

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 ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
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

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. Розвиток стратегічного мислення у здобувачів.

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:

1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ:

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

2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ, НАВИЧОК.

1. Кейс на розвиток стратегічного мислення

1. Запитання :

- На які показники Ви маєте орієнтуватися при довгостроковому плануванні діяльності закладу охорони здоров'я / фармацевтичної установи?
- На які показники Ви маєте орієнтуватися при довгостроковому плануванні діяльності підрозділу?
- Яку інформацію Ви збираєте під час довгострокового планування? Які джерела використовуєте задля збору інформації?
- Яка інформація для Вас є ключовою в процесі розробки розвитку закладу охорони здоров'я / фармацевтичної установи?

Проілюструйте на прикладі Вашої організації.

2. Опишіть недавній випадок, коли Вам довелося аналізувати великий обсяг інформації/даних:

- Якого роду була ця інформація?
- Як Ви змогли відокремити важливу інформацію від другорядної?
- Який висновок Ви собі зробили за результатами даного аналізу?

3. Що Ви знаєте про конкурентів у своїй галузі? Які їхні сильні та слабкі сторони?

4. На Вашу думку, що становить основну загрозу Вашій організації на ринку медичних послуг / фармацевтичному ринку у довгостроковій перспективі?

5. Проективні методи:

- Пацієнт / клієнт повідомив, що не хоче продовжувати співпрацю з Вами /

Вашої організацією. Назвіть якнайбільше можливих причин і для кожної можливі шляхи вирішення.

- Чому важливіше аналізувати кожен конкретний бізнес-випадок окремо, а не системно?
- Як ви вважаєте, що важливіше – враховувати можливості чи аналізувати ризики?
- Чи потрібно кожному співробітнику організації знати стратегію розвитку організації чи все-таки важливіше розуміти саме свої завдання?

2. Основні поняття стратегічного управління

Поняття	Сутність
1. Стратегічний менеджмент - _____	А. Сукупність загальних установок і принципів, які визначають призначення і роль організації в суспільстві, взаємини з іншими соціально-економічними суб'єктами
2. Стратегічне управління - _____	Б. Генеральний план досягнення основної мети, яка передбачає визначення напрямів використання обмежених ресурсів
3. Стратегія - _____	В. Орієнтири, які дозволяють визначати пріоритетні напрямки розвитку організації та будувати довгострокові плани
4. Стратегічне рішення - _____	Г. Формує уявлення про довгострокові перспективи розвитку організації
5. Стратегічне бачення	Д. Комплексне та цілеспрямоване управління організацією, спрямоване на досягнення довгострокових цілей.
6. Місія - _____	Е. Результат вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань організації в ситуації, що існує чи у прогнозованій на майбутнє
7. Стратегічні цілі - _____	Ж. Активний динамічний процес формування та реалізації стратегій організації враховуючи постійні зміни в зовнішньому середовищі

3. Відмінність стратегічного і оперативного управління

Поняття	Сутність
1. Стратегічне управління: _____	А. Орієнтація на короткострокову та середньострокову перспективу
2. Оперативне управління: _____	Б. Функції й організаційні структури, процедури, техніка і технологія
	В. Надання послуг (виробництво товарів) з метою одержання доходу від реалізації
	Г. Своєчасність і точність реакцій організації на нові запити ринку та зміни оточення
	Д. Погляд у внутрішнє середовище, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів
	Е. Люди (персонал), системи інформаційного забезпечення, ринок
	Ж. Орієнтація на довгострокову перспективу

- З. Погляд поза організацію, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відслідковування й адаптація до змін в оточенні
- К. Працівники як ресурс організації, виконавці окремих робіт і функцій
- Л. Функціонування та розвиток організації у довгостроковій перспективі завдяки встановленню динамічного балансу з оточенням
- М. Працівники як основа організації, її головна цінність
- Н. Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу

ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТІВ:

Обов'язковою є доповідь, яка супроводжується презентацією, на практичному занятті із демонстраційними матеріалами (в Microsoft PowerPoint або Microsoft Word) на 7 - 10 хвилин. Презентація повинна містити не менше 7 - 10 слайдів (кількість слайдів не має жорсткого обмеження, вона залежить від специфіки обраної теми).

В презентації необхідно надати короткий опис загальної проблеми в контексті визначеної теми, розкрити головні елементи обраної теми, навести приклади, узагальнити результати, зробити висновки, надати список використаних джерел (за необхідністю).

1. Сутність стратегічного управління як процесу визначення зв'язків закладу охорони здоров'я / фармацевтичної установи з її навколишнім середовищем
2. Особливості стратегічного менеджменту у сфері охорони здоров'я: основні переваги для закладу охорони здоров'я фармацевтичної установи
3. Ключові проблеми реалізації стратегічного управління в сфері охорони здоров'я України
4. Історія розвитку стратегічного управління: школи стратегічного управління
5. Стратегічне мислення: як його розвивати
6. Аналіз практичного кейсу організації стратегічного управління в сфері охорони здоров'я (вибір організації за бажанням здобувача).

2. ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ:

Усне опитування:

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

Тестування:

1. Коротко охарактеризуйте коло проблем, як виникають у процесі стратегічного управління у сфері охорони здоров'я України:

2. 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

3. 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

4. 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

5. 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

6. 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

7. Особливість стратегічного менеджменту у сфері охорони здоров'я полягає в тому, що він:

- А. характеризується здійсненням керівництвом медичного закладу процесу постановки стратегічних цілей, розробки та реалізації стратегії, а також своєчасного та доцільного корегування стратегічних цілей в умовах середовища, що постійно змінюється
- Б. співпадає з завданнями здійснення ефективної конкуренції у відносно слабких медичних галузях, а концепція динамічних можливостей враховує фактор часу та підприємницький характер рішень
- В. тісно пов'язаний з поняттям якості організації управління, оскільки сутність медичної діяльності полягає не тільки в управлінні процесами, але й у досягненні економічних, соціальних та медичних показників ефективності
- Г. вірної відповіді немає

8. Коротко охарактеризуйте основні переваги, які надає використання стратегічного управління для організації діяльності закладами охорони здоров'я / фармацевтичної установи:

9. Чи правильне наступне твердження: «Стратегія організації відрізняється від поточного плану, оскільки поточне управління оперує з усіма сферами діяльності організації, а стратегія – з найбільш важливими»?

- А. Так
- Б. Ні

10. Опишіть ключові принципи стратегічного управління:

3. 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. 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.

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. 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. Іщук, 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
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

Електронні інформаційні ресурси

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: 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
3. Український медичний часопис: медичний журнал. URL: 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

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:

1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ:

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

2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ, НАВИЧОК.

1. Аналіз закладу охорони здоров'я / фармацевтичної установи за допомогою технології STEP-аналізу.

Опис проблеми, у контексті визначеної теми, необхідно розкрити на конкретному практичному прикладі відповідного закладу охорони здоров'я / фармацевтичної установи.

Здобувач самостійно обирає заклад охорони здоров'я: лікарня, клініка, диспансер, поліклініка, санітарно-епідеміологічна станція, аптека, стоматологічна клініка, центр надання медичних послуг, центр здоров'я або інше (будь-якої форми власності), або фармацевтичну установу: аптеку, мережу аптек, фармацевтичне виробництво.

У такому випадку, можна використовувати доступні офіційні, публічні та соціальні канали: сайти організацій; блоги з провідними лікарями; соціальні мережі; ланцюжок розсилок тощо.

Аналіз провести у відповідності до технології STEP-аналізу за наступними етапами:

Аналіз зовнішнього середовища організації.

Сформуйте матрицю організації.

Опис чинника	Вага	Опис чинника	Вага	Опис чинника	Вага
<i>Політичні чинники</i>		<i>Економічні чинники</i>		<i>Соціально-культурні чинники</i>	
1.		1.		1.	
2.		2.		2.	
3.		3.		3.	
<i>Технологічні чинники</i>		<i>Правові чинники</i>		<i>Екологічні чинники</i>	
1.		1.		1.	
2.		2.		2.	
3.		3.		3.	

Зробіть висновки.

2. Аналіз закладу охорони здоров'я / фармацевтичної установи за допомогою моделі 5 сил М. Портера

Опис проблеми, у контексті визначеної теми, необхідно розкрити на конкретному практичному прикладі відповідного закладу охорони здоров'я / фармацевтичної установи.

Здобувач самостійно обирає заклад охорони здоров'я: лікарня, клініка, диспансер, поліклініка, санітарно-епідеміологічна станція, аптека, стоматологічна клініка, центр надання медичних послуг, центр здоров'я або інше (будь-якої форми власності), або фармацевтичну установу: аптеку, мережу аптек, фармацевтичне виробництво.

У такому випадку, можна використовувати доступні офіційні, публічні та соціальні канали: сайти організацій; блоги з провідними лікарями; соціальні мережі; ланцюжок розсилок тощо.

Аналіз провести у відповідності до моделі 5 сил М. Портера за наступними етапами:

Сила 1. Потужність постачальника:

- 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.

Сила 2. Потужність покупця:

- 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.

Сила 3. Загроза / потенціал нових учасників / конкурентів:

- 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:

- 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).

Сила 5. Конкуренція у галузі:

- 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.

Сила конкуренції	Оцінка в балах (1–5)	Стан/прояв чинника	Характер впливу на організацію	Можливі дії організації
Потужність постачальника				
Потужність покупця				
Загроза потенціал нових учасників / конкурентів				
Загроза заміни товарів / послуг				
Конкуренція у галузі				

Зробити висновки.

3. Аналіз закладу охорони здоров'я за допомогою матриці BCG

У приватної клініки є 6 потенційних стратегічних зон господарювання (стратегічних бізнес-одиниць – СБО):

- 1) Ургентне відділення
- 2) Амбулаторно-поліклінічне відділення
- 3) Педіатричне відділення
- 4) Дитяча хірургія
- 5) Терапевтичне відділення
- 6) Загальна хірургія

Економічну характеристику кожної СБО наведено нижче у таблиці. Проаналізуйте та дайте оцінку СБО, використовуючи матрицю BCG.

Показники	Стратегічні бізнес-одиниці					
	1	2	3	4	5	6
Зростання ринку, %	12	20	2	15	7	5
Відносна частка ринку	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Обсяг реалізації, тис. грн.	20000	8000	50000	30000	45000	5000
Покриття витрат, тис. грн	10000	4000	20000	3000	15000	1000
Прибуток, тис. грн	5000	2000	10000	2000	10000	1000

ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ:

Обов'язковою є доповідь, яка супроводжується презентацією, на практичному занятті із демонстраційними матеріалами (в Microsoft PowerPoint або Microsoft Word) на 7 - 10 хвилин. Презентація повинна містити не менше 7 - 10 слайдів (кількість слайдів не має жорсткого обмеження, вона залежить від специфіки обраної теми).

В презентації необхідно надати короткий опис загальної проблеми в контексті визначеної теми, розкрити головні елементи обраної теми, навести приклади, узагальнити результати, зробити висновки, надати список використаних джерел (за необхідністю).

1. Конкурентний аналіз: основні методи

2. Матричний аналіз
3. GAP-аналіз
4. Ситуаційний аналіз
5. Портфельний аналіз
6. Аналіз організаційного середовища
7. Аналіз життєвого циклу організації
8. Модель стратегічного аналізу (PIMS-аналіз)
9. Оптимізація бізнес-процесів
10. Інструменти моделювання бізнес-процесів

3. ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ:

Усне опитування:

1. Визначте місце стратегічного аналізу в формуванні стратегії організації.
2. Охарактеризуйте напрямки стратегічного аналізу.
3. Охарактеризуйте аналіз внутрішніх бізнес-процесів.
4. STEP-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.

Тестування:

1. **Коротко охарактеризуйте необхідність зовнішнього аналізу бізнес-середовища організації:**

2. **Які чинники використовуються під час проведення PEST-аналізу:**

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

3. **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

4. **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

5. **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

6. 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

7. Загроза появи в галузі нових конкурентів, здатність покупців домагатися зниження цін, здатність постачальників добиватися підвищення цін на їхню продукцію, загроза появи на ринку заміників продуктів та послуг, ступінь запеклості боротьби між існуючими в галузі конкурентами:

- А. Економічне середовище
- Б. Технологічне середовище
- В. Політичне середовище
- Г. Сили конкуренції Портера

8. Повністю контрольована частина середовища діяльності організації:

- А. Галузеве середовище
- Б. Макро- середовище
- В. Конкурентне середовище
- Г. Внутрішнє середовище

9. Метод портфельного аналізу у стратегічному управлінні:

- А. SWOT – аналіз
- Б. П'ять сил М. Портера
- В. Матриця BCG
- Г. Аналіз ресурсного потенціалу

10. Який метод використовується переважно при стратегічному аналізі внутрішнього середовища організації:

- а) Модель МакКінсі;
- б) модель ланцюжка цінності М. Портера;
- в) Матриця Бостонської консалтингової групи;
- г) PEST – аналіз

4. 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. 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.

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. 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. Іщук, 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
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

Електронні інформаційні ресурси

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: 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
3. Український медичний часопис: медичний журнал. URL: 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

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:

1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ:

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

2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ, НАВИЧОК.

1. Кейс № 1 зі стратегічного планування

На ринку приватних лабораторних досліджень України за 2 останні роки суттєво виросли ціни на медичні послуги. Обсяги надання цих послуг збільшуються на 10-13 % щорічно, що є вочевидь недостатнім. Потреби у лабораторних дослідженнях у пацієнтів набагато вищі, проте через високу вартість на лабораторні дослідження у приватних закладах пацієнти звертаються не так часто. Лідером українського ринку лабораторних досліджень є лабораторія А (частки ринку – 42 %), головний офіс якої розміщений у м. Київ. На другому місці – лабораторія Б, яка розташована у м. Дніпро. Лабораторія Б застосовую більш застарілі технології, її модернізація обійдеться понад 1 млн. дол. Одним з конкурентів лабораторії Б є лабораторія В, яка застосовує більш прогресивні технології, проте має однакову частку ринку.

Питання та завдання:

1. *Визначте візію і місію лабораторії Б.*
2. *Сформулюйте пріоритетні цілі для лабораторії Б.*
3. *Які чинники зовнішнього середовища можуть позитивно вплинути на розвиток лабораторії Б?*
4. *Які кроки лабораторія Б може зробити, щоб зайняти більшу частку ринку?*

2. Кейс № 2 зі стратегічного планування

Проаналізуйте формулювання місій існуючих закладів охорони здоров'я України і фармацевтичних установ, оцініть їх переваги та недоліки, запропонуйте свій варіант.

Місія	Переваги	Недоліки	Пропозиції
Надавати сучасну медичну допомогу на найвищому рівні з використанням інноваційних			

технологій (пологовий будинок)			
У нашому пологовому будинку ми прагнемо створити дружнє та турботливе середовище, де кожна мати та її дитина можуть отримати персоналізовану та виняткову медичну допомогу.			
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.			
Місія лікарні – якісне медичне обслуговування населення в амбулаторних та стаціонарних умовах, дбайливе ставлення до комфорту пацієнта, створення у пацієнта відчуття захищеності та впевненості у позитивному результаті взаємодії та лікування.			
Ми робимо доступним лікування сучасними ефективними лікарськими засобами, допомагаючи людині бути здоровою та щасливою.			
Повне задоволення потреб споживачів у високоякісних, ефективних, безпечних та доступних лікарських засобах на внутрішньому і на міжнародних ринках, екологічно безпечне їх виробництво, створення високого іміджу соціально-орієнтованого європейського підприємства.			

3. Кейс № 3 зі стратегічного планування

Уявіть собі, що Ви фахівець із стратегічного управління та Вас запросила відома компанія «А», яка займається медичним туризмом, проконсультувати її в галузі стратегічного управління. Ви приходите на фірму та проводите всебічне обстеження.

З чого ви розпочнете свою роботу:

- А) з аналізу фінансового стану фірми;
- Б) вивчення цілей фірми;
- В) докладного аналізу діяльності вищих керівників;
- Г) вивчення становища та поведінки фірми на ринку;
- Д) аналізу потенціалу фірми;
- Е) вивчення структури фірми та системи взаємодії її підрозділів;
- Ж) аналізу людського потенціалу фірми та управління кадрами?

Проранжуйте характеристики діяльності організації з погляду їхньої значущості для стратегічного управління та черговості виконання етапів.

4. Кейс № 4 зі стратегічного планування

Приватний пологовий будинок «Х» існує на ринку медичних послуг України всього 7 років, проте за цей час клініка завоювала добре ім'я у пацієнтів. До основних медичних послуг, що надаються клінікою, відносяться фізіологічні пологи та ургентний кесарів розтин, ведення вагітних та післяпологове ведення матері та новонародженого. Додатково надаються інші послуги, наприклад зовнішнє страхування медичних ризиків тощо. Надає медичні послуги у м. Київ і м. Львів.

Конкурентами пологового будинку «Х» на ринку приватних послуг є два інших приватних медичних заклади: пологовий будинок «У» і пологовий будинок «Z», а також державні установи. Пологовий будинок «Z» займає лідируючі позиції на ринку Центрального регіону України, активізуючи свою діяльність на всіх територіальних сегментах. Пологовий будинок «У» акцентує свою присутність лише на ринку м. Київ та Київської обл. У київському та львівському сегментах ємність ринку значно більше, ніж представлені у ньому послуги конкурентів. Тому сьогодні приватний пологовий будинок «Х» працює у цих містах.

У перспективі клініка передбачає вийти на ринки Центрального і Південного регіонів, оскільки навіть вихід на споживачів за межами столиці та області (до м. Львів) був для клініки дуже вдалим.

Діяльність пологового будинку «Х» за останні три роки характеризується такими цифрами:

Виручка від реалізації послуг у 2022 р. склала 13 млн 510 тис. грн., у 2023 р. - 10 млн 371 тис. грн., у 2024 р. – 16 млн 266 тис. грн.

Прибуток відповідно за роками – 3 млн 665 тис. грн., 1 млн 383 тис. грн. та 830 тис. грн.

Зростання обсягу продажів у 2024 р. було досягнуто за рахунок зниження цін на надання послуг, що позначилося на собівартості. Рівень собівартості надання послуг має тенденцію до збільшення: у 2022 р. частка собівартості в обсязі продажів становила 72,9 %, 2023 р. – 86,7%, а 2024 р. – 84,9%. Саме цим насамперед пояснюється зниження прибутку.

Такі обставини не задовольняють власників клініки. Перед ними стоїть завдання змінити ситуацію. Щоб здійснити процес формулювання стратегії пологового будинку «Х», необхідно проаналізувати виявлені стратегічні чинники з урахуванням поточної ситуації та можливих дій конкурентів.

Запитання:

1. Яка стратегія використовувалася пологовим будинком «Х» і чому вона виявилася невдалою?

2. Нині клініка має лінійну організаційну структуру. Основними ланками управління є: директор, його заступники з комерційних питань та з медичних питань, головний бухгалтер, завідувачі пологового відділення та до- і післяпологового відділення. Які зміни організаційної структури необхідно зробити насамперед?

3. Які стратегії мають бути розроблені керівництвом клініки для того, щоб не втратити фінансову стійкість і витримати конкуренцію на ринку?

4. Проаналізуйте SWOT – аналіз клініки. Зробіть висновки.

5. Кейс № 5 зі стратегічного планування

Клініка планує відкрити нову філію в м. Одеса. У даний час є можливість побудувати або багатопрофільний медичний заклад, або невелику вузькопрофільну клініку, яку через 2 роки можна буде розширити за умови високого попиту на послуги. Розглядається завдання ухвалення рішень на десятирічний період. Клініка оцінює, що протягом цих 10 років ймовірність високого та низького попиту на медичні послуги дорівнюватиме 0,75 і 0,25 відповідно. Вартість негайного будівництва великого багатопрофільного медичного закладу дорівнює 5 мільйонів доларів, а невеликого – 1

мільйон доларів. Розширення малої за розмірами клініки через два роки коштуватиме 4,2 мільйона доларів. Прибуток, що отримується від функціонування клінічних потужностей протягом 10 років, наводиться у таблиці.

	Очікуваний дохід за рік (тис. дол)	
	Високий попит	Низький попит
<i>Альтернатива</i>		
Багатопрофільний медичний заклад зараз	1000	300
Невелика вузькопрофільна клініка зараз	250	200
Розширення клініки через 2 роки	900	200

Завдання:

1. Побудуйте дерево рішень, враховуючи, що за два роки клініка може або розширити невелику вузькопрофільну клініку, або не розширювати її.

2. Сформулюйте стратегію розвитку для клініки на запланований 10-річний період.

6. Наведіть приклад візії, місії, корпоративних цінностей закладу охорони здоров'я / фармацевтичної установи, що відповідає всім необхідним вимогам.

7. Кейс № 6 зі стратегічного планування

Сформулюйте стратегічне бачення та візію для закладу охорони здоров'я / фармацевтичної установи, у якому Ви працюєте.

За поданим нижче переліком *сформулюйте стратегічні цілі та завдання з кожного пункту програми розвитку закладу:*

- медична діяльність;
- соціальна діяльність;
- інформатизація;
- міжнародна діяльність;
- кадрова політика і соціальна сфера управління закладу;
- фінансово-економічна діяльність;
- господарська діяльність і матеріальна база.

8. Кейс № 7 зі стратегічного планування

Опис місії компанії Novacare

Novacare – це відома компанія, що піклується про здоров'я населення та спеціалізується на наданні послуг на контрактній основі з реабілітації в приватних санаторіях. Обороти компаній, що працюють на цьому ринку, складає 10 млрд дол. У 2020 році оборот компанії Novacare становив 100 млн дол., у 2024 році було заплановано збільшити його до 300 млн дол.

Компанія сформулювала свою місію таким чином: «Компанія Novacare присвятила себе турботам про людей, майбутньому своїх клієнтів, освоєнню нових галузей у своїй сфері, досягненню досконалості, розвитку здібностей людини, зміні світу, у якому ми живемо. Ми йдемо вперед з ентузіазмом, оптимізмом, терпінням, енергією та прихильністю до справи.

Ми об'єднали зусилля для покращення життя наших клієнтів, відновлюючи втрачені ними здатності та прищеплюючи їм нові звички. Ми вселяємо впевненість у майбутньому нашим клієнтам і їхнім родинам. Ми відновлюємо надію, впевненість, самоповагу та

бажання жити.

Ми використовуємо наш клінічний досвід, застосовуємо на благо пацієнтів сучасну техніку та наукові методи. Наші етичні та професійні норми вимагають докладання всіх зусиль для досягнення найкращих результатів.

Нашими клієнтами є національні та місцеві організації охорони здоров'я, що поділяють наші погляди. Вони вважають нас своїми партнерами з надання найкращих послуг у сфері охорони здоров'я. Наша репутація ґрунтується на швидкому реагуванні на потреби клієнтів, на високих стандартах та ефективній системі забезпечення якості. Наші відносини з клієнтами – відкриті та творчі.

Ми відстоюємо інтереси нашої професії та клієнтів, активно беремо участь у професійній, освітній і дослідницькій діяльності на національному, державному та місцевому рівнях.

Наш підхід до проблеми є гарантом виконання наших зобов'язань перед інвесторами, що дає змогу забезпечити надзвичайні економічні результати діяльності за рахунок постійного збільшення прибутку. Нашим найбільш цінним капіталом є люди. Ми забезпечуємо кожному службовцю фірми професійне зростання та просування. Ми пишаємося тим, що робимо, і віддані нашій компанії. Ми заохочуємо роботу в командах і створюємо сприятливу атмосферу для продуктивного співробітництва у всіх сферах.

Novacare – компанія, що об'єднує людей, які поділяють ці погляди».

Питання:

1. *Визначте складові місії компанії Novacare.*
2. *Установіть, на кого орієнтована місія компанії.*
3. *Які складові стратегії компанії можна виділити через місію?*

9. Встановіть відповідність назви та змісту стратегій

Назва	Зміст стратегії
1. Стратегія концентрації - _____	А. 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.
2. Корпоративна стратегія - _____	Б. Організація намагається досягти зменшення витрат виробництва і реалізації своєї продукції / послуг за рахунок масштабів виробництва тощо.
3. Стратегія «збору врожаю» - _____	В. Відображає як організація планує конкурувати на певному ринку, кому саме і за якими цінами продаватиме продукцію / послуги, як їх рекламувати тощо
4. Стратегія лідерства за витратами - _____	Г. Загальний план управління диверсифікованою організацією, що описує дії з досягнення певних позицій у різних галузях і підходи до управління окремими видами діяльності.
5. Стратегія диференціації - _____	Д. Організація повинна здійснювати високоспеціалізоване виробництво і якісний маркетинг для того, щоб стати лідером у своїй галузі.
6. Стратегія зростання - _____	Е. Має на меті збільшення обсягів продажів,

- розширення асортименту продукції / послуг і виробничих потужностей.
7. Ділова (конкурентна) стратегія_ - Ж. Припускає відмову від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального отримання доходів в короткостроковій перспективі.
8. Стратегії скорочення - _____ 3. Концентрація зусиль організації на обраному ринковому сегменті.

ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ

Обов'язковою є доповідь, яка супроводжується презентацією, на практичному занятті із демонстраційними матеріалами (в Microsoft PowerPoint або Microsoft Word) на 7 - 10 хвилин. Презентація повинна містити не менше 7 - 10 слайдів (кількість слайдів не має жорсткого обмеження, вона залежить від специфіки обраної теми).

В презентації необхідно надати короткий опис загальної проблеми в контексті визначеної теми, розкрити головні елементи обраної теми, навести приклади, узагальнити результати, зробити висновки, надати список використаних джерел (за необхідністю).

1. Класифікація стратегій за типом розвитку організації
2. Класифікація стратегія за напрямкам діяльності організації
3. Стратегія блакитного океану
4. Маркетингова стратегія
5. Іміджева стратегія
6. Інвестиційна стратегія
7. Фінансова стратегія
8. Медична стратегія
9. Система управління бізнес-процесами
10. Наведіть приклади стратегічних рішень щодо медичного /фармацевтичного бізнесу

3. ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ:

Усне опитування:

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

Тестування:

1. Повинна бути розумною (вимоги SMART):

- А. Ціль
- Б. Місія
- В. Завдання
- Г. Перспектива

2. Коротко охарактеризуйте, у чому полягає сутність стратегічної орієнтації організації.

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

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

4. Найбільш важливою частиною формування стратегії є:

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

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

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

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

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

7. Розмістіть у правильній послідовності етапи побудови стратегії організації:

- Реалізація стратегії _____
- Розробка стратегії _____
- Визначення стратегічних альтернатив _____
- Розробка плану реалізації стратегії _____
- Стратегічний аналіз _____

8. Основне правило побудови «дерева цілей»:

- А. Формалізація цілей
- Б. Деагрегація цілей
- В. Повнота редукції

- Г. Координація цілей
- Д. Формування цілей

9. До стратегічних цілей не відносяться:

- А. Збільшення частки ринку
- Б. Більш високе і надійне положення в галузі
- В. Підвищення ринкової ціни організації
- Г. Підвищення якості продукції;
- Д. Зниження витрат виробництва в порівнянні з основними конкурентами

10. Цілі не повинні перевищувати можливості організації, але не повинні бути надто легкими – це вимога:

- А. Несуперечності
- Б. Орієнтації у часі
- В. Вимірності
- Г. Досяжності

4. 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.
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. 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. 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_Purp

oses 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

Електронні інформаційні ресурси:

1. Департаменті управління та контролю якості медичних послуг МОЗ України: офіційний веб-сайт. URL: <https://moz.gov.ua/en/struktura>.
2. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL: www.med122.com.
3. Медичний світ: професійна газета. URL: www.medsvit.org.
4. Медична інформаційна система: офіційний веб-сайт компанії Мед-експерт. URL: <http://medexpert.ua/ua/medichnij-zaklad/31-medichnij-zaklad/pro-rynku-v-iznoho-medychnoho-turyzmu-v-ukraini>.
5. Медико - правовий портал. URL: <http://103-law.org.ua>.
6. Міністерство охорони здоров'я України: офіційний веб-сайт. URL: <https://moz.gov.ua/>.
7. Міністерство соціальної політики України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/main/Pro-ministerstvo.html>.
8. Український медичний часопис: медичний журнал. URL: www.umj.com.ua.

ТЕМА 4.

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

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:

1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ:

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

2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ, НАВИЧОК.

1. Кейс № 1

У аптеці у невеликому місті на 200 000 населення, склалася критична ситуація: фармацевтична продукція не знаходили достатнього збуту, на складах накопичилася значна кількість препаратів, які виявилися нереалізованими. Це спричинило зниження обсягу виручки від реалізації продукції, зростання кредиторської заборгованості, перебої з виплатою заробітної плати, що стало однією з причин плінності кадрів, зниження обсягів продажу. Таким чином, намітилася явно виражена тенденція до погіршення економічного становища організації, зниження її торгівельних можливостей, ослаблення позицій на ринку збуту.

Засновниками було прийнято рішення про заміну директора аптеки. Новопризначений директор, після уважного вивчення стану справ, зрозумів, що однією з основних причин невдач стала неефективна система управління і реорганізацію організації необхідно починати із заміни керівного складу, від якого залежать результати діяльності.

Погана координація збутових служб, дублювання в роботі функціональних підрозділів, недостатнє стимулювання праці робітників, напружені відносини між працівниками, а головне – відсутність розуміння усіма працівниками стратегії розвитку організації вимагали впровадження невідкладних заходів.

Питання:

1. Які методи необхідно застосувати новому директору, щоб вивести аптеку із критичного стану?
2. Сформулюйте стратегію організації.
3. Складіть план заходів щодо поліпшення збутової політики аптеки.

2. Кейс № 2

Проаналізуйте запропоновану управлінську ситуацію та дайте обґрунтовані відповіді на запропоновані питання.

В медичному закладі, яке не вирізнялося високими показниками медичної ефективності, однією зі слабких ланок управління була невисока виконавська дисципліна.

Керівництво закладу ухвалило рішення про реорганізацію системи управління та запровадження більш ефективної системи контролю виконання.

Яка система контролю виконання може бути найефективнішою? Якою є технологія контролю виконання, яку варто було б впровадити в закладі?

3. Кейс № 3

У рамках менеджменту особливу роль відіграє прийняття правильних управлінських рішень, і оскільки від цього залежить успіх у бізнесі, на практиці зустрічаються такі варіанти:

1. Керівник приймає рішення та повідомляє результат підлеглим, якщо це необхідно.

2. Керівник приймає рішення та повідомляє, чому він його прийняв.

3. Керівник приймає рішення, але при цьому цікавиться думкою підлеглих, вітає їхні питання, отримуючи таким чином можливість перевірити рішення та у разі потреби внести зміни.

4. Керівник приймає рішення та подає його колективу на доопрацювання.

5. Керівник викладає суть проблеми, запитує, які будуть пропозиції та, вислухавши їх, приймає рішення.

6. Керівник викладає проблему та просить колектив прийняти рішення, залишаючи за собою право вибору та затвердження варіанта.

7. Керівник викладає проблему та приймає рішення колектив.

Який із запропонованих варіантів Ви вважаєте за кращий? Обґрунтуйте свою позицію.

4. Кейс № 4

Проаналізувати ситуацію та письмово відповісти на запитання до неї.

Фірма «Х» існує на українському ринку багато років. Завдяки енергійності та заповзятливості генерального директора його фірма зайняла провідне місце в Україні з виробництва медичних приладів, які лікують на основі ультразвуку.

Фірма фактично є монополістом у цьому секторі ринку, маючи філії в Дніпрі, Львові, де відбувається складання приладів з готових вузлів, що доставляють залізницею. Собівартість приладів, зібраних у філіях, вища на 25%, ніж на основному підприємстві у м. Києві. Заступник директора управляє відділом продажів, залишаючи собі більшу частину зароблених грошей, перераховуючи фірмі необхідний відсоток; у його відділі не видаються премії, заохочення, і молоді фахівці не просуваються службовими сходами. Дуже часті звільнення та зміна штату. Директор не знає, що відбувається фірмі. Усім управляє заступник директора.

У 2000х сталася економічна криза. Оскільки частина комплектуючих завозилася з Європи, оплата здійснювалася у валюті за безготівковим розрахунком через банк за 100% передоплатою, виробництво стало на 5 днів. Оплата на підприємстві здійснювалася щотижнево, і перед підприємством став вибір: або відмовитися від своїх філій, закрити їх і відправити весь персонал у неоплачувану відпустку, або надати своїм філіям повну незалежність від головного підприємства як в економічному, так і у виробничому плані з наступним можливим поверненням у фірму.

У 2001 році підприємство знову запустило виробництво, але обсяги виробництва впали на 80%, збільшилася і собівартість товару на 50% у зв'язку з падінням курсу гривні по відношенню до долара. До кінця року у зв'язку з кризою населення скуповувало товари, у тому числі й прилади фірми «Х». Завдяки запасу виробленого продукту на складах фірма змогла збільшити обсяги продажу. До середини вересня запаси приладів на складах

закінчилися, але попит лишився на колишньому рівні. Активізувалися конкуренти на ринку. Фірма була на порозі банкрутства. У цей момент заступник директора купує новий автомобіль BMW і переїжджає в елітний район Києва.

На зборах керівників фірми було прийнято рішення найняти менеджера із кризових ситуацій для відновлення нормального функціонування фірми. Знайшовши такого фахівця та уклавши з ним контракт, його ввели у курс справи.

Новий фахівець, дослідивши інфраструктуру фірми, запропонував керівникам такі можливі виходи із ситуації.

Перший варіант. Фірма продовжує закуповувати частину комплектуючих за кордоном, що значно (близько 70%) підвищує ціни на свою продукцію, тим самим повністю покриваючи виробництво, заробітну плату, оренду приміщення та інші витрати. При цьому новий фахівець попередив, що ймовірно майже повне падіння обсягу продажу та зниження обсягу виробництва і, як наслідок, звільнення 30% кваліфікованих робітничих кадрів. Щоправда, 70% кадрів залишаться на робочих місцях, і надалі можливе збільшення заробітної плати.

Другий варіант. Фірма знижує витрати за допомогою створення виробничих потужностей для виробництва комплектуючих; спочатку це призведе до матеріальних втрат, але пізніше у зв'язку з високим курсом долара обов'язково окупиться. Також збільшиться обсяг виробництва та, відповідно, - оборот виробництва, отже, прискориться оборот капіталу. При чому планується вихід на європейські ринки збуту.

При цьому практично не збільшиться вартість приладу (максимум на 25%), заробітна плата робітників на підприємстві збільшиться лише на 20%, але із збереженням усіх робочих місць.

Також фахівець запропонував тимчасово усунути з посади заступника директора і знайти йому заміну серед професійних молодих менеджерів.

Запитання:

- 1. Визначте вплив кризи на становище фірми, за допомогою PEST-аналізу.*
- 2. Оцініть ефективність стратегії, якою дотримується ця фірма. Відповідь обґрунтуйте.*
- 3. Дайте оцінку кожного варіанта рішення, запропонованого новим фахівцем.*
- 4. Яку стратегію розвитку фірми Ви можете запропонувати її топ-менеджменту? Відповідь обґрунтуйте.*

ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ

Обов'язковою є доповідь, яка супроводжується презентацією, на практичному занятті із демонстраційними матеріалами (в Microsoft PowerPoint або Microsoft Word) на 7 - 10 хвилин. Презентація повинна містити не менше 7 - 10 слайдів (кількість слайдів не має жорсткого обмеження, вона залежить від специфіки обраної теми).

В презентації необхідно надати короткий опис загальної проблеми в контексті визначеної теми, розкрити головні елементи обраної теми, навести приклади, узагальнити результати, зробити висновки, надати список використаних джерел (за необхідністю).

3. ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ:

Усне опитування:

- Охарактеризуйте сутність стратегічних змін та їхню роль в організації
- Охарактеризуйте стратегічний план як частину стратегічного планування
- 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?
7. Надайте рекомендації щодо підвищення ефективності реалізації стратегії

Тестування:

1. Реалізація стратегії – :

- А. Проведення стратегічних змін в організації, які приводять її у стан готовності перетворення стратегії у реальність
- Б. Спрямоване на вирішення таких основних завдань: визначення видів і змісту управлінської діяльності з метою встановлення пріоритетності окремих завдань згідно з обраною стратегією; встановлення відповідності між обраною стратегією й організацією управління (формування співвідношень між повноваженнями, функціями, правами і обов'язками; між управлінськими ланками й забезпеченням їхньої роботи технічними засобами, інформацією); вибір і узгодження зі стратегією стилю управління організацією
- В. Забезпечення єдності поточної і стратегічної діяльності формування стратегії і стратегічного плану організації
- Г. Має здатність компенсувати негативні наслідки, які можуть виникати при здійсненні стратегії внаслідок недоліків, які є в неї, або через появу в середовищі непередбачених змін
- Д. Немає правильної відповіді.

2. 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 установлення стійкого зворотного зв'язку
- В. Управлінські дії зі з'ясування відхилень у діяльності організації або окремих виконавців, визначення винних у цих відхиленнях

3. Процес стратегічного планування діяльності організації, результати якого оформлюються системою бюджетів – це:

- А. Фінансування
- Б. Балансування
- В. Бюджетування

4. 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

5. Планування за схемою «згори-вниз» визначає ініціативу оперативних підрозділів, а керівництво тільки виробляє елементи стратегії:

- А. Так
- Б. Ні

6. Доповніть твердження:

На процес реалізації стратегії впливають: _____

7. До проблем, пов'язаних з реалізацією стратегії, відносять:

- А. Свочасне усунення можливих труднощів реалізації стратегії
- Б. Неясна (невиразна) постановка цілей, низька підготовка, недостатня відповідальність та компетентність лінійних менеджерів
- Г. Наявність альтернативних планів в організації
- Д. Стратегічний контроль строків та послідовності виконання завдань
- Ж. «Усунення додаткових завдань» (обсяги яких перевищують можливості організації)

8. Реалізація стратегії містить забезпечення взаємозв'язків між стратегією і:

- А. Навичками і досвідом, можливостями організації і її організаційною структурою
- Б. Бюджетними асигнуваннями та політикою
- В. Внутрішніми підтримуючими системами
- Г. Системою винагороди і корпоративною культурою
- Д. Між стратегією і всіма переліченими складовими

4. 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. 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. 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_Purp

oses 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

Електронні інформаційні ресурси

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: 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
3. Український медичний часопис: медичний журнал. URL: 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

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. Конкурентна стратегія

ПЛАН

1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ:

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

2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ, НАВИЧОК.

1. Встановіть відповідність назви та змісту стратегій

Назва	Зміст стратегії
1. Стратегія ринкової ніші - _____	А. Організація встановлює високі ціни на свою продукцію / послуги за рахунок успішного продажу в спеціалізованому сегменті ринку, що призводить до значного зростання її прибутку
2. Оборонна стратегія - _____	Б. Спеціалізація організації на певному сегменті ринку.
3. Стратегія ринкового лідера - _____	В. Учасники ринку прагнуть до розширення своєї частки на ринку, що може включати напад на лідерів і конкурентів.
4. Стратегія послідовника - _____	Г. Довгострокова стійка модель дій і набір пріоритетів, розроблених керівництвом організації з метою забезпечення та зміцнення її конкурентоспроможності
5. Стратегія «Зняття вершків» - _____	Д. Наслідування тільки вдалого, перевіреного ринком досвіду лідера, тому витрати і ризик організації є значно меншими.
6. Конкурентна стратегія - _____	Е. Захист своєї частки ринку з протидією найнебезпечнішим конкурентам, часто застосовує організація-новатор, яку атакують конкуренти-імітатори.
7. Стратегія ринку, що розвивається - _____	Ж. Організація, що домінує на ринку, встановлює зміни цінової політики, напрями інновацій, інтенсивність рекламної і збутової діяльності, випуску нових товарів / послуг, проникнення на нові ринки та інтенсивності маркетингових зусиль.

2. Ситуаційні завдання

А. Якщо галузь іде до занепаду, організації - лідери мають обирати стратегії:

- 1) Диверсифікації;
- 2) Інтегрованого зростання;
- 3) Концентрованого зростання;
- 4) Скорочення.

Дайте правильну відповідь. Обґрунтуйте свою відповідь.

Б. Якщо організація далі не може розвиватися на даному ринку з цим продуктом / послугою у рамках цієї галузі, то вона застосовує стратегію.

- 1) Диференціації;
- 2) Фокусування;
- 3) Інтеграції;
- 4) Диверсифікації.

Дайте правильну відповідь. Обґрунтуйте свою відповідь.

В. Організація, що має сильні конкурентні позиції при повільному зростанні ринку, може вибрати наступні стратегії

- 1) Концентрична диверсифікація;
- 2) Горизонтальна інтеграція чи злиття;
- 3) Спільне підприємство у новій області;
- 4) Вертикальна інтеграція;
- 5) Скорочення.

Виберіть правильні варіанти відповіді. Обґрунтуйте свою відповідь.

Г. *Оберіть стратегію, яка найбільш підходить до ринкових умов.*

1) Існує безліч відмінних характеристик продукції, що виділяються та цінуються споживачами; переважає нецінова конкуренція; попит на продукцію різноманітний за структурою.

2) Попит на продукцію високо еластичний за ціною і досить однорідний; переважає цінова конкуренція; покупець може придбати її в різних продавців; організація має доступ до джерел дешевої сировини, робочої сили.

3) Потреби покупців у цьому товарі різноманітні; існують ринкові ніші; ресурси організації не дозволяють обслуговувати весь ринок, проте воно може якісно обслуговувати споживачів ринкової ніші.

На Вашу думку, до яких ринкових умов відносяться медичні послуги.

Д. *Визначте відповідність цілей організації до етапів її життєвого циклу:*

L1: Вийти на ринок; встановити ділові відносини з партнерами

L2: Досягнення стабільності та прибутковості, у тому числі за рахунок нових сфер бізнесу

L3: Продаж організації іншому власнику та адаптація до нової ринкової ситуації

L4: Використання конкурентних переваг, що забезпечуються масштабами та високими темпами зростання

3. Практичне завдання № 1

Завдання: *здобувач чи група здобувачів (2 – 4 особи) має здійснити конкурентний аналіз для закладу охорони здоров'я / фармацевтичної установи, та підготувати звіт за визначеними результатами.*

Структура звіту має відповідати головним напрямам конкурентного аналізу, які наведено нижче. Обсяг звіту: 5 – 8 аркушів.

Рекомендації щодо виконання практичного завдання

1. Для оцінювання конкурентних позицій та можливостей конкуруючих організацій здійснюють конкурентний аналіз, що містить наступні напрями:

- 1) Оцінювання інтенсивності конкуренції на рику;
- 2) Аналіз конкурентної галузі:
 - 2.1) Аналіз загрози появи нових конкурентів;
 - 2.2) Аналіз впливу постачальників;
 - 2.3) Аналіз впливу покупців;
 - 2.4) Аналіз загрози товарів-субститутів.

Для здійснення конкурентного аналізу за цим пунктом див. С. 9-10.

8. Побудова конкурентної карти ринку

Побудова конкурентної карти ринку відбувається у три етапи:

- 1) формування груп організацій, що знаходяться на ринку, залежно від їхньої ринкової частки;
- 2) формування груп організацій, що знаходяться на ринку, залежно від темпів зростання їхньої ринкової частки;
- 3) побудова конкурентної карти в матричній формі.

Для спрощення процесу аналізу конкуренції на певному ринку зробити його більш конкретним можна за допомогою виділення стратегічних груп конкурентів (сегментації конкурентів) за підходом М. Портера.

Стратегічна група – це поєднання організацій зі схожими стратегічними характеристиками, які конкурують на однаковій ресурсній та товарній базі. Стратегічні групи визначають на основі виділення бар'єрів, які відокремлюють одну групу від іншої. Такими бар'єрами можуть бути: розмір організацій, диференціація товарів, спеціальна робоча сила, унікальні технології, географія збуту, рівень цін, можливості у сфері НДДКР, характер сервісного обслуговування тощо. Залежно від специфіки галузі, зазначені характеристики можуть значно відрізнятися.

Потрібно вибрати два-три показники і побудувати двовимірну матрицю різних пар характеристик (бар'єрів), наприклад, "ціна – якість", "розмір організації – канали збуту" тощо.

Побудова карти стратегічних груп відбувається таким чином:

- 1) виявляють конкурентні бар'єри, що розділяють різні стратегічні групи; 2) організацій-конкуренти класифікують залежно від означених характеристик;
- 3) організації зі схожими значеннями конкурентних характеристик об'єднують у стратегічні групи;
- 4) на карті стратегічних груп кожна група зображується геометричною фігурою, розмір якої є прямо пропорційним обсягам продажів цієї стратегічної групи (рис.)

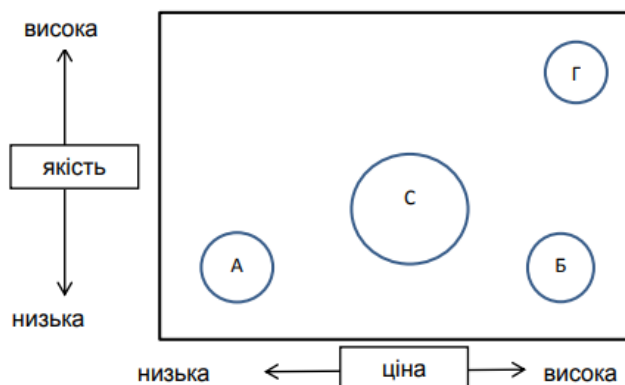


Рис. Позиційна карта стратегічних груп конкурентів відносно бар'єрів "ціна – якість"
 9. Стратегічна сегментація конкурентів

10. Практичне завдання № 2

Визначте можливі труднощі "входу – виходу" на ринок медичних послуг / фармацевтичний ринок України за наступною формою:

Тип і вид бар'єрів	Стисла характеристика бар'єрів
1. Нестратегічні 1.1. Адміністративні 1.2. Нормативно-правові 1.3. Медико-соціальні 1.4. Клінічні 1.5. Соціально-економічні 1.6. Фінансові	
2. Стратегічні що залежать від поведінки фірм у галузі 2.1. Адміністративні 2.2. Нормативно-правові 2.3. Медико-соціальні 2.4. Клінічні 2.5. Соціально-економічні Фінансові	

ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ

Обов'язковою є доповідь, яка супроводжується презентацією, на практичному занятті із демонстраційними матеріалами (в Microsoft PowerPoint або Microsoft Word) на 7 - 10 хвилин. Презентація повинна містити не менше 7 - 10 слайдів (кількість слайдів не має жорсткого обмеження, вона залежить від специфіки обраної теми).

В презентації необхідно надати короткий опис загальної проблеми в контексті визначеної теми, розкрити головні елементи обраної теми, навести приклади, узагальнити результати, зробити висновки, надати список використаних джерел (за необхідністю).

1. Методологія формування конкурентних переваг організації на основі їх ексклюзивної цінності
2. Особливості оцінки конкурентоспроможності персоналу
3. Особливості оцінки конкурентоспроможності продукції (товарів, послуг)
4. Стратегічні групи конкурентів

5. Аспекти управління конкурентоспроможним персоналом, орієнтованим на конкурентоспроможність
6. Загальна характеристика системи управління конкурентоспроможністю та забезпечення конкурентоспроможності, зміст керованої підсистеми. Функції стратегічного та тактичного маркетингу
7. Загальна характеристика системи управління конкурентоспроможністю та забезпечення конкурентоспроможності, зміст керованої підсистеми. Функції інноваційного управління

4. ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ:

Усне опитування:

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?

Тестування:

1. Здатність успішно суперничати на ринку та отримувати щодо конкурентів економічні вигоди – це _____.
2. Інструмент планування ефективної конкуренції у кожній із своїх стратегічних областей бізнесу – це:
 - А. Бізнес-стратегія (конкурентна стратегія)
 - Б. Генеральна стратегія
 - В. Конкурентні переваги
3. 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
4. _____ 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. Позиціонування
5. 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

6. Чи може організація на практиці одночасно реалізовувати декілька стратегій?

- А. Не може
- Б. Може
- В. Може, але багатогалузева організація

7. Метою стратегії диференціації є досягнення конкурентної переваги за рахунок:

- А. Вибору співвідношення між стадією життєвого циклу, конкурентною позицією та інвестиційною стратегією
- Б. Створення продуктів чи послуг, які сприймаються споживачами як унікальні
- В. Якості кадрового складу, оплати та стимулювання праці
- Г. Поділу ринку на групи споживачів, засновані на існуючих відмінностях їх потреб

8. До базових конкурентних стратегій відносяться наступні групи стратегій:

- А. Горизонтальної та вертикальної інтеграції
- Б. До-кризова, антикризова та постризова стратегії
- В. Диверсифікації, обмеженого зростання, обслуговування клієнтів
- Г. Фокусування, диференціації, зниження витрат

9. Зростання організації за рахунок придбання компаній-постачальників або посилення контролю над ними - це стратегія:

- А. Диференціації
- Б. Диверсифікації
- В. Прямої вертикальної інтеграції
- Г. Зворотної вертикальної інтеграції

10. Стратегія, за якої організація намагається покращити свій продукт / послугу або почати виробляти новий, не змінюючи при цьому галузі, та веде пошук можливостей покращення становища на існуючому ринку – це:

- А. Диверсифікованого зростання
- Б. Інтегрованого зростання
- В. Скорочення
- Г. Концентрованого зростання

5. 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
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 Президентові 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.
4. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL: www.med122.com.
5. Медичний світ: професійна газета. URL: www.medsvit.org.
6. Національна академія медичних наук України. URL: www.amnu.gov.ua.
7. Український медичний часопис: медичний журнал. URL: www.umj.com.ua.
8. Українська Медична Рада. URL: <http://www.medicalcouncilukraine.org>.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

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
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. Баєва 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. Пашенко; 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. Баєва, М.М. Білинська, Л.І. Жаліло та ін.; за ред. О.В. Баєвої, 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
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/>

КРИТЕРІЇ ПОТОЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ НА ПРАКТИЧНОМУ ЗАНЯТТІ

Оцінка	Критерії оцінювання
Відмінно «5»	Здобувач бере активну участь у практичному занятті; демонструє глибокі знання, дає повні та детальні відповіді на запитання; бере активну участь у обговоренні проблемних ситуацій, користується додатковою навчально-методичною та науковою літературою; вміє сформулювати своє ставлення до певної проблеми; висловлює власні міркування, наводить доцільні практичні приклади; вміє знаходити найбільш адекватні форми розв'язання суперечностей. Тестові завдання виконані в повному обсязі, всі 100% відповідей на запитання є правильними, відповіді на відкриті питання – повні та обґрунтовані. Здобувач вільно вирішує ситуаційні завдання, впевнено демонструє практичні навички за темою заняття та вірно інтерпретує отримані дані, висловлює власну думку з теми завдання, демонструє творче мислення.
Добре «4»	Здобувач бере участь у практичному занятті; добре володіє матеріалом; демонструє необхідні знання, але дає відповіді на запитання з деякими помилками; бере участь у обговоренні проблемних ситуацій, користується основною навчально-методичною та науковою літературою; висловлює власну думку з розв'язання практичних ситуацій з теми заняття. Тестові завдання виконані в повному обсязі, не менш ніж 80% відповідей на запитання є правильними, відповіді на відкриті питання - загалом правильні, проте наявні деякі помилки у визначеннях. Здобувач вірно вирішує ситуаційні завдання, але допускає незначні неточності та демонструє більш стандартизовані практичні навички за темою заняття при вірній інтерпретації отриманих даних, висловлює власну думку з теми завдання, демонструє критичне мислення.
Задовільно «3»	Здобувач іноді бере участь у практичному занятті; частково виступає і задає питання; допускає помилки під час відповідей на запитання; показує пасивну роботу на практичних заняттях; показує фрагментарні знання понятійного апарату і літературних джерел. Тестування виконано в повному обсязі, не менш ніж 50% відповідей є правильними, відповіді на відкриті питання - не логічні, з явними суттєвими помилками у визначеннях. Здобувач не достатньо володіє матеріалом для вирішення ситуаційних завдань, невпевнено демонструє практичні навички за темою заняття та інтерпретує отримані дані з суттєвими помилками, не висловлює свою думку з теми ситуаційного завдання.
Незадовільно «2»	Здобувач не бере участь у практичному занятті, є лише спостерігачем; ніколи не виступає і не задає питання, незацікавлений у вивченні матеріалу; дає неправильні відповіді на запитання, показує незадовільне знання понятійного апарату і літературних джерел. Тестування не виконано. Ситуаційне завдання не виконано.