабливості галузі також необхідно розуміти, чи є вона конкурентною або там панують монополії.

*Конкурентна сила кожного структурного підрозділу* – це сильне або слабе місце організації. Слід з'ясувати, наскільки великі переваги має підрозділ, чи є він більш прибутковим, ніж у конкурентів, оцінити його довгострокову конкурентоздатність.

На підставі отриманих результатів для кожного підрозділу будується двовірна матриця, а вже потім відбувається аналіз.



**Рис. 8. Матриця McKinsey**

Відтак, матриця підказує, в які зі структурний підрозділів слід інвестувати.

<sup>12</sup> *Історія виникнення інструменту.* На початку 1970-х General Electric мала близько 150 структурних підрозділів, які виробляли і розробляли різноманітні продукти для компанії. Ці підрозділи дуже відрізнялися між собою: за доходами, прибутками, кількістю працівників, видатками тощо. Але кожен з них потребував інвестицій для розвитку. Перед менеджментом GE постала задача: за якими спільними критеріями оцінювати не схожі один на одного підрозділи та як обрати серед них ті, в які доречно вкладати гроші. Вирішити проблему допомогла консалтингова компанія McKinsey, яка запропонувала зручний інструмент, який назвали матрицею McKinsey/GE.

Підрозділи, які отримали високі оцінки щодо привабливості галузі та конкурентної сили, є пріоритетними для інвестицій.

*Наприклад, можна інвестувати в рекламу для посилення позицій серед споживачів, в дослідження та розробку для утримання лідерства продукту, в процес поглинання конкурентів. Ці рішення знаходяться вже за межами матриці McKinsey/GE.*

На рис. 8 оранжевим кольором вказана зона зростання. Саме сюди слід інвестувати задля збереження лідерських позицій на ринку.

Після того, як визначені найважливіші підрозділи, куди будуть спрямовані інвестиції, та їхня вартість, в бюджеті організації може залишитись ще трохи грошей. У такому разі їх можна розподілити серед підрозділів, які потрапили в «діагональ» матриці. Але не повинно бути сумнівів, що ці підрозділи будуть розвиватися. Відтак, треба обережно обирати об'єкти для інвестицій у темно-синій зоні (рис. 8).

Вкладати кошти в неконкурентоздатні підрозділи організації або ті, які працюють на слабкому ринку – це погана ідея. Їх розвивати не варто, а прибутки від них краще спрямовувати до більш перспективних напрямів. Якщо немає ні прибутків, ні перспектив, необхідно замислитися над ліквідацією цього структурного підрозділу. Відтак, ці структурні підрозділи можуть стати ресурсом для інших (синя зона рис. 8).

Результати, отримані за допомогою аналізу матриці McKinsey/GE, не можна вважати непохитною істиною – це лише рекомендація для менеджменту та розробки / оновлення стратегії. Адже після того, як побудована матриця, потрібно, як мінімум, оцінити, чи можна кожен з підрозділів перемістити з «депресивної» до «зіркової» зони, і скільки це буде коштувати. Інша проблема – це інвестиції у перспективі: що робити з підрозділом, коли він зросте, на які цілі будуть спрямовані додаткові доходи?

Тож матриця McKinsey/GE – це простий інструмент для внутрішнього стратегічного аналізу та початку пошуку найкращих рішень для інвестування у підрозділи організації, але після поверхневого вивчення цього питання потрібно заглибитись у ситуацію більш детально.

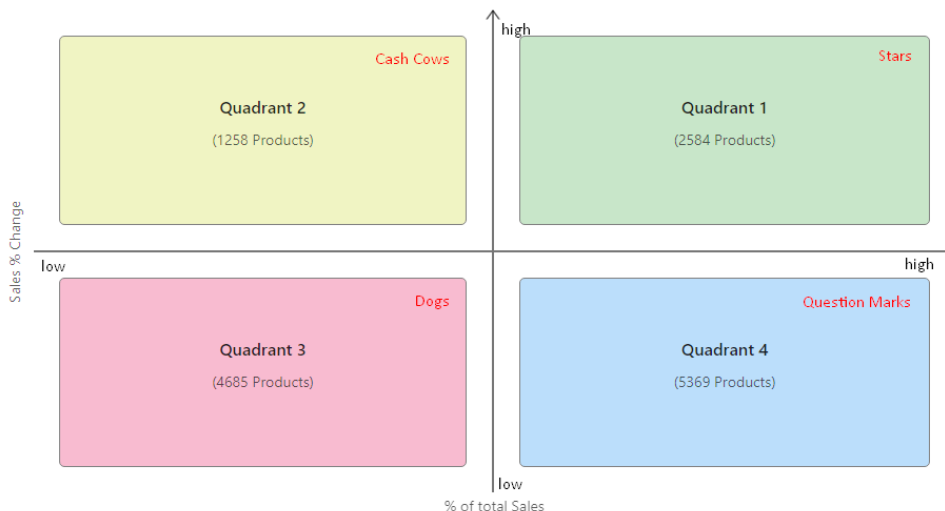
### **Матриця BCG**

Матриця BCG – це один з найбільш відомих методів класифікації напрямків діяльності організації (виробництва продуктів, надання послуг тощо) за критерієм потенційної прибутковості. Тобто, це простий рейтинг продуктів / послуг організації за критерієм прибутковості. Вона є інструментом внутрішнього стратегічного аналізу.

Матриця, розроблена The Boston Consulting group, задля того, щоб допомогти бізнесу у довгостроковому стратегічному плануванні. Вона дозволяє проаналізувати актуальність продуктів організації для ринку та можливості зростання; визначити, в які з них краще інвестувати; чи варто припинити випуск певної продукції та розробити нову.

Щоб скласти матрицю BCG, потрібно розподілити всю продукцію, яку випускаєте, на чотири групи. Матриця складається з 2-х осей та 4-х сегментів. Для її найбільш ефективного застосування потрібно мати певний асортимент товарів чи послуг, тому цей метод більш доречно використовувати для аналізу великих організацій із значним асортиментом продукції / послуг.

Щоб зрозуміти, до якого сегмента належать продукти, потрібно провести аналіз зростання їх попиту (вертикальна вісь) та частки на ринку (горизонтальна вісь) – рис. 9.



**Рис. 9. Приклад розподілу продукції у матриці BCG**

Класифікація звучить трохи дивно: «зірки», «дійні корови», «знаки питання» та «собаки». Але ці терміни вже давно увійшли до світу бізнесу і використовуються найбільшими компаніями.

*Зірки* – це продукція / послуги на ринках, які швидко зростають, на яких організація має велику частку. Тобто та продукція / послуги, що приносить найбільший дохід та рентабельність інвестицій. Але зазвичай такий товар / послуги не тільки приносить багато грошей, а й потребують значних інвестицій, тому його маржинальність може бути невисокою. Ця категорія вимагає сконцентруватись на тому, щоб не тільки зберегти частку ринку, а й збільшувати її.

*Готівкові корови* («дійні корови», «вершки», «грошові мішки») – це продукція / послуги на ринках низького зростання з високою часткою ринку. Товари / послуги у цій категорії займають велику частку ринку, але об'єм продажів зростає повільно. Вони приносять стабільний грошовий потік, але не потребують значних інвестицій. «Корів» варто берегти та прискіпливо контролювати – це зона впевненості організації.

Часто це зрілі, добре усталені продукти / послуги.

*Наприклад, компанію Procter & Gamble часто називають «корово-готівковою компанією», маючи на увазі саме матрицю BCG.*

*Знаки запитання* («складні діти», «темні конячки», «проблеми», «телята») – це продукція / послуги на ринках високого зростання з низькою часткою ринку. Ця зона поєднує у собі невизначеність, ризики та потенційний вииграш. Тобто у той час, коли організація аналізує ситуацію, ще не зрозуміло, чи буде попит продовжувати зростати, чи навпаки піде донизу на ці товари / послуги. Якщо є можливість перевести «запитання» у «зірки», то потрібно інвестувати в них гроші. Якщо ні – доцільно взагалі позбавлятися і не витратити ресурси марно.

*Наприклад, Rovio, які створили надуспішну гру Angry Birds, розробили багато інших ігор, про які ви й не чули. Компанії, які займаються комп'ютерними іграми, часто розробляють сотні ігор, перш ніж отримати одну успішну. Побачити майбутню зірку не завжди легко, а грошей такі експерименти потребують багато.*

*Собаки* («мертвий вантаж», «нездахи», «кульгаві качки») – це продукція / послуги з низьким ростом та часткою ринку. Зазвичай ця категорія приносить низький дохід, проте потребує значної уваги. Цих продуктів / послуг рекомендується позбутися. Однак це може бути надмірним спрощенням, оскільки від «собак» можна отримувати постійний дохід із невеликими витратами.



*Наприклад, в автомобільному секторі, навіть коли виробництво закінчується, все ще існує потреба в запчастинах. Коли SAAB припинила торгівлю та виробництво нових автомобілів, з'явився цілий бізнес із забезпечення деталей SAAB.*

### **Переваги та недоліки класичної матриці BCG**

Переваги: легка у виконанні; допомагає зрозуміти, куди направити стратегічне інвестування; хороша відправна точка для ретельного подальшого аналізу. Проте ця модель зазнала серйозної критики за надмірне спрощення та відсутність відчутної користі.

Недоліки методу: низька варіативність через розподілення на чотири сегменти. (класифікувати те, що потрапляє між ними, може бути складно); не визначає, що таке «ринок»; не враховує інші зовнішні чинники, які можуть повністю змінити ситуацію; частка ринку та зростання галузі – не єдині фактори рентабельності. Крім того, висока частка ринку не обов'язково означає високий прибуток; не враховує існування взаємозв'язку між різними категоріями. «Собаки» можуть бути настільки ж важливими для бізнесу, як «готівкові корови», якщо вони допомагають досягти конкурентних переваг.

Матриця BCG може показати коректну оцінку, якщо провести більш детальний аналіз. Якщо перед складанням матриці провести невелике додаткове дослідження, вона може показати реальний стан справ, проте все ще залишиться досить простим інструментом. Для цього потрібно зробити п'ять кроків:

*Крок 1.* Обрати підрозділ або продукцію / послугу для аналізу. Матриця BCG може бути використана для аналізу стратегічних підрозділів, окремих брендів, продуктів / послуг або навіть самої організації, як конкурентної одиниці. Підхід до аналізу залежить від того, що будете аналізуватися.

*Крок 2.* Визначити ринок. Визначення ринку є однією з найважливіших речей, які потрібно зробити в цьому аналізі. Неправильно визначений ринок може призвести до помилкової класифікації.

*Наприклад, якби ми зробили аналіз автомобілів Tesla на ринку легкових автомобілів, він би потрапив до «собак», але це «зірка» на ринку електромобілів.*

*Крок 3.* Обчислити відносну частку ринку. Відносна частка ринку може бути розрахована через доходи або частку ринку. Обчислюється шляхом ділення ринкової частки (доходів) власного бренду на частку ринку (або доходи) найбільшого конкурента організації у цій галузі.

*Наприклад, якщо частка конкурента в галузі холодильників становила 25 %, а частка ринку організації у тому ж році становила 10 %, ваша відносна частка на ринку складе лише 0,4.*

*Крок 4.* Проаналізувати темпи зростання ринку. Темпи зростання галузі можна знайти у галузевих звітах. Їх можна також обчислити, переглянувши середній приріст доходів провідних організацій галузі. Темп зростання ринку вимірюється у відсотках. Роблячи аналіз, слід з'ясувати, який темп приросту вважається значним (середня точка) для відокремлення «готівкових корів» від «зірок» та «знаків запитання» від «собак».

*Крок 5.* Скласти усі дані у таблицю (табл. 6) та перенесіть значення на матрицю.

Таблиця 6

### **Приклад оформлення даних у інструменті Матриця BCG**

Продукт	Частка ринку найбільшого конкурента	Частка ринку вашого продукту	Відносна частка ринку	Показник зростання ринку
Продукт 1	25%	25%	1	3%
Продукт 2	30%	5%	0,17	12%
Продукт 3	45%	30%	0,67	13%

Матрицю BCG можна використовувати не лише для аналізу товарів та послуг.

*Наприклад, можна проаналізувати портфель клієнтів. Як це працює? Перерахуйте всіх клієнтів організації, визначте маржу та зростання (потенційне) на кожного клієнта. Стане зрозуміло, які клієнти приносять реальні гроші. Клієнти, з якими ви заробляєте багато грошей і від яких можна очікувати великого зростання – це ваші «зірки». Клієнтів, які мають високий постійний оборот, але зростають повільніше, можна кваліфікувати як «готівкових корів». Клієнтів, які потенційно можуть принести великий дохід (наприклад, це велика компанія), але наразі дають порівняно малий дохід, можна віднести до «запитань». До категорії «собак» потраплять ті, для кого потрібно докладати багато зусиль, але дохід від них невеликий і мало можливостей збільшити заробіток. Можливо, варто попрощатися з цими клієнтами та використати свої ресурси на те, щоб отримати більше від «знаків запитань» та «зірок». Також не забувайте про «готівкових корів». Поміркуйте, як можна підвищити прибуток від цих клієнтів.*

Важливо час від часу повторювати аналіз і складати матрицю BCG наново. Якщо те, що організація раніше кваліфікували як «запитання», все ще потрапляє у цей сегмент через рік, можливо, доведеться перевести у статус «собак». А ринок для «зірок» може припинити зростання, і вони стануть «коровами».

### **Матриця Ансоффа**

Матриця Ансоффа (матриця «товар – ринок») – це аналітичний інструмент стратегічного менеджменту. Ключова ідея полягає у встановленні взаємозв'язку між асортиментом продуктів / послуг організації та ринками, на яких вона присутня або планує бути присутньою. У кожній галузі існує безліч можливостей для виробництва товарів / надання послуг і отримання прибутку на різних ринках, тому організація повинна ретельно оцінити свою поточну позицію та визначити напрямки для майбутнього зростання.

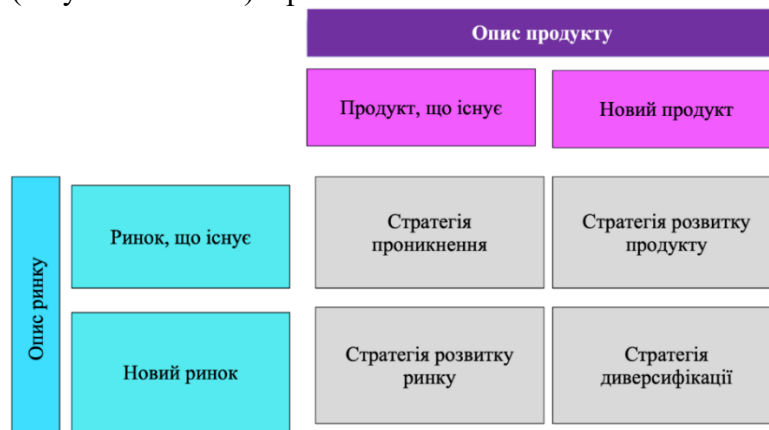
Матриця використовується при розробці стратегії, у залежності від позиції організації на ринку та зрілості товарної продукції і дозволяє обґрунтовано визначати масштаби та напрями стратегічного розвитку організації у тій сфері, в якій вона здійснює свою діяльність. Така стратегічна поведінка будується на двох взаємопов'язаних видах стратегії: портфельної та конкурентної.

Портфельна стратегія уточнює цілі для кожної комбінації продуктів організації та ринків, на яких вона діє, а обраною конкурентною стратегією визначаються шляхи досягнення цих цілей.

Матриця має 4 секції - квадранти, що відповідають різним стратегіям.

За допомогою матриці Ансоффа відбувається визначення стратегії позиціонування товару / послуг на ринку.

Матрицю Ансоффа розробляють в залежності від типів ринків (діючі чи нові) і видів продукції / послуг (існуюча чи нова) – рис. 10.



**Рис. 10. Матриця Ансоффа**

Стратегічні альтернативи матриці Ансоффа можна охарактеризувати наступним чином.

*Стратегія глибокого проникнення* (квадрант «існуючий продукт — наявний ринок»). Робота організації здійснюється на старих ринках і її діяльність спрямована на популяризацію уже існуючого товару / послуг. Найбільш очевидною стратегією є намагання розширити проникнення на ринок, через збільшення обсягів реалізації. Стратегія спрямована на виключення конкурентів із гри. Ця задача може бути вирішена через підвищення рівня якості товару / послуг, зниження витрат при виробництві, залучення нових споживачів. Окрім того, підвищити попит можна шляхом підвищення частоти вжитку або використання товару / послуг. Варіаціями стратегії можуть бути монопольне панування та стратегія домінування, як сильного інтегратора.

*Стратегія нового ринку / розширення ринку* (квадрант «існуючий продукт — новий ринок»). Організація прагне до освоєння нових ринків продажу, нових каналів реалізації з використанням старого товару / послуг. Для досягнення мети використовують наступні підходи:

- реалізація на нових ринках (регіональні, національні, зарубіжні);
- розширення функцій і сфер застосування для старого товару / послуги;
- використання нових дистрибуційних каналів;
- пошук нової цільової аудиторії, яка поки що не входить у число уже існуючих споживачів.

*Стратегія розробки / розвитку товару / послуги* (квадрант «новий продукт – наявний ринок»). Метою організації є збільшення асортименту своєї продукції / послуг або вивід нових товарів / послуг на старі ринки збуту. Тут можлива як реалізація модернізованої продукції / послуг, так і вивід на ринок абсолютно нових, а також розширення лінійки товарів / послуг (урізноманітнення асортименту).

*Стратегія диверсифікації*<sup>13</sup> (квадрант “новий продукт – новий ринок”). Мета організації – розширення сфери діяльності для запобігання надмірній залежності від одного ринку, або залишення ринку, який знаходиться в занепаді, або «звертається». Для цього організацією розробляються нові асортиментні набори продукції / послуг, з якими вона починає освоєння нових ринків збуту, за рахунок інновацій.

Залежно від того, наскільки «різними» насправді є нові продукти та нові ринки, у рамках квадранта «Диверсифікація» було виявлено кілька різновидів векторів зростання:

- *Вертикальна інтеграція*: відбувається злиття компанії з організаціями різних стадій одного технологічного ланцюжка.
- *Горизонтальна диверсифікація*: нові (технологічно не пов'язані) продукти пропонуються на ринках, що вже обслуговуються.
- *Концентрована диверсифікація*: на наявних та/або нових ринках компанія пропонує нові товари та послуги, тісно пов'язані з наявними у неї продуктами.
- *Конгломератна диверсифікація*: на нових ринках пропонуються абсолютно нові та не пов'язані з наявними товари та послуги.

---

#### **Форми диверсифікації:**

– **горизонтальна**, яка представляє собою переорієнтацію на виробництво товару / послуг, які небагато чим відрізняються від тих, які вже вироблялися. До прикладу, підприємство, яке випускало станки, стало випускати запірну арматуру для нафтовидобування, або тракторний завод зайнявся випуском навантажувачів;

– **вертикальна**, яка представляє собою вихід на ринок збуту чи ринок постачання з розширеною номенклатурою і з більш глибокою переробкою вихідного продукту. До прикладу, скотарська ферма починає займатись м'ясною і ковбасною продукцією;

– **побічна**, яка представляє собою виробництво непрофільної продукції. До прикладу, машинобудівне підприємство запускає цех по виробництву меблів, а радіозавод відкриває лінію по розливу соків.

Стратегія диверсифікації є найбільш ризикованою, оскільки відсутня повна впевненість у тому, що товар / послуга на новому ринку стане успішним.

Пропонуємо розглянути приклад використання матриці Ансоффа на практиці – це приклад пошуку напрямків майбутнього зростання для аптеки, але за фактом підійде для будь-якої організації, товару або послуги.

Приклад побудований не у форматі матриці, а у форматі, який найбільш зручний для оцінки джерел зростання за теорією Ігоря Ансоффа. Оцінку джерел зростання за Ансоффом доцільно проводити за допомогою таблиць, оцінюючи кожен стратегію Ансоффа за рядом параметрів. Кожному параметру присвоюється «зелена», «жовта» або «червона» мітка, які означають доцільність використання стратегії для товару / послуги і ринку організації, що аналізуються.

- Чим більше «зелених» міток, тим вище потенціал в реалізації стратегії
- Чим більше «червоних міток», тим нижча ймовірність успішної реалізації стратегії

Оцінку стратегій зростання рекомендується проводити саме у зазначеному порядку, що встановлює пріоритетність їхньої реалізації. Логіка такої пріоритетності наступна: організація повинна йти шляхом найменших витрат і найменшого опору, а відповідно:

- спочатку шукати шляхи зростання бізнесу на існуючому ринку з існуючим товаром;
- потім розглядати можливість поширення успіху існуючого товару на новому ринку;
- потім шукати ніші для нових продуктів на поточних ринках;
- і вже наприкінці розглядати варіанти диверсифікації бізнесу.

*Крок 1.* Розгляньте можливість реалізації стратегії проникнення.

Стратегія проникнення полягає в тому, щоб отримувати більш високий дохід за рахунок існуючих споживачів, продаючи їм поточний товар / послугу. Задля того, щоб відповісти на питання «Чи є можливості і перспективи зростання на поточному ринку організації?» необхідно оцінити:

- темп зростання ринку;
- рівень споживання товару / послуги;
- частоту використання товару / послуги;
- рівень дистрибуції (покриття) товару / послуги;
- рівень знання товару / послуги організації;
- економію на масштабі при зростанні продажів;
- унікальність товару організації (у порівнянні з ключовими конкурентами);
- можливості здійснення високих інвестицій.

Приклад оцінки можливості реалізації стратегії проникнення представлено у табл. 7.

Таблиця 7

#### Оцінка можливості реалізації стратегії проникнення на прикладі аптеки

Стратегія проникнення	Питання: Чи є можливості та перспективи росту на поточному ринку аптеки?		
	Можливо	Вірогідно	Не можливо
Опис поточного ринку та поточного товару	Поточний ринок: роздрібна торгівля фармацевтичними препаратами, товарами медичного призначення у м. Одеса Поточний товар: лікарські препарати і профілактичні засоби		
Темпи росту ринку	Високий	Уповільнюється, але зростає	Стагнація чи зниження обсягу ринку
Рівень споживання товару аптеки серед цільової аудиторії	Нижче, ніж у середньому на ринку	На рівні середньоринкових показників	Вище, ніж у середньому на ринку
Частота	Максимальна	Помірна	Низька

використання товару аптеки серед цільової аудиторії			
Рівень дистрибуції товару на ринку	Нижче, ніж у середньому на ринку	На рівні середньоринкових показників	Вище, ніж у середньому на ринку
Рівень знання бренду аптеки	Нижче, ніж у середньому на ринку	На рівні середньоринкових показників	Вище, ніж у середньому на ринку
Економія від масштабу	Є		Ні
Товар аптеки володіє перевагою на поточному ринку (у порівнянні з товарами конкурентів)	Так		Ні
Можливість високого рівня інвестицій	Так		Ні

*Крок 2.* Розгляньте можливість реалізації стратегії розвитку ринку.

Стратегія розвитку ринку полягає у поширенні успіху поточного товару / послуги на нових ринках. При цьому, новими ринками можуть бути як нові географічні території, так і нові групи споживачів. Для того, щоб відповісти на питання «Чи зможе організація вийти з поточним товаром / послугою на нові ринки?» необхідно оцінити:

- успіх організації у поточній діяльності;
- інтенсивність усередині галузевої конкуренції нового ринку;
- сили вхідних бар'єрів на новому ринку;
- темпи зростання нового ринку;
- унікальність товару / послуги (у порівнянні з ключовими конкурентами нового ринку);
- можливості здійснення високих інвестицій.

Приклад оцінки можливості реалізації стратегії розвитку ринку представлено у табл. 8.

Таблиця 8

**Оцінка можливості реалізації стратегії розвитку ринку на прикладі аптеки**

Стратегія розвитку ринку	Питання: Чи зможе аптека вийти з поточним товаром на новий ринок?		
	Можливо	Вірогідно	Не можливо
Опис нового ринку та поточного товару	Новий ринок: роздрібна торгівля фармацевтичними препаратами, товарами медичного призначення в Одеській обл. Поточний товар: лікарські препарати і профілактичні засоби		
Компанія успішна у поточній діяльності (товар користується попитом на поточному ринку чи до нього висока	Так	Є дрібні недоліки	Ні, необхідно оновлювати асортиментний ряд

лояльність)			
Кількість гравців на новому ринку	Невелика кількість гравців (1-3)	Середній рівень насиченості ринку (3-10)	Високий рівень насичення ринку
Вхідні бар'єри на новому ринку	Практично відсутні	Є, але недостатньо високі	Високий рівень вхідних бар'єрів
Темпи росту нового ринку	Високий	Уповільнюється, але зростає	Стагнація чи зниження обсягу ринку
Товар володіє унікальними властивостями, має конкурентні переваги	Так		Ні
Аптека володіє додатковими капіталом для інвестування в розвиток нових ринків	Так		Ні

*Крок 3.* Розгляньте можливість реалізації стратегії розвитку товару / послуги.

Стратегія розвитку товару / послуги полягає у збільшенні частки поточного ринку за рахунок випуску нових продуктів / послуг. При цьому, новим товаром / послугою може бути: вдосконалені товари / послуги, товар у новій упаковці, товар в новому обсязі або абсолютна новинка. Для того, щоб відповісти на питання «Чи зможе організація успішно розширити асортимент товарів / послуг на поточному ринку?» необхідно оцінити:

- темпи зростання і величину поточного ринку;
- конкурентоспроможність поточного товару / послуги;
- галузеву конкуренцію усередині ринку (див. аналіз 5 конкурентних сил М. Портера);
- загрози входу нових гравців;
- інноваційність поточного ринку;
- рівень оновлення асортименту і появи новинок у ключових конкурентів на поточному ринку.

Приклад оцінки можливості реалізації стратегії розвитку товару / послуги представлено у табл. 9.

Таблиця 9

**Оцінка можливості реалізації стратегії розвитку товару / послуги на прикладі аптеки**

Стратегія розвитку товару / послуги	Питання: Чи зможе аптека вийти з новим товаром на поточний ринок?		
	Можливо	Вірогідно	Не можливо
Опис поточного ринку та нового товару	Поточний ринок: роздрібна торгівля фармацевтичними препаратами, товарами медичного призначення в м. Одеса Новий товар: лікарські препарати і профілактичні засоби		
Темпи росту поточного ринку	Високі	Уповільнюється, але зростає	Стагнація чи зниження обсягу ринку
Розмір поточного ринку	Великий	Середній	Малий
Поточний товар	Так	Намічається	Ні

застарілий, має недоліки чи знаходиться на останній стадії життєвого циклу		тенденція до зниження попиту на новий товар	
Втурішньогалузева конкуренція	Високий рівень	Тенденції до загострення	Низький
Загроза входу нових гравців	Так		Ні
Успіх у галузі залежить від інноваційності та постійного оновлення продуктів	Так		Ні
Рівень оновлення асортименту продукції / послуг та появи новинок у ключових конкурентів	Високий		Низький

*Крок 4.* Розгляньте можливість реалізації стратегії диверсифікації.

Стратегія диверсифікації полягає у забезпеченні зростання організації за рахунок відкриття нових напрямків бізнесу на нових ринках. Для того, щоб відповісти на питання «Чи є необхідність у організації у диверсифікації портфеля?» необхідно оцінити:

- темпи зростання поточних ринків організації;
- конкуренцію на поточних ринках;
- інвестиційні можливості організації;
- рівень компетенції організації;
- конкурентоспроможність поточних товарів.

Приклад оцінки можливості реалізації стратегії диверсифікації представлено у табл. 10.

Таблиця 10

**Оцінка можливості реалізації стратегії диверсифікації на прикладі аптеки**

Стратегія диверсифікації	Питання: Чи є у компанії необхідність у диверсифікації портфеля?		
	Можливо	Вірогідно	Не можливо
Опис нового ринку та нового товару	Новий ринок: роздрібна торгівля фармацевтичними препаратами, товарами медичного призначення в Одеській обл. Новий товар: лікарські препарати і профілактичні засоби		
Темпи росту поточного ринку	Стагнація чи зниження обсягу ринку	Уповільнюється, але зростає	Стагнація чи зниження обсягу ринку
Конкуренція поточного ринку	Висока	Тенденції до загострення	Низька
Аптека володіє додатковими капіталом для інвестування в розвиток нових ринків	Так		Ні

Аптека має визначений рівень компетенції (чи може його досягти) для ведення бізнесу на новому ринку	Так		Ні
Можливості росту на поточних ринках та з допомогою поточних товарів	Є		Мінімальні та відсутні

Крок 5. Об'єднайте результати аналізу к зведеному вигляді і розробіть напрямки робіт.

Останнім етапом аналізу є узагальнення результатів в одну таблицю для аналізу цілісної картини в цілому. Опишіть шанси організації у реалізації кожної стратегії, розробіть ключові напрямки робіт.

Приклад узагальненого аналізу аптеки представлено у табл. 11.

Таблиця 11

**Узагальнення результатів аналізу**

Варіант стратегії	Можливість	опис	Ключові джерела росту аптеки
Стратегія проникнення	Вірогідна	Є всі шанси для реалізації даної стратегії аптекою. Не звертаючи увагу на низькі можливості інвестування, необхідно поступово розвивати частоту купівлі фармацевтичних препаратів, збільшувати споживання товару та збільшувати долю ринку.	Указані у порядку пріоритетності: 1) Розробка промо-акцій для збільшення частоти здійснення покупок. 2) Вихід на нові ринки у містах високого трафіку для росту споживання товару. 3) Організація нових точок торгівлі у найближчих містах. 4) Розширення асортименту товарів.
Стратегія розвитку ринку	Можлива	Вихід в найближчі малі міста – чудове джерело зростання. Аптека володіє усіма ресурсами та можливостями до його ералізації.	
Стратегія розвитку товару	Вірогідна	Аптека володіє ресурсами для розширення асортименту продукції та вводу нових категорій препаратів.	



Стратегія диверсифікації	Не можлива	У аптеки є чудові можливості росту на поточних ринках за допомогою поточних і нових товарів. Диверсифікувати портфель поки не рекомендується.	
--------------------------	------------	---	--

### **SPACE-аналіз**

SPACE-аналіз – це комплексна аналітична техніка, яка використовується у стратегічному управлінні та плануванні. SPACE – це абревіатура від Strategic Position and Action Evaluation. Аналіз дозволяє скласти уявлення про відповідну бізнес-стратегію організації, оцінює внутрішнє та зовнішнє середовище, а також дозволяє розробити відповідну стратегію.

Аналіз описує *зовнішнє середовище* за двома критеріями:

– *Екологічна стабільність (ES)* – на неї впливають наступні субчинники: технологічні зміни, рівень інфляції, нестабільність попиту, діапазон цін на конкурентоспроможні продукти / послуги, цінова еластичність попиту, тиск з боку замінників;

– *Привабливість галузі (IA)* – на неї впливають наступні субчинники: потенціал зростання, потенціал прибутку, фінансова стабільність, використання ресурсів, складність входження в галузь, продуктивність праці, використання потужностей, переговорна сила виробників.

*Внутрішнє середовище* також описується двома критеріями:

– *Конкурентна перевага (CA)* – на неї впливають наступні чинники: частка ринку, якість продукту / послуги, життєвий цикл продукту / послуги, інноваційний цикл, лояльність клієнтів, вертикальна інтеграція;

– *Фінансова міцність (FS)* – на неї впливають такі показники: рентабельність інвестицій, ліквідність, коефіцієнт заборгованості, наявний капітал у порівнянні з необхідним, грошовий потік, оборотність запасів.

У виборі і формулюванні критеріїв оцінки стратегічного стану організації необхідно брати до уваги їхню специфіку та основні завдання, виробничі потужності та прийняту систему орієнтирів. Процес оцінювання виглядає наступним чином:

Кожному субчиннику у кожному критерії присвоюється значення 0-6 (для CA та ES це від 0 до -6). Для кожного критерію значення загального чинника виражається, як середнє значення окремих чинників.

Значення чинників розміщено на відповідних осях матриці (рис. 11). Через побудову системи координат (ху) експерти визначають положення організації на ринку, стратегічні альтернативи її розвитку та методи їхньої реалізації.

У квадранті, де знаходиться найбільша частина поверхні отриманого чотирикутника, є відповідна альтернатива ділової поведінки. Кожному квадранту побудованої матриці відповідає відповідний тип поведінки підприємства: агресивний, консервативний, захисний чи конкурентний. У табл. 12 наведені типові стратегії організації залежно від стратегічного стану.



**Рис. 11. SPACE-аналіз**

*Таблиця 12*

**Типові стратегії організації залежно від стратегічного стану, виявленого методом SPACE-аналізу**

<b>Типова стратегія</b>	<b>Характеристика</b>
Агресивна стратегія	Цей стан типовий у привабливій галузі національної економіки з незначною невизначеністю обставин. Організація отримує конкурентні переваги, які може зберегти і примножити за допомогою фінансового потенціалу. Ризики незначні. Необхідно концентруватися на забезпеченні інтересів. Механізми спрямовані на розширення виробництва і продажів; цінову війну з конкурентами; освоєння нових секторів ринку, просування брендів.
Конкурентна стратегія	Це стан властивий для привабливої галузі. Організація отримує конкурентні переваги у відносно нестабільній обстановці. Критичним чинником є фінансовий потенціал. Необхідно мінімізувати загрози, пов'язані зі втратою фінансування. Основні механізми – пошук фінансових ресурсів; розвиток збутових мереж.
Консервативна стратегія	Цей стан спостерігається на стабільних ринках із низькими темпами зростання. Зусилля концентруються на фінансовій стабілізації. Найважливішим чинником є конкурентоспроможність продукту / послуги. Основні механізми – зниження собівартості за підвищення якості товару / послуги; скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки.
Захисна стратегія	Такий стан виникає у ситуації, коли організація працює у привабливій галузі, але їй бракує конкурентоспроможності продукції / послуг і коштів. Особлива увага приділяється механізмам мінімізації загроз. Ключовою стратегією є вихід із ринку.

SPACE-аналіз використовують самостійно або як основу для SWOT-аналізу, галузевого аналізу або оцінки стратегічних альтернатив. Після цього аналізу можна сформулювати стратегічне конкурентне позиціонування організації та доступні стратегічні альтернативи.

### Аналіз 5 сил Майкла Портера

Це інструмент стратегічного планування як для бізнес-планування, так і для ринкового планування, особливо якщо мова йде про розуміння рівня конкурентоспроможності бізнесу у певній галузі. Це концепція аналізу конкурентного середовища організації.

Допомагає: 1) проаналізувати привабливість та прибутковість галузі; та 2) спостерігати за силою ринкової позиції бізнесу/організації.

Ця модель допомагає визначити конкурентні сили, які існують у галузі (рис. 12). Своєю чергою ці сили допомагають визначити привабливість та прибутковість галузі.



Рис. 12. Модель 5 сил Майкла Портера

*Сила 1. Потужність постачальника* (ця сила аналізує владу, яку має постачальник над бізнесом). Цей чинник у моделі Портера стосується того, наскільки легко постачальники можуть підвищити вартість ресурсів. На нього впливає кількість постачальників ключових факторів виробництва товару / послуги, наскільки унікальними є ці фактори, а також те, скільки коштуватиме організації перехід до іншого постачальника.

Чим менше постачальників у галузі, тим більше організація буде залежати від постачальника.

Як наслідок, постачальник має більшу владу і може підвищувати витрати на фактори виробництва та домагатися інших переваг у торгівлі. З іншого боку, коли є багато постачальників або низькі витрати на переключення між конкуруючими постачальниками, організація може утримувати свої витрати на фактори виробництва на низькому рівні і збільшувати свої прибутки.

Маємо відповісти на наступні питання:

- скільки постачальників є на ринку;
- чи достатньо альтернативних постачальників;
- скільки у організації постачальників;
- чи тримають постачальники організації владу над типом цього бізнесу;
- що буде вартувати організації, і постачальникам, якщо організація вирішить змінити постачальників;
- чи багато постачальників, які контролюють ціни на ринку.

*Прикладом, влади постачальників може бути монополія виробників вакцин, фармацевтичних препаратів, наркотичних засобів тощо.*

*Сила 2. Потужність покупця* (ця сила аналізує владу, яку покупець має над бізнесом). Цей чинник аналізує здатність покупців знижувати ціни або рівень їхньої влади. На неї впливає те, скільки покупців або клієнтів має організація, наскільки значущим є кожен з них, і скільки коштуватиме організації пошук нових клієнтів або ринків збуту для своєї продукції / послуг.

Влада споживачів суттєва тоді, коли вони можуть впливати на умови, зокрема й ціни, під час вибору товарів / послуг. Менша і потужніша клієнтська база означає, що кожен споживач має більше повноважень для ведення переговорів про нижчі ціни та кращі умови. Організації, яка має багато дрібних, незалежних клієнтів, буде легше встановлювати вищі ціни для збільшення прибутковості.

Маємо відповісти на наступні питання:

- скільки всього споживачів на ринку;
- скільки у організації споживачів;
- наскільки чутливими до ціни є споживачі;
- яку інформацію організація має про них;
- чи задоволені пацієнти якістю доступних на ринку послуг;
- чи багато пацієнтів схильні перейти на альтернативні послуги (наприклад,

*замість приватного закладу охорони здоров'я піти в заклад комунальної форми власності). Влада споживачів у сфері медичних послуг актуальна для приватних пологових будинків, закладів, які обслуговують за програмами ведення вагітності, репродуктивних центрів тощо.*

*Сила 3. Загроза / потенціал нових учасників / конкурентів* (ця сила аналізує, наскільки легко чи складно для нових конкурентів вийти на ринок).

На ринкову позицію організації також впливає сила нових гравців на її ринку. Чим менше часу та грошей потрібно конкуренту, щоб увійти на ринок організації та стати ефективним конкурентом, тим більше позиції вже існуючої організації можуть бути значно ослаблені.

Галузь з високими бар'єрами для входу на ринок є ідеальною для існуючих організацій у цій галузі, оскільки організація зможе встановлювати вищі ціни та домовлятися про кращі умови.

*Наприклад, щоб відкрити нову медичну установу, необхідно отримати ліцензію, ввести в експлуатацію приміщення, придбати вартісне обладнання, знайти відповідний висококваліфікований персонал, оформити трудові відносини, привернути увагу потенційних пацієнтів тощо.*

Маємо відповісти на наступні питання:

- наскільки диференційований ринок;
- наскільки легко відкрити бізнес на існуючому ринку;
- яких правил та положень потрібно дотримуватися;
- скільки інвестицій повинна витратити нова організація, щоб зайти на ринок;
- наскільки лояльна політика держави для розвитку організацій цієї галузі;
- як швидко росте й розвивається ринок;
- чи є бар'єри, при здоланні яких, організація б отримала більший вплив.

*Сила 4. Загроза заміни товарів / послуг* (ця сила аналізує, як легко споживачеві перейти з продукту / послуги одного бізнесу на продукт / послугу конкурента). Загрозу становлять товари або послуги-замінники, які можуть бути використані замість товарів або послуг організації. Організації, які виробляють товари або послуги, для яких немає близьких замінників, матимуть більше можливостей підвищувати ціни та фіксувати вигідні умови. Для того щоб визначити, наскільки небезпечні для організації товари або послуги-замінники,

треба порівняти якість товарів / послуг. За наявності близьких замінників споживачі матимуть можливість відмовитися від купівлі продукту / послуги організації, і влада організації може бути ослаблена.

Маємо відповісти на наступні питання:

- скільки замінників товару / послуги організації існує;
- наскільки легко споживачеві перейти на інший товар / послугу;
- чи споживач «сплачує» за перемикання на інший товар / послугу (чи це щось йому вартує).

*Наприклад, на ринку медичних послуг товари-замінники – це «вирощені» на двотижневих курсах в Instagram нутриціологи без медичної освіти, промоутери гомеопатії, екстрасенси, до яких звертаються, щоб вилікувати онкологію тощо. Тобто все, що пацієнт обирає замість того, щоб звернутися до закладу охорони здоров'я.*

*Сила 5. Конкуренція у галузі* (ця сила вивчає інтенсивність конкуренції на поточному ринку). Відноситься до кількості конкурентів та їх здатності підірвати організацію. Чим більша кількість конкурентів, а також кількість еквівалентних продуктів та послуг, які вони пропонують, тим менша сила організації.

Постачальники та покупці прагнуть конкурувати з організацією, якщо вони можуть запропонувати кращу угоду або нижчі ціни. І навпаки, коли конкурентне суперництво є низьким, організація має більше можливостей встановлювати більш високі ціни та визначати умови угод для досягнення більшого обсягу продажів та прибутку.

Маємо відповісти на наступні питання:

- який рівень конкуренції у даному ринковому секторі;
- хто є основними конкурентами організації;
- приблизно скільки у організації конкурентів;
- чи стандартизовані товари / послуги, що надають різні організації;
- яка конкурентна стратегія організації.

Кожен із критеріїв треба оцінити за шкалою, де, наприклад, 1 – найнижчий рівень загрози або влади, а 5 – найвищий. Залежно від цього можна оцінити усі параметри та сформувані напрями робіт, щоб мінімізувати ризики та підсилити переваги.

*Наприклад, що більше гравців на ринку, то вищий рівень конкуренції та ризик втрати частки ринку. Що вища стандартизація послуги (наприклад, складники стандартної консультації), то вищий ризик перемикання пацієнта між різними закладами охорони здоров'я. У такому разі заклад має замислитися, чим може виділитися, аби не втратити наявних пацієнтів – рівнем сервісу, експертністю фахівців, якістю обладнання тощо – та залучити нових. Наприклад, забезпечити високий рівень знань про заклад та обізнаність про його особливості.*

Розуміння п'яти сил Портера і того, як вони застосовуються до аналізу галузі, може дозволити організації скоригувати свою бізнес-стратегію, щоб краще використовувати свої ресурси для отримання більш високих доходів для своїх інвесторів.

Модель визначає найважливіші критерії, які слід враховувати при аналізі конкурентного середовища організації. Високий рівень загрози, як правило, сигналізує про те, що майбутні прибутки можуть погіршитися, і навпаки.

Причина, по якій модель Портера набула такого широкого розповсюдження, полягає в тому, що вона змушує організації при складанні довгострокових планів виходити за рамки свого безпосереднього бізнесу і розглядати галузь в цілому.

Будь-який з наведених вище інструментів є дієвим, проте вони не повинні бути єдиними у використанні, коли справа доходить до побудови бізнес-стратегії. Ми маємо їх використовувати у сукупності задля більш ефективного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища.

## МАТЕРІАЛИ ЩОДО АКТИВАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ

### 1. Які чинники використовуються під час проведення PEST-аналізу:

- А. Психологічні, економічні, стратегічні, тактичні
- Б. Політичні, екологічні, соціальні, технологічні
- В. Політичні, економічні, соціальні, технологічні

### 2. Що є ключовою особливістю матриці Ансоффа:

- А. Формування стратегії
- Б. Аналіз залежності від позиції організації на ринку та зрілості товарної продукції
- В. Аналіз залежності організації від зрілості товарної продукції

### 3. Як можна охарактеризувати позицію «Дійні корови»?

- А. Продукти / послуги зі значною часткою ринку і високим / швидким ростом
- Б. Продукти / послуги зі значною часткою ринку і повільним ростом
- В. Продукти / послуги із низькою часткою ринку і високим / швидким ростом

### 4. Результат аналізу сильних та слабких сторін організації, а також визначення можливостей та перешкод її розвитку, це:

- А. Стратегічне планування
- Б. SPACE-аналіз
- В. SWOT-аналіз

### 5. Стратегічний аналіз – це:

- А. Процес відстеження вищим керівництвом найважливіших параметрів для організації
- Б. Формування альтернативних напрямів розвитку організації, їх оцінка, вибір кращої стратегічної альтернативи для реалізації
- В. Розробка програм, бюджетів та процедур, які можна розглядати як середньострокові та короткострокові плани реалізації стратегії
- Г. Прогнозування довкілля та розробка способів адаптації організації до її змін

## ЗАГАЛЬНЕ МАТЕРІАЛЬНЕ ТА НАВАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЕКЦІЇ

### Матеріальне забезпечення лекції:

- Учбове приміщення кафедри менеджменту охорони здоров'я
- Обладнання: ноутбук / комп'ютер, проектор, проекційний екран, дошка аудиторна, фліпчарт на тринозі
- Ілюстративні матеріали: мультимедійні презентації, таблиці, схеми, роздатковий матеріал

### Навчально-методичне забезпечення лекції:

- Робоча програма навчальної дисципліни
- Силабус навчальної дисципліни
- Методична розробка до лекцій з навчальної дисципліни

### Навчально-методична література:

- Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
- Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон : Олді-плюс, 2020. 391 с.

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Визначте місце стратегічного аналізу в формуванні стратегії організації.
2. Охарактеризуйте напрямки стратегічного аналізу.
3. Охарактеризуйте аналіз внутрішніх бізнес-процесів.
4. STEEP-аналіз (або PESTLE-аналіз).
5. SWOT-аналіз.
6. Маркетинг-мікс / 7P.
7. Модель McKinsey 7S.
8. Модель GE / McKinsey.
9. Матриця BCG.
10. Матриця Ансоффа.
11. SPACE-аналіз.
12. 5 сил Майкла Портера.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Основна:

1. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон : Олді-плюс, 2020. 391 с.
2. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
3. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
4. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
5. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В.Г. Шугурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
6. Краснокутська Н. С. Стратегічне управління : навч. посібник / Н. С. Краснокутська, І. А. Кабанець ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : НТУ "ХПІ", 2017. 460 с.
7. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

### Додаткова:

1. Бізнес-планування в охороні здоров'я: навчально-методичний посібник для керівників закладів охорони здоров'я за спеціальністю "Організація та управління охороною здоров'я" / Ю.В. Вороненко, В.М. Пащенко; за заг. ред. Ю.В. Вороненка. Київ: Генеза, 2016. 334 с.
2. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посіб. / Л. Д. Забродська. Харків : Консум, 2004. 208 с.
3. Ігнатієва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнатієва. Київ: Каравела, 2008. 480 с.
4. Міщенко А.П. Стратегічне управління. / А.П. Міщенко. Київ: ЦУЛ, 2004.
5. Сафонов Ю. М. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України / Ю. М. Сафонов, В. І. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. Київ: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2002. 560 с.
7. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. Д. Ішук, І. В. Жалінська. Київ : Кондор, 2003. 194 с.
8. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія / І. В. Смолін. Київ : КНТУ, 2004. 346 с.

9. Шершньова З. Є., Оборська С. В., Ратушний Ю. М. Стратегічне управління : Навч.-метод. посібник. Київ : КНЕУ, 2001. 232 с.
10. Cornelius Femi POPOOLA, Kayode Sunday OSUNDINA & Kayode Lanre SULE Strategic management in healthcare organisations: purpose and challenges. URL: [https://www.academia.edu/30507993/Strategic\\_Management\\_in\\_Healthcare\\_Organisations\\_Purposes\\_and\\_Challenges\\_docx](https://www.academia.edu/30507993/Strategic_Management_in_Healthcare_Organisations_Purposes_and_Challenges_docx)
11. Hübner, Claudia & Flessa, Steffen. (2022). Strategic Management in Healthcare: A Call for Long-Term and Systems-Thinking in an Uncertain System. International Journal of Environmental Research and Public Health. 19. 8617. 10.3390/ijerph19148617.
12. Linda E. Swayne W. Jack Duncan Peter M. Ginter Instructor's Manual to Accompany Strategic Management of Health Care Organizations Fifth Edition. URL: <https://www.blackwellpublishing.com/content/swayne/IM/ToCsandPreface.pdf>
13. Thompson A. J., Strickland A. J. Strategic Management. McGraw-Hill Education, 2001

### **13. Електронні інформаційні ресурси**

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: [www.who.int](http://www.who.int).
2. Портал нормативних актів України та Всесвітньої медичної асоціації. URL: [http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ\\_SUITE\\_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089](http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ_SUITE_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089)
3. Український медичний часопис: медичний журнал. URL: [www.umj.com.ua](http://www.umj.com.ua).
4. American college of healthcare executives. URL: <https://www.ache.org/>.
5. Modern healthcare. URL: <https://www.modernhealthcare.com/vital-signs-healthcare-blog>.
6. The New England Journal of Medicine. URL: <https://www.nejm.org/about-nejm/products-and-services>.
7. Health Strategy. European Commission: official web-site. URL: <https://ec.europa.eu/health/policies/background/review/strategy>.



### ТЕМА 3.

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

**Актуальність теми:** У процесі формування нових соціально-економічних відносин в національній системі охорони здоров'я виникає потреба у принципово нових системах та механізмах управління: управління у нових умовах має бути більш пристосованим до взаємодії з механізмами ринкової саморегуляції, а отже спрямовано на планування ключових параметрів діяльності. Сама система охорони здоров'я стає якісно іншою, підвищується ступінь невизначеності та несподіванки, з'являються нові парадигми. Стратегічне планування спрямовано саме на пошук найбільш ефективних і оптимальних шляхів сталого розвитку закладів охорони здоров'я.

**Мета:** набуття здобувачем вищої освіти знань щодо базових засад стратегічного планування в охороні здоров'я, формування ключових елементів стратегічного планування; особливостей застосування стратегій в охороні здоров'я.

#### Основні поняття:

1. Стратегічна орієнтація організації
2. Візія, місія організації
3. Цінності організації
4. Стратегія як ключова складова стратегічного менеджменту
5. Портфель стратегій

### ПЛАН І ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЛЕКЦІЇ

Привітання, перевірка присутніх, повідомлення теми, мети заняття, мотивація здобувачів вищої освіти щодо вивчення теми.

### ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ (ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ)

#### **1. Стратегічна орієнтація організації: сутність та призначення**

**Стратегічно орієнтована організація** – це така організація, в якій персонал має стратегічне мислення, де застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

Принципи стратегічного управління, що формують поведінку організації задля досягнення поставлених цілей та підвищення результатів її діяльності, є **стратегічними орієнтаціями**.

Стратегічна орієнтація є орієнтиром організації задля досягнення стратегічних цілей. Вона може повністю відображати цінності організації і виглядає, як загальне розуміння та когнітивна інтерпретація зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів організації.

Стратегічна орієнтація відображає те, як організація працює та використовує свої ресурси, стиль прийняття рішень і підхід до управління задля найбільш ефективної адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Організація приймає стратегічну орієнтацію на досягнення високої продуктивності на основі реагування на зміни реального середовища завдяки створенню нових методів, технологій виробництва товарів / надання послуг задля задоволення потенційних потреб ринку, раціональний розподіл ресурсів для підвищення ефективності організації і створення високоєфективних торгових мереж для створення цінності для споживачів задля оптимізації та розширення промислової екосистеми.

З іншого боку, стратегічна орієнтація може відображати основоположну філософську

систему, цінності та корпоративну культуру. Вона може відображати основні характеристики та атрибути організаційних стратегій і керувати корпоративними рішеннями в мінливому зовнішньому середовищі. Було доказано, що організації з високою ринковою та технологічною орієнтацією, як правило, мають високий рівень підприємництва. Підприємницька орієнтація з характеристиками інновацій, ініціативи та ризику вважається ключем до покращення ефективності організації.

Стратегічна орієнтація поділяється на орієнтацію на ринок, орієнтацію на підприємництво, орієнтацію на технології.

*Ринкова орієнтація* розглядається, як важлива стратегія або здатність, яка допомагає організаціям залишатися конкурентоспроможними в сучасному невизначеному бізнес-середовищі. Ринкова орієнтація розділена на два виміри: реактивна ринкова орієнтація та випереджувальна ринкова орієнтація. Реактивна ринкова орієнтація орієнтована на існуючу структуру ринку та поточні потреби споживачів. Це перешкоджає активному пошуку інших можливостей для задоволення непомітних потреб споживачів. Навпаки, випереджувальна орієнтація на ринок прагне задовольнити потенційні потреби споживачів і підкреслює, що організації повинні оновлювати свої продукти / послуги, досліджуючи потенційні потреби споживачів. Відповідно, організації з ринковою орієнтацією повинні відстежувати зміни потреб споживачів, визначати вплив цих змін на задоволеність споживачів, підвищувати рівень інноваційної продукції та впроваджувати стратегії у відповідності до потреб споживачів, що створює конкурентну перевагу<sup>14</sup> організації. Організації, які орієнтуються на ринок, мають більшу ймовірність виявити ринкові можливості, ретельно збирати ринкову інформацію, впроваджувати інновації та адаптувати свої бізнес-моделі відповідно до потреб і тенденцій споживачів.

*Підприємницька орієнтація*, як стратегічна орієнтація пов'язана з підприємницькими аспектами стратегії організації. Вона визначає готовність організації випереджати своїх конкурентів і використовувати нові можливості для залучення до інновацій у невизначеному бізнес-середовищі. Інноваційність, схильність до ризику та передбачення є ключовими елементами підприємницької орієнтації. Ключ до отримання конкурентної переваги для підприємницьких організацій полягає в унікальному та постійному впровадженні інновацій, навіть незважаючи на ризики. Перш за все, підприємницька орієнтація дозволяє організаціям конкурувати в галузі, діючи проактивно, ризикуючи й обираючи інновації для отримання конкурентних переваг. Інноваційність стосується готовності підтримувати креативність та експерименти у впровадженні нових продуктів/послуг, а також новизни, технологічного лідерства та науково-дослідних розробок у розробці нових процесів. Проактивність означає пошук нових можливостей на ринку, передбачення майбутнього попиту і можливостей на ринку, участь у ринках, що розвиваються, формування середовища та впровадження нових продуктів і брендів раніше своїх конкурентів. Ризикованість означає готовність інвестувати великі обсяги ресурсів у проекти, результати яких можуть бути невідомі та де ціна невдачі може бути високою.

Організація, яка має *технологічну орієнтацію*, має можливість накопичити величезні запаси технологічних знань за допомогою попереднього досвіду і процесів, які можуть бути використані на її користь. Технологічно орієнтована фірма прагне отримати нові та передові технології для розробки нових процесів, продуктів і послуг, навіть якщо швидкість технологічних змін у її галузі може вплинути на темпи технологічного впровадження або розвитку. Технологічна орієнтація визначається як схильність організації впроваджувати або використовувати нові технології, продукти / послуги чи інновації. Це припускає, що цінність для споживачів і довгостроковий успіх організації залежать від нових інновацій, технологічних рішень, продуктів, послуг або процесів. Технічні навички організації, ресурси

---

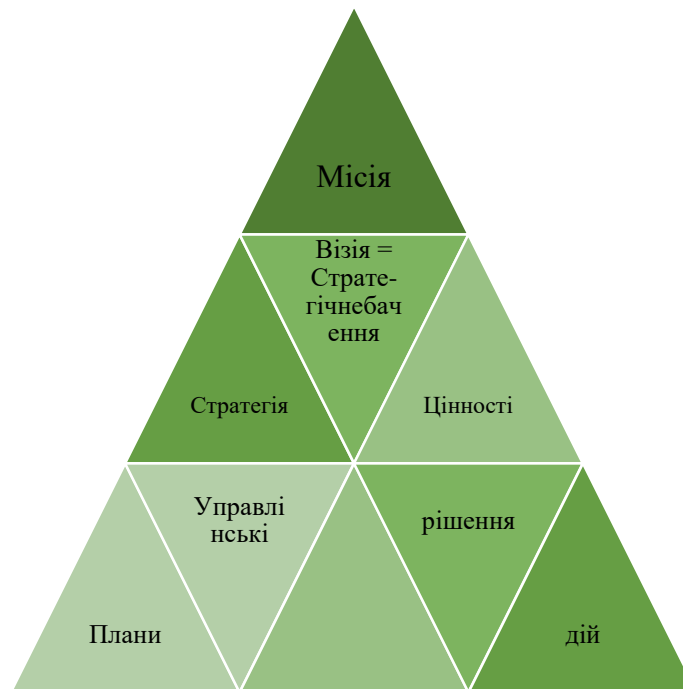
<sup>14</sup> **Конкурентна перевага** – наявність в організації якої-небудь унікальної, ексклюзивної цінності, що дає їй переваги перед конкурентами.

науково-дослідних розробок і технологічна база можуть бути ключовими у виведенні на ринок інноваційних, краще розроблених продуктів. Як результат, технологічно орієнтована організація проактивна у придбанні нових технологій і застосуванні останніх технологій для розробки нових продуктів/послуг або допоміжних програм.

Підводячи підсумок, хоча ринкова орієнтація в основному зосереджена на зовнішньому середовищі організації, з точки зору її споживачів і конкурентів, і перетворюючи знання ринку на цінні дії, технологічна орієнтація підходить до тієї ж дилеми цінності споживача, але з внутрішньої точки зору. Розробка нових технологій, продуктів і послуг розглядається як ключ до створення цінності для споживачів і надання організаціям конкурентної переваги. Підприємницька орієнтація свідчить про те, що певна поведінка або процеси, а саме інноваційність, проактивність і ризик, є вирішальними для успіху.

## **2. Основні вимоги до конструювання місії і візії організації**

Після проведення початкового стратегічного аналізу організації вибудовується піраміда стратегічної орієнтирів, в основі яких місія і візія. Відтак, ця піраміда має наступну візуалізацію (рис. 13):



**Рис. 13. Піраміда стратегічних орієнтирів**

**Місія** – сукупність загальних установок і принципів, які визначають призначення і роль організації у суспільстві, взаємини з іншими соціально-економічними суб'єктами.

Місія описує мету існування організації, надає уявлення про діяльність організації та її вплив на середовище. Місія зазвичай також описує споживачів, потреби яких задовольняє бізнес, напрямок діяльності, конкурентні переваги та способи взаємодії. Місія гуртує співробітників організації навколо спільної мети, пояснює для кого вони створюють цінності та описує їх. Місія змальовує, як функціонує організація зараз, а не якою прагне стати протягом наступної п'ятирічки чи колись у світлому майбутньому. Саме тому заяви про місію зазвичай довші й більш деталізовані, ніж опис візії (стратегічного бачення).

Місія організації може розроблятися на досить тривалу перспективу. Перегляд її доцільний в наступних випадках: при кардинальній зміні стану зовнішнього середовища, при вичерпанні діючої місії, при зміні представлення власників і менеджерів про призначення

організації і спосіб його існування на ринку при окремих видах реструктуризації організації (злитті, приєднанні, розподілі або виділенні), а також при зовнішній санації.

*Метою встановлення місії є:*

- внесення цільової направленості в роботу організації;
- окреслення довгострокового напрямку роботи;
- надання організації індивідуальності;
- вирішення: ДЕ ми знаходимося зараз, ЩО робимо і КУДИ прямуємо?

Тобто, місія організації повинна відображати:

- завдання організації з точки зору її основних товарів / послуг, її основних ринків і основних технологій;
- зовнішнє середовище організації;
- культуру організації: якого типу робочий клімат існує всередині, якого типу людей притягує цей клімат.

На формування і актуалізацію місії впливає велика кількість чинників:

- інтереси власників, працівників і інших груп учасників, зацікавлених в існуванні організації (зокрема споживачів, ділових партнерів, місцеве співтовариство, суспільство у цілому);
- потреби, що існують у зовнішньому середовищі, які може задовольнити організація і їх гострота;
- сильні і слабкі сторони організації, можливості і загрози, що існують у зовнішньому середовищі;
- історія розвитку організації;
- прогноз розвитку зовнішнього середовища;
- можливі види стратегій організації;
- стосунки з іншими організаціями;
- нормативно-законодавча база, що регламентує діяльність організації.

Відтак, для формування місії важливим є данні отримані у результаті стратегічного аналізу.

Місія організації у більшій або меншій мірі повинна відображати інтереси всіх вищеназваних суб'єктів. Міра прояву в місії інтересів кожного з зазначених вище суб'єктів принципово залежить від того, які розміри має організація, яким видом діяльності займається, де розташована тощо. Найбільш стійкий, сильний і специфічний вплив на місію організації, надають інтереси власників, співробітників і споживачів. Тому місія має бути сформульована так, щоб в ній обов'язково мало місце поєднання інтересів цих трьох груп людей.

Для забезпечення якісного формулювання місії організації в ній повинні знайти віддзеркалення **наступні характеристики:**

- цільові орієнтири організації: те, на рішення яких завдань воно націлене в довгостроковій перспективі;
- сфера діяльності організації, що відбиває те, який продукт / послугу вона пропонує споживачам, і те, на якому ринку здійснюється реалізація цього продукту / послуги;
- філософія організації, що знаходить прояв у тих цінностях і віруваннях, які прийняті в організації;
- можливості і способи здійснення діяльності організації, що відбивають те, у чому її сила, в чому її відмінні можливості для виживання у довгостроковій перспективі, яким способом і за допомогою якої технології організація виконує свою роботу, які для цього є know - how і передова техніка.

Залежно від складу і обсягу функцій умовно можна виділити наступні **види місії** (рис. 14):

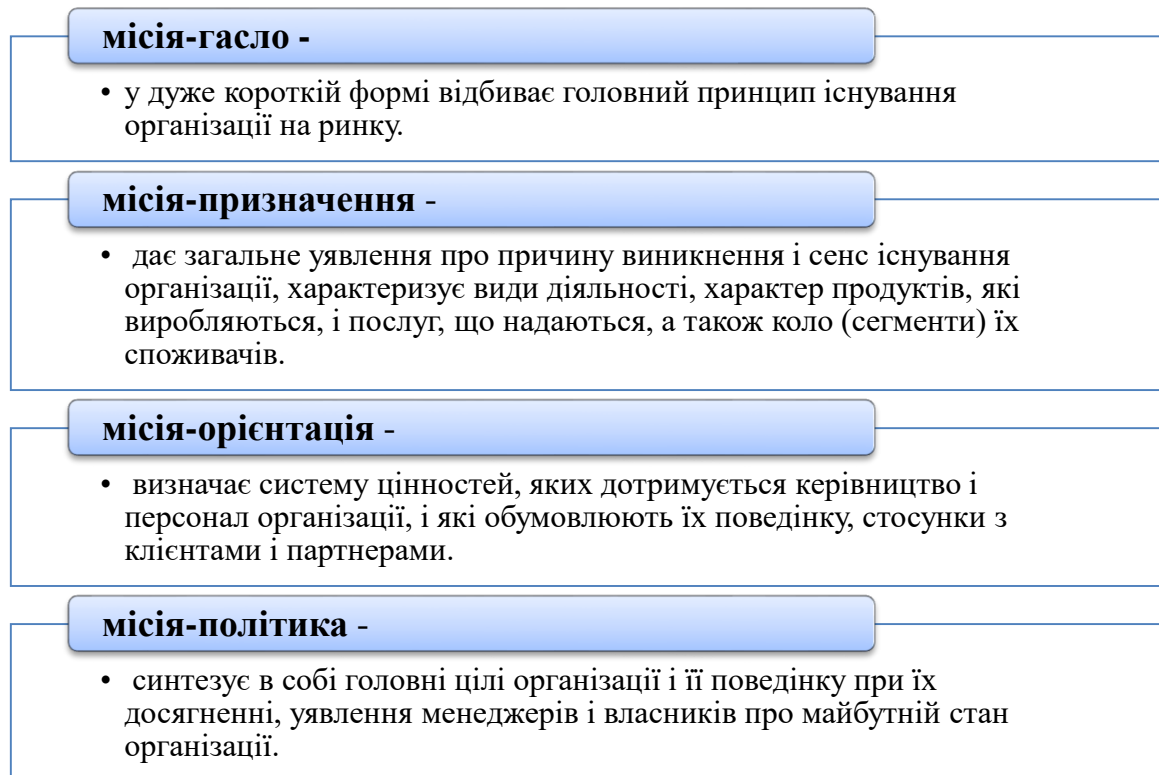


Рис. 14. Види місії

На практиці конкретні місії зорієнтовані на один з видів, але можуть містити елементи і інших видів.

Для того щоб місія була якісною, відповідала своєму призначенню і дієво впливала на оточення і персонал організації вона повинна відповідати наступним **вимогам**: значущість для зовнішнього середовища, власників і працівників організації; віддзеркалення основного сенсу існування організації на ринку; лаконічність; ясність і однозначність в розумінні; цілеспрямованість; натхненність.

Для конкретизації цілей і напрямів розвитку організації в **місії бажано вказувати: які потреби оточення організація прагне задовольняти, які групи споживачів вона обслуговуватиме, які технології вона використовуватиме, як вона працюватиме на ринку та ін.**

При формулюванні місії слід остерігатися підвищеної її складності (що не відповідає можливостям організації) або надмірно «вузького» розуміння. Прикладом вузького розуміння місії є представлення її у вигляді отримання максимального прибутку. Таке формулювання місії не враховує, що організація є відкритою системою, яка може успішно існувати тільки за умови задоволення яких-небудь зовнішніх потреб.

Як випливає з усього вищевикладеного, формування місії є дуже складним, містким і відповідальним процесом. Тому до його реалізації повинні притягуватися як найвищі колегіальні органи – правління, стратегічний комітет, так і керівники усіх рівнів організації.

*Приклад місії закладу охорони здоров'я: «Усвідомлюючи всю міру своєї відповідальності перед суспільством, МЦ «Мати та дитина» декларує свою місію як повернення і збереження репродуктивного здоров'я нації шляхом надання доступної, висококваліфікованої медичної допомоги, впровадження передових досягнень світової медичної науки в практику українського охорони здоров'я. Ми прагнемо допомогти кожній парі стати батьками здорової дитини, діючи на благо кожного пацієнта».*

**Візія (стратегічне бачення)** – спільне, погоджене на основі консенсусу, уявлення суб'єктів управління про те, як організація має виглядати у майбутньому. Візія відображає бажане для організації.

Візія (бачення) окреслює майбутні, неодмінно грандіозні задуми та напрямки розвитку організації, показує прагнення чи мрію власників бізнесу. Значення бачення – у тому, щоб надихати колектив організації і приваблювати саме тих споживачів, які поділяють цю глобальну мрію та прагнення.

*Приклад візії закладу охорони здоров'я: «Продовжувати розвиток, створюючи спільноту, де медичні працівники у повній мірі реалізують свій професійний потенціал, а всі замовники отримують послуги для здоров'я та подовження життя. Впроваджувати та створювати позитивні зміни у спільноті на основі цінностей. Стратегічно впливати на розвиток медичної галузі».*

Якщо візія – це глобальна картина бізнесу, то місія – це вже конкретніше, прикладне зображення організації.

Отже, головна різниця між цими поняттями полягає у часових рамках. Візія (бачення) спрямоване у майбутнє, а місія описує сьогодення, бачення повідомляє про стратегічні плани, місія хизується тактичними конкурентними перевагами, бачення тлумачить «для чого» і «навіщо», а місія пояснює «для кого і як саме». Місія показує причину й мету існування організації, бачення накреслює, чого можна досягнути, послідовно втілюючи цю мету.

**Цінності організації** – вони ж корпоративні або основоположні цінності – фундаментальні переконання, на яких базується бізнес. Це головні принципи, які використовуються при взаємодії з іншими компаніями, споживачами і співробітниками.

*Приклад цінностей закладу охорони здоров'я: «У своїй роботі, у взаємодії в команді та при служінні людям, ми є вірними нашим цінностям»:*

- *Повага. В пріоритеті до кожного замовника та кожного працівника. Побудова відносин на основі взаємної поваги, з людським підходом в серці.*
- *Чесність. Ми обираємо чесність до замовника, існуючих правил та законів, етики домовленостей та нашої мети.*
- *Прозорість. Ми відкриті як у своїх діях, так і до діалогу. Кожен замовник та замовниця може зв'язатись з директором та керівництвом ЛДЦ «Мед-Атлант» через сайт або Facebook.*
- *Досконалість. Прагнення до кращого є запорукою нашого розвитку. Мета — надати альтернативу в якісних послугах.*
- *Рівність. Визнаємо рівними людей будь-якого віку, статі, раси, поглядів. Для кожного ставимо ціллю забезпечити медичні послуги на високому рівні.*
- *Відповідальність. Здоров'я і життя у нас одне. Ми відповідально ставимось до вашої довіри, вибору нас і докладаємо всі зусилля для забезпечення потрібних дій, призначень та рекомендацій».*

### **3. Цілепокладання. Цільова орієнтація управлінських рішень**

Якщо місія і візія задають загальних стратегічних орієнтирів, напрями функціонування організації, що виражають сенс її існування, то конкретні кінцеві параметри, до яких прагне організація, фіксуються у вигляді її **цілей**.

## Різниця між місією та цілями

Критерії	Місія	Цілі
Часовий критерій	Направлена у майбутнє, але не має часових визначень і не залежить від поточного стану	Завжди передбачає строки виконання (досягнення)
Направленість інформації	На зовнішнє середовище організації, на споживачів, на суспільство, на регіон, на їх інтереси, цінності, очікування і пріоритети, на задоволення попиту	Частіше мають внутрішню орієнтацію і направлені на покращення використання ресурсів і резервів
Особливості формулювання	Виражається у загальних термінах і висвітлює образ організації, її бренд, стиль	Частіше мають конкретне вираження бажаних результатів
Вимірюваність	Переважають якісні характеристики і відносний масштаб вираження	В основному кількісно вимірювані і мають бути однозначними і багатозначними

**Цілі організації** – це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаними і на досягнення яких спрямована її діяльність. Це вибір альтернативи, здійснений керівником у межах його посадових повноважень та компетенції та спрямований на досягнення цілей організації.

Цілі є вихідною точкою планування:

- вони лежать в основі побудови організаційних структур;
- на цілях базується система мотивації, що діє в організації; нарешті, цілі є точкою відліку в процесі контролю і оцінки результатів праці окремих працівників, підрозділів і організації в цілому.

Визначення конкретних цілей допомагає перейти від загального формулювання стратегічних орієнтирів до окремих планів роботи, за допомогою яких можна досягти успіху. Ціль служить для визначення напрямів діяльності і розвитку організації.

**98 % усіх невдач у бізнесі пов'язані з відсутністю зрозумілих, чітких цілей.**

Основою системи цілепокладання є розробка генеральної мети організації.

**Генеральна мета організації** (на відміну від місії) повинна містити чіткі кількісні і якісні характеристики у вигляді найважливіших показників діяльності організації, які необхідно досягти на кінець планованого періоду. Це група найважливіших цілей, які найбільш адекватно відображають бажаний кінцевий стан організації на досягнення якого направлені всі інші цілі.

Основними вимогами, що пред'являються до якості генеральної мети, є:

- значущість для власників і працівників організації, а також для її зовнішнього середовища;
- конкретність (вимірюваність);
- досяжність, тобто відповідність можливостям планованого об'єкта і стану зовнішнього середовища;
- повнота віддзеркалення результатів діяльності і параметрів економічної безпеки організації.

Генеральна мета деталізується за допомогою формування системи стратегічних цілей. До **стратегічних цілей** відносяться цілі, пов'язані з рішенням довгострокових і масштабних проблем, і визначальні перспективи розвитку організації. Окрім змісту і кількісного вираження генеральної мети, склад і величини стратегічних цілей визначаються галузевою

специфікою організації, стадією її життєвого циклу і іншими чинниками.

Таблиця 14

**Класифікація цілей організації**

<b>Ознаки класифікації</b>	<b>Групи цілей</b>
За змістом (за предметом, сферами діяльності)	а) продуктова (товарно-ринкова, послуг, виробнича); б) ресурсна стратегія; в) інноваційна стратегія; г) логістична стратегія; д) маркетингова стратегія; е) фінансова стратегія; ж) інвестиційна стратегія; з) стратегія управління персоналом; к) іміджева стратегія.
За спрямованістю на середовище	а) зовнішні; б) внутрішні.
За розміром	а) максимальні; б) мінімальні.
За горизонтом планування (часовим)	а) довгострокові (стратегічні); б) середньострокові (тактичні); в) короткострокові (оперативні).
За сферою дії	а) глобальні; б) регіональні; в) вищі; г) проміжні; д) національні; е) локальні.
За ієрархією	а) цілі підприємства; б) цілі структурних підрозділів і функціональних служб.
За сумісністю	а) сумісні, взаємодоповнюючі; б) індиферентні (незалежні); в) конкурентні.
За вимірюваністю	а) переважно кількісні; б) якісні.
За відношенням до бізнесу	а) комерційні; б) некомерційні (суспільні).
За персоніфікацією	а) індивідуальні (особисті); б) групові.
За характером діяльності	а) цілі функціонування; б) цілі розвитку.
За стадіями життєвого циклу	а) цілі створення; б) цілі розвитку; в) цілі згортання.

З точки зору очікуваного метою ключового результату сукупність стратегічних цілей може бути розділена на *ринкові і фінансові цілі* (рис. 15).





**Рис. 15. Види стратегічних цілей за очікуваною метою ключового результату**

Слід зазначити, що між виділеними двома групами цілей може існувати певне протиріччя: переважне збільшення ринкових цілей у тривалій перспективі може спричинити тимчасове зниження фінансових цілей на коротшому відрізку часу (і навпаки). У цьому випадку дуже важливим є встановлення пріоритетності цілей тієї або іншої групи. У разі незадовільного фінансового стану організації пріоритет має бути відданий фінансовим цілям. Якщо ж фінансовий стан організації не викликає побоювань більш значущими слід вважати ринкові цілі, оскільки вони забезпечують стійкість фінансових результатів і положення організації на ринку на тривалішому відрізку часу.

Слід зазначити іншу ключову групу цілей організації, залежно від періоду реалізації – *довгострокові, середньострокові і короткострокові* цілі. В принципі, у різних галузях можуть бути різні часові проміжки для короткострокових і довгострокових цілей. Проте на практиці зазвичай короткостроковими вважаються цілі, які досягаються впродовж одного - двох років і, відповідно, довгостроковими, - цілі, що досягаються через три-п'ять років.

Розподіл на довгострокові і короткострокові цілі має принципове значення, оскільки

ці цілі істотно розрізняються за змістом. Для короткострокових цілей характерна набагато більша, ніж для довгострокових, конкретизація і деталізація у таких питаннях, як: хто, що і коли повинен виконувати. Іноді, якщо для цього виникає необхідність встановлюються між довгостроковими і короткостроковими цілями ще і проміжні цілі, які називаються середньостроковими.

Як правило, стратегічний характер мають довгострокові цілі, що не унеможлиблює віддзеркалення основних стратегічних установок у вигляді цілей, орієнтованих на менш тривалий період.

Залежно від специфіки галузі, особливостей стану середовища, характеру і змісту стратегічних орієнтирів в кожній організації встановлюються свої власні цілі, особливі як за набором параметрів, бажаний стан яких виступає у вигляді цілей організації, так і за кількісною оцінкою цих параметрів.

Проте, незважаючи на різноманітність у виборі набору цілей, виділяється чотири сфери, стосовно яких організації обов'язково встановлюють свої цілі. Цими областями для сфери охорони здоров'я та фармацевтичного бізнесу є:

- прибутки організації і ефективність його діяльності;
- медико-соціальна ефективність;
- робота зі споживачами і міра їх задоволеності;
- потреби і добробут співробітників;
- соціальна відповідальність.

Як видно, ці сфери охоплюють інтереси усіх суб'єктів, що впливають на діяльність організації, які були відзначені при обговоренні місії організації.

Найбільш поширеними напрямками встановлення цілей, являються наступні:

- прибутковість, що характеризується показниками: величина прибутку, рентабельність тощо;
- положення на ринку, що описується такими показниками, як частка ринку, обсяг продажів, по відношенню до конкурента, частка окремих продуктів / послуг у загальному обсязі продажів тощо;
- продуктивність та ресурсоемність, що виражається у витратах на одиницю продукції, матеріаломісткості, віддачі з одиниці виробничих потужностей, обсягах послуг (продукції), що виробляється в одиницю часу тощо;
- фінансові ресурси, які характеризуються показниками: структура капіталу, грошові потоки організації, величина оборотного капіталу і тому подібне;
- потужності організації, що виражаються у цільових показниках, що стосуються розміру виробничих потужностей, кількості одиниць техніки і тому подібне;
- надання послуг (розробка продукту) і оновлення технології, що описуються у таких показниках, як величина витрат на надання послуг (розробки продуктів) та їхнє оновлення, терміни введення в дію нового устаткування, терміни і обсяги надання послуг (виробництва продукту), терміни введення нової послуги (продукту), якість послуги (продукту), безпека пацієнта тощо;
- зміни в організації і в управлінні нею, що визначаються показниками, які встановлюють завдання за термінами організаційних змін;
- людські ресурси, що описуються за допомогою показників: продуктивність праці, прибуток на одного працівника, кількість пропусків роботи, плинність кадрів, підвищення кваліфікації працівників тощо;
- робота зі споживачами (пацієнтами), що виражається у таких показниках, як швидкість обслуговування, число скарг тощо;
- надання допомоги суспільству, зокрема: медико-соціальна ефективність, обсяг добродійності, терміни проведення благодійних акцій тощо.

Короткострокові цілі, як правило, є конкретизацією і деталізацією довгострокових

цілей, які підпорядковані ним і визначають діяльність організації у короткостроковій перспективі. Короткострокові цілі як би встановлюють віхи на шляху досягнення довгострокових цілей. Саме через досягнення короткострокових цілей організація крок за кроком просувається у напрямі досягнення своїх довгострокових цілей.

Дуже важливими для стратегічного управління цілей є **цілі росту організації**. Ці цілі характеризують співвідношення темпу зміни обсягу продажів і прибутку організації у порівнянні з темпом зміни обсягу продажів і прибутку по галузі в цілому. Залежно від того, яке це співвідношення, темп росту організації може бути швидким, стабільним або ж може спостерігатися скорочення. Відповідно до цих типів темпу росту можуть встановлюватися: мета швидкого росту, мета стабільного росту і мета скорочення.

**Мета швидкого росту** є дуже привабливою, проте, і дуже складною для досягнення. Організації, у разі, якщо для досягнення цієї мети є усі необхідні передумови, слід віддавати перевагу саме цій цілі росту. Щоб впоратися зі швидким ростом, керівництво організації повинне мати такі якості, як глибоке розуміння ринку, вміння вибрати найбільш відповідну частину ринку і сконцентрувати свої зусилля на ній, вміння добре використовувати наявні у організації ресурси, вміння відчувати хід часу і контролювати в часі процеси, що протікають в організації. У разі швидкого росту організації необхідно мати досвідчених менеджерів, які уміють ризикувати. Стратегія організації має бути сформульована дуже ясно.

**Ціль стабільного росту** припускає, що при її досягненні організація розвивається приблизно таким же темпом, як і галузь в цілому. Ця мета не передбачає експансії організації, а означає, що організація прагне зберегти незмінною свою частку ринку.

**Мета скорочення** ставиться організаціям тоді, коли з цілого ряду причин воно вимушене розвиватися повільнішими темпами, ніж галузь в цілому або навіть в абсолютному вираженні скорочувати свою присутність на ринку. Формування такої мети ні в якому разі автоматично не означає, що організації є кризові явища. Наприклад, після періоду швидкого росту може виникнути необхідність скорочення.

Слід відзначити одну з цікавих особливостей цих трьох цілей росту. Будучи абсолютно різними за своєю спрямованістю, вони можуть спокійно, послідовно поєднуватися у часі, змінюючи одна одну. При цьому відсутній який-небудь обов'язковий порядок у дотриманні цих цілей одна за одною.

Таким чином, формулювання цілей абсолютно необхідне для успішного функціонування і виживання організації у довгостроковій перспективі. Проте, якщо цілі невірні або погано визначені, це може привести до дуже серйозних негативних наслідків для організації.

Виділяють декілька ключових вимог, яким повинні задовольняти правильно сформульовані цілі – **SMART-ціль** (рис. 16).

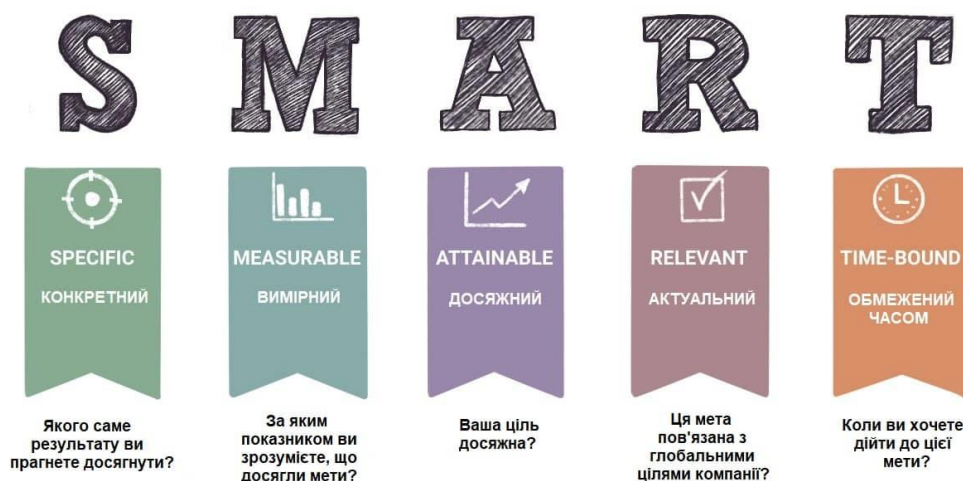


Рис. 16. SMART-ціль

По-перше, цілі мають бути *досяжними*. Звичайно, в цілях має бути певний виклик для співробітників організації. Вони не повинні бути занадто легкими для досягнення. Але вони також не мають бути нереалістичними, такими, що виходять за гранично допустимі можливості виконавців. Нереальна для досягнення мета призводить до демотивації працівників і втраті ними орієнтиру, що дуже негативно позначається на діяльності організації.

По-друге, цілі мають бути *гнучкими*. Цілі слід встановлювати так, щоб вони залишали можливість для їх коригування відповідно до тих змін, які можуть статися в оточенні. Менеджери повинні пам'ятати про це і бути готовими внести модифікації у встановлені цілі з урахуванням нових вимог, що висувуються до організації з боку оточення, або ж нових можливостей, що з'явилися у організації.

По-третє, цілі мають бути *конкретними і вимірюваними*. Це означає, що цілі мають бути сформульовані так, щоб їх можна було кількісно виміряти або ж можна було якимсь іншим об'єктивним способом оцінити ступінь їх досягнення. Ціль повинна чітко фіксувати, що необхідно отримати в результаті діяльності, в які терміни слід її досягти і хто повинен її досягти. Чим конкретніша ціль, тим легше сформулювати стратегію її досягнення. Якщо мета сформульована конкретно, то це дозволяє добитися того, що усе або переважна більшість співробітників організації легко розумітимуть її, а, отже, знать, що їх чекає попереду.

По-четверте, цілі мають бути *сумісними (не суперечливими)*. Сумісність припускає, що довгострокові цілі відповідають місії, а короткострокові цілі – довгостроковим. Але тимчасова сумісність не є єдиним напрямом встановлення сумісності цілей. Важливо, щоб цілі не суперечили одна одній.

По-п'яте, цілі мають бути *прийнятними* для основних суб'єктів впливу (власників, співробітників, споживачів, суспільства тощо). При цьому важливо, щоб вони були своєчасно та правильно донесені до усіх стейкхолдерів.

#### **Етапи процесу формування, змін і досягнення цілей:**

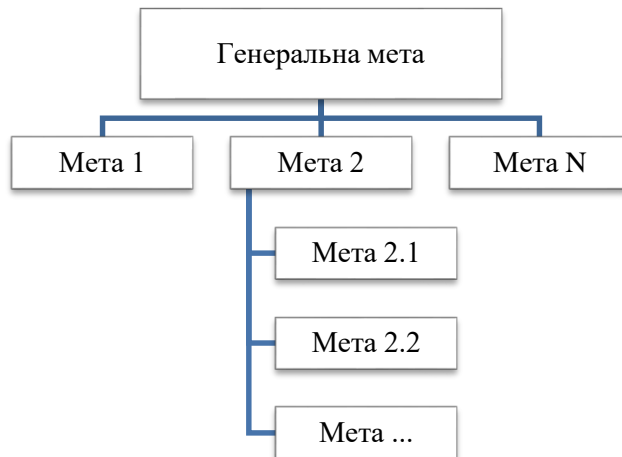
1. Аналіз тенденцій середовища і пошук цілей.
2. Вибір і встановлення цілей для організації в цілому та аналіз їх реалізуємості і відповідності іншим вимогам.
3. Побудова ієрархії цілей (дерева цілей).
4. Перегляд і уточнення цілей у процесі реалізації стратегії:
  - а) корегування відповідно до змін середовища (тобто цілі набувають ситуаційного характеру);
  - б) спосіб перегляду: на базі довгострокових формуються короткострокові цілі; при досягненні короткострокових, коригуються чи переглядаються довгострокові з урахуванням змін середовища.

У будь-якої великої організації, що має декілька різних структурних підрозділів і декілька рівнів управління, складається ***ієрархія цілей***, що є декомпозицією цілей вищого рівня в цілі нижчого рівня. Особливість ієрархічної побудови цілей в організації полягає в тому, що, по-перше, цілі вищого рівня завжди носять ширший характер і мають більш довгостроковий часовий інтервал досягнення. По-друге, цілі нижчого рівня виступають свого роду засобами для досягнення цілей вищого рівня. Ієрархія цілей в організації грає дуже важливу роль, оскільки вона встановлює взаємозв'язки і забезпечує орієнтацію діяльності усіх підрозділів організації на досягнення цілей верхнього рівня. Якщо ієрархія цілей побудована правильно, то кожний підрозділ, досягаючи свої цілі, вносить необхідний внесок у діяльність організації по досягненню цілей організації в цілому.

Процедура декомпозиції цілей є дуже трудомісткою і припускає використання спеціальних методів. Одними з найбільш поширених з них є ***метод «дерева цілей»***.

Його сутність полягає у наступному. Спочатку генеральна мета розбивається на цілі нижчого рівня, що визначають основні напрями її досягнення. Таким чином формується перший рівень «дерева цілей». Потім кожна мета першого рівня підрозділяється на більш

конкретні цілі, тобто формується другий рівень. Аналогічним чином поступають і з декомпозицією цілей кожного подальшого рівня. Загальний вигляд «дерева цілей» представлений на рис. 17.



**Рис. 17. Структура «дерева цілей»**

Структуризація генеральної мети конкретної організації є творчим завданням. У зв'язку з цим досить складно сформулювати єдиний підхід до декомпозиції, рекомендовану кількість ієрархічних рівнів, ознаки структуризації цілей тощо.

***Правила побудови «дерева цілей»:***

1. Цілі кожного рівня «дерева» повинні підкорятися цілям вищого рівня, витікати з них і забезпечувати їхню реалізацію. Виконання цього правила забезпечує формування системи взаємозв'язаних цілей.

2. Цілі одного і того ж рівня мають бути порівнянні за масштабом і значущістю, отримані у результаті деталізації за однією і тією ж ознакою (наприклад, напрями діяльності, об'єкти управління тощо).

3. Кожен рівень «дерева» повинен включати усі можливі цілі, виділені за цією ознакою. Виконання цього правила гарантує розробку повної системи цілей.

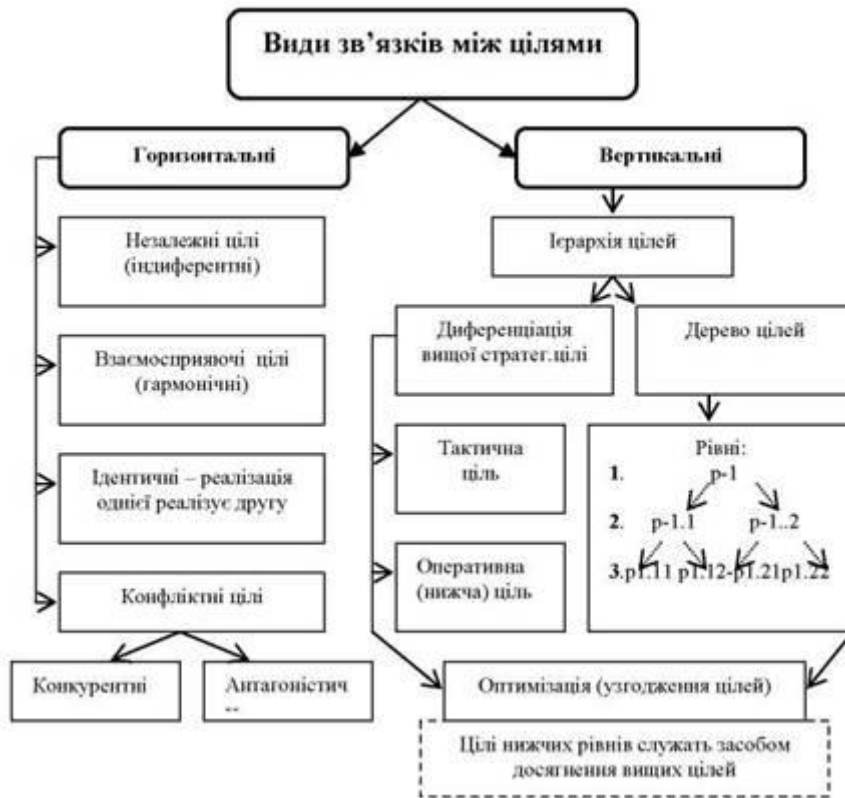
4. Формулювати цілі усіх рівнів необхідно так, щоб вони мали можливість кількісної оцінки. При дотриманні цього правила виконується вимога конкретності і вимірності цілей.

5. У «дереві цілей» не повинно бути замкнутих контурів, тобто зв'язки, що виходять з однієї цілі, не можуть повертатися до неї через інші послідовно пов'язані підцілі.

***Вимоги до побудови «дерева цілей»:***

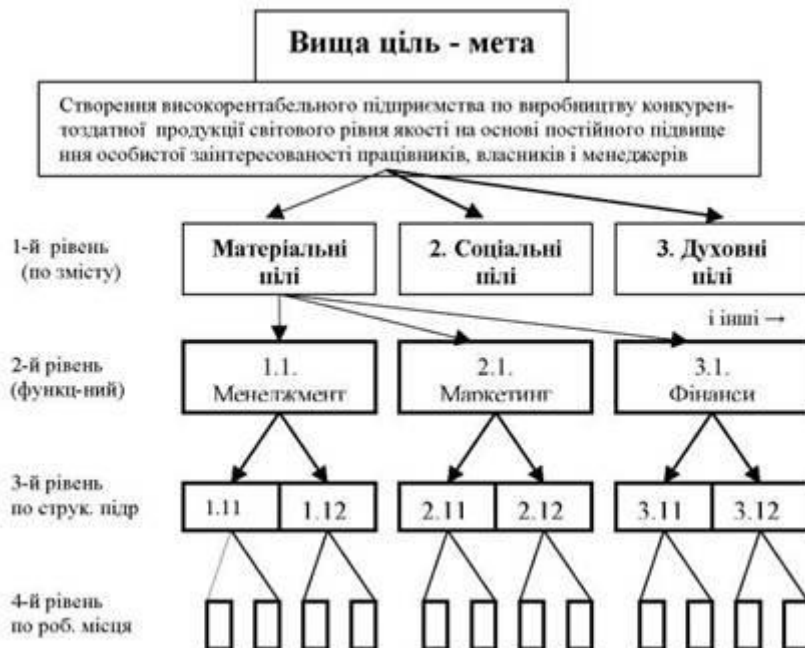
- на кожному рівні сукупність цілей, підцілей, завдань повинна відповідати обсягам і вкладатися у строки виконання цілей вищого рівня;
- відсутність суперечностей між цілями, що знаходяться на різних рівнях «дерева цілей»;
- декомпозиція місії і мети на всіх рівнях повинна проводитись за однаковим підходом;
- цілі усіх рівнів мають бути виражені у конкретних обсягах, строках з визначенням конкретних виконавців (відповідальних).

Важливо також враховувати наявність двох видів зв'язків між цілями: горизонтальних і вертикальних. Схему зв'язків і узгодженості цілей показано на рис. 18.



**Рис. 18. Схема зв'язків і узгодженості цілей**

Дерево цілей можна побудувати і за методом забезпечення необхідних умов для досягнення мети (рис. 19). Спочатку, як і на попередній схемі (рис. 18) подається головна мета. Нижче – цілі першого рівня або головні умови досягнення мети: економічні, медико-соціальні, матеріально-технічні, організаційні тощо. Ще нижче йдуть цілі другого рівня або заходи (роботи) щодо забезпечення умов, зазначених на першому рівні. Далі подаються цілі третього рівня, які створюють сприятливі умови для виконання цілей другого рівня тощо.



**Рис. 19. Схема побудови дерева цілей за методом забезпечення необхідних умов для досягнення мети**

Формування генеральної мети і системи стратегічних цілей, що деталізують її за рівнями декомпозиції, забезпечує організації розумінням основних стратегічних орієнтирів її діяльності і служить основою розробки стратегії і стратегічного плану, дає можливість впровадження цілеорієнтованої системи мотивації працівників, сприяє підвищенню дієвості системи контролю, дає можливість прийняття несуперечливих і обґрунтованих управлінських рішень<sup>15</sup>.

#### **4. Стратегія: сутність поняття і основні види**

***Стратегія*** – це детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення встановлених цілей, а також здійснити стратегічні зміни в організації<sup>16</sup>.

Класифікація стратегій представлена у табл. 15.

Таблиця 15

#### **Класифікація стратегій**

<b>Критерій класифікації</b>	<b>Стратегії</b>
<b>За рівнем управління</b>	Корпоративна (генеральна) стратегія Ділова (конкурентна) стратегія Функціональна стратегія Операційна стратегія
<b>За функціональними сферами діяльності</b>	Маркетингова Інноваційна Виробнича (медична) Фінансова Стратегія управління персоналом
<b>За стадією життєвого циклу організації</b>	Стратегія зростання Стратегія стабілізації Стратегія скорочення
<b>За позицією у конкурентному середовищі (за Ф. Котлером)</b>	Стратегія лідера ринку Стратегія виклику (Стратегія ринку, що розвивається) Стратегія послідовника Стратегія ринкової ніші
<b>За рівнем спеціалізації організації (за М. Портером)</b>	Стратегія вузької спеціалізації Стратегія економії на масштабі Стратегія диверсифікації
<b>Залежно від попиту на ринку</b>	Стратегія маркетингу розвитку Стратегія стимуляційного маркетингу Стратегія конверсійного маркетингу Стратегія маркетингу підтримки
<b>За видом диференціації</b>	Товарна диференціація Диференціація сервісу Диференціація іміджу

<sup>15</sup> ***Управлінські рішення*** – це вибір альтернативи, здійснений керівником у межах його посадових повноважень та компетенції, спрямований на досягнення цілей організації.

<sup>16</sup> Див. Тему 4.

Ієрархія організаційної побудови організації визначає ієрархію стратегічних цілей та ієрархію її стратегій, яка має бути орієнтована на досягнення окреслених цілей. Це є суттєвою особливістю побудови стратегії організації та визначає її як багаторівневу структуру. Природно, що на рівні будь-якої організації має розроблятися генеральна стратегія – стратегія верхнього (першого) рівня та стратегії інших рівнів, які побудовані на її основі. Для більш низького рівня структури стратегія вищого рівня є ціллю, тоді як для вищого рівня вона є засобом. У загальному вигляді ієрархічна структура стратегій організації складається із рівнів, кількість яких залежить від типу організації (рис. 20). Диверсифікована організація буде чотирівневу, а вузькопрофільна – трирівневу стратегію.



Рис. 20. Ієрархічна структура стратегій організації

Система стратегій різного типу, яка формується та розробляється організацією з урахуванням специфіки функціонування і розвитку цієї організації, називається «стратегічним набором» або «портфелем стратегій» організації.

Ієрархія стратегій полягає у об'єкті, для якого вони розробляються:

- корпоративна стратегія розробляється для всієї організації;
- конкурентні стратегії розробляються за окремими бізнес-напрямами чи сферами діяльності;
- функціональна стратегія – для кожної з функціональних підсистем (філій, підрозділів, служб) організації;
- операційні стратегії розробляються для визначення принципів управління окремими процесами (наприклад, процесами закупівлі, транспортування, реклами тощо).

Корпоративна стратегія відображає загальний план управління диверсифікованою організацією, що описує дії з досягнення певних позицій у різних галузях і підходи до управління окремими видами діяльності.

Корпоративна (портфельна) стратегія включає: розподіл ресурсів між господарськими підрозділами на основі портфельного аналізу, рішення про диверсифікацію виробництва з метою зниження господарського ризику і отримання ефекту синергії, зміну структури



організації, рішення про злиття, придбання, входження у фінансово-промислові групи<sup>17</sup> чи до складу інших інтеграційних структур, єдину стратегічну орієнтацію підрозділів організації.

Найбільш поширені корпоративні стратегії розвитку бізнесу називаються базисними, або еталонними. На сьогоднішній день розрізняють **три типи корпоративних стратегій** (рис. 21), що відображають різні підходи до зростання організації і пов'язані із зміною стану одного або декількох її елементів.

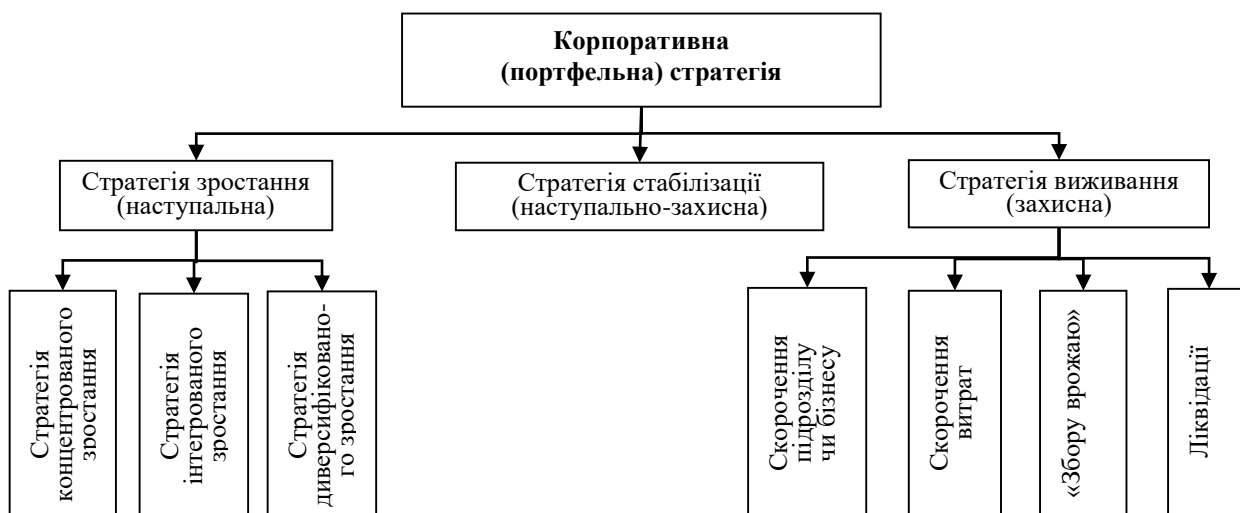


Рис. 21. Класифікація корпоративних стратегій організації

**Стратегія зростання** має на меті збільшення обсягів продажів, розширення асортименту продукції / послуг і виробничих потужностей. Її можуть дотримуватися керівники, що прагнуть до диверсифікованості своїх організацій, щоб залишити ринки, що знаходяться у стагнації, і швидко зайняти ті, що розвиваються.

Розрізняють три типи стратегій зростання:

- стратегію концентрованого зростання;
- стратегії інтегрованого зростання;
- стратегію диверсифікованого зростання.

**Стратегії концентрованого зростання** пов'язані зі зміною продукту / послуги і (або) ринку і не зачіпають три інших елемента.

У разі слідування цим стратегіям організація намагається поліпшити свій продукт / послугу або почати виробляти новий, не змінюючи при цьому галузі. Що стосується ринку, то організація веде пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або розглядає можливість переходу на новий ринок. Конкретними типами стратегій першої групи є наступні:

- *стратегія посилення позиції на ринку*, при якій організація робить все, щоб з даним продуктом / послугою на даному ринку завоювати кращі позиції. Цей тип стратегії вимагає для реалізації великих маркетингових зусиль. Можливі також спроби здійснення так званої горизонтальної інтеграції, при якій організація намагається встановити контроль над своїми конкурентами;

<sup>17</sup> **Промислово-фінансова група (акр. ПФГ)** — об'єднання, до якого можуть входити промислові й сільськогосподарські підприємства, банки, наукові й проектні установи, інші установи та організації всіх форм власності, що мають на меті отримання прибутку, і яке створюється за рішенням Уряду України на певний термін з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України, зокрема програми згідно з міждержавними договорами, а також виробництва кінцевої продукції.

- *стратегія розвитку продукту*, передбачає вирішення завдання зростання за рахунок виробництва нового продукту / послуги, який буде реалізовуватися на вже освоєному організації ринку.

**Стратегії інтегрованого зростання** пов'язані з розширенням організації шляхом додавання нових структур. Організація може вдаватися до здійснення таких стратегій, якщо вона має «сильний» бізнес, не може здійснювати стратегії концентрованого зростання й у той же час інтегроване зростання не суперечить її довгостроковим цілям. Організація може здійснювати інтегроване зростання, як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення зсередини. При цьому в обох випадках відбувається зміна положення організації усередині галузі.

Виділяються два основних типи стратегій інтегрованого зростання:

- *стратегія зворотної вертикальної інтеграції (назад)* спрямована на зростання організації за рахунок придбання або ж посилення контролю над постачальниками. Організація може або створювати дочірні структури, які здійснюють постачання, або ж купувати організації, що вже здійснюють постачання. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати організації конкурентну перевагу в області витрат і знизити її залежність від коливання цін на комплектуючі, сировину, матеріали;
- *стратегія вертикальної інтеграції (вперед)* виражається у зростанні організації за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що знаходяться між організацією і кінцевим споживачем, а саме системами розподілу і продажу. Даний тип інтеграції вигідний, коли посередницькі послуги дуже розширюються або ж коли організація не може знайти посередників, що якісно виконують послуги.

**Стратегії диверсифікованого зростання** реалізуються в тому випадку, коли організація далі не може розвиватися на даному ринку з даним продуктом / послугою в рамках даної галузі.

Основними стратегіями диверсифікованого зростання є наступні:

- *стратегія центрованої диверсифікації* базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів / послуг, які вже існують у бізнесі. Тобто існуюче виробництво залишається у центрі бізнесу, а нове виникає виходячи з тих можливостей, які є в освоєному ринку та технологіях, що, використовуються, або ж в інших сильних сторонах функціонування організації;
- *стратегія горизонтальної диверсифікації* припускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції / послуг, що вимагає нової технології, відмінної від тієї, що використовується. За такої стратегії організація повинна орієнтуватися на виробництво таких технологічно не пов'язаних продуктів / надання послуг, які б використовували вже наявні можливості організації, наприклад, у галузі постачання. Оскільки новий продукт / послуга повинні бути орієнтованими на споживача основного продукту / послуги, то за своїми характеристиками вони повинні бути супутнім для виробленого продукту / послуги;
- *стратегія конгломератної диверсифікації* полягає в тому, що організація розширюється за рахунок виробництва продуктів / надання послуг, технологічно не пов'язаних з тими, що вже виробляються, і які будуть реалізовуватися на нових ринках. Це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку, оскільки її успішне здійснення залежить від багатьох чинників, зокрема, від компетентності наявного персоналу і особливо менеджерів, сезонності в житті ринку, наявності необхідних інвестицій тощо.

**Стратегія стабілізації** є проміжним варіантом між стратегією зростання та виживання.

**Стратегії скорочення** реалізуються тоді, коли організація має потребу у перегрупованні сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади і кардинальні зміни в економіці. У цих випадках організації вдаються до використання стратегій цілеспрямованого і спланованого скорочення виробництва.

Виділяється чотири типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу:

- **стратегія «збору врожаю»** припускає відмову від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального отримання доходів в короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується по відношенню до безперспективного бізнесу, який не може бути прибутково проданий, але може принести доходи під час «збору врожаю». Дана стратегія припускає зменшення витрат на закупівлю, на робочу силу і максимальне отримання доходу від розпродажу наявного продукту і продовження скорочення виробництва. Стратегія «збору врожаю» розрахована на те, щоб при поступовому скороченні даного бізнесу до нуля домогтися за період скорочення отримання максимального сукупного доходу;
- **стратегія скорочення** полягає в тому, що організація закриває або продає один зі своїх підрозділів чи бізнесів, щоб здійснити довгострокову зміну меж ведення бізнесу. Часто ця стратегія реалізується диверсифікованими організаціями тоді, коли одне з виробництв погано поєднується з іншими. Реалізується дана стратегія і тоді, коли потрібно отримати кошти для розвитку більш перспективних або ж початку нових, які відповідають довгостроковим цілям організації бізнесів;
- **стратегія скорочення витрат** досить близька до стратегії скорочення, оскільки її основною ідеєю є пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів щодо їх скорочення. Однак дана стратегія володіє певними особливостями, які полягають у тому, що вона більше орієнтована на усунення досить невеликих джерел витрат, а також у тому, що її реалізація носить характер тимчасових чи короткострокових заходів. Реалізація даної стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням наймання і навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва неприбуткових товарів / послуг і закриттям неприбуткових потужностей. Можна вважати, що стратегія скорочення витрат переходить у стратегію скорочення тоді, коли починають продаватися підрозділи або ж у досить великому обсязі основні фонди.
- **стратегія ліквідації** представляє собою граничний випадок стратегії скорочення і здійснюється тоді, коли організація не може вести подальший бізнес.

Загалом стратегії за життєвим циклом можна поділити на підстратегії, що представлені у табл. 16.

Таблиця 16

**Класифікація стратегій за життєвим циклом**

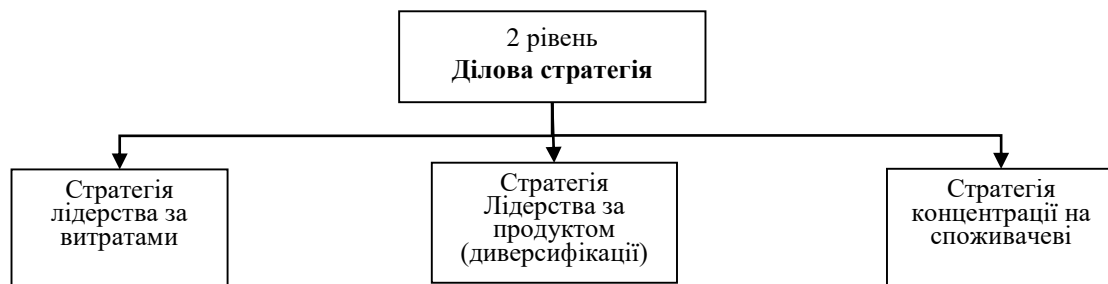
Тип стратегії	Підтип стратегії
Стратегія зростання (розвитку)	1) стратегія розширення виробництва 2) стратегія виходу на нові ринки 3) стратегія підвищення якості продукції / послуг 4) поліпшення іміджу організації на ринку 5) стратегія диверсифікації 6) інтеграція організації

	7) технологічний розвиток організації 8) стратегія розроблення інноваційної продукції / послуг 9) стратегія підвищення ефективності використання персоналу
Стратегія стабілізації	1) стратегія зниження витрат 2) стратегія реструктуризації 3) стратегія утримання позицій
Стратегія виживання (скорочення)	1) санація організації <sup>18</sup> 2) скорочення організації 3) ліквідація організації або її підрозділу

У реальній практиці організація може одночасно реалізовувати декілька стратегій. Особливо це властиво багатогалузевим організаціям.

**Ділова (конкурентна) стратегія (бізнес-стратегія)** відображає як організація планує конкурувати на певному ринку, кому саме і за якими цінами продаватиме продукцію / послуги, як їх рекламувати тощо. Тому таку стратегію називають ще стратегією конкуренції. Очевидно, що бізнес-стратегія для конкретно взятих товарів / послуг відрізнятиметься від стратегії для інших товарів / послуг. Для організації з одним видом діяльності корпоративна стратегія збігається із діловою стратегією.

Відповідно до бачення одного з провідних теоретиків та практиків маркетингу М. Портера, існують три основних підходи до формування стратегії поведінки організації на ринку (рис. 22).



**Рис. 22. Класифікація ділових (конкурентних) стратегій**

***Стратегія лідерства за витратами*** пов'язана з мінімізацією витрат на виробництво товарів / надання послуг. Даний тип стратегій пов'язаний з тим, що організація намагається досягти зменшення витрат виробництва і реалізації своєї продукції / послуг. У результаті цього вона може за рахунок більш низьких цін на аналогічну продукцію / послуги домогтися завоювання більшої частки ринку. Організації, що реалізують такий тип стратегії, повинні мати налагоджену систему виробництва і постачання, розвинені технології, матеріально-технічну базу, а також систему розподілу продукції. Маркетинг не обов'язково повинен бути високорозвиненим.

Цю стратегію активно застосовують великі компанії, орієнтовані на масове виробництво. Їхні головні переваги полягають у ефективному використанні ресурсів, великих масштабах виробництва та доступі до сировинних джерел. Вони також випереджають конкурентів у розвитку передових технологій та мають надійну систему розподілу продукції. Важливо відзначити, що, незважаючи на це, компанії не можуть

<sup>18</sup> **Санація** – це система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнання боржника банкрутом та його ліквідації, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та (або) зміну організаційно-правової та виробничої структури боржника. Іншими словами, санація – це фінансове оздоровлення підприємства.

дозволити собі поступки у якості своєї продукції / послуг задля того, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Коли витрати знижуються, собівартість продукції / послуг автоматично зменшується, що зумовлює підвищення її конкурентоспроможності. Це також забезпечує організації значний захист від впливу конкурентів. Хоча прибуток може знизитись у початковий період, це відбувається до того, як інші учасники ринку почнуть вичерпувати свої ресурси. Такі конкуренти швидко «вибувають з гри» через нездатність конкурувати з низьким рівнем витрат.

Більше того, організація з низькими витратами зазвичай має перевагу перед конкурентами завдяки високому порогу входу у галузь. Ця стратегія робить її стійкішою до впливу як з боку покупців, так і з боку постачальників. Отже, організація, яка застосовує таку конкурентну стратегію, перебуває у вигідному становищі на відміну від інших учасників ринку, які виробляють аналогічні товари.

Застосування стратегії низьких витрат діє, як надійний захист впливу конкурентних сил. Боротьба за вигідні угоди призводить до зниження прибутку лише до того моменту, поки менш ефективні організації, що виробляють аналогічні товари, не будуть змушені скоротити свої доходи.

*Приклад стратегії лідерства за витратами: Walmart відомий своїми низькими цінами. Компанія досягає цього за рахунок економії на витратах та ефективних операціях.*

**Стратегія лідерства за продуктом (диференціації)** – це підхід до формування конкурентних переваг, пов'язаний зі спеціалізацією у виробництві продукції / послуг. У цьому випадку організація повинна здійснювати високоспеціалізоване виробництво і якісний маркетинг для того, щоб стати лідером у своїй галузі. Використання цієї стратегії може призвести до збільшення витрат. Цікаво, що споживачі можуть бути готові заплатити за цю унікальність на початку, але в міру появи альтернатив з аналогічними характеристиками перевага може бути більш доступним варіантам.

Організації, що реалізують цей тип стратегії, повинні мати високий потенціал для проведення наукових досліджень та розробок, мати висококваліфікованих фахівців, систему забезпечення високої якості продукції / послуг, а також розвинену систему маркетингу. Коли організація використовує цю конкурентну стратегію, вона орієнтована на те, щоб надати своїй продукції / послугі особливу унікальність. Вона здійснює це через різноманітні шляхи, будь то вибір особливого матеріалу, підвищення надійності, якості інгредієнтів тощо.

Цю стратегію за звичай використовують організації, які здатні створювати унікальний продукт / послугу, які будуть затребувані широкою аудиторією споживачів. Унікальність можна досягти через різні методи (наприклад, конкуренцією за ціною). Ця стратегія не завжди залежить від особливостей самого товару чи послуги, іноді вона може бути поєднана з іншими аспектами, такими як обслуговування чи імідж бренду.

Різні товари мають унікальні риси, що дозволяє кільком організаціям успішно існувати на ринку, спираючись на індивідуальні особливості продукції. Важливо, що з такої конкуренції виключається можливість застосування початкової стратегії, оскільки диференціація вимагає значних вкладень у якість і технології. Отже, вибір конкурентної стратегії за моделлю Майкла Портера має бути здійснений з особливою обережністю.

Ця стратегія забезпечує захист від конкурентів за рахунок прихильності споживачів, які вже полюбили бренд. *Прикладом цієї конкурентної стратегії може бути аудиторія Apple, яка, швидше за все, не перейде до іншого виробника. Продукція Apple, така як iPhone і MacBook, відрізняються високою якістю, інноваційними функціями та унікальним дизайном.* Навіть постачальники, за цією стратегією, не можуть стати перешкодою, оскільки висока дохідність дозволяє накопичувати кошти для придбання ресурсів у інших постачальників.

Внаслідок цього фактора конкурентоспроможності споживачі позбавлені можливості вплинути на цінову політику цього товару / послуги. Відповідно до концепції Портера, маркетингові стратегії повинні бути адаптовані до конкретної обстановки. Залежно від

контексту, ефективними можуть бути різноманітні підходи, але при цьому необхідно враховувати й відповідні витрати.

Слід пам'ятати, що за наявності значного розриву в цінах між організаціями, які використовують стратегію мінімізації витрат, і тими, що дотримуються іншої стратегії, споживачі часто надають перевагу продукції з нижчою собівартістю. Це може бути обумовлено схильністю споживача до економії зі збереженням брендкових характеристик, унікальності або якості продукції / послуг.

Споживачі часто змінюють свої переваги, тому те, що було перевагою раніше, може втратити актуальність.

Конкуренти, які зосереджуються на скороченні витрат, можуть ефективно копіювати товари / послуги тих організацій, які прагнуть до диференціації. *Наприклад, Harley-Davidson, що спеціалізується на виробництві мотоциклів з великими двигунами, може зіткнутися з загрозою японських конкурентів, які пропонують схожі за стилем мотоцикли, але за нижчою ціною.*

**Стратегія концентрації** відноситься до фіксації певного сегмента ринку і концентрації зусиль організації на обраному ринковому сегменті. У цьому випадку організація з'ясовує потреби певного сегмента ринку у певному типі продукції / послуги. Досягнення ефективної роботи організації може здійснюватися за рахунок зниження витрат або за рахунок спеціалізації у виробництві продукту / послуги. Можливо і суміщення цих двох підходів: ця стратегія може здійснюватися як за допомогою оптимізації витрат, так і за допомогою диференціації продукції. Однак перевага цієї стратегії полягає в тому, що всі ресурси та зусилля спрямовані виключно на покращенні продукції / послуги у вузькій спеціалізованій галузі, що забезпечує високі шанси на успіх.

Обов'язковим для проведення стратегії даного типу є побудова діяльності на основі аналізу потреб споживачів певного сегмента ринку, а не потреб ринку взагалі.

Фокусування на певному сегменті ринку може призвести до зменшення розриву між потребами цього сегменту та всієї галузі, а також надати можливість конкурентам виявити ще вужчі ніші усередині даного сегменту. Таким чином, можливо фокусування всередині вже встановленого фокуса.

*Приклад стратегії фокусування: Ferrari фокусується на ринку суперкарів, пропонуючи високоякісні, розкішні автомобілі для особливо вимогливих клієнтів.*

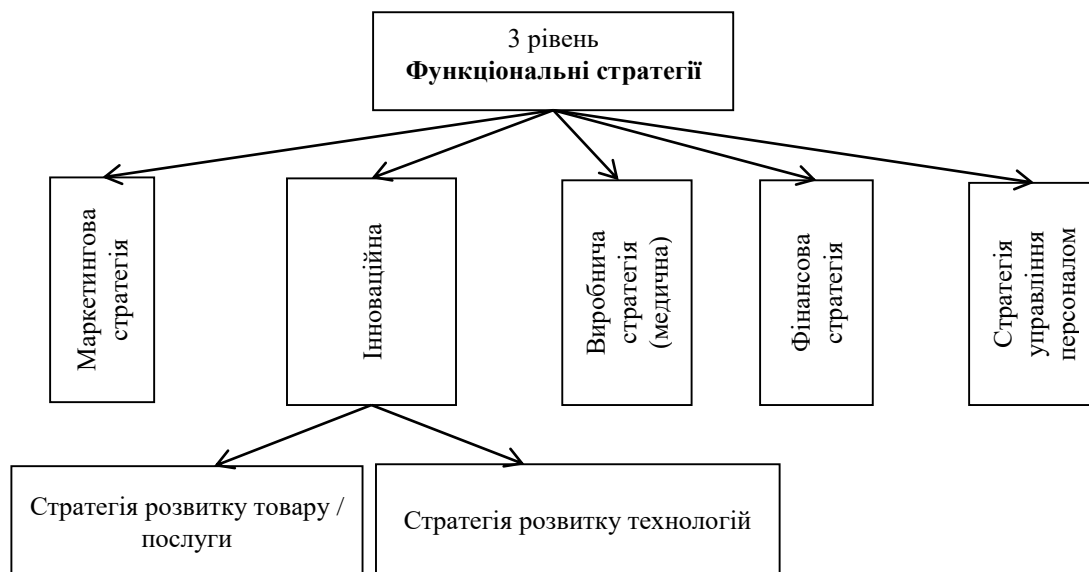
Проте це, як і раніше, це дуже ефективна стратегія, яка підтверджена практикою, як і інші стратегії, запропоновані Портером.

**Функціональна стратегія<sup>19</sup>** – це тип стратегії забезпечення у стратегічному наборі, що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління організацією, яка забезпечує її досягнення цілей, а також (за наявності взаємопов'язаних обґрунтованих функціональних стратегій) керованість процесами виконання загальних стратегій та місії організації. Функціональні стратегії представляють собою вибір правил прийняття рішень у кожній функціональній області (рис. 23).

---

<sup>19</sup> Сутність процесу управління розкривається через **функції управління**, що характеризують будь-який процес управління і визначають види діяльності, які відбивають напрямки або стадії цілеспрямованого впливу на відносини людей у процесі виробництва та управління ним.

Ураховуючи багатоцільовий характер діяльності організації, можна стверджувати про наявність системи функцій. **Система функцій управління** – це комплекс взаємопов'язаних у часі та просторі видів діяльності суб'єкта управління при його цілеспрямованому впливі на об'єкт.



**Рис. 23. Класифікація функціональних стратегій**

*Маркетингова стратегія* є найважливішою функціональною стратегією, оскільки вона забезпечує обґрунтування ринкової спрямованості організації. Ця стратегія має два основних орієнтири: ринок і продукт / послуга. Співвідношення цих складових дає змогу організаціям заповнювати «стратегічну прогалину», як «старими» продуктами / послугами, що будуть продаватись на нових ринках, так і новими, запланованими до реалізації на «старих», тобто освоєних, ринках.

Процес оновлення продукції, що знаходить вираження в змісті та структурі продуктово-товарних стратегій, здійснюється на основі маркетингових стратегій, які стосуються визначення – 4P:

- товарного асортименту з розрахунками обсягів випуску кожного виду продукції / надання послуг з акцентом на нову;
- очікуваного рівня цін на продукцію / послуги, в тому числі враховуючи рівень витрат на виробництво та якість продукції / послуги;
- запланованих ринків збуту з визначенням імовірності їхнього освоєння;
- форм і методів організації каналів просування та продажу товарів.

Маркетингові стратегії знаходять вираз в плані (програмі) маркетингу, який є базовим документом, що регулює та координує діяльність усіх підрозділів організації з метою більш ефективної її діяльності на ринку.

Варто наголосити, що в сучасних умовах господарювання основний акцент робиться не на ціновому механізмі конкуренції, а на інноваційних процесах, пов'язаних не лише з удосконаленням продукту / послуги, а й з поліпшенням усього виробничо-збутового потенціалу організації. З огляду на це, кожна організація посилює взаємозв'язок між маркетингом і інноваційною функцією, а також з іншими функціональними підсистемами організації, створюючи маркетингово-орієнтовану організацію.

*Інноваційна стратегія* – це стратегія створення та використання нововведень різних типів, що, зрештою, і забезпечує організації стратегічний розвиток.

Роль такої функціональної стратегії зростає в наукомістких галузях, однак кожна організація, що змагається за свою конкурентоспроможність, має більш-менш розвинену інноваційну стратегію. Розробка продукту / послуги, їхнє вдосконалення, модифікація не можуть відбуватися без певного обґрунтування. Основою є маркетингові дослідження, що «задають» вимоги споживача до товару, однак остаточної форми продукт / послуга набирає у результаті реалізації інноваційної функції. Інноваційна стратегія передбачає постійний процес запровадження організаційних, лікувальних, інформаційних, економічних інновацій у

діяльність організації.

Інноваційна стратегія базується на маркетингових і науково-технічних прогнозах і формується з урахуванням можливих винаходів та технологічних проривів у тій чи іншій галузі у той період, на який розробляється стратегія. Тому при створенні нового продукту / послуги треба визначити взаємозв'язок «життєвих циклів» продукту / послуги, попиту та технології, оскільки вони значною мірою впливають на тривалість життєвого циклу організації.

Технологія – це рушійна сила розвитку організації, яка стає «тим, що йде за технологією». Як тільки значення «первісної» технології починає зменшуватися (можлива ситуація, коли тиражуються застарілі зразки / послуги, що втратили конкурентоспроможність), організація мусить бути готова перейти до іншого технологічного способу. Прийняття рішення про перехід до нової технології або вдосконалення існуючої повинно базуватись на аналізі техніко-технологічного рівня.

Визначення *виробничих (медичних<sup>20</sup>) стратегій* пов'язано зі швидкістю та масштабами змін, що їх потрібно здійснити в організації. Найважливішими параметрами, які треба враховувати при визначенні виробничих (медичних) стратегій, є:

- потужності та ресурсний потенціал;
- розриви між наявними та необхідними характеристиками виробничих (клінічних) процесів для забезпечення випуску продукції / надання послуг згідно зі сформованим «портфелем»;
- масштаби потенціалу, рівень його гнучкості;
- швидкість перетворень виробництва / надання послуг та адаптації необхідних інновацій (продуктів, матеріалів, технологій, форм і методів організації тощо) до реальних умов діяльності організації;
- досягнення певних рівнів витрат на виробництво / надання послуг та створення певного обсягу доданої вартості.

*Стратегія фінансування* є основою для вибору альтернативи, яка зумовлює природу та напрямки організації фінансових відносин як поза межами, так і всередині організації.

Стратегія включає визначення цілей використання фінансових ресурсів і капіталу, методів фінансування, часових характеристик, важелів і прийомів управління рухом фінансових ресурсів та капіталу, визначення «стратегічного набору» (як структури специфічних фінансових стратегій), а також фінансове планування та розробку спеціальних планів.

Фінанси забезпечують організацію фінансовими ресурсами, потрібними для досягнення встановлених параметрів розвитку. Фінансова стратегія визначає найкращу спрямованість фінансової діяльності, націлює на економію всіх видів витрат, на мобілізацію капіталу для підтримки виробничих (медичних), інноваційних, маркетингових та інших стратегій, на максимальне підвищення вартості організації.

Розробка обґрунтованої фінансової стратегії є основою для забезпечення життєздатності організації у довгостроковій перспективі. Найважливіша її частина – це прийняття рішення про доцільну для організації структуру капіталу. Це стосується, насамперед, співвідношення між капіталом: основним і оборотним, власним і залученим.

І ще одним важливим компонентом фінансової стратегії є стратегія щодо боргів. Треба чітко усвідомлювати де, на який час, у яких обсягах, під який відсоток та на яких умовах організація має змогу та планує взяти гроші в борг. Обсяги та форма боргів – один із показників сталості організації.

Фінансова стратегія як функціональна передбачає також визначення відносин з фінансовими, страховими, кредитними організаціями, акціонерами, фінансовим ринком

---

<sup>20</sup> для закладів охорони здоров'я



узагалі, а також з окремими підрозділами та посадовими особами всередині організації – все це проявляється у специфіці організації фінансової підсистеми управління.

*Стратегії управління персоналом.* Персонал організації потребують створення відповідної системи управління ним, тобто визначення системи планування, організації, керівництва, контролю.

Цілі персонал-стратегій (як функціональної підсистеми організації):

- формування кадрової стратегії, політики та «кар’єрних стратегій», які мають враховувати природу «людського ресурсу», що розвивається, змінюється не лише професійно, а й у стилі життя та праці, впливаючи на розвиток усієї організації;
- формування системи підготовки фахівців, орієнтованих на специфіку діяльності та напрямки розвитку організації;
- дотримання чинного законодавства щодо регулювання трудових відносин та документообіг;
- формування системи прогнозування і планування, найму, адаптації, просування, звільнення кадрів;
- формування системи планів і програм розвитку персоналу організації, що сприяє кращому розв’язанню поточних проблем.

Роль функціональної стратегії полягає у підтримці загальної ділової стратегії і конкурентоспроможності організації. Крім цього, значення функціональної стратегії полягає у створенні управлінських орієнтирів для досягнення намічених функціональних цілей організації.

**Операційна стратегія** – стратегія, що визначає принципи управління окремими ланками організаційної структури і процесами створення доданої вартості продукту. Це стандарти здійснення бізнес-процесів організації.

Операційні стратегії, незважаючи на менший масштаб у порівнянні зі стратегіями вищого рівня, доповнюють і завершують спільний бізнес-план роботи організації. Відповідальність за розробку операційних стратегій несуть керівники середньої ланки, пропозиції яких розглядаються і затверджуються вищим керівництвом.

## **5. Процес формування стратегії**

Існують три способи розробки стратегії: «згори донизу», «знизу догори» та за допомогою консалтингової фірми.

У першому випадку («згори донизу») стратегічний план формується керівництвом організації і передається у вигляді наказу на всі рівні управління; при підході «знизу нагору» окремі відділи (наприклад, маркетинговий, фінансовий) розробляють рекомендації для стратегії. Ці рекомендації передаються керівництву, яке потім узагальнює їх і може ухвалити остаточне рішення під час групового обговорення. Консультаційні послуги також можуть бути використані для діагностики організації та розробки стратегії.

Процес формування стратегії включає 5 основних етапів:

- 1) стратегічний аналіз;
- 2) визначення стратегічних альтернатив;
- 3) розробка стратегії;
- 4) розробка плану реалізації стратегії;
- 5) реалізація стратегії.

*Перший етап* є вкрай важливим і первинним. Він дозволяє врахувати зовнішні та внутрішні фактори, що сприяють розвитку організації або гальмують його. На даному етапі проводиться аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища (див. Тему 2), існуючих проблем і потенційних можливостей, наявних ресурсів і резервів розвитку, фінансового стану організації. Окрім оцінки поточного стану організації, важливо оцінити конкурентів, галузеві

тенденції і загальну стратегію ринку.

На цьому етапі необхідним елементом є залучення стейкхолдерів (усіх зацікавлених сторін) для більш ретельного аналізу, а також задля формування підтримки на ранніх етапах процесу планування.

*На другому етапі* визначаються стратегічні орієнтири організації: місія, візія, цінності, ставляться цілі подальшого розвитку, визначаються способи та засоби їх досягнення. На цьому етапі виділяються ключові процеси, які протікають в організації. Визначення основних орієнтирів діяльності та місії організації відіграють значну роль, оскільки виходячи з цього встановлюється форма реалізації стратегії, визначаються необхідні напрямки росту організації, а також робиться остаточний вибір стратегії.

*На третьому етапі* здійснюється вибір із безлічі видів стратегій можливих варіантів розвитку, обирається найбільш вдалий у відповідності до потенційних можливостей, наявних ресурсів і резервів організації, і формується генеральна стратегія.

Після ухвалення рішення щодо генеральної стратегії організації формуються інші стратегії: ділова, функціональна, операційна.

*На четвертому етапі* для кожної із стратегій формуються плани їхньої реалізації із визначенням методів і способів досягнення цілей, визначених організацією. На цьому етапі визначаються відповідальні особи з реалізації планів, терміни реалізації і основні критерії оцінки реалізації. Плани необхідно будувати із урахуванням різних чинників, таких як регуляторні зміни, нові фінансові моделі, конкурентний тиск тощо. Найбільш ефективним інструментом для їх побудови є сценарні методи планування (наприклад, діаграма Ганта).

На цьому етапі необхідним елементом є залучення персоналу організації у реалізацію стратегії. Так, вони відчують важливість цього процесу, а також свою відповідальність як за процес формування стратегії, так і її реалізації. Іншим важливим елементом цього етапу є формування плану комунікацій.

*Четвертий етап* – етап впровадження визначеної стратегії. На даному етапі реалізуються раніше розроблені плани, які пов'язані між собою, за всіма основними функціональними галузями діяльності організації.

Під час реалізації стратегії необхідним елементом є забезпечення зворотного зв'язку задля оцінки результатів реалізації, виправлення помилок її формування та більш якісного її оновлення у майбутньому.

В охороні здоров'я особливістю цього етапу є вимірювання результатів і витрат для кожного пацієнта. Точне вимірювання цінності (результатів і витрат), створеної для кожного окремого пацієнта, є, мабуть, найважливішим кроком у покращенні якості медичних послуг.

Результати повинні охоплювати повний цикл лікування захворювання та відстежувати стан здоров'я пацієнта після завершення лікування. Результати, важливі для пацієнтів для конкретного захворювання, поділяються на три рівні: (1) досягнутий стан здоров'я (наприклад, оцінка функціонального стану пацієнта); (2) цикл догляду і відновлення (наприклад, високі показники повторної госпіталізації та часті «відмови» у відділеннях невідкладної допомоги можуть насправді не погіршити довгострокове виживання, але вони дорогі та викликають розчарування як для постачальників медичних послуг, так і для пацієнтів. Рівень дискомфорту під час лікування та час, який потрібно для повернення до нормальної діяльності, також мають велике значення для пацієнтів); (3) стійкість стану здоров'я (наприклад, заміна тазостегнового суглоба, яка триває два роки, є нижчою за те, що триває 15 років, як з точки зору пацієнта, так і з точки зору лікаря).

Отже, вимірювання повного набору важливих результатів реалізації стратегії із врахуванням медико-соціальної ефективності є необхідним для кращого задоволення потреб пацієнтів і для забезпечення конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я.

## МАТЕРІАЛИ ЩОДО АКТИВАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ

**1. Коротко охарактеризуйте, у чому полягає сутність стратегічної орієнтації організації.**

---

---

---

**2. Організація відстежує зміни потреб споживачів, визначає вплив цих змін на задоволеність споживачів, якщо вона обрала:**

- A. Ринкову стратегічну орієнтацію
- Б. Підприємницьку стратегічну орієнтацію
- В. Технологічну стратегічну орієнтацію

**2. Найбільш важливою частиною формування стратегіє є:**

- A. Визначення стратегічних орієнтирів і сфер відповідальності
- Б. Розрахунок показників ефективності стратегії
- В. Сегментація ринку, визначення цільової аудиторії
- Г. Матеріально-технічне забезпечення стратегії

**3. Стратегія, при якій організація робить все, щоб з даним продуктом / послугою на даному ринку завоювати кращі позиції, - це:**

- A. Стратегія лідерства за витратами
- Б. Стратегія диверсифікації
- В. Стратегія посилення позиції на ринку
- Г. Інноваційна стратегія

**4. Стратегія, яка відображає як організація планує конкурувати на певному ринку, - це:**

- A. Корпоративна стратегія
- Б. Ділова (конкурентна) стратегія
- В. Функціональна стратегія
- Г. Операційна стратегія

**5. Розмістіть у правильній послідовності етапи побудови стратегії організації:**

- Реалізація стратегії \_\_\_\_\_
- Розробка стратегії \_\_\_\_\_
- Визначення стратегічних альтернатив \_\_\_\_\_
- Розробка плану реалізації стратегії \_\_\_\_\_
- Стратегічний аналіз \_\_\_\_\_

## ЗАГАЛЬНЕ МАТЕРІАЛЬНЕ ТА НАВАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЕКЦІЇ

*Матеріальне забезпечення лекції:*

- Учбове приміщення кафедри менеджменту охорони здоров'я
- Обладнання: ноутбук / комп'ютер, проектор, проекційний екран, дошка аудиторна, фліпчарт на тринозі
- Ілюстративні матеріали: мультимедійні презентації, таблиці, схеми, роздатковий матеріал

*Навчально-методичне забезпечення лекції:*

- Робоча програма навчальної дисципліни
- Силабус навчальної дисципліни
- Методична розробка до лекцій з навчальної дисципліни

*Навчально-методична література:*

- Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
- Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон : Олді-плюс, 2020. 391 с.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Охарактеризуйте різницю між ринковою, підприємницькою і технологічною стратегічною орієнтацією організації.
2. Охарактеризуйте різницю між візією та місією організації.
3. Які ключові принципи побудови візії і місії організації?
4. Що таке цілепокладання? Які вимоги до формування цілей?
5. Охарактеризуйте метод «дерева цілей». Дерево цілей бізнес-процесів.
6. Що таке портфель стратегій?
7. Корпоративна стратегія і її класифікація.
8. Ділова (конкурентна) стратегія і її класифікація.
9. Функціональна стратегія і її класифікація.
10. Операційна стратегія.
11. Охарактеризуйте процес формування стратегії організації та основні вимоги до її побудови.

## **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

### **Основна:**

1. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон : Олді-плюс, 2020. 391 с.
2. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
3. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
4. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
5. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В.Г. Штурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
6. Краснокутська Н. С. Стратегічне управління : навч. посібник / Н. С. Краснокутська, І. А. Кабанець ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : НТУ "ХПІ", 2017. 460 с.
7. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
8. Стратегічне планування в охороні здоров'я на рівні госпітального округу. Посібник для тренерів. 2020. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Manual1.pdf>
9. Стратегічне планування в охороні здоров'я на рівні госпітального округу. Робочий зошит для учасників тренінгу. Модуль 1. Вступ до стратегічного планування. Оцінка ситуації. 2020. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Workbook1.pdf>
10. Michael E. Porter, Thomas H. Lee The Strategy That Will Fix Health Care. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2013/10/the-strategy-that-will-fix-health-care>

### **Додаткова:**

1. Бізнес-планування в охороні здоров'я: навчально-методичний посібник для керівників закладів охорони здоров'я за спеціальністю "Організація та управління охороною здоров'я" / Ю.В. Вороненко, В.М. Пащенко; за заг. ред. Ю.В. Вороненка. Київ: Генеза, 2016. 334 с.
2. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посіб. / Л. Д. Забродська. Харків : Консум, 2004. 208 с.
3. Cornelius Femi POPOOLA, Kayode Sunday OSUNDINA & Kayode Lanre SULE Strategic management in healthcare organisations: purpose and challenges. URL: [https://www.academia.edu/30507993/Strategic\\_Management\\_in\\_Healthcare\\_Organisations\\_Purposes\\_and\\_Challenges\\_docx](https://www.academia.edu/30507993/Strategic_Management_in_Healthcare_Organisations_Purposes_and_Challenges_docx)
4. Hübner, Claudia & Flessa, Steffen. (2022). Strategic Management in Healthcare: A Call for Long-Term and Systems-Thinking in an Uncertain System. International Journal of Environmental Research and Public Health. 19. 8617. 10.3390/ijerph19148617.
5. Linda E. Swayne W. Jack Duncan Peter M. Ginter Instructor's Manual to Accompany Strategic Management of Health Care Organizations Fifth Edition. URL: <https://www.blackwellpublishing.com/content/swayne/IM/ToCsandPreface.pdf>
6. Strategic Planning in Health Care - General Approach. In book: METHODS AND TOOLS IN PUBLIC HEALTH: A Handbook for Teachers, Researchers and Health Professionals (pp.849-71) Edition: 1st Chapter: 4 Publisher: Hans Jacobs Publishing Company Editors: Zaletel-Kragelj L., Bozиков J. URL: [https://www.researchgate.net/publication/235229318\\_Strategic\\_Planning\\_in\\_Health\\_Care\\_-\\_General\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/235229318_Strategic_Planning_in_Health_Care_-_General_Approach)

### **13. Електронні інформаційні ресурси**

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: [www.who.int](http://www.who.int).
2. Портал нормативних актів України та Всесвітньої медичної асоціації. URL: [http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ\\_SUITE\\_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089](http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ_SUITE_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089)
3. Український медичний часопис: медичний журнал. URL: [www.umj.com.ua](http://www.umj.com.ua).
4. American college of healthcare executives. URL: <https://www.ache.org/>.
5. Modern healthcare. URL: <https://www.modernhealthcare.com/vital-signs-healthcare-blog>.
6. The New England Journal of Medicine. URL: <https://www.nejm.org/about-nejm/products-and-services>.
7. Health Strategy. European Commission: official web-site. URL: <https://ec.europa.eu/health/policies/background/review/strategy>.

## ТЕМА 4.

### УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЧНИХ ПЛАНІВ ТА СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ФАРМАЦЕВТИЧНИХ УСТАНОВ. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ

**Актуальність теми:** Стратегічні зміни – це організаційні зміни, які відбуваються у контексті та за результатами стратегічного управління організацією. Саме стратегічні зміни є основним конструктивним змістом будь-якої стратегії, оскільки вони перетворюють організацію у якісно новий стан. Стратегічні зміни – це невід’ємна частина усіх процесів в організації. Вони обумовлюються необхідністю для організації бути сучасною, динамічно розвиватися, розуміти сучасні тренди і тенденції, а також їх запроваджувати у свою діяльність задля того, щоб залишатися конкурентоспроможною на ринку.

**Мета:** набуття здобувачем вищої освіти знань щодо управління реалізацією стратегічних планів і стратегічними змінами в закладах охорони здоров'я і фармацевтичних установах, здійснення стратегічного контролю за діяльністю організації.

#### Основні поняття:

1. Стратегічні зміни
2. Стратегічна карта
3. Стратегічний контроль

### ПЛАН І ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЛЕКЦІЇ

Привітання, перевірка присутніх, повідомлення теми, мети заняття, мотивація здобувачів вищої освіти щодо вивчення теми.

### ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ (ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ)

#### 1. Стратегічні зміни та управління ними

**Стратегічні зміни** – це організаційні зміни, що відбуваються у контексті стратегічного управління. Саме стратегічні зміни є основним конструктивним змістом будь-якої стратегії, оскільки вони перетворюють організацію на якісно новий стратегічний стан.

Без проведення стратегічних змін неможлива реалізація стратегії.

Вирішуючи питання змін, дуже важливо не тільки зосереджувати увагу на тому, для чого робляться зміни, до чого вони повинні привести, що і як варто змінити, але також, як зміни будуть сприйняті, які сили, в якій формі будуть їм протистояти, який стиль проведення змін необхідно обрати і за допомогою яких методів вони будуть здійснюватися.

Для успішного проведення змін вище керівництво незалежно від типу, сутності і змісту змін повинно:

- 1) скласти сценарій можливого опору змінам;
- 2) провести заходи з метою послаблення прагнення до опору змінам;
- 3) усунути чи зменшити до мінімуму реальний опір;
- 4) закріпити проведені зміни.

Виділяють різні **типи стратегічних змін**, а саме

- перебудова організації;
- радикальне перетворення;
- помірне перетворення;
- звичайні зміни;
- незмінне функціонування організації.

*Перебудова організації* припускає фундаментальну зміну організації, що стосується її місії та організаційної культури. Цей тип змін може проводитися тоді, коли організація змінює свою галузь і, відповідно, змінюється її продукт / послуга і місце на ринку, змінюється сировина і технології, а навіть і місія організації. У випадку перебудови організації найбільші труднощі виникають з виконанням стратегії. Найсерйознішою уваги заслуговує робота зі створення нової організаційної культури, стратегічних орієнтирів, а також організація змін у сфері технологій і ресурсів.

*Радикальне перетворення організації* відбуваються за умови глибоких змін в організаційній структурі і зміні статусу організації, наприклад у випадку, якщо відбувається злиття з аналогічною організацією при незмінній галузі або виділення зі свого складу самостійної організації. У цьому випадку злиття різних культур, поява нових продуктів / послуг і нових ринків потребують сильних внутрішньоорганізаційних змін, що особливо стосується організаційної структури.

*Помірне перетворення* здійснюється тоді, коли організація виходить з новим продуктом / послугою на ринок і намагається завоювати покупців. У цьому випадку зміни стосуються реорганізації виробничого процесу / процесу надання послуг, маркетингу, особливо з рекламуванням нового продукту / послуги.

*Звичайні зміни* пов'язані з проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримки зацікавленості в продукції / послуг організації. Ці зміни не істотні, їхнє проведення не впливає на діяльність організації в цілому.

*Незмінне функціонування організації* відбувається тоді, коли вона постійно реалізує одну стратегію. У цьому випадку на стадії виконання стратегії не потрібно робити ніяких змін, оскільки організація може одержувати високі результати, спираючись на свій досвід. Однак при такому підході дуже важливо уважно стежити за небажаними змінами в зовнішньому середовищі.

Стратегічні зміни торкаються усіх сторін організації та носять системний характер. Однак можна виділити два зрізи організації, які є основними при проведенні стратегічних змін. *Перший зріз* — це організаційна структура, *другий* — організаційна культура.

Організації у всіх сферах національної економіки визнають наступні **етапи стратегічних змін**:

1. Підготовчий етап
2. Етап здійснення нововведень
3. Контроль
4. Оцінка здійснення змін

Найважливішим та первинним є етап 1 – *Підготовчий етап*. На етапі підготовки управління змінами має розглядатися з двох точок зору: тактичної і стратегічної. З тактичної точки зору управління змінами означає здатність впровадити зміни у відповідні терміни, досягти поставлених цілей, знизити опір змінам і підвищити адаптивність співробітників. Зі стратегічної точки зору, управління змінами означає інтеграцію постійних змін до практики управління таким чином, щоб вони стали звичними та очікуваними для всіх співробітників організації та викликали стрес та занепокоєння, коли вони тимчасово відсутні. Саме забезпечення стратегії управління змінами призводить до значного підвищення конкурентоспроможності організації. На підготовчому етапі визначається кількість людей, залучених до процесу впровадження, стратегія та терміни проведення змін, а також необхідні ресурси, включаючи консультантів та зовнішніх експертів.

На першому етапі неминучою проблемою є опір змінам, що є складним поведінковим явищем, яке проявляється через:

- прямий саботаж, тобто відмову від виконання будь-яких робіт або обов'язків;
- явне чи неявне затягування усіх справ (наприклад, «робота суворо за правилами»);
- пошук та умисне створення різноманітних додаткових труднощів.

Опір стратегічним змінам може бути:

- індивідуальним, коли конкретна людина не впевнена, що знайдеться гідне місце в новій організаційній структурі або що вона впорається з новими обов'язками;
- груповим, коли подібна невпевненість охоплює групи працівників організації; цей випадок для організації набагато небезпечніший за індивідуальний.

Оскільки явище опору змін широке і включає безліч аспектів, методів запобігання і контрзаходів, доцільно розділити проблему на окремі питання і ретельно їх опрацювати.

Наступний етап – це *етап здійснення нововведень*, який відповідає за реалізацію змін і включає складні процедури і процеси, спрямовані на впровадження і реалізацію змін в організації. Підхід до впровадження змін у ході реалізації стратегії може залежати від низки чинників:

- швидкість впровадження змін;
- ступінь управління з боку керівників;
- використання зовнішніх механізмів, таких як консультації;
- центральна чи місцева спрямованість.

Успішне впровадження змін залежить від декількох ключових аспектів:

- постійні комунікації з членами колективу відповідно до обраної політики;
- залучення членів колективу до перетворення та розвитку почуття причетності, докладний план впровадження;
- наявність необхідних фінансових, часових і людських ресурсів.

Слід зазначити, що у процесі впровадження змін організації можуть стикнутися з низкою серйозних проблем:

1. Перерозподіл персоналу під час процесу змін. Зміни в організації завжди пов'язані з перерозподілом обов'язків. Хтось набуває повноважень, а комусь доводиться від них відмовлятися. Зрозуміло, що останні навряд чи зроблять це добровільно. Більше того, у процесі змін персонал часто не має можливості виконувати необхідні завдання, навіть якщо вони знайомі з проблемами та труднощами конкретної роботи. Також у процесі перетворень часто буває, що співробітники знайомі з проблемами та труднощами певних робочих ситуацій, але не мають повноважень для виконання необхідних завдань, або ті, хто має повноваження, використовують їх у своїх цілях, а не для вирішення проблем. У результаті це можна описати як поділ знань та повноважень, що особливо яскраво проявляється у процесі змін.

2. Поділ відповідальності. Це може призвести до того, що співробітники, які отримали право приймати рішення, не знають, як із цим впоратися. Відтак, необхідно правильно розподілити відповідальність між співробітниками для ефективної реалізації управління змінами.

3. Вплив процесів змін на співробітників. У процесах змін керівники часто не хочуть визнавати, що готовність навчатися (адаптація до процесів змін) та небажання приймати нове (відсутність бажання рости, консерватизм) є специфічними стратегіями виживання у поточній ситуації; односторонній акцент на навчанні та адаптації до нових ситуацій може порушити баланс між стабільністю та прихильністю та сприяти невпевненості співробітників. Такі співробітники можуть відчувати, що їхній професійний досвід знецінюється і розглядається як непотрібний і неважливий для них.

4. Неадекватна організація процесу змін. Іноді процес перетворень планується, але необхідність направити організацію у потрібне русло не враховується керівниками. Іншими словами, виробничі та технічні процеси просто не вписуються в таку організаційну форму, і часто не досягається потрібна командна робота. Співробітники отримують більше відповідальності та свободи, більше простору та можливостей, але при цьому страждають від нестачі формальних компетенцій. Це призводить до бентежної невідповідності між планом перетворень і реальним робочим середовищем.



Перераховані вище проблеми зрештою безпосередньо залежать від того, чи залучені співробітники у процес створення стратегії і організації перетворень. Це слід враховувати під час розгляду ролі керівників середньої ланки у процесі створення стратегії і організації перетворень та питання мотивації співробітників та менеджерів. Поряд із впровадженням змін (з урахуванням усіх чинників, проблем та обраної стратегії) необхідний також відповідний моніторинг процесу змін.

Обов'язковим етапом потрібно виділяти *контроль*. Контрольні точки та заходи контролю мають бути розроблені відповідно до обраної стратегії управління. Важливим питанням для впровадження засобів контролю є виділення необхідних ресурсів:

- наявність персоналу, відповідального за використання засобів контролю;
- наявність персоналу, відповідального за використання засобів контролю; наявність часу в цього персоналу;
- рівень компетентності персоналу.

Можуть бути необхідні додаткові інструменти, наприклад, навчання персоналу правильному впровадженню ефективного управління змінами або часткове делегування інших завдань на період контролю.

Заключним етапом є *оцінка здійснення змін*. Цей крок необхідний для розробки плану дій, який підтримує зміни та виправляє незадовільні результати. Оцінка реалізації змін вимагає реєстрації наступних елементів:

- аналіз досягнутих результатів: що було досягнуто, що було досягнуто, що завадило досягненню запланованих результатів, які проблеми виникли, але були подолано;
- забезпечення зворотного зв'язку з суб'єктом і цільовою аудиторією нововведення;
- звітність про результати.

Якісна оцінка процесу та результатів впроваджених змін може зменшити кількість невдач та проблем під час впровадження подібних змін у майбутньому.

## **2.      Управління реалізацією стратегії**

Під час реалізації стратегій найбільшими помилками є:

- ігнорування на стадії розроблення можливих труднощів реалізації стратегії;
- неконтрольовані зовнішні впливи та зміни в оточенні організації;
- незрозуміла постановка цілей, низька підготовленість, недостатня відповідальність і компетентність лінійних менеджерів;
- слабка координація діяльності з реалізації намічених заходів;
- відсутність узгодженості стратегічних та оперативних планів;
- помилки у виборі відповідальних осіб;
- нестача кваліфікаційних навичок стратегічного управління у співробітників;
- неправильне розуміння оперативного керівництва загальної стратегії організації, обмеженість кругозору управлінців короткотерміновими задачами на рівні своєї компетенції (конфлікти цілей на оперативному рівні);
- відсутність підтримки та/чи відкрита протидія зацікавлених осіб наміченим змінам (саботаж);
- слабка інформованість відносно кінцевих цілей і наслідків стратегії, недостатній авторитет керівників;
- низький рівень контролю над стратегічно важливими показниками для оцінки успішності реалізації стратегії або неадекватна узгодженість систем планування та контролю;

- занижена оцінка необхідних ресурсів, нераціональне їх використання або суперечливий розподіл;
- невідповідність організаційної структури та управлінського інструментарію (систем менеджменту) вимогам нової стратегії;
- несумісність національних культурних цінностей корпоративним нормам організації.

Різноманітність проблем свідчить, наскільки складний процес реалізації стратегії організації. Відтак управління реалізацією стратегії є вкрай важливим етапом стратегічного управління.

**Реалізація стратегії** – трансформація плану в дії, а дій – у результат. Реалізація стратегії – це безперервна циклічна діяльність, коли одна стратегія організації регулярно замінюється іншою, якісно новою. Таким чином, *процес реалізації стратегії можна визначити як сукупність стратегічних змін (у всіх внутрішніх змінних організації) та управління ними.*

До основних завдань реалізації стратегії відносяться:

- ефективна організація діяльності;
- складання кошторису і концентрація ресурсів на стратегічних напрямках, контроль над ефективним використанням цих ресурсів;
- розробка сумісних зі стратегією політик та процедур;
- поширення передового досвіду та організаційне навчання;
- створення систем, що підтримують реалізацію стратегії (комунікаційних, інформаційних тощо);
- мотивація і стимулювання персоналу задля реалізації стратегії;
- формування організаційної (корпоративної) культури, забезпечення керівництва реалізацією стратегією.

Ці завдання і є основними кроками організації процесу управління реалізацією стратегії, які представлені у стратегічному плані.

**Стратегічний план** – це план, в якому представлені довгострокові цілі, завдання та стратегії організації задля їх досягнення. Це дорожня карта, яка допомагає організації підготувати та розподілити ресурси, зусилля та дії для досягнення своїх стратегічних орієнтирів і реалізації стратегії.

Після того, як була визначена стратегія розвитку організації, будується план дій щодо її реалізації. У ньому перераховані необхідні кроки та дії для досягнення цілей, зазначених у стратегії, а також необхідні ресурси, терміни та показники ефективності для відстеження прогресу та успіху.

Існує дві основні функції, які постають перед керівником під час реалізації запланованої стратегії:

- 1) проведення стратегічних змін в організації (структури, культури, форми управління, кадри);
- 2) виконання основних функцій управління (планування, організація, стратегічного контролю, оцінки та аналізу).

Для кожного з розділів стратегічного плану характерні специфічні показники. Основні показники планів:

- план маркетингу – обсяг та приріст продажу, частка ринку та її зміни, витрати й ефективність роботи служби маркетингу, ціни та їхня динаміка тощо;
- план з виробництва (клінічний план) – обсяг продукції / послуг у натуральних показниках: собівартість, рівень витрат на виробництво / надання послуг, ефективність виробництва / надання послуг, рівень використання виробничих потужностей, рівень якості (зокрема сертифікації), техніко-організаційний рівень виробництва тощо;

- фінансовий план – прибутковість, рентабельність, авансовий капітал в обороті, структура капіталу, коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості тощо;
- план управління персоналом – чисельність, структура, плинність кадрів, рівень і динаміка оплати праці, рівень кваліфікації тощо;
- план з інновацій – науково-технічний рівень розробок, витрати, дослідження та розробки, патентна «чистота» розробок, рівень науково-технічного потенціалу тощо.

*Стратегічний план має бути:* інструментом встановлення документального оформлення та впровадження в повсякденну діяльність «стратегічного набору» організації; визначеним за термінами, зорієнтованим у майбутнє; визначеним за витратами; гнучким, що реагує на зміни в середовищі; чітким, ясним, легким для сприймання; легким для пояснення та можливим для виконання.

Щоб гарантувати успіх, стратегічному плану потрібні інструменти, які допомагають у плануванні, управлінні, спілкуванні, спільній роботі та підзвітності, щоб допомогти організації залишатися зосередженою та дотримуватися робочого процесу. До **основних інструментів для розробки і реалізації стратегії** відносяться:

- аналіз ланцюга створення цінності;
- критичні фактори успіху (CSF);
- збалансована система показників (BSC) + стратегічні карти;
- канва стратегії «блакитного океану»;
- сценарне планування.

### **Аналіз ланцюжка створення цінності**

Модель аналізу ланцюжка створення цінності – це аналітичний інструмент для розуміння того, як дії організації створюватимуть цінність для споживачів.

Аналіз ланцюжка створення цінності для організації складається із трьох основних етапів:

1. Розділити діяльність організації на основну діяльність і допоміжну діяльність.
2. Розбивка витрат за кожним видом діяльності
3. Визначення основних видів діяльності, які забезпечують задоволеність споживачів та організаційний успіх.

Таким чином, організація може більш ефективно вимірювати свої можливості, визначаючи та оцінюючи кожен дію. Тоді кожна дія щодо створення цінності вважається ресурсом для створення конкурентної переваги для організації.

### **Критичні фактори успіху**

Критичні фактори успіху (CSF) відносяться до причин, які призводять до успіху бізнесу, або визначають, що співробітники повинні робити, щоб допомогти своєму бізнесу досягти успіху.

Деякі корисні питання для визначення CSF вашого бізнесу включають:

- Які чинники можуть спричинити бажаний результат бізнесу?
- Які вимоги мають бути для отримання такого результату?
- Які інструменти потрібні бізнесу для досягнення цієї мети?
- Які навички потрібні бізнесу для досягнення цієї мети?

Визначивши CSF, організація може створити загальну точку відліку для того, що їй потрібно зробити для досягнення своєї мети, тим самим мотивуючи персонал для досягнення цієї мети.

### **Збалансована система показників**

Збалансована система показників (Balanced Score Card – BSC) є не лише моделлю для

стратегічного планування, а й інструментом управління ефективністю, що допомагає відстежувати і вимірювати прогрес у досягненні стратегічних цілей.

Це система оцінки та стратегічного розвитку бізнесу організації, заснована на системі показників, що характеризують її діяльність за чотирма напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток персоналу (інновації) (рис. 24).

Відображає ту рівновагу, яка зберігається між короткостроковими і довгостроковими цілями, фінансовими і нефінансовими показниками, основними і допоміжними параметрами, а також зовнішніми і внутрішніми факторами діяльності.

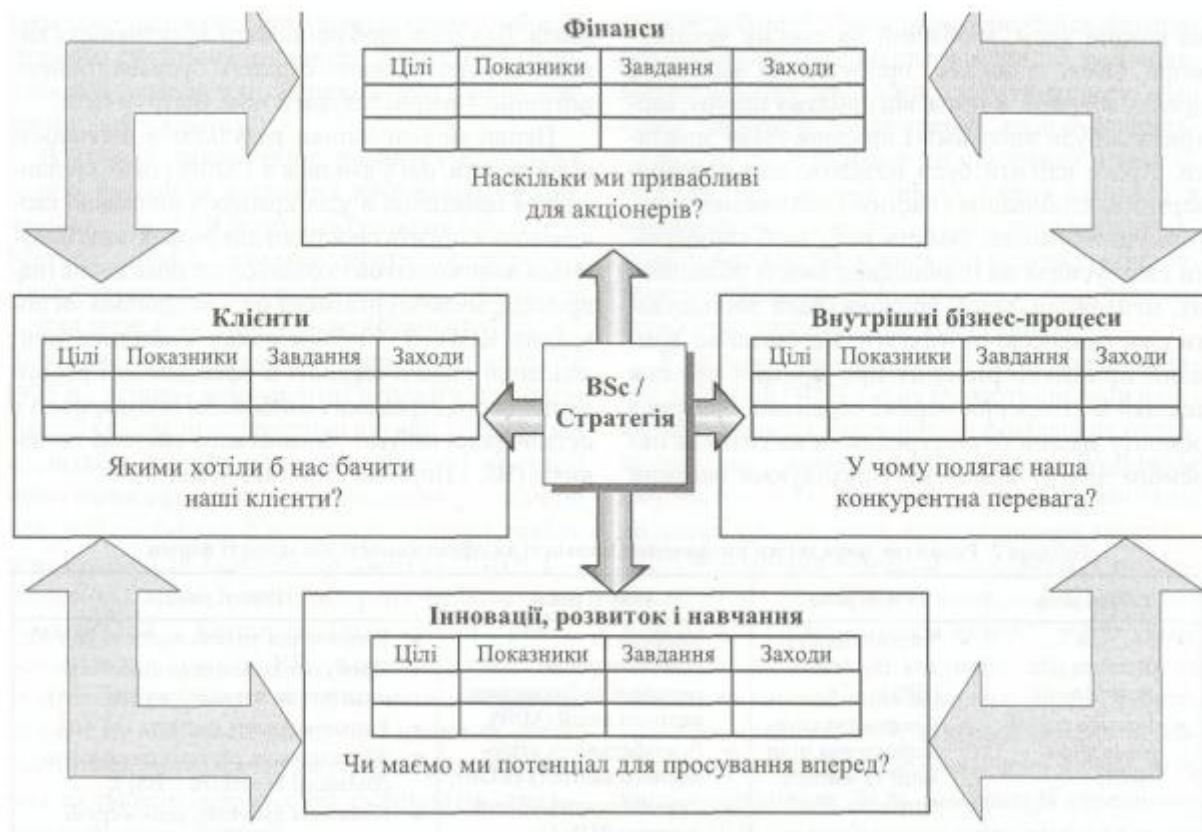


Рис 24. Модель BSC

*Фінансова складова* описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять. Такі показники, як ROI<sup>21</sup>, вартість для акціонерів, прибутковість, зростання доходів і питомі витрати є відстроченими індикаторами, що свідчать про успіх або провал стратегії організації.

*Клієнтська складова* визначає пропозицію споживчої цінності для цільових споживачів. Споживча пропозиція в цьому випадку – умова, при якій нематеріальні активи створюють вартість. Постійна відповідність дій і можливостей пропозиції споживчої цінності споживачам є вирішальним чинником втілення стратегії в життя.

Складова внутрішніх процесів, або внутрішня складова, визначає кілька найважливіших процесів, які мають вирішальне значення у реалізації стратегії.

Складова навчання й розвитку відбиває ті нематеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії. Цілі цієї складової встановлюють види діяльності (людський капітал), системи (інформаційний капітал) і моральний клімат (організаційний капітал),

<sup>21</sup> **ROI** – return on Investment, або окупність, рентабельність інвестицій. Це загальноживаний термін у бізнесі, який використовується для визначення минулих та потенційних фінансових прибутків.

необхідні для підтримки процесів створення вартості. Усі вони повинні бути взаємозалежні й відповідати основним внутрішнім процесам.

Цілі чотирьох складових пов'язані одна з одною причинно-наслідковими відносинами.

*Приклад стратегічного плану, побудованого на основі BSC представлено у табл. 17.*

Таблиця 17

**Приклади цілей та індикаторів за BSC**

Фінанси	<p><i>Мета:</i> збільшити дохід на 45 % протягом наступних 3 років.</p> <p><i>Завдання:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Збільшення середньої вартості послуг на 10% за рахунок додаткових та перехресних продажів.</li> <li>– Розширювати канали збуту та філії для залучення нових клієнтів та збільшення доходів.</li> </ul> <p><i>Індикатори:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Темпи зростання доходів</li> <li>– Середня вартість послуги</li> <li>– Кількість нових каналів збуту</li> <li>– Кількість новостворених філій</li> </ul>
Клієнти	<p><i>Мета:</i> підвищити задоволеність та лояльність пацієнтів</p> <p><i>Завдання:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Розробка нових уподобань для розширення асортименту послуг.</li> <li>– Впровадити програму лояльності для заохочення повторних повернень до закладу.</li> </ul> <p><i>Індикатори:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Оцінка задоволеності пацієнтів</li> <li>– Коефіцієнт утримання пацієнтів</li> <li>– Кількість проданих нових послуг</li> </ul>
Внутрішні бізнес-процеси	<p><i>Мета:</i> підвищити ефективність клінічних процесів та знизити витрати</p> <p><i>Завдання:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Оптимізація клінічних процесів для зниження трудовитрат.</li> <li>– Оптимізація управління ланцюжками постачання задля зниження матеріальних витрат.</li> </ul> <p><i>Індикатори:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Строки перебування у стаціонарі</li> <li>– Вартість матеріалів для операцій на...</li> <li>– Вартість робочої сили на медичну послугу</li> </ul>
Персонал зростання та	<p><i>Мета:</i> розвиток навичок та знань співробітників для підтримки зростання</p> <p><i>Завдання:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Надавати можливості постійного навчання та розвитку.</li> <li>– Розвивати культуру інновацій та постійного вдосконалення.</li> </ul> <p><i>Індикатори:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Оцінка рівня задоволеності співробітників</li> <li>– Кількість годин навчання на одного співробітника</li> <li>– Кількість ідей нововведень, що генеруються співробітниками.</li> </ul>

**Стратегічна карта**

Стратегічна карта – це наочна модель інтеграції цілей організації в стратегію організації (рис. 25). За своєю сутністю стратегічна карта ілюструє причинно-наслідкові



зв'язки між стратегічними цілями у чотирьох аспектах: фінансова, клієнтська, внутрішні процеси, а також навчання та зростання. Для організації це означає постановку чітких фінансових цілей, одночасне розуміння потреб клієнтів, оптимізацію внутрішніх процесів та створення середовища постійного вдосконалення та інновацій.

Усі цілі, завдання, процеси, які побудовані у стратегічній карті, збалансовані за вертикаллю й горизонталлю – усі дії організації взаємопов'язані і мають індикатори, які показують як здійснюється план, якими темпами йде досягнення цілей.

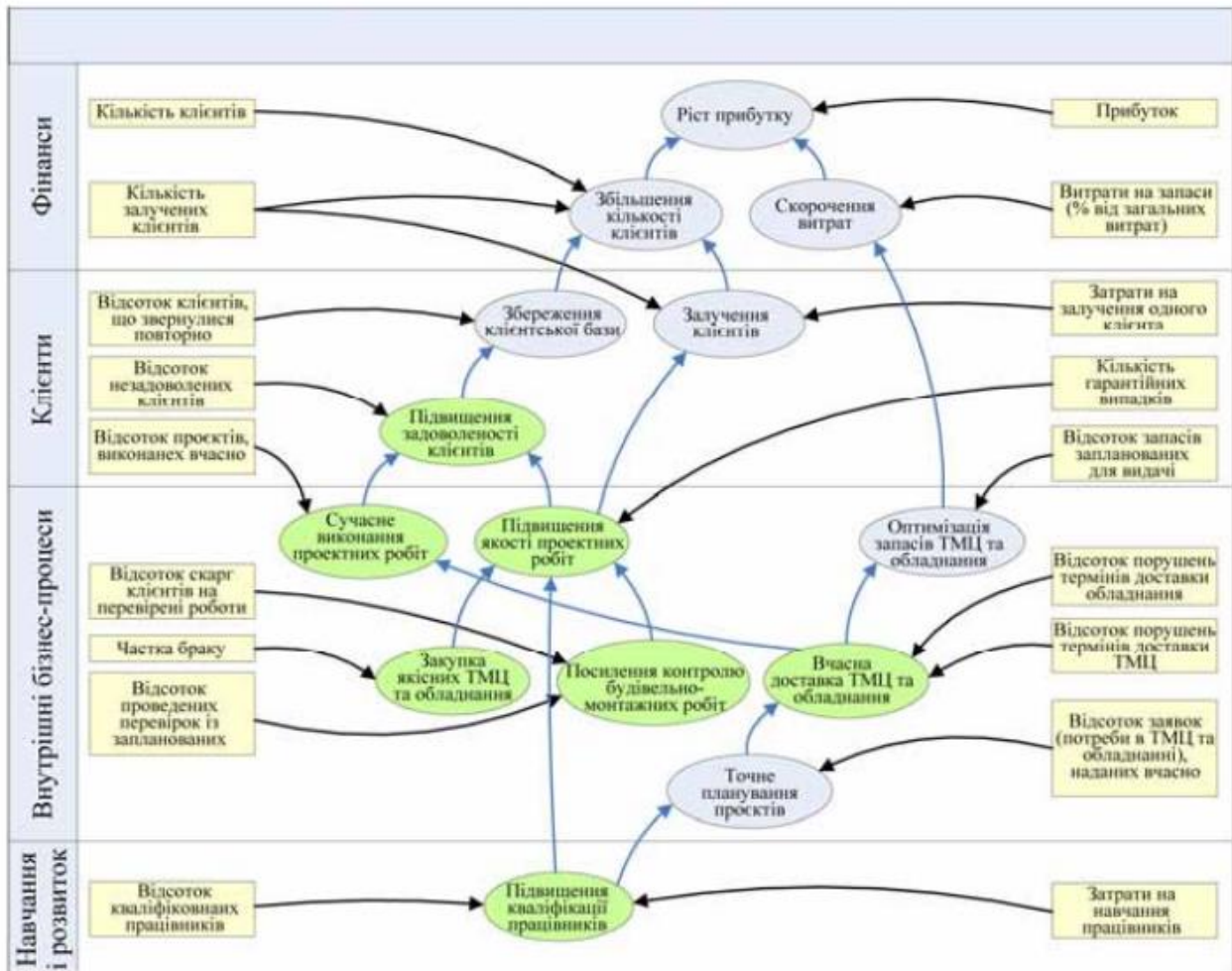


Рис. 25. Приклад побудови стратегічної карти як основи для моделювання бізнес-процесів

Канва стратегії блакитного океану<sup>22</sup>

Крім функції моделі стратегічного планування, «Картина стратегії блакитного океану» допомагає розпізнавати нові ринкові можливості шляхом узгодження пропозицій організації із пропозиціями конкурентів.

Використовуючи цей інструмент, організація може визначити області, де вона може виділитися і створити новий попит.

*Приклад стратегічного плану застосування моделі блакитного океану.*

*Давайте припустимо, що ви є власником бізнесу з виробництва органічних*

<sup>22</sup> Модель стратегії блакитного океану – це стратегія розвитку та розширення нового ринку, на якому відсутня конкуренція чи конкуренція не потрібна.

косметичних засобів.

*Відновіть межі ринку: Ваш бізнес може визначити нове ринкове місце, створивши лінію косметичних засобів, призначену тільки для чутливої шкіри.*

*Зосередьтеся на загальній картині, а не на цифрах: Замість просто зосередитися на прибутку, Ваш бізнес може створювати цінність для клієнтів, спираючись на натуральні та органічні інгредієнти в косметичних продуктах.*

*Вийдіть за межі існуючих вимог: Ви можете скористатися новим попитом, виявляючи неклієнтів, наприклад людей з чутливою шкірою. Потім створіть для них вагомні причини використовувати Ваш продукт.*

*Отримайте правильну стратегічну послідовність: Ваш бізнес може створити ціннісну пропозицію, яка відрізняє її від конкурентів, у даному випадку з використанням натуральних та органічних інгредієнтів. Потім налаштуйте свої внутрішні процеси, системи та людей, щоб виконати цю обіцянку.*

*Подолати організаційні перешкоди: Для успішної реалізації цієї стратегії тааш бізнес потребує підтримки цього нового продукту з боку зацікавлених сторін на всіх рівнях.*

*Виконання стратегії: Ваш бізнес може побудувати показники продуктивності та з часом коригувати стратегію, щоб забезпечити її ефективну роботу.*

### **Сценарне планування**

Сценарне планування – це інструмент стратегічного планування, який розглядає кілька майбутніх сценаріїв<sup>23</sup> та оцінює їхній потенціал для організації. Сценарій дає ретельно продуману відповідь на запитання: «Що станеться, ймовірно?» або: «Що станеться, якщо...?». Метод передбачає побудову сценаріїв – створення картини майбутнього, що складається з узгоджених, логічно пов'язаних подій та послідовності дій, які з певною ймовірністю ведуть до прогнозованого результату. У якості сценарних параметрів виступають будь-які чинники, які максимально відображають ризики та невизначеності, і формують розвиток ситуації.

При плануванні сценаріїв створюється кілька альтернативних сценаріїв, що дозволяє описати картину майбутнього з різних точок зору, оцінити можливі наслідки тієї чи іншої варіанта, виявити загрози і розробити стратегію поведінки кожної ситуації. Визначаючи можливі ризикові події та комбінуючи їх у сценарії, можна намітити шляхи розвитку, що перешкоджають їх негативному впливу, та стимулюють позитивний ефект.

Таким чином, мета стратегічного планування та розробки сценаріїв — передбачити майбутні тенденції та отримати готовий набір рішень, які відповідають різним варіантам розвитку подій в умовах ризиків та невизначеності, щоб швидко та ефективно реагувати на зміни, що відбуваються.

---

<sup>23</sup> Чим відрізняються бачення, прогноз та сценарій?

Усі вони є інструментами планування, але відрізняються за своєю сутністю і метою використання:

**Бачення** – це бажана картина майбутнього організації, яка може бути реалізована за найсприятливіших умов. Визначає місію та основні принципи, які спрямовуватимуть діяльність організації протягом багатьох років, передбачає постановку цілей та визначення конкретних заходів, які необхідно вжити для досягнення бажаного стану.

**Прогноз** – це передбачення розвитку подій у майбутньому на основі аналізу поточних подій та тенденцій із використанням статистичних чи економічних методів. Прогноз спрямований на кількісні характеристики і не враховує ризики, тому він показує ефективність при короткостроковому плануванні та низькому ступені невизначеності.

**Сценарій** – це опис можливого розвитку подій у майбутньому, які ґрунтуються на певних умовах та припущеннях. Сценарії передбачають відповідь на питання «Що буде, якщо ...?». Вони не претендують на точність і чіткість, а скоріше є засобом для роздумів про можливих ризиках і вигодах. Створення сценаріїв спрямоване переважно на якісні характеристики, хоча вони можуть містити деякі кількісні оцінки.

При проведенні сценарного планування бачення та прогнози використовуються як вихідна інформація, а сценарії виступають як підсумковий результат процесу.

Процес планування сценарію складається з двох основних етапів:

1. Виявлення основних невизначеностей і тенденцій, які можуть вплинути на майбутнє.
2. Розробка декількох сценаріїв реагування з урахуванням чинників, визначених на першому етапі.

Для створення сценаріїв використовують різні методи. Один із них – морфологічний аналіз, що дозволяє візуалізувати можливі комбінації ризикових подій, що передбачає складання таблиці з двома наслідками: «настає» – «не настає». Для розробки великої кількості сценаріїв використовують інший метод «*дерево сценаріїв*». У ньому розглядаються комбінації ризикових подій, що мають різну ймовірність настання, кожна з яких буде окремим сценарієм.

Кожен сценарій описує різне можливе майбутнє зі своїм унікальним набором припущень і результатів. Розглянувши ці сценарії, організація зможе краще зрозуміти різні можливі варіанти майбутнього, з якими вона може зіткнутися, та розробити більш стійкі та адаптовані стратегії.

Серед ***інструментів планування та розподілу ресурсів*** досить широке застосування в міжнародній практиці знайшли методи фінансового планування, бюджетування, сітьового аналізу, календарного планування.

***Фінансове планування*** припускає транслювання результатів стратегічних рішень у різні типи фінансової документації. Метою довгострокового фінансового планування є складання прогностичного балансу та звіту про фінансові результати. На основі планових документів фірма розробляє оперативні бюджети.

***Бюджетування*** безпосередньо пов'язане з вирішенням завдання розподілу економічних ресурсів, які знаходяться в розпорядженні організації. Розроблення бюджетів додає кількісну визначеність обраним планам розвитку організації.

Виділяють декілька основних типів оперативних бюджетів:

- *матеріальний бюджет* (визначає види, кількість сировини та матеріалів, необхідних для реалізації плану);
- *бюджет закупівель* (конкретизує витрати на закупівлю матеріалів, необхідних для здійснення планів);
- *трудоий бюджет* (веде облік прямих витрат праці, що виникають при впровадженні наміченої програми дій);
- *бюджет адміністративних витрат* (включає витрати на виконання основних управлінських функцій: заробітну плату керівників, витрати на відрядження, гонорари, витрати на утримання офісів тощо).

До основних фінансових бюджетів відносять *бюджет грошових надходжень* і *бюджет капіталовкладень*. Якщо бюджет грошових надходжень деталізує грошові потоки на визначений час (рік, півроку з розбивкою щомісячно) і спрямований на забезпечення ліквідності фірми, то бюджет капіталовкладень уточнює заплановані грошові витрати з урахуванням змін.

***Сітьовий аналіз***<sup>24</sup>, або аналіз критичного шляху, відомий як один з методів планування проєктів. Сітьовий аналіз ґрунтується на розподілі проєкту на елементи (дії, операції), представленні елементів та їх зв'язків у формі сітьового графіка. Вивчення тимчасових і ресурсних вимог для виконання кожної операції дає можливість сформулювати критичний шлях, що визначає мінімальний час для реалізації усього проєкту. Сітьовий аналіз може бути також використаний для планування матеріальних ресурсів, для дослідження впливу зміни одних елементів проєкту на інші.

---

<sup>24</sup> Інші назви українською – сітковий, мережевий



Він полягає у створенні логічних діаграм послідовності виконання проєктних робіт - сіткових графіків – і визначенні тривалості цих робіт і реалізації стратегії в цілому з метою подальшого контролю.

Застосування сіткового планування допомагає відповісти на такі запитання:

1. Скільки часу потрібно для реалізації стратегії?
2. У який час мають розпочинатися та закінчуватися окремі роботи?
3. Які роботи є «критичними» і повинні виконуватися точно за графіком, аби не зірвати строки реалізації стратегії?
4. На який термін можна відкласти виконання «некритичних» робіт, щоб це не вплинуло на строки реалізації стратегії?

Сіткове планування полягає передусім у побудові сіткового графіка та обчисленні його параметрів. *Сітковий графік* – це графічне подання робіт в межах стратегічного плану, яке відбиває їх послідовність та взаємозв'язок. Для його побудови потрібно мати таку інформацію: список робіт; логічні зв'язки між ними.

**Календарне планування** – це процес складання й коригування розкладу, в якому роботи, що виконуються в межах реалізації стратегії, взаємопов'язуються між собою у часі і з можливостями їх забезпечення різними видами матеріально-технічних та трудових ресурсів. При календарному плануванні обов'язково повинно враховуватися дотримання заданих обмежень (тривалість робіт, ліміти ресурсів) та оптимальний розподіл ресурсів.

Параметрами календарного плану в найпростішому варіанті є дати початку та закінчення кожної роботи, їх тривалість та необхідні ресурси. У більшості складних календарних планів існують до 6 варіантів моментів початку, закінчення, тривалості робіт та резервів часу. Це ранні, пізні, базові, планові і фактичні дати, реальний та вільний резерв часу.

Існує три варіанти вибору:

1. Календарний план за датою раннього початку. Використовується для стимулювання виконавців проєкту.
2. Календарний план за датою пізнього завершення. Використовується для представлення виконання проєкту в кращому вигляді для споживача.
3. Календарний план, який вибирається для згладжування ресурсів або для представлення замовнику найбільш імовірного закінчення.

Існують різні способи відображення календарного плану:

1. *Табличний*. У таблиці подається перелік робіт на певному рівні WBS за датами початку, кінця, тривалості по кожній із робіт (табл. 18).

Таблиця 18

### Календарний план реалізації стратегії

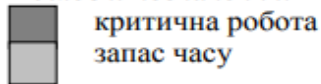
Код роботи	Робота	Тривалість, дні	Дата початку	Дата кінця	Резерв, дні
A					
B					
C					
D					
E					

2. *Діаграмний*. Подання у вигляді діаграм Ганта (названа за ім'ям німецького інженера Генрі Ганта, який вперше запропонував цей інструмент календарного планування) – табл. 19.

## Діаграмний план реалізації стратегії

Робота	Поточна дата						
	01.01	02.01	03.01	04.01	05.01	06.01	07.01
<b>A</b>							
<b>B</b>							
<b>C</b>							
<b>D</b>							
<b>E</b>							

Умовні позначення:



Реалізація стратегії передбачає суттєві зміни в самій організації: структурі, культурі, роботі персоналу та стилі управління організацією, в управлінні ресурсами організації. Зі сказаного вище можна зробити висновок, що до основних умов реалізації стратегії організації, можуть бути віднесені: організаційна структура, система управління, персонал і організаційна культура організації. Розглянемо ці умови детальніше.

*Стратегія істотно впливає на вибір організаційної структури.* Але це зовсім не означає, що необхідно змінювати структуру організації щоразу, коли необхідно реалізовувати нову стратегію. Але при цьому щоразу при проведенні стратегії обов'язково необхідно встановити, наскільки існуюча організаційна структура відповідає стратегії, що проводиться. І вже після цього проводити у разі потреби зміни структури або провести невеликі коригування.

Для аналізу структури організації необхідно відповісти на такі питання:

- Чи буде існуюча організаційна структура сприяти або заважати реалізації обраної стратегії?
- На яких рівнях в організаційній структурі має здійснюватися вирішення певних завдань у процесі здійснення стратегії?
- І як неформальні процеси можуть бути використані для реалізації обраної стратегії?

Існує тісний зв'язок між організаційною структурою і стратегією: зміни у структурі йдуть слідом за зміною стратегії. Після змін починається наступний цикл: стратегії змінюються внаслідок змін у стратегічному мисленні.

Яку організаційну структуру необхідно вибрати, залежить від низки чинників, у тому числі:

- розмір та характер діяльності організації;
- географічне розміщення організації;
- технологічний чинник;
- кваліфікація та цінності керівників та співробітників організації;
- характеристики зовнішнього середовища (її динамізм);
- цілі та стратегія, що реалізується організацією.

*На процес реалізації стратегії також впливає й організаційна культура.*

Організаційна культура забезпечує спільність цілей та зусилля щодо їх досягнення, що підтверджуються прийнятими цінностями та нормами поведінки, тому вона є досить сильним інструментом. І може як допомогти у процесі реалізації стратегії, так і навпаки – ускладнити цей процес або навіть звести до нуля. Крім того, потрібно оцінювати і як впливатиме ухвалення нової стратегії на організаційну культуру. Необхідно оцінювати, чи не призведе зміна організаційної культури задля досягнення стратегії до більш негативних наслідків, ніж коригування цієї стратегії чи повна відмова від неї.

Коли організаційна культура та стратегія організації узгоджені між собою та відповідають одна одній, це формує додаткові стимули персоналу організації ефективно працювати на досягнення цілей обраної стратегії, формується лояльність співробітників до організації загалом, підвищується мотивація людей на ефективну роботу. І навпаки, неузгодженість культури організації та прийнятої стратегії призводить до того, що співробітники не розуміють поставлених цілей і не реалізують поставлені перед ними завдання.

Якщо перед співробітниками організації визначені цілі, які не відповідають цінностям і нормам, прийнятим в організації, це призведе до неправильного тлумачення завдань та неправильно прийнятих рішень.

Для визначення відповідності запланованих стратегічних змін та наявної організаційної культури необхідно зробити наступне: розкласти стратегію на складові (ініціативи, завдання), які й становитимуть програму стратегічних дій. Кожне з цих стратегічних завдань необхідно проаналізувати і розглядати з двох основних позицій: важливість кожного завдання для успіху даної стратегії, сумісність між стратегічним завданням і тією стороною організаційної культури, яка покликана забезпечити це завдання.

Г. Шварц і С. Девіс сформувавши *матрицю оцінки «культурного» ризику* (рис. 26). У цій матриці виділяють три зони ризику: зону незначного ризику, зону керованого ризику та зону неприпустимого ризику. Використовуючи цю матрицю, оцінюють місце стратегічних завдань на полі матриці на основі управлінського досвіду та інтуїції (експертна оцінка). Це дозволяє визначити стратегічні завдання, реалізації яких існуюча організаційна культура створює значні бар'єри.

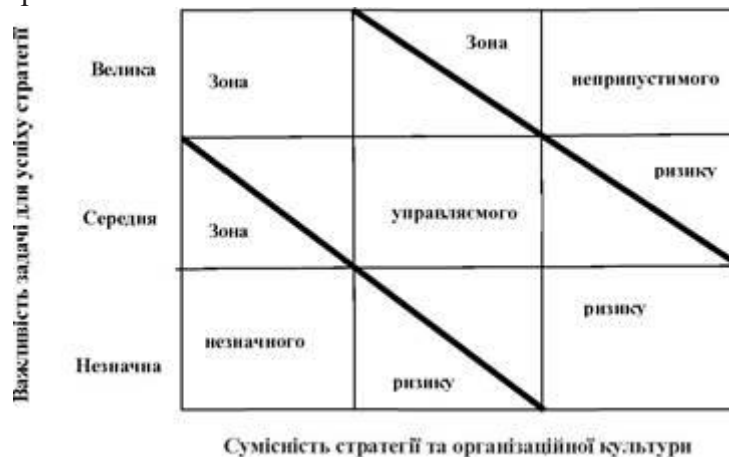


Рис. 26. Матриця оцінки «культурного» ризику

Зона незначного ризику характеризується високою сумісністю між запланованою стратегією та організаційною культурою та невеликою значимістю та важливістю завдання для успіху даної стратегії.

Зона неприпустимого ризику, навпаки, відповідає низькій сумісності між організаційною культурою та запланованою стратегією та великою важливістю стратегічного завдання.

Виділяють основні способи вирішення проблеми несумісності стратегії та організаційної культури:

- зміна організаційної культури під стратегічні завдання;
- зміна системи управління (як частина організаційної культури) під стратегічні завдання;
- зміна самої стратегії під існуючу культуру в організації;
- ігнорування культури, що перешкоджає ефективному проведенню у життя обраної стратегічної ініціативи.

Згідно з висновками вчених Г. Шварца і С. Девіса, всі зусилля повинні бути спрямовані на мінімізацію ризику, що виникає.

*Однією з найважливіших складових успішної реалізації стратегії є персонал організації.* Саме персонал є стратегічним ресурсом і головною цінністю організації, особливо у сфері охорони здоров'я.

Ключовими вимогами до співробітників закладів охорони здоров'я та фармацевтичних установ будь-якого рівня є дотримання медико-соціальних показників ефективності, культури спілкування, корпоративного духу, колективізму, а також турботи про організацію в цілому. Підвищується вимога до співробітників і паралельно є високою роль кожного медичного / фармацевтичного працівника у наданні послуг.

Іншою вимогою до співробітників є постійне навчання, розвиток здібностей та вдосконалення навичок, оскільки в умовах постійних, динамічних зовнішніх і внутрішніх змін на персонал організації покладається відповідальність за швидке прийняття рішень.

Будь-яка стратегія базується на рівні організації, основою якої є персонал цієї організації. Звідси випливає, що реалізація стратегії вимагає від співробітників поведінки певного типу. Причому на реалізацію стратегії впливають рівень і природа мотивації персоналу. Отже, виходить, що у процес реалізації стратегії насамперед впливає процес управління персоналом. Навіть найякісніша стратегія може виявитися нереалізованою, якщо працівники не мають достатній професіоналізм і навички для її виконання. Тому, щоб забезпечити ефективність праці кожного співробітника щодо реалізації стратегії, необхідна мотивація співробітника для виконання необхідних функцій.

### **3. Стратегічний контроль**

**Стратегічний контроль** – це особливий вид управлінської діяльності в організації, що полягає у контролі ходу реалізації стратегічного плану, спостереженні та оцінюванні проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через установлення стійкого зворотного зв'язку. Це заключний етап стратегічного управління.

Стратегічний контроль необхідний для виявлення та запобігання загрозам, пов'язаним з виконанням стратегії.

Основне завдання стратегічного контролю – виявити проблеми та скоригувати діяльність організації до того, як ці проблеми переростуть у кризу.

В управлінні організацією розрізняють три типи контролю:

- стратегічний (результати функціонування понад рік);
- тактичний (6–12 місяців);
- оперативний (до 6 місяців).

Тобто поряд з ієрархією стратегій існує і ієрархія контролю. Для корпоративного рівня характерний переважно стратегічний контроль, у якому головна увага фокусується на підтримці балансу між різними видами бізнесу.

На рівні структурних підрозділів переважає тактичний контроль, який концентрує увагу менеджерів на поліпшенні конкурентної позиції організації. У процесі тактичного контролю, зазвичай, відстежуються рівень витрат і частка ринку.

Для функціонального рівня переважає оперативний і тактичний контроль, у відповідності до яких щодня чи щотижня відстежуються такі показники функціонування, як кількість виконаних замовлень, число рекламаций тощо.

Основні етапи стратегічного контролю:

- 1) визначення органів контролю та механізмів його застосування;
- 2) визначення параметрів, стандартів і норм для забезпечення об'єктивності оцінок;
- 3) установлення правильності виконання робіт, передбачених планами різного типу;
- 4) порівняння досягнутих параметрів робіт з встановленими стандартами та нормами;

5) прийняття коригуючих заходів.

Контроль відповідатиме своєму призначенню, якщо керівники будуть виконувати в процесі його організації такі рекомендації:

1. Визначте об'єкт контролю (робота, виконавець, процес тощо).

2. Розробіть вимоги до параметрів об'єкта контролю (планові показники, нормативи, стандарти).

3. Визначте основні види контролю (вхідний, поточний чи заключний), його форми і «відповідальних» (самоконтроль, взаємоконтроль, за допомогою спеціальних контролерів, централізований чи децентралізований) та методи.

4. Розробіть систему контролю, що виходить за межі суто поточних чи результуючих кількісних параметрів, з метою забезпечення посадових осіб і виконавців інформацією для виявлення причин успіху/невдачі виконуваних робіт.

5. Розробіть плани-графіки (в зручній для конкретного підприємства формі) виконання контрольних заходів.

6. Перевірте надійність функціонування «зворотного зв'язку» між органами керівництва та об'єктами контролю щодо своєчасності, надійності та змісту отриманої контрольної інформації.

7. Забезпечте аналіз отриманої інформації й розробку своєчасних коригуючих заходів.

Ефективна система оцінки та контролю через механізм зворотного зв'язку забезпечує інформацією як процес реалізації стратегічних планів, так і початкову розробку стратегії.

Стратегічний контроль часто засновується на контролі досягнення стратегічних цілей і заснований на системи збалансованих показників (BSC – див. вище у цьому розділі).

Контроль – це необхідний елемент забезпечення досягнення організацією поставленої мети.

## **МАТЕРІАЛИ ЩОДО АКТИВАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ**

### **1. Стратегічний контроль – це :**

А. Визначення відхилень у діяльності організації або у характеристиках продукції, яка виготовляється

Б. *Спостереження та оцінювання проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через установа стійкого зворотного зв'язку*

В. Управлінські дії зі з'ясування відхилень у діяльності організації або окремих виконавців, визначення винних у цих відхиленнях

### **2. Процес стратегічного планування діяльності організації, результати якого оформлюються системою бюджетів – це:**

А. Фінансування

Б. Балансування

В. Бюджетування

### **3. Реалізація стратегії не передбачає:**

А. Створення необхідної організаційної структури

Б. Розроблення програм і їх бюджетів

В. Формування мотивацій системи і відповідної корпоративної культури

Г. Розробка сумісних зі стратегією політик та процедур

Д. *Зміна сенсу стратегічного вибору*

**4. Планування за схемою «згори-вниз» визначає ініціативу оперативних підрозділів, а керівництво тільки виробляє елементи стратегії:**

- А. Так
- Б. Ні

**5. Доповніть твердження:**

На процес реалізації стратегії впливають: \_\_\_\_\_

---

## **ЗАГАЛЬНЕ МАТЕРІАЛЬНЕ ТА НАВАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЕКЦІЇ**

*Матеріальне забезпечення лекції:*

- Учбове приміщення кафедри менеджменту охорони здоров'я
- Обладнання: ноутбук / комп'ютер, проектор, проекційний екран, дошка аудиторна, фліпчарт на тринозі
- Ілюстративні матеріали: мультимедійні презентації, таблиці, схеми, роздатковий матеріал

*Навчально-методичне забезпечення лекції:*

- Робоча програма навчальної дисципліни
- Силабус навчальної дисципліни
- Методична розробка до лекцій з навчальної дисципліни

*Навчально-методична література:*

- Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
- Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон : Олді-плюс, 2020. 391 с.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Охарактеризуйте сутність стратегічних змін та їхню роль в організації
2. Охарактеризуйте стратегічний план як частину стратегічного планування
3. Охарактеризуйте основні інструменти, які можуть використовуватися під час формування стратегічних планів
4. Наведіть приклади застосування BSC в охороні здоров'я та фармацевтичному бізнесі
5. Наведіть різницю між сітковим і календарним плануванням
6. У чому полягає роль стратегічного контролю у стратегічному управлінні?

## **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

**Основна:**

1. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
2. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
3. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
4. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.



5. Краснокутська Н. С. Стратегічне управління : навч. посібник / Н. С. Краснокутська, І. А. Кабанець ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : НТУ "ХПІ", 2017. 460 с.
6. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
7. Стратегічне планування в охороні здоров'я на рівні госпітального округу. Посібник для тренерів. 2020. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Manual1.pdf>
8. Стратегічне планування в охороні здоров'я на рівні госпітального округу. Робочий зошит для учасників тренінгу. Модуль 1. Вступ до стратегічного планування. Оцінка ситуації. 2020. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Workbook1.pdf>
9. Michael E. Porter, Thomas H. Lee The Strategy That Will Fix Health Care. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2013/10/the-strategy-that-will-fix-health-care>

#### **Додаткова:**

1. Бізнес-планування в охороні здоров'я: навчально-методичний посібник для керівників закладів охорони здоров'я за спеціальністю "Організація та управління охороною здоров'я" / Ю.В. Вороненко, В.М. Пащенко; за заг. ред. Ю.В. Вороненка. Київ: Генеза, 2016. 334 с.
2. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посіб. / Л. Д. Забродська. Харків : Консум, 2004. 208 с.
3. Cornelius Femi POPOOLA, Kayode Sunday OSUNDINA & Kayode Lanre SULE Strategic management in healthcare organisations: purpose and challenges. URL: [https://www.academia.edu/30507993/Strategic\\_Management\\_in\\_Healthcare\\_Organisations\\_Purposes\\_and\\_Challenges\\_docx](https://www.academia.edu/30507993/Strategic_Management_in_Healthcare_Organisations_Purposes_and_Challenges_docx)
4. Hübner, Claudia & Flessa, Steffen. (2022). Strategic Management in Healthcare: A Call for Long-Term and Systems-Thinking in an Uncertain System. International Journal of Environmental Research and Public Health. 19. 8617. 10.3390/ijerph19148617.
5. Linda E. Swayne W. Jack Duncan Peter M. Ginter Instructor's Manual to Accompany Strategic Management of Health Care Organizations Fifth Edition. URL: <https://www.blackwellpublishing.com/content/swayne/IM/ToCsandPreface.pdf>
6. Strategic Planning in Health Care - General Approach. In book: METHODS AND TOOLS IN PUBLIC HEALTH: A Handbook for Teachers, Researchers and Health Professionals (pp.849-71) Edition: 1st Chapter: 4 Publisher: Hans Jacobs Publishing Company Editors: Zaletel-Kragelj L., Bozиков J. URL: [https://www.researchgate.net/publication/235229318\\_Strategic\\_Planning\\_in\\_Health\\_Care\\_-\\_General\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/235229318_Strategic_Planning_in_Health_Care_-_General_Approach)

### **13. Електронні інформаційні ресурси**

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: [www.who.int](http://www.who.int).
2. Портал нормативних актів України та Всесвітньої медичної асоціації. URL: [http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ\\_SUITE\\_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089](http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ_SUITE_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089)
3. Український медичний часопис: медичний журнал. URL: [www.umj.com.ua](http://www.umj.com.ua).
4. American college of healthcare executives. URL: <https://www.ache.org/>.
5. Modern healthcare. URL: <https://www.modernhealthcare.com/vital-signs-healthcare-blog>.
6. The New England Journal of Medicine. URL: <https://www.nejm.org/about-nejm/products-and-services>.
7. Health Strategy. European Commission: official web-site. URL: <https://ec.europa.eu/health/policies/background/review/strategy>.

## ТЕМА 5. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ФАРМАЦЕВТИЧНИХ УСТАНОВ

**Актуальність теми:** Формування умов конкурентної боротьби, а отже й запуск механізмів управління конкурентоспроможністю у сфері охорони здоров'я та фармацевтичному бізнесі актуалізується в умовах розвитку розбудови ринку медичних послуг і розвитку фармацевтичного ринку, коли відбувається еволюційний перехід до нових економічних і маркетингових відносин у процесі виробництва й споживання цих послуг. Управління конкурентоспроможністю є стратегічним завданням організація задля її ефективного функціонування та оптимального розвитку у довгостроковій перспективі.

**Мета:** набуття здобувачем вищої освіти знань щодо базових засад управління конкурентоспроможністю закладів охорони здоров'я та фармацевтичних установ.

### **Основні поняття:**

1. Конкурентоспроможність
2. Конкурентні переваги
3. Стратегічна позиція
4. Конкурента стратегія

### **ПЛАН І ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЛЕКЦІЇ**

Привітання, перевірка присутніх, повідомлення теми, мети заняття, мотивація здобувачів вищої освіти щодо вивчення теми.

### **ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ (ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ)**

#### **1. Конкурентоспроможність організації**

**Конкуренція в охороні здоров'я** – це стан і процес взаємовідносин надавачів медичних послуг та їх споживачів, у рамках якого відбувається суперництво між надавачами медичних послуг з метою задоволення потреб пацієнтів. Конкуренція – це ключова риса ринкової економіки<sup>25</sup>.

Конкурувати можуть як організації, які пропонують однакову продукцію / послуги, так і організації, що працюють в різних сферах бізнесу.

У маркетингових дослідженнях представлено три **види конкуренції**:

- функціональна (будь-яка потреба може бути задоволена по-різному, продукти / послуги, які забезпечують це задоволення, – функціональні конкуренти.);
- видова, яка з'являється у зв'язку з наявністю товарів / послуг, що призначаються для задоволення однієї потреби, але розрізняються за будь-якими суттєвими параметрами;
- предметна, що виникає внаслідок того, що різними організаціями випускаються практично ідентичні продукти / послуги, які незначно відрізняються.

Основа конкурентоспроможної економіки – це конкурентоспроможна промисловість. Тому кінцевою метою будь-якої організації є перемога у конкурентній боротьбі. Перемога не

---

<sup>25</sup> **Ринкова економіка** – це економічна система, заснована на принципах підприємництва, різноманіття форм власності на засоби виробництва, вільного ринкового ціноутворення, договірних відносин між суб'єктами господарювання при мінімальному економічному втручанні держави в господарську діяльність та державному регулюванні економіки.



разова, не випадкова, а закономірний результат постійних і грамотних зусиль організації. Досягається чи ні ця перемога – залежить від конкурентоспроможності організації, тобто від того, наскільки вона краща порівняно з аналогами, конкурентами – іншими організаціями.

**Конкурентоспроможність** – це здатність певного об'єкта/суб'єкта<sup>26</sup> перевершити конкурентів у заданих умовах. Також конкурентоспроможність визначають, як властивість об'єкта витримувати конкуренцію між подібними об'єктами, а також здатність здійснювати конкурентні дії на ринку.

Виділяють:

– **конкурентоспроможність національної економіки**, що означає здатність країни як геополітичного суб'єкта забезпечувати самостійний економічний і політичний розвиток та утримувати стійкі позиції в економічному суперництві з іншими країнами<sup>27</sup>;

– **конкурентоспроможність організації** – це її індивідуальна властивість (конкурента перевага), що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення організацією конкретної потреби споживачів на ринку у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на цьому ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію проти аналогічних об'єктів на цьому ринку. Це здатність організації створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів. Конкурентоспроможність організації може бути визначена як її порівняльна перевага відносно інших організацій цієї ж галузі усередині національної економіки і за її межами. Це означає, що конкурентоспроможність організації може бути виявлена (оцінена) лише в рамках групи організацій, які належать до однієї галузі, або організацій, що випускають товари-субститути;

– **конкурентоспроможність товару / послуги** – це здатність продукції / послуг бути привабливішою для споживача у порівнянні з іншими виробами / послуг аналогічного виду й призначення, завдяки кращій відповідності її якісних і вартісних характеристик вимогам ринку й споживчим оцінкам. Конкурентоспроможність продукції – це здатність продукції вирізнятися серед аналогічних товарів, які пропонують на ринку фірми-конкуренти.

Під **конкурентоспроможністю закладу охорони здоров'я / фармацевтичної установи** розуміється наявність індивідуальних особливостей, конкурентних переваг і можливостей їхнього використання у конкурентній боротьбі за найбільш вигідних умов надання медичних послуг / виробництва й збуту фармацевтичних товарів з метою досягнення поставлених цілей. Тобто, поняття конкурентоспроможність включає в себе всі особливості економічних, організаційних, правових характеристик, що визначають місце закладу охорони здоров'я / фармацевтичної установи на відповідному ринку медичних послуг / фармацевтичному ринку.

**Конкурентна боротьба** – це дії, спрямовані на утримання та зростання частки ринку організації. Мінімальна мета конкурентної боротьби – утримати поточних покупців і не дати їм перейти до конкурентів. Максимальна мета конкурентної боротьби – відібрати покупців у основних конкурентів організації завдяки формуванню конкурентних переваг.

**Конкурентна перевага** – це умови, обставини, рушійні сили виникнення індивідуальних особливостей, факторів конкурентоспроможності організації та можливостей

---

<sup>26</sup> До об'єктів, яким властива конкурентоспроможність, відносяться: товари / послуги; підприємства / організації (як виробники товарів / надавачі послуг); галузі (як сукупність підприємств / організацій, що пропонує товари чи послуги); регіони (райони, області, країни чи їх групи).

<sup>27</sup> Конкурентна перевага країни у господарській сфері – це певна якість її ділової привабливості, тобто якість умов ведення господарської діяльності, які беруть до уваги підприємства/організації, приймаючи рішення про розміщення свого капіталу, та працівники, приймаючи рішення про пропозицію своїх послуг. Конкурентна перевага країни у соціальній сфері – це певна якість комфортності проживання, тобто якість умов життя людей, які впливають на рішення людей, залишатися жити в країні чи мігрувати, а також на режим природного відтворення населення.

їх використання в боротьбі на конкурентному ринку. Конкурентна перевага – це характеристики ринкової діяльності організації, які створюють певну перевагу над конкурентами. Створення конкурентних переваг пов'язано з розробкою комплексу заходів у сфері товару / послуг, розподілу, ціни, стимулювання, які забезпечують перевагу над аналогічними діями конкурентів.

## **2. Управління конкурентоспроможністю в охороні здоров'я та фармації**

**Управління конкурентоспроможністю закладу охорони здоров'я / фармацевтичної установи** – це діяльність керівництва організації, яка полягає у цілеспрямованому, організаційному впливі на складові, фактори конкурентоспроможності (конкурентні переваги) закладу охорони здоров'я / фармацевтичної установи, що здійснюється з метою підвищення конкурентоспроможності до бажаного, цільового рівня.

### **Елементи управління конкурентоспроможністю організації:**

- *планування*: розробка продукції / послуг, проектування усіх процесів;
- *організація*: оптимізація організаційної структури, забезпечення ресурсами, стимулювання збуту;
- *мотивація*: персоналу організації, контрагентів;
- *контроль*: якості управлінських рішень, якості продукції / послуг, якості ресурсів; реалізації управлінських рішень; відстеження рівня конкурентоспроможності.

Основну роль у системі управління конкурентоспроможністю організацій відіграє управління конкурентоспроможністю продукції / послуг, яка формується на етапах розроблення, виробництва й реалізації продукції. Категорії конкурентоспроможності продукції / послуг та організації мають високий ступінь взаємозалежності. Водночас конкурентоспроможність продукції / послуг є окремою та незалежною категорією, оскільки вона більше пов'язана із успіхом продукції / послуг на ринках збуту, ніж із особливостями функціонування організації. Тобто, вирішальну роль в управлінні конкурентоспроможністю має відігравати конкурентні стратегії.

## **3. Фактори конкурентоспроможності та їхній аналіз**

Рівень конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я / фармацевтичної установи завжди залежить від впливу різних факторів. Під **факторами конкурентоспроможності** закладу охорони здоров'я / фармацевтичної установи розуміють умови, обставини, рушійні сили виникнення індивідуальних особливостей, конкурентних переваг закладу охорони здоров'я / фармацевтичної установи та можливостей їхнього використання у конкурентній боротьбі на конкурентному ринку медичних послуг / фармацевтичному ринку.

Існує багато класифікаційних ознак та видів факторів конкурентоспроможності. Розглянемо основні із них. О. Циганок виділяє три групи факторів конкурентоспроможності:

- техніко-економічні;
- комерційні;
- нормативно-правові.

*Техніко-економічні фактори* включають в себе якість, витрати на експлуатацію або використання продукції чи послуг, витрати на виробництво, які залежать від наукомісткості виробництва, продуктивності та інтенсивності праці. *Комерційні фактори* визначаються умовами реалізації продукції на ринку та включають в себе: кон'юнктуру ринку (гострота конкуренції, співвідношення між попитом та пропозицією товару, національними та релігійними складовими ринку); надання сервісу (наявність дистриб'юторської мережі, організацій технічного обслуговування та інших супутніх послуг); рекламу (наявність

рекламних засобів впливу на споживача з метою формування попиту); імідж (популярність торгівельної марки, репутація організації). *Нормативно-правові фактори* відображають вимоги технічної, екологічної безпеки використання продукції, патентно-правові вимоги.

Якщо інтерпретувати цю класифікацію по відношенню до закладів охорони здоров'я, необхідно замінити техніко-економічні фактори на медичні, тобто ті, які відповідають за наявність медичних послуг певного спектру та якості. *Медичні фактори* конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я багато в чому залежать від рівня технічної оснащеності закладу. Сучасна медицина вимагає великих капітальних вкладень у закупівлю медичного обладнання. Також важливим медичним фактором конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я є необхідність постійного підвищення кваліфікаційного рівня працівників у відповідності із останніми досягненнями медичної науки.

Таким чином, до медичних факторів конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я пропонується віднести:

- асортимент і номенклатуру послуг, які надає заклад охорони здоров'я;
- якість надання медичних послуг закладу охорони здоров'я;
- технічне оснащення закладу охорони здоров'я;
- рівень кваліфікації медичних працівників закладу охорони здоров'я.

Другою групою факторів конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я є комерційні фактори. Приватні заклади охорони здоров'я здійснюють комерційну діяльність, надаючи медичні послуги населенню та підприємствам. Тому важливим для конкурентоспроможності окремого закладу є рівень конкуренції збоку інших закладів охорони здоров'я. Також важливими є характеристики попиту, рівень доходів населення, рівень захворюваності тощо. Одним з найголовніших факторів конкурентоспроможності є вартість послуг закладу охорони здоров'я, особливо це стосується регіонів і ринків із високою еластичністю попиту на медичні послуги до ціни<sup>28</sup>.

Ще однією важливою комерційною складовою конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я є нематеріальні фактори, такі як імідж, гудвіл, репутація медичного закладу. Імідж і репутація є результатом передачі споживачу інформації про інші (медичні та комерційні) фактори конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я.

Загалом, у процесі загострення конкурентної боротьби, нематеріальні фактори конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я постійно підвищують своє значення.

Таким чином, комерційні фактори конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я включають в себе:

- кон'юнктуру ринку медичних послуг;
- вартість послуг закладу охорони здоров'я;
- імідж закладу охорони здоров'я.

Третя група факторів – нормативно-правові фактори – розкриває відповідність діяльності закладу охорони здоров'я діючому законодавству. Оскільки державне регулювання і контроль закладів охорони здоров'я є досі жорстким, пропонуємо вважати, що всі медичні заклади відповідають встановленим нормативним вимогам і не виділяти їх в окрему групу факторів конкурентоспроможності.

Виділяють іншу класифікацію факторів конкурентоспроможності:

- зовнішні фактори;
- внутрішні фактори конкурентоспроможності.

Під *зовнішніми факторами* розуміють сукупність суб'єктів господарювання,

---

<sup>28</sup> Висока еластичність попиту означає, що продавці вичерпали можливості збільшення виручки за рахунок підвищення цін і можуть отримати додатковий прибуток лише при зменшенні цін та відповідному зростанні обсягу продажів.

економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування організації. До зовнішніх факторів відносять:

- ресурсні ринки організації<sup>29</sup>, що впливають на формування конкурентної переваги організації впродовж усього виробничого процесу (наявність інвестиційних можливостей, інноваційної технології виробництва, сильної науково-дослідної бази, висококваліфікованих кадрів);
- активність конкурентів;
- фактори попиту, наприклад, еластичність попиту<sup>30</sup>, вимоги споживачів до якості продукції, інше;
- наявність споріднених та підтримуючих галузей в економіці;
- політична ситуація в країні і дії Уряду;
- ступінь приватизації підприємств даної галузі;
- рівень техніки і технологій;
- випадкові події.

До внутрішніх факторів конкурентоспроможності відносять ринкову ефективність, екологічну ефективність, ефективність витрат і ефективність менеджменту. Під ринковою ефективністю розуміється максимально можливе задоволення потреб споживача шляхом наближеності до нього, пошуку переваг, інформаційного забезпечення. Наближеність організації до споживача означає наявність особистих контактів під час продажу продукції / послуг та інтенсивність обслуговування після продажу товару / послуг. Під ефективністю витрат розуміється їхня раціоналізація, яка досягається під час оцінки вкладу кожної фази виробничого процесу у загальний процес створення продукції / послуг за допомогою суворого внутрішньовиробничого контролю та аналізу витрат. Під екологічною ефективністю розуміється не тільки мінімізація шкоди навколишньому середовищу, а й виробництво продукції з екологічно безпечної сировини, на що споживач сьогодні все частіше звертає свою увагу, зменшення заподіяної шкоди навколишньому середовищу, яка приходить на одиницю витрат організації на екологозахисні заходи. Конкурентоспроможність організації також залежить від ефективності менеджменту, на рівень якого впливають особисті якості менеджерів: здатність розробляти та реалізовувати стратегію розвитку організації, пристосовуватись до змін зовнішнього середовища тощо. До цього фактору конкурентоспроможності слід відносити не лише вміння та успішність менеджменту, але і його структуру, склад.

При визначенні внутрішніх факторів конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я необхідно виділити медичну ефективність, тобто здатність якнайповніше задовольняти потреби споживачів за допомогою надання повного спектру високоякісних медичних послуг. Екологічну ефективність пропонується не враховувати, оскільки вона не є актуальною для закладів охорони здоров'я. Пропонується окремо розглядати витратну ефективність, тобто здатність персоналу закладу охорони здоров'я забезпечувати медичну ефективність із найменшим обсягом витрат. Останньою складовою внутрішніх факторів конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я є ефективність менеджменту – те, наскільки управлінський персонал закладу охорони здоров'я здатен виконувати функції менеджменту (організація, планування, контроль, мотивація, аналіз).

---

<sup>29</sup> Ресурсами для закладу охорони здоров'я є персонал, наявність на ринку інноваційних медичних технологій, наявність лікарських засобів, можливість отримання додаткових фінансових ресурсів, можливість отримання результатів сучасних наукових досліджень у медицині.

<sup>30</sup> Еластичність попиту дозволяє майже точно виміряти ступінь реакції покупця на зміну цін, рівня доходів чи інших факторів.

**Аналіз факторів конкурентоспроможності організації** – це важливе завдання стратегічного управління організацією. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність організації проводиться у загальновизнаному порядку. Після встановлення місії й цілей організації виконується діагностичний етап: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу організації; визначення факторів, що представляють погрозу для конкурентоспроможності потенціалу організації; аналіз діяльності конкурентів; визначення факторів, що представляють більше можливостей для досягнення стратегічних цілей організації.

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність організації дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Аналіз внутрішнього середовища передбачає аналіз усіх процесів (фінансових, медичних, маркетингових, організаційних тощо), які відбуваються в організації, її ресурсного потенціалу.

Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність організації дає можливість: знизити рівень невизначеності й ризику в процесі виробничо-збутової діяльності організації; підвищити якість стратегічного планування й прогнозування діяльності організації; підвищити рівень конкурентоспроможності організації та її продукції / послуг; зберегти конкурентні позиції та збільшити частку ринку, що належить організації.

Важливими показниками, за якими доцільно здійснювати аналіз конкурентоспроможності в сфері охорони здоров'я та фармації, є:

1. Якість послуг – основна перевага закладів охорони здоров'я та фармацевтичних установ. В охороні здоров'я до цього показника відноситься комплексний системний підхід до лікування, правильна постановка діагнозу, позитивний результат лікування, наявність необхідного обладнання, наявність медичних препаратів.

2. Рівень професіоналізму лікарів / фармацевтів – якість медичної (фармацевтичної) освіти, наявність наукового ступеня, компетенції лікаря, стажування та підвищення кваліфікації, досвід роботи.

3. Побудова відносин із пацієнтом – включає повагу, уважність до пацієнта, оперативність надання послуг, привітність, ввічливість, людяність персоналу.

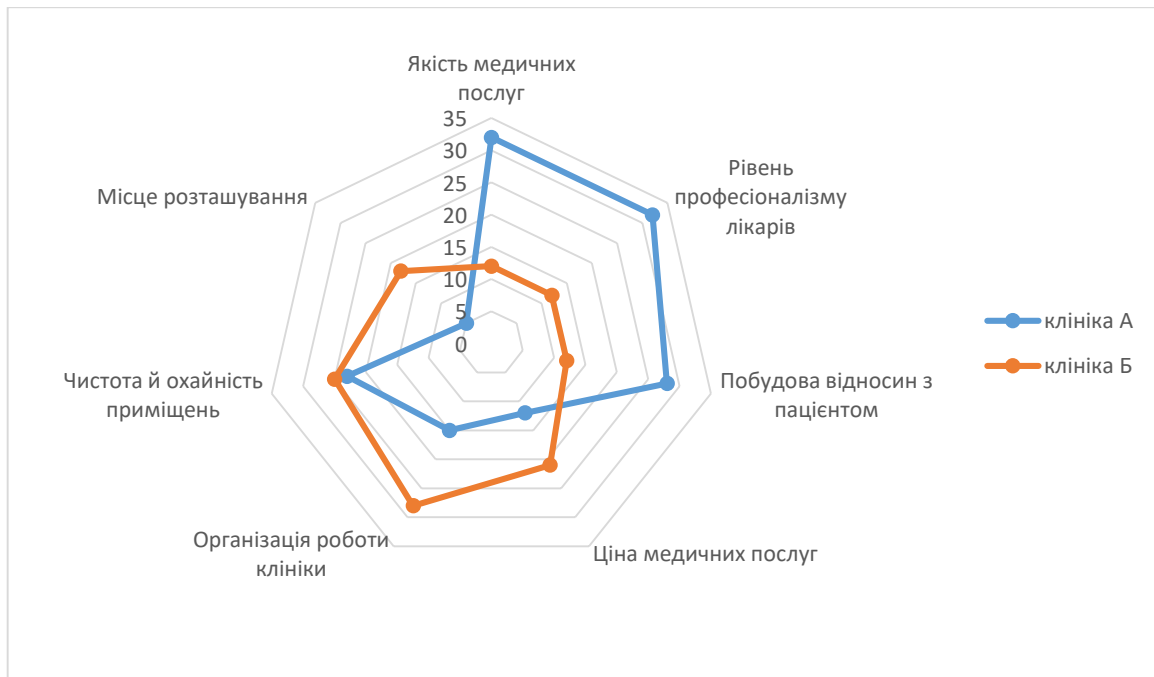
4. Ціна медичних послуг / фармацевтичних препаратів – визначає «цінову прихильність» пацієнтів до медичного закладу / фармацевтичної установи, наявність програм лояльності.

5. Організація роботи закладу – наявність сайту з необхідною інформацією, відсутність черг, режим роботи, наявність інформації про заклад у засобах масової інформації.

6. Чистота та охайність приміщень – наявність ремонту в приміщеннях, чистота в кімнатах, дезінфекція, кварцування приміщень.

7. Місце розташування – чинник, який істотно впливає на загальну відвідуваність закладу.

Візуально оцінку факторів конкурентоспроможності можна представити наступним чином – рис. 27.



**Рис. 27. Оцінка конкурентоспроможності**

Існують певні **методи оцінки конкурентоспроможності**:

– Матричні методи. Цей підхід ґрунтується на маркетинговій оцінці господарської діяльності організації та її продукту / послуги. Сутність методу полягає у аналізі конкурентоспроможності організації з урахуванням життєвого циклу продукції. Ця група методів заснована на параметричному аналізі.

– Методи, що базуються на оцінці конкурентоспроможності продукції / послуг. Ця група методів ґрунтується на тому, що конкурентоспроможність продукту / послуги та організації мають прямо пропорційну залежність. Для визначення конкурентоспроможності продукту / послуги застосовуються кваліметричні та маркетингові методи, більшість з яких полягає у знаходженні співвідношення ціна-якість.

– Методи еталона (графічний), балів, рейтингової оцінки, різниць, рангів.

– Методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції. Сенс цього підходу полягає у бальній оцінці можливостей організації із забезпечення конкурентоспроможності. Усі сформульовані під час аналізу його можливості, створені задля досягнення конкурентних переваг, оцінюються експертами з позиції наявних ресурсів, і чинників.

– Комплексні методи. У межах таких методів оцінка ведеться виходячи з визначення потенційної та поточної конкурентоспроможності. Як правило, поточна конкурентоспроможність визначається на основі оцінки конкурентоспроможності продуктів / послуг організації, а потенційна – за принципом методів, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції.

Одним із ключових комплексних методів оцінки конкурентоспроможності організації є **бенчмаркінг**. Це метод сучасного менеджменту, за допомогою якого організація порівнює свою діяльність із практикою інших організацій з метою впровадження конкретних змін, які дозволяють покращити діяльність, і підвищує свою конкурентоспроможність.

Функції бенчмаркінгу: системний характер (охоплює всі аспекти діяльності компанії, зокрема його радикальні зміни як системи загалом); чітка спрямованість на досягнення найкращого рівня; прикладна спрямованість на досягнення конкурентних переваг (пошук практичного рішення питання «Як реалізувати необхідні поліпшення?»).

Цілями бенчмаркінгу є:

– визначення конкурентоспроможності організації та її слабких сторін;

- усвідомлення необхідності змін;
- добір ідей щодо кардинального поліпшення бізнес-процесів;
- виявлення найкращих прийомів роботи для організації;
- розробка інноваційних підходів до вдосконалення бізнес-процесів;
- сприяння постановці довгострокових цілей за показниками якості роботи, котрі значно перевершують поточні;
- переорієнтування корпоративної культури і ментальності.

Використання бенчмаркінгу є різноспрямованим. Стосовно організації бенчмаркінг охоплює усі сфери та напрями її діяльності: логістику, маркетинг, менеджмент, управління персоналом, фінансовий менеджмент тощо.

Етапи бенчмаркінгу:

1. Визначення об'єкту. На цьому етапі визначаються потреби організації, що зазнають змін, удосконалень; оцінюється її ефективність діяльності; основні процеси, на які вони впливають, виділені та розглянуті результати діяльності організації, а також спосіб кількісного вимірювання властивостей; вказується, наскільки глибоким має бути порівняння.

2. Вибір організації для порівняння. Налаштування типу бенчмаркінгу. Зовнішній бенчмаркінг передбачає порівняння якості роботи цієї організації з конкурентами на ринку. Внутрішній бенчмаркінг передбачає порівняння характеру і якості роботи суміжних підрозділів усередині організації.

3. Пошук еталонних організацій. З організаціями налагоджуються контакти, розробляються критерії, згідно з якими буде проводитися оцінка та аналіз. Об'єктом порівняння може бути реальна організація певної галузі, наприклад, найближчий конкурент чи гіпотетична організація із середніми показниками в галузі або кращими досягненнями в галузі.

4. Аналіз. Відбувається збір інформації про власну організацію та організації, які разом з нею оцінюються. Джерела отримання інформації – результати обміну хорошими практиками між компаніями, використання даних ділових і торгових асоціацій, які проведені незалежним опитуванням організацій, інформація з веб сайтів, звітна інформація.

5. Упровадження. За результатами аналізу створюємо плани дій і процедури контролю.

6. Нова оцінка.

Бенчмаркінг – це безперервний систематичний пошук передового досвіду конкурентів і організацій із суміжних галузей і постійне порівняння змін і результатів діяльності з еталоном. Отже, на основі досягнутого здійснюється створення та підтримка системи постійного покращення результатів бізнесу. Бенчмаркінг є корисним інструментом, коли необхідно вивчити внутрішню ефективність діяльності організації та виявити нові пріоритети діяльності.

#### **4. Конкурентна стратегія та її види**

**Конкурентна стратегія** – це довгострокова стійка модель дій і набір пріоритетів, розроблених керівництвом організації з метою забезпечення та зміцнення її конкурентоспроможності. Це стратегія конкурентної боротьби, що дозволяє створити конкурентні переваги організації у довгостроковій перспективі. Конкурентні стратегії організації – це варіанти її позиціонування на ринку.

Основна мета конкурентної стратегії полягає у досягненні та збереженні конкурентної переваги на ринку в тому сегменті, де організація діє. Це забезпечить максимальний прибуток за поточних умов ринкової конкуренції. Завданням конкурентної стратегії є підвищення лояльності споживачів та можливості вигідно виділитися на тлі інших організацій.

Планування конкурентної стратегії на рівні вищого керівництва є критичним

аспектом управління організацією. Вміло підібрана стратегія в конкурентному середовищі відіграє вирішальну роль для успіху та виживання бізнесу, забезпечуючи йому довгострокову перевагу над суперниками. Конкурентні стратегії реалізуються через ефективну систему управління, структурування бізнес-процесів і формування корпоративної культури всередині організації.

На практиці конкурентні стратегії визначаються взаємодією трьох ключових чинників:

- як організація позиціонується щодо конкурентів;
- яку мету вона переслідує;
- які чинники впливають на ринкову ситуацію.

У сучасному бізнесі відзначається тісний зв'язок між ціною товару та його сутнісною цінністю для споживачів, що визначає стратегічні рішення організацій:

- продукція / послуги будуть оцінені вище ніж їхня економічна вартість;
- запланований обсяг продажів товарів / послуг буде нижчим від рекомендованої фірмою ціни;
- собівартість товару відповідає його економічній ціні.

Стратегія конкуренції – це ретельно розроблений план, який організація створює з метою добитися переваги над конкурентами на ринку. Цей стратегічний підхід може складатися з різних компонентів, включаючи покращення якості товарів чи послуг, коригування цінової політики, впровадження інновацій тощо, але обов'язковими елементами цієї стратегії мають бути:

- 1) позиціонування на ринку (розуміння власної унікальності на ринку, *наприклад, організація може фокусуватися на певному сегменті ринку, де вона знаходиться у вигіднішому положенні порівняно з конкурентами, або фокусуватися на поліпшенні якості свого товару, щоб виділитися серед інших учасників ринку*);
- 2) сегментація ринку (аналіз сегментів ринку та визначення цільової аудиторії, *наприклад, фокусування на дітях до 18 років або для людей похилого віку*);
- 3) організація продуктового портфеля (визначення того, які продукти чи послуги будуть представлені організацією та як вони виділятимуться на тлі аналогічних продуктів / послуг від конкурентів. *Наприклад, це може означати розширення асортименту продукції або забезпечення вищого рівня якості порівняно з товарами / послугами, які пропонують конкуренти*);
- 4) маркетингова стратегія (на цьому етапі організація визначає способи просування свого бренду та товарів / послуг на ринку з метою залучення потенційних клієнтів. Вона може будуватися на основі інструменту 7P. *Наприклад, організація може скористатися різними рекламними кампаніями або взяти участь у різноманітних медико-соціальних заходах*).

Існує безліч класифікацій конкурентної стратегії. Серед основних – це поділ конкурентних стратегій за М. Портером (конкурентна стратегія – див. Тему 3), І. Ансоффом (матриця Ансоффа – див. Тему 2), Ф. Котлером, А. Літлом. Є ще сучасний підхід на основі взаємозв'язку вартості та споживчого значення товару, а також стратегії міжнародного рівня.

### ***Види конкурентних стратегій за Ф. Котлером***

Підхід Ф. Котлера до розподілення конкурентних стратегій організації передбачає розгляд організації з точки зору її конкурентних позицій та маркетингових спрямувань. Експерт поділяє організації на лідерів, організації, що оперують на ринках, що розвиваються, послідовників і нішевих гравців у залежності від їхньої ролі на цільовому ринку. Кожній із цих категорій відповідають певні стратегії, які фахівці маркетингу рекомендують застосовувати:



- 1) Стратегія ринкового лідера;
- 2) Стратегія ринку, що розвивається;
- 3) Стратегія послідовника;
- 4) Стратегія ринкової ніші.

#### ***Стратегія ринкового лідера***

Організації, що домінують на ринку (тобто мають найбільшу ринкову частку), часто встановлюють зміни цінової політики, напрями інновацій, інтенсивність рекламної і збутової діяльності, випуску нових товарів / послуг, проникнення на нові ринки та інтенсивності маркетингових зусиль. Таким чином, ці організації є законодавцями маркетингового комплексу на певному ринку.

Ринковий лідер існує в кожній галузі, в кожній сфері бізнесу, на кожному товарному і територіальному ринку. Така організація повинна залишатися насторожі, оскільки конкуренти можуть заперечувати її позицію або експлуатувати її слабкості.

Для утримання своєї переваги на ринку провідні організації повинні постійно шукати нові методи та стратегії:

- стимулювати загальний попит на ринку;
- забезпечувати захист поточної частки ринку через стратегії оборони та активних заходів;
- розширювати свою частку ринку навіть за умов стабільного ринкового обсягу.

Організація-лідер може застосовувати декілька стратегій:

– *Стратегію розширення первинного попиту* вибирає переважно організація-лідер, яка найбільше сприяє розвитку ринку шляхом виявлення нових потреб у товарі / послугі, пропаганді нових можливостей застосування існуючих товарів або збільшенні разового споживання товару / послуги. Переважно таку стратегію вибирають на початкових стадіях життєвого циклу організації, коли первинний попит ще зростає, а взаємний тиск конкурентів, за умови великого потенціалу зростання, ще невеликий.

– *Оборонну стратегію*, що передбачає захист своєї частки ринку з протидією найнебезпечнішим конкурентам, часто застосовує організація-новатор, яку атакують конкуренти-імітатори. Можливі такі оборонні стратегії: впровадження інновацій та технологічне удосконалення з метою створення перешкод конкурентам; захист ринку шляхом інтенсивного збуту та розширення товарної гами; конфронтація, тобто пряма атака (цінова війна, реклама тощо). *Класичними прикладами можуть бути відносини між Coca-Cola і Pepsi Cola, Kodak і Polaroid.*

– *Наступальна стратегія* ґрунтується на збільшенні частки ринку організацією-лідером шляхом підвищення рентабельності завдяки використанню «ефекту досвіду». Зв'язок між рентабельністю та часткою ринку спостерігається здебільшого у сфері масового виробництва, коли конкурентна перевага виникає завдяки лідерству у витратах.

– *Стратегія демаркетингу* передбачає зменшення частки ринку організацією-лідером у деяких сегментах через підвищення ціни, скорочення послуг, обмеження реклами чи припинення стимулювання попиту. Альтернативою може бути перехід організації на нові ринки, де вона не займає домінуючих позицій.

#### ***Стратегія ринку, що розвивається***

Челенджерами називають ті організації, які займають другі або треті ринкові позиції, успішно й швидко розвиваються та своє основне стратегічне спрямування вбачають у досягненні ринкової першості. Такі учасники ринку прагнуть до розширення своєї частки на ринку, що може включати напад на лідерів і конкурентів. Багато хто з них вибирає стратегію наступу, спрямовану на організації з аналогічним розміром та недостатнім рівнем інновацій чи фінансування.

Розрізняють три види стратегії челенджера: фронтальна атака, флангова атака та обхідний наступ.

– Фронтальна атака полягає у використанні проти конкурента таких же засобів, які використовує він сам, не претендуючи на аналіз його слабких сторін. Досягти успіху у фронтальній атаці можна, забезпечивши оптимальне співвідношення сил організації, яка атакує, та лідера. У військовій стратегії це співвідношення переважно становить 3:1.

– Флангова атака передбачає боротьбу з лідером на тому ринку, де він є слабким або погано захищеним. Коли позиції на цьому ринку завойовані, організація-агресор атакує головний ринок, потім намагається залучити споживачів і переорієнтувати їх на свій товар чи послугу. При цьому очевидно, що дії агресора будуть обов'язково помічені організацією, яку атакують, і вона зробить відповідні кроки. Залежно від успіху цих рішень агресор може відступити або, навпаки, посісти місце атакованої організації. Переважно це відбувається шляхом пропозиції товарів за нижчими, ніж у конкурента, цінами. Саме так діяли японські фірми в США на ринках електроніки й автомобілів. Ця стратегія тим ефективніша, чим більшою часткою ринку володіє лідер, тому що для нього встановити нижчу ціну означає зазнати більших втрат.

– Обхідний наступ ґрунтується на використанні слабких сторін конкурента. На відміну від флангової атаки, обхідний наступ відрізняється великими масштабами і передбачає не лише підірвати, але й завоювати позиції конкурента. Її різновидом є стратегія «партизанського» наступу, тобто крок за кроком наближатися до позицій ринкового лідера.

Правильна оцінка можливої реакції та захисту з боку домінуючого конкурента є критичною для успіху наступу на лідера. Для цього потрібно визначити: найвразливіші місця конкурента; дії, які можуть спровокувати його на опір та ефективність цього опору. Ідеальною можна вважати стратегію, за якої конкурент не здатний на протидію.

### ***Стратегія послідовника***

Послідовники – це успішно діючі на ринку організації, маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання ринкової першості (на відміну від членджерів), а підтримання й охорона своєї ринкової частки. Тобто використовуючи політику слідування за лідером, вони утримують існуючих споживачів. Кожен послідовник має незначну конкурентну перевагу на своєму цільовому ринку (територіальне розміщення, сервісне обслуговування) та не допускає агресивності щодо конкурентної структури ринку, яка вже склалася. Доцільність використання стратегії послідовника пояснюється тим, що весь ризик стосовно товару і ринку збуту покладається на ринкового лідера. Послідовник наслідує тільки вдалий, перевірений ринком досвід лідера, тому його витрати і ризик є значно меншими. Участь таких організацій на ринку характеризується стабільністю. Кожна з них прагне запропонувати щось унікальне для свого цільового ринку та часто стає об'єктом атак з боку конкурентів. Тому для успішного ведення бізнесу для таких організацій важливо забезпечувати високу якість продукції та послуг за мінімальних витрат на виробництво. Тим не менш, це не передбачає, що такі організації не є активними або є повною копією.

Особливості:

– Послідовник проявляється через прагнення «клоноутворення» та паразитування на успіху лідера, наслідуючи його методи і тактики.

– Основна риса у стратегії послідовників – імітація лідера за одночасного збереження деякої унікальності в рекламі, ціноутворенні та інших аспектах.

– Послідовники відрізняються опортунізмом, часто вдаючись до запозичення товарів у лідера з подальшим її удосконаленням.

Отже, ця стратегія передбачає не пасивну поведінку її керівника, а швидше його турботу про забезпечення напряму розвитку, який не викличе опору з боку лідера ринку. При цьому слідування за лідером може бути повним, частковим або вибіркоким. Залежно від обсягів копіювання, стратегію послідовника поділяють на три різновиди: копіювання, імітації й адаптації.

– Компіляція означає наслідування стратегії лідера «крок у крок», за всіма елементами маркетингової стратегії, іноді навіть з використанням товарної марки, що може становити загрозу іміджу конкурента.

– Імітація полягає в копіюванні окремих маркетингових заходів конкурента, але з внесенням певних відмінностей в упаковку, цінову політику чи рекламу.

– Адаптація передбачає вдосконалення певних елементів товару ринкового лідера або пристосування його до визначеного ринку. Ця стратегія може забезпечити перехід послідовника до категорії членджерів, якщо вдосконалення товару суттєве і сприяє підвищенню його конкурентоспроможності.

### ***Стратегія ринкової ніші***

Мистецтво вирватися вперед на ринку часто полягає в тому, щоб не боротися з гігантами, а знайти свою унікальну нішу, де малі та середні організації можуть процвітати, не переймаючись прямою конкуренцією з великими гравцями.

Нішери – це організації, які обслуговують невеликі сегменти ринку, який залишився поза увагою великих підприємств (використовують стратегію ринкової ніші). Отже основна ідея стратегії ринкової ніші полягає у спеціалізації організації на певному сегменті ринку, вона збігається з однією з конкурентних стратегій, сформульованих М. Портером — стратегією спеціалізації, концентрації на певному сегменті. Організації, які захоплюють невелику частку ринку у вузькій ніші, мають потенціал для значних фінансових успіхів. Нішеві виробники в кінцевому рахунку мають глибоке розуміння потреб своєї цільової аудиторії і здатні задовольнити ці потреби більш ефективно, ніж інші організації, що оперують у цій ніші. Нішери повинні постійно розвивати, розширювати та забезпечувати захист свого сегменту ринку.

При цьому спеціалізація може бути класифікована за такими ознаками: за географією, за кінцевим споживачем, за співвідношенням «ціна – якість товару», за сервісним обслуговуванням; за різновидами споживачів.

Ніша, на якій зосереджені зусилля фахівця, буде рентабельною тоді, коли вона задовольнятиме такі умови: матиме достатній потенціал для отримання прибутку; бажані темпи зростання; буде малопривабливою для конкурентів; відповідатиме специфічним можливостям організації; створюватиме стійкий бар'єр для входження інших організацій.

Важливою проблемою залишається визначення критерію, за яким проводять спеціалізацію. Такий критерій може бути пов'язаний з технічною характеристикою товару, його особливими властивостями або з іншим елементом маркетингового тиску.

Стратегія ринкової ніші є найефективнішою для невеликих організацій, які щойно розпочинають свою діяльність на ринку. Залежно від співвідношення темпів зростання організації – нішера, вона використовує такі різновиди стратегій: стратегія підтримання позицій, стратегія виходу за межі ніші, стратегія лідерства в ніші.

Якщо місткість певного ринку збуту прийняти за 100%, питома вага лідерів, членджерів, послідовників та нішерів розподілиться таким чином: ринкові лідери займають 40% ринку; членджерери – 30%; послідовники – 20%; нішери – 10%.

### ***Види конкурентних стратегій за А. Літлом (Модель ADL/LC<sup>31</sup>)***

Модель ADL/LC була розроблена консалтинговою організацією ARTHUR D. LITTLE. Її вихідне призначення полягало в тому, щоб забезпечити менеджерів оригінальною методикою стратегічного аналізу та планування, дати їм за можливістю інструмент аналізу портфельних стратегій для визначення розумної диверсифікації діяльності багатогалузевої організації, який можна було б використовувати як на корпоративному рівні, так і на рівні окремих господарських ланок.

---

<sup>31</sup> Назва моделі походить від аббревіатури ADL - назви консалтингової фірми (Arthur D. Little ) і скорочення LC (Life Cycle – життєвий цикл).

Основною класифікаційною ознакою цих видів є конкурентна позиція організації та її можливості щодо їх розвитку. Модель за основу бере поняття життєвого циклу бізнес-одиниці або галузі. Модель передбачає, що будь-який бізнес послідовно проходить в своєму існуванні послідовні етапи розвитку: народження, зростання (розвитку), зрілості і спаду (старіння). Основне теоретичне положення моделі ADL/LC полягає в тому, що окремо взятий вид (галузь) діяльності будь-якої організації може перебувати на одній із зазначених стадій життєвого циклу, і, отже, його слід аналізувати відповідно до цієї стадії.

Крім послідовних змін стадій життєвого циклу галузі може змінюватися і конкурентне положення одних видів бізнесу щодо інших. Вид бізнесу може займати одну з 5 конкурентних позицій: домінуючу (провідну), сильну, сприятливу, міцну чи слабку (рис. 28). Хоча іноді додається ще одна позиція (шоста) – нежиттєздатна, яка, щоправда, найчастіше не розглядається. Кожен вид бізнесу аналізується окремо для того, щоб визначити стадію розвитку відповідної галузі та її конкурентне положення усередині організації.

Аналіз позиції конкретного виду діяльності проводиться в координатних осях «стадія життєвого циклу продукту/послуги» – «відносне положення на ринку (конкурентна позиція бізнесу)». Таким чином, виходить матриця 4x5 (рис. 28).



Рис. 28. Матриця ADL/LC

Сильні сторони, що характеризують відносне положення організації на ринку, можуть визначати такі змінні, як ступінь патентного захищеності, ефективність виробництва, ступінь вертикальної інтеграції, ставлення менеджменту до можливих ризиків тощо.

Чотири стадії зрілості галузі (виду діяльності) (вісь Y) можна охарактеризувати наступним чином.

**Народження.** Галузь, що знаходиться на цій стадії, як правило, нещодавно виникла, як усвідомлення існування деякої незадоволеної потреби групи споживачів або шляхом розвитку ринків товарів / послуг, заснованих на нових технологіях, які раніше не існували або не використовувалися, для задоволення певних потреб споживача. Основними характеристиками такої галузі є зміни в технології, активний пошук нових споживачів і фрагментарність пропозицій на ринку, що швидко змінюється. Обсяг продажів швидко зростає, прибутку, як правило, немає, а скоріше навпаки, лише інвестиції. Тому потік готівки тут поки що негативний. Йде поглинання готівки для розвитку галузі.

**Зростання.** На цій стадії продукція / послуги галузі починають користуватися попитом у все більшої кількості споживачів, і конкуренти починають боротися за отримання все більших часток «прибуткового пирога, що збільшується». На стадії зростання споживачі, частки та технології стають більш зрозумілими, і входження в галузь нових «гравців» виявляється набагато складнішим. Обсяг продажів швидко збільшується, з'являється

прибуток, обсяги якого швидко наростають, хоча потік готівки все ще може бути негативним.

**Зрілість.** На цій стадії відбувається повне насичення ринку. Усі чи більшість потенційних споживачів купують продукцію / послуги досить регулярно. Зрілість характеризується стабільністю вже відомих споживачів, технологій, розподілу часток над ринком, хоча конкуренція на ринку через його перерозподіл досі може продовжуватися. Обсяг продажів досягає гранично високого рівня, після чого настає уповільнення зростання і потім – повна зупинка, прибутки досягають гранично високого рівня і залишаються на цьому рівні або починають трохи знижуватися, в той час як рух готівки стає позитивним.

**Старість.** На цій стадії споживачі поступово втрачають інтерес до продукції / послуг оскільки нові та якісніші її замітники починають витіснити старі позиції або змінюються споживчі уподобання або смаки споживачів. Головними характеристиками цієї стадії є падіння попиту, зменшення числа конкурентів та, у багатьох аналогічних виробництвах, звуження асортименту товарів / послуг. Обсяг продажів різко падає, прибутки знижуються, рух готівки падає повільно; всі параметри сходяться на нуль.

*Конкурентні позиції виду бізнесу (вісь X) можна охарактеризувати так:*

**Провідна.** Тільки один представник бізнесу, якщо такий взагалі є, може займати цю позицію у галузі. Позиція часто є результатом квазімонополії або сильно захищеного технологічного лідерства. Такий представник бізнесу встановлює стандарт для галузі та контролює поведінку інших конкурентів. Провідний бізнес має широкий вибір стратегічних варіантів, якими він може скористатися на власний розсуд.

**Сильна.** Сильний вид бізнесу зазвичай сам вибирає стратегії незалежно від поведінки своїх конкурентів та має певні переваги перед ними. Відносна частка на ринку в 1.5 рази більша, ніж для найбільшого найближчого конкурента, але абсолютної переваги такого виду бізнесу немає.

**Сприятлива (помітна).** Цей вид бізнесу має певні особливості та переваги. Це, як правило, один із лідерів у слабо концентрованих галузях, де всі конкуренти знаходяться приблизно на одному рівні і жоден з них не домінує. Якщо він має свою нішу, цей вид бізнесу перебуває у відносній безпеці від конкурентів, і зазвичай йому вдається незабаром значно поліпшити своє конкурентне становище.

**Міцна.** У цій позиції вид бізнесу досягає прибутку, спеціалізуючись у вузькій та відносно захищеній ніші, чи то спеціалізація на невеликій частині великого ринку або на певному підтипі продукції / послуг. Міцний бізнес може довго зберігати таке положення, але практично не має шансів покращити його.

**Слабка.** Ця позиція може означати, що вид бізнесу має низку критично слабких сторін, які заважають йому зрештою стати центром генерації прибутку для організації. Слабкість може пояснюватися самим видом бізнесу (він може бути занадто маленьким або можуть бути відсутніми важливі ресурси для його підтримки) або помилками, допущеними в минулому при його розвитку. У будь-якому разі такий бізнес не може вижити самостійно в умовах конкуренції, що склалася в галузі.

**Нежиттєздатна.** Такий вид бізнесу не матиме сильних сторін ні в теперішньому, ні у майбутньому. Єдиний можливий стратегічний вихід для такого становища бізнесу, окрім де-інвестиції, – спробувати на деякий час продовжити його існування. Через відсутність будь-яких варіантів розглядати цю позицію надалі немає сенсу.

Матриця виконує декілька функцій. Крім відображення положення усіх видів бізнесу організації, кожному квадранту матриці відповідають певні значення:

1. Кожен квадрант асоціюється з певним ступенем прибутковості та обсягом потоку готівки.
2. Кожен квадрант передбачає певне стратегічне рішення щодо отримання частки на ринку, стратегічного стану та необхідних інвестицій.
3. Кожен квадрант входить у певну область «природного вибору», яка в свою чергу

вказує на можливості «специфічного вибору», а також на низку «уточнених стратегій», які можуть бути застосовані в даному випадку для даного виду бізнесу.

Залежно від стану виду (галузі) діяльності на матриці пропонується ретельно продуманий набір стратегічних рішень. Процедура вибору стратегічних рішень складається з трьох етапів.

На першому етапі, який називається «простий (природний) вибір», попередньо і в загальній формі визначають стратегію виключно відповідно до того, який квадрант у матриці займає вид діяльності.

На другому етапі враховують позиціонування види діяльності усередині даного квадранту матриці. Залежно від позиції здійснюють вибір ліній подальшого руху бізнесу і конкретизують стратегію, проте формулювання стратегій тут також носить загальний характер. Для кожної з осередків матриці існують свої можливі стратегічні маршрути за лінією розвитку виду діяльності і свій набір уточнених стратегій відповідно до вибору.

На третьому етапі проводять вибір уточненої стратегії, відповідної обраному шляху розвитку бізнесу. Тут для кожної з можливих ситуацій пропонується конкретний набір комбінацій з 24 уточнених стратегій. Ці стратегії є типовими, зокрема: (1) Пряма інтеграція; (2) Зворотна інтеграція; (3) Вхід на ринок; (4) Первинний розвиток ринку; (5) Збільшення виробничих потужностей; (6) Раціоналізація дистриб'ютерської системи; (7) Розвиток виробництва за кордоном; (8) Розвиток бізнесу за кордоном; (9) Експорт традиційного продукту / послуги; (10) Ліцензування за кордоном; (11) Обережні дії; (12) Нові продукти / послуги / традиційні ринки – розробка товару/ послуги; (13) Нові продукти / послуги / традиційні ринки – диверсифікація; (14) Системне підвищення якості; (15) Дії при націоналізації ринку; (16) Повна раціоналізація ринку; (17) Покращення асортименту продукції / послуг; (18) Удосконалення продукту; (19) Традиційні продукти / послуги / нові ринки – розширення меж ринку; (20) Традиційні продукти / послуги / більш глибоке проникнення на ринок; (21) перехід на ефективну технологію; (22) Традиційне зниження вартості; (23) Забезпечення виживання; (24) Відмова від бізнесу.

Фактично вибір такої стратегії – це крок від стратегічного до оперативного планування. Модель ADL пропонує набір уточнених стратегій, відповідних кожному «специфічному вибору» (табл. 20, табл. 21). Уточнені стратегії сформульовані у термінах господарських операцій, *наприклад*: «Розвивайте бізнес за кордоном».

Таблиця 20

**Відповідність уточнених стратегій квадрантам матриці ADL/LC**

<b>Квадрант</b>	<b>Опис</b>
«Слабка позиція» - «Зрілість»	<i>Позиція неприбуткова.</i> Потік готівки кредитується або генерується. Інвестування вибіркоче чи відмова від інвестицій. Можливі наступні стратегічні маршрути: - За лінією «розвиток – виживання»: 3, 6, 14, 15, 17, 18, 21 22 ЧИ 6, 12, 13, 15, 17, 18, 20; - Відмова від бізнесу: 6, 15, 17, 18, 22.
«Слабка позиція» - «Спад»	<i>Позиція неприбуткова.</i> Відмова від інвестицій. Можливий лише один стратегічний маршрут: 24.
«Провідна позиція» - «Народження»	<i>Позиція, ймовірно, прибуткова.</i> Потік готівки, ймовірно, кредитується. Інвестиції інтенсивні. Можливі наступні стратегічні маршрути: - За лінією «природній розвиток»: 3, 4, 5 ЧИ 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 19, 21.
«Провідна позиція» - «Розвиток»	<i>Позиція прибуткова.</i> Потік готівки, ймовірно, генерується. Інвестиції інтенсивні. Можливий лише один стратегічний маршрут за лінією

	«природній розвиток»: 2, 7, 14, 20, 21, 22.
«Сприятлива позиція» - «Спад»	<i>Позиція помірно прибуткова.</i> Потік готівки збалансований. Інвестиції мінімальні чи відбувається відмова від інвестицій. Можливі наступні стратегічні маршрути: - За лінією «вибірковий розвиток»: 3, 7, 8, 12, 14, 19, 20, 21 чи 6, 7, 14, 18, 20; - Відмова від бізнесу: 6, 15, 17, 18, 22.
«Сильна позиція» - «Народження»	<i>Позиція, ймовірно, неприбуткова.</i> Потік готівки кредитується. Інвестиції інтенсивні. Можливий лише один стратегічний маршрут за лінією «природній розвиток»: 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 19, 21.

Таблиця 21

## Відповідність уточнених стратегій квадрантам матриці ADL/LC

Конкурента позиція	Фізі життєвого циклу бізнесу			
	<i>Народження</i>	<i>Розвиток</i>	<i>Зрілість</i>	<i>Спад</i>
<i>Провідна позиція</i>	Інвестувати швидше вимог ринку	Утримувати позиції. Утримувати частку на ринку	Утримувати позицію. Розвиватися разом з галуззю	Утримувати позицію
<i>Сильна позиція</i>	Інвестувати зі швидкістю, яка диктується ринком	Покращення позиції. Збільшення частки ринку	Утримувати позицію. Розвиватися разом з галуззю	Утримувати позицію чи виходити з ринку помірно
<i>Сприятлива позиція</i>	Вибіркове чи повністю враховувати частку на ринку. Усі заходи на збільшення частки ринку	Покращення позиції. Вибіркове збільшення частки ринку	Очікування чи стабілізація. Знайти нішу та оборонятися	Виходити з ринку помірно
<i>Міцна позиція</i>	Вибірково підходити до завоювання позицій	Знайти свою нішу та оборонятися	Знайти нішу та утримувати її. Чи виходити з ринку помірно	Виходити з ринку помірно чи одразу
<i>Слабка позиція</i>	Розвиватися вверх чи виходити з ринку	Перебудова бізнесу чи виходити з ринку	Перебудова бізнесу чи виходити з ринку помірно	Виходити з ринку одразу

Базова концепція моделі ADL полягає в тому, що бізнес-портфель організації, який визначається стадією життєвого циклу та конкурентним положенням, має бути збалансованим. Збалансований портфель згідно з концепцією моделі ADL має такі особливості:

1. Види бізнесу перебувають у різних стадіях свого життєвого циклу.
2. Потік готівки позитивний або принаймні такий, що забезпечує рівність суми готівки, що генерується зрілими або старіючими видами бізнесу, і суми, що витрачається на розвиток видів бізнесу, що зароджуються і ростуть.
3. Середньозважена норма прибутку на чисті активи (RONA) за всіма видами бізнесу задовольняє цілі організації.

4. Чим більше видів бізнесу, які займають провідне, сильне чи сприятливе положення, тим краще бізнес-портфель організації.

Портфель, що складається тільки зі зрілих і старіючих видів діяльності з життєздатними конкурентними позиціями, ймовірно буде на якомусь етапі давати позитивний потік готівки та високу норму прибутку, але перспективним у більш тривалій перспективі його назвати не можна. Портфель, що об'єднує тільки види діяльності, що зароджуються і ростуть, має хороші перспективи, але може мати негативний потік готівки в даний момент.

Отримання інтегральної оцінки базується на використанні вагових коефіцієнтів і експертних даних.

Модель ADL / LC дозволяє провести не тільки статичний, але і динамічний аналіз, а також прогноз як короткостроковий, так і довгостроковий перспективи.

### ***Інші види конкурентних стратегій***

Конкурентні стратегії, що застосовуються організаціями, унікальні та надають різний вплив на обсяг продажу та доходи. Виділяють такі ***найбільш розповсюджені конкурентні стратегії***:

– ***«Зняття вершків»***. Організація встановлює високі ціни на свою продукцію / послуги за рахунок успішного продажу в спеціалізованому сегменті ринку, що призводить до значного зростання її прибутку.

– ***«Проникнення на ринок»***. Знижуючи ціну свого продукту / послуги нижче за рівень, який виправдовує економіка, організація стимулює попит, підвищуючи свою конкурентоспроможність і займаючи провідні позиції на ринку.

– ***«Сигналізування цінами»***. Організація продає свої брендові товари / послуги за помірною ціною, зберігаючи при цьому високу якість, що дає конкурентну перевагу. Основна конкурентна стратегія полягає в аналізі цін конкурентів та пропозиції більш вигідних умов для залучення покупців.

Для розширення свого виробництва та підвищення обсягу продажів багато організацій прагнуть вийти на міжнародний ринок, де можна знайти вигідніші ресурси для виробництва. При аналізі діяльності великих світових компаній виділяються різноманітні ***міжнародні конкурентні стратегії***:

- Розробка стратегії економії витрат у виробництві товарів;
- Підтримка вітчизняних виробників із оптимізованими логістичними рішеннями;
- Застосування стратегії світової адаптації відповідно до місцевих потреб;
- Делегування виробництва іноземним партнерам із передачею відповідних прав;
- Розширення діяльності через відкриття нових філій;
- Розвиток бізнесу через франчайзинг, аутсорсинг та офшорні виробничі партнерства;
- Стратегія глобальної експансії.

### **Як обрати конкурентну стратегію?**

Не існує універсального рецепту конкурентного успіху. Кожна організація має свої унікальні особливості, що вимагають індивідуального підходу до розробки або адаптації стратегії відповідно до її цілей та здібностей.

Стратегії конкурентної боротьби зазвичай спрямовані на 3-5 років, забезпечуючи довгостроковий напрямок розвитку.

Для визначення найбільш ефективної конкурентної стратегії необхідно враховувати безліч чинників та умов:

- 1) основні напрями розвитку організації на довгострокову перспективу;



- 2) оцінка привабливості ринкової ніші з урахуванням потенціалу для довгострокового прибутку;
- 3) облік поточної динаміки конкуренції над ринком;
- 4) особливі переваги організації, технології та ресурси, які можна використати;
- 5) прогноз щодо розвитку ринкового середовища та виявлення потенційних змін, а також оцінка економічних чинників, що впливають на бізнес та можливі обмеження.

Важливо, щоб конкурентні стратегії забезпечували захист від конкурентів і залучали нових споживачів, ефективно реагуючи на зміни зовнішнього середовища.

При прийнятті стратегічних рішень необхідно точно оцінити можливості та потенціал організації. Для ефективного здійснення стратегії атака необхідно створити інноваційний продукт / послугу, які будуть унікальними на ринку. Відсутність інновацій у технологіях, застаріле обладнання та некваліфікований персонал позбавлять організацію можливості реалізувати стратегії диференціації, залишаючи лише один варіант: зосередитись на зниженні витрат.

У процвітаючій галузі навіть прибуткові організації можуть відчувати тиск конкуренції. Їхня позиція може виявитися недостатньо міцною у порівнянні з суперниками. Конкурентні переваги є ключовим елементом конкурентної стратегії, що надає організації силу та стійкість на ринку.

## **МАТЕРІАЛИ ЩОДО АКТИВАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ**

**1. Інструмент планування ефективної конкуренції у кожній із своїх стратегічних областей бізнесу – це:**

- А. Бізнес-стратегія (конкурентна стратегія)*
- Б. Генеральна стратегія
- В. Конкурентні переваги

**2. Суперництво між організаціями за більш вигідні економічні, організаційні та інші умови виробництва і реалізації продукції / послуг – це:**

- А. Конкурентні переваги
- Б. Конкуренція*
- В. Конкурентна позиція

**3. \_\_\_\_\_ базується на неціновій конкуренції, тобто представляє собою суперництво організацій у сфері споживчих якостей, товарів (наданих послуг), що випускаються ними, при постійних цінах. Боротьба з конкурентами ведеться шляхом випуску нового продукту чи продукту вищої якості проти вже існуючих:**

- А. Диверсифікація
- Б. Диференціація*
- В. Позиціювання

**4. На ціновій конкуренції, що передбачає вплив на споживача за рахунок зниження цін на уже існуючі товари / послуги, за рахунок зниження витрат у результаті нових технологічних процесів, досягнення економії масштабу тощо, заснована стратегія:**

- А. «Зняття вершків»
- Б. Диференціація
- В. Позиціювання
- Г. Лідерства за витратами*

**5. Чи може організація на практиці одночасно реалізовувати декілька стратегій?**

- А. Не може
- Б. Може
- В. Може, але багатогалузева організація

## **ЗАГАЛЬНЕ МАТЕРІАЛЬНЕ ТА НАВАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЕКЦІЇ**

*Матеріальне забезпечення лекції:*

- Учбове приміщення кафедри менеджменту охорони здоров'я
- Обладнання: ноутбук / комп'ютер, проектор, проекційний екран, дошка аудиторна, фліпчарт на тринозі
- Ілюстративні матеріали: мультимедійні презентації, таблиці, схеми, роздатковий матеріал

*Навчально-методичне забезпечення лекції:*

- Робоча програма навчальної дисципліни
- Силабус навчальної дисципліни
- Методична розробка до лекцій з навчальної дисципліни

*Навчально-методична література:*

- Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
- Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон : Олді-плюс, 2020. 391 с.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Охарактеризуйте сутність управління конкурентоспроможністю організації
2. Що таке конкурентна стратегія?
3. Види конкурентних стратегій за М. Портером
4. Види конкурентних стратегій за І. Ансоффом
5. Види конкурентних стратегій за Ф. Котлером
6. Види конкурентних стратегій за А. Літлом
7. Як обрати конкурентну стратегію?

## **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

### **Основна:**

1. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. URL: [https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl\\_Konkurent\\_22-11-22.pdf](https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22-11-22.pdf)
2. М. Портер. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів ; пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

### **Додаткова:**

1. Ахламов А.Г., Кусик Н.Л. Економіка та фінансування охорони здоров'я: навчально-методичний посібник. Одеса: ОРІДУ НАДУ при Президентіві України, 2011. 134 с.
2. Баєва О.В., Чебан В.І. Економіка та підприємництво в охороні здоров'я: навчальний

посібник. Чернівці: БДМУ, 2013. 360 с.

3. Ждан В.М., Голованова І.А., Краснова О.І. Економіка охорони здоров'я: навчальний посібник. Полтава, 2017. 114 с.
4. Основи менеджменту і маркетингу в медицині: навчальний посібник. Єрошкіна Т.В., Татаровський О.П., Полішко Т.М., Борисенко С.С. Донецьк: РВВ ДНУ, 2012. 64 с.
5. Попченко Т.П. Реформування сфери охорони здоров'я в Україні: організаційне, нормативно-правове та фінансово-економічне забезпечення: аналітична доповідь. Київ: НІСД, 2012. 96 с.
6. Рудінська О.В., Яроміч С.А. Корпоративний менеджмент: навчальний посібник. Київ: КНТ, Ельга-Н, 2008. 416 с.
7. Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я: монографія / О.В. Баєва, М.М. Білинська, Л.І. Жаліло та ін.; за ред. О.В. Баєвої, І.М. Солоненка. Київ: МАУП, 2007. 376 с.

### **Електронні інформаційні ресурси:**

1. Департаменті управління та контролю якості медичних послуг МОЗ України: офіційний веб-сайт. URL: <https://moz.gov.ua/en/struktura>.
2. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/statreports.html>.
3. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL: [www.euro.who.int](http://www.euro.who.int).
4. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL: [www.med122.com](http://www.med122.com).
5. Медичний світ: професійна газета. URL: [www.medsvit.org](http://www.medsvit.org).
6. Національна академія медичних наук України. URL: [www.amnu.gov.ua](http://www.amnu.gov.ua).
7. Український медичний часопис: медичний журнал. URL: [www.umj.com.ua](http://www.umj.com.ua).
8. Українська Медична Рада. URL: <http://www.medicalcouncilukraine.org>.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ДО ЛЕКЦІЙ

### Основна:

1. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон : Олді-плюс, 2020. 391 с.
2. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
3. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
4. Краснокутська Н. С. Стратегічне управління : навч. посібник / Н. С. Краснокутська, І. А. Кабанець ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : НТУ "ХПІ", 2017. 460 с.
5. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. URL: [https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl\\_Konkurent\\_22-11-22.pdf](https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22-11-22.pdf)
6. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
7. М. Портер. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів ; пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
8. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

### Додаткова:

1. Басва О.В., Чебан В.І. Економіка та підприємництво в охороні здоров'я: навчальний посібник. Чернівці: БДМУ, 2013. 360 с.
2. Бізнес-планування в охороні здоров'я: навчально-методичний посібник для керівників закладів охорони здоров'я за спеціальністю "Організація та управління охороною здоров'я" / Ю.В. Вороненко, В.М. Пащенко; за заг. ред. Ю.В. Вороненка. Київ: Генеза, 2016. 334 с.
3. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посіб. / Л. Д. Забродська. Харків : Консум, 2004. 208 с.
4. Ігнатієва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнатієва. Київ: Каравела, 2008. 480 с.
5. Ждан В.М., Голованова І.А., Краснова О.І. Економіка охорони здоров'я: навчальний посібник. Полтава, 2017. 114 с.
6. Основи менеджменту і маркетингу в медицині: навчальний посібник. Єрошкіна Т.В., Татаровський О.П., Полішко Т.М., Борисенко С.С. Донецьк: РВВ ДНУ, 2012. 64 с.
7. Попченко Т.П. Реформування сфери охорони здоров'я в Україні: організаційне, нормативно-правове та фінансово-економічне забезпечення: аналітична доповідь. Київ: НІСД, 2012. 96 с.
8. Рудінська О.В., Яроміч С.А. Корпоративний менеджмент: навчальний посібник. Київ: КНТ, Ельга-Н, 2008. 416 с.
9. Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я: монографія / О.В. Басва, М.М. Білинська, Л.І. Жаліло та ін.; за ред. О.В. Басвої, І.М. Солоненка. Київ: МАУП, 2007. 376 с.
10. Міщенко А.П. Стратегічне управління. / А.П. Міщенко. Київ: ЦУЛ, 2004.
11. Сафонов Ю. М. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України / Ю. М. Сафонов, В. І.
12. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. Київ: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2002. 560 с.

13. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. Д. Ішук, І. В. Жалінська. Київ : Кондор, 2003. 194 с.
14. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія / І. В. Смолін. Київ : КНТУ, 2004. 346 с.
15. Шершньова З. Є., Оборська С. В., Ратушний Ю. М. Стратегічне управління : Навч.-метод. посібник. Київ : КНЕУ, 2001. 232 с.
16. Cornelius Femi POPOOLA, Kayode Sunday OSUNDINA & Kayode Lanre SULE Strategic management in healthcare organisations: purpose and challenges. URL: [https://www.academia.edu/30507993/Strategic\\_Management\\_in\\_Healthcare\\_Organisations\\_Purposes\\_and\\_Challenges\\_docx](https://www.academia.edu/30507993/Strategic_Management_in_Healthcare_Organisations_Purposes_and_Challenges_docx)
17. Hübner, Claudia & Flessa, Steffen. (2022). Strategic Management in Healthcare: A Call for Long-Term and Systems-Thinking in an Uncertain System. International Journal of Environmental Research and Public Health. 19. 8617. 10.3390/ijerph19148617.
18. Linda E. Swayne W. Jack Duncan Peter M. Ginter Instructor's Manual to Accompany Strategic Management of Health Care Organizations Fifth Edition. URL: <https://www.blackwellpublishing.com/content/swayne/IM/ToCsandPreface.pdf>
19. Thompson A. J., Strickland A. J. Strategic Management. McGraw-Hill Education, 2001

### **Інформаційні ресурси:**

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: <https://www.who.int/>.
2. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL: <https://www.who.int/europe/home?v=welcome>
3. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/news.html?id=242>
4. Державний заклад «Центр громадського здоров'я України»: офіційний веб-сайт. URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>
5. Міністерство охорони здоров'я України: офіційний веб-сайт. URL: <https://moz.gov.ua/>
6. Національна служба здоров'я України: офіційний веб-сайт. URL: <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>
7. Державний експертний центр Міністерства охорони здоров'я України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.dec.gov.ua/>
8. Міністерство соціальної політики України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/>
9. Одеська обласна державна адміністрація: офіційний веб-сайт. URL: <https://oda.od.gov.ua/>
10. Департамент охорони здоров'я Одеської обласної державної адміністрації: офіційний веб-сайт. URL: <https://mednet.od.gov.ua/>
11. Одеська міська рада: офіційний веб-сайт. URL: <https://omr.gov.ua/>
12. Департамент охорони здоров'я Одеської міської ради: офіційний веб-сайт. URL: <http://medportal.odessa.ua/>
13. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
14. Головне управління статистики в Одеській області: офіційний веб-сайт. URL: <http://od.ukrstat.gov.ua/>
15. Державна казначейська служба України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.treasury.gov.ua/>
16. Державна аудиторська служба України: офіційний веб-сайт. URL: <https://dasu.gov.ua/>
17. Південний офіс Державної аудиторської служби України: офіційний веб-сайт. URL: <https://od.dasu.gov.ua/>
18. Медичний світ: професійна газета. URL: <https://medsvit.org/>
19. Медична інформаційна система: офіційний веб-сайт компанії Мед-експерт. URL:

<https://medexpert.ua/>

20. Національна академія медичних наук України. URL: <https://amnu.gov.ua/>
21. Український медичний часопис: медичний журнал. URL: <https://umj.com.ua/uk>
22. Практика управління медичним закладом: журнал. URL: <https://e.med-info.net.ua/>
23. Портал нормативних актів України. URL: <https://liga360.ligazakon.net/>
24. Українська Медична Рада. URL: <http://www.medicalcouncilukraine.org/index.php/uk/>
25. Український центр охорони здоров'я <https://uhc.org.ua/>
26. Медична цифрова платформа Doc.ua. URL: <https://doc.ua/ua/kliniki/odessa/all>
27. ProConsulting. Аналітика ринків. Фінансовий консалтинг. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/about>
28. Український центр охорони здоров'я. URL: <https://uhc.org.ua/>