

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ ЗА ДОПОМОГОЮ ЕЛЕМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

INCREASE OF MEDICAL INSTITUTIONS' COMPETITIVENESS BY MEANS OF THE ELEMENTS OF STRATEGIC MANAGEMENT

УДК 338.1

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.47-20>

Боденчук Л.Б.

к.е.н., старший викладач кафедри економіки та менеджменту Придунайська філія ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»

Радіонова М.І.

студентка Придунайська філія ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»

Bodenchuk Liliya

Pre-Danube Branch PJSC «HEI «The Interregional Academy of Personnel Management»

Radionova Margarita

Pre-Danube Branch PJSC «HEI «The Interregional Academy of Personnel Management»

У статті зазначено, що від кількості та якості конкурентних переваг підприємства, залежить успіх його діяльності, оскільки, у сучасних умовах конкурентоспроможність визначається головною рисою ринкового господарства. Для виявлення існуючих конкурентних переваг та їх якісних характеристик, а також розвитку нових запропоновано впровадження чотирьохкрової програми змін для медичних закладів. У статті розглянуто важливість застосування деяких елементів стратегічного менеджменту для підвищення конкурентоспроможності медичних закладів. Зокрема, наведено важливість застосування SWOT-аналізу, а також методіку його проведення та загальні характеристики сильних та слабких сторін внутрішнього середовища, можливостей та загроз зовнішнього середовища для медичних закладів. Пропоновані стратегічні заходи надають можливість формувати обґрунтоване рішення проблем функціонування медичних закладів; дозволяють чітко усвідомлювати стан підприємства, його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, стратегію розвитку медичного закладу, а також конкретні цілі та шляхи їх досягнення.

Ключові слова: Стратегічний менеджмент, конкурентоспроможність, SWOT-аналіз, конкурентні переваги, планування.

В статье указано, что от количества и качества конкурентных преимуществ предприятия, зависит успешность его деятельности, поскольку в современных условиях конкурентоспособность определяется главной чертой рыночного хозяйства. Для выявления существующих конкурентных преимуществ и их качественных характеристик, а также развития новых, предложено внедрение четырехквотной программы изменений для медицинских учреждений. В статье рассмотрены важность применения некоторых элементов стратегического менеджмента для повышения конкурентоспособности предприятия. В частности, приведены важность применения SWOT-анализа, а также методіку проведения, общие характеристики сильных и слабых сторон внутренней среды, возможностей и угроз внешней среды. Предлагаемые стратегические меры дают возможность сформулировать обоснованное решение проблем функционирования медицинских учреждений, позволяют четко осознать состояние предприятия, его сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, стратегию развития медицинского учреждения, а также конкретные цели и пути их достижения.

Ключевые слова: Стратегический менеджмент, конкурентоспособность, SWOT-анализ, конкурентные преимущества, планирование.

The article states that the success of the enterprise's activities depends on the amount and quality of competitive advantages, because, in modern conditions, competitiveness is determined as the main feature of the market economy. In order to identify the existing competitive advantages and their qualitative characteristics, as well as to develop the new ones, it is proposed to introduce a four step change program for medical institutions. The article deals with the importance of applying some elements of strategic management to increase the competitiveness of the enterprise. In particular, the importance of using SWOT-analysis, as well as its methodology and general characteristics of strengths and weaknesses of the internal environment, opportunities and threats of the external environment are given. In the area of marketing policy and strategy, it is proposed to intensify the use of the system of demand generation and sales promotion and "marketing expansion" in advertising activities, creation and regulation of non-client commercial relations with intermediaries, agents, organization and participation in trade fairs, specialized exhibitions, use loan in a variety of more flexible forms, providing services by installments and at discounts, presentation of services especially for potential clients. It is established that the financial planning of the medical institution is a process of developing a system of financial plans and financial rules and regulations for providing the development of the medical institution with the necessary financial resources. It consists in the development of specific financial plans that allow determining all sources of financing the development of the firm for the future planning period, to form the structure of its assets and capital at the end of the planned period. The necessity of planning the need for durable resources, including the introduction of a program to determine the composition of the required input resources and their justified grouping by types, functions, methods of purchase, storage time and other features accurately. The proposed strategic measures provide an opportunity to formulate a sound solution to the problems of functioning of medical institutions.

Key words: strategic management, competitiveness, SWOT-analysis, competitive advantages, planning.

Постановка проблеми. Стратегічне планування як процес висуває певні вимоги до організації внутрішнього середовища клініки. Йдеться або про зміну вектору колишньої організаційної політики, функцій окремих працівників або про створення принципово нових частин закладу з новими, нетрадиційними цілями і завданнями. На жаль, більшість керівників клінік (особливо приватних) наразі мають лише медичну освіту тож не можуть користуватись всіма перевагами менеджменту, зокрема стратегічного, обираючи тактику наслідування конкурентів, не проводячи аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, а лише

працюючи по принципу «не гірше ніж». У сучасних ринкових умовах принципово необхідно приділяти увагу конкурентоспроможності фірми, а без належної оцінки існуючого стану речей та прогнозування подальших кроків навіть найуспішнішому закладу загрожує втрата конкурентних позицій. Тема даної статті є вельми актуальною оскільки на ринку товарів і послуг фігурують різні фірми-виробники (клініки), що борються за увагу споживача своїх послуг, яка, по суті, є основою їх успішності, зростання і процвітання. Як взаємозалежне явище, сильні, прогресуючі заклади охорони здоров'я стають постачальниками кращих, більш дешевих

послуг, при вирізняючому їх роботу високому рівні сервісу і уваги до побажань і потреб пацієнтів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасній літературі багато науковців приділяють увагу вивченню стратегічного менеджменту, його впливу на становище фірми у конкурентному оточенні, серед яких Г.Л. Азоев [1], В.А. Белошапка, Г.В. Загорій [3], І.Б. Гурков [4], П. Дойль [5], В.М. Лехан, Г.О. Слабкий, М.В. Шевченко [6], та багато інших.

Але питання впровадження стратегічного менеджменту в систему закладів охорони здоров'я не досліджене повною мірою.

Керівникам клінік «на місцях», особливо без належних знань з менеджменту, складно визначити з чого почати впровадження стратегічного менеджменту у клініці, незрозуміло які переваги надає використання методик аналізу та як саме підвищити конкурентоспроможність за допомогою стратегічного менеджменту.

Постановка завдання. Формулювання цілей статті полягає в обґрунтуванні впровадження універсальної стратегічної чотирикрової програми змін для медичних закладів та поясненні доцільності використання елементів стратегічного менеджменту для підвищення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У ринковій економіці конкурентоспроможність є вирішальним чинником комерційного успіху підприємства, зокрема, медичного закладу, яка залежить від якості наявних конкурентних переваг, відповідності послуг умовам ринку, потребам споживачів, ціни тощо.

Вивчення теорії і практики організації управління на підприємствах, зокрема медичних закладів, призводить до висновку про велику різноманітність способів змін, якщо взяти до уваги також масштаби і область діяльності клініки, а також складність технології даного підприємства. В рамках усього вищезазначеного можна запропонувати наступну програму змін:

1) Проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища клініки методом SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз, в порівнянні з іншими, більш старими методами, допомагає керівництву оцінити ймовірність загроз (низький купівельний попит, конкуренція) і небезпек, які вони представляють. Разом з тим, цим методом виявляються і можливості підприємства (наприклад, розвиток або спад ринків, демографічні зміни і, отже, збільшення або зменшення потреб в стоматологічних послугах, технології). Використання SWOT-аналізу дозволить керівництву зосередити увагу на своїх сильних сторонах та на слабких сторонах конкурентів і виявити ключові чинники подальшого успіху.

Проведення SWOT-аналізу у медичних закладах доцільно проводити за такими етапами:

1 етап. Виокремлення сильних та слабких сторін внутрішнього середовища медичного закладу (табл. 1), що передбачає визначення ключових параметрів підприємства, оцінку кожного параметра з точки зору сильних або слабких сторін, ранжування виявлених сильних та слабких сторін.

2 етап. Оцінка можливостей та загроз зовнішнього середовища, що передбачає виокремлення суттєвих факторів зовнішнього середовища, що здійснюють вплив на функціонування та розвиток медичних закладів (табл. 2).

3 етап передбачає співставлення сильних і слабких сторін підприємства та можливостей і загроз ринку, для чого застосовується матриця SWOT-аналізу [10, с. 221], що надає можливості визначити шляхи реалізації сильних сторін внутрішнього середовища та використання можливостей зовнішнього середовища, а також послаблення загроз зовнішнього середовища та виправлення слабких сторін.

2) В області збутової політики і стратегії пропонується інтенсифікувати використання системи ФОСТІСС (формування попиту і стимулювання збуту) і передбачається активна «маркетингова експансія» в:

– рекламній діяльності (рекламні буклети і листівки, використання реклами в пресі, радіо, на телебаченні і в Інтернет);

Таблиця 1

Загальні характеристики сильних і слабких сторін медичних закладів, що використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
-якість та унікальність конкурентних переваг; -наявність стратегії; -позиція на ринку, лідерство; -відомість серед клієнтів; -проведення політики лояльності; -проведення маркетингових досліджень; - можливості захисту від конкурентів; -диференціація послуг; -достатність фінансових ресурсів; -ефективні технології, впровадження інновацій, творчий підхід до управління; -високі показники рентабельності і прибутковості.	-відсутність якісних конкурентних переваг; -недостатність фінансових ресурсів; -низький рівень рентабельності і прибутковості; -відсутність стратегії; -нездатність протидіяти конкурентам; -високі витрати, застаріле обладнання та технології; -низький рівень впровадження інновацій; -низькі темпи зростання; -втрата репутації у споживачів; -відсутність диференціації послуг; -слабка репутація серед клієнтів, недостатня відомість; -відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами.

Загальні зовнішні можливості та загрози для медичних закладів, що використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
-рівень розвитку економіки країни; -соціально-політична стабільність; -швидкі темпи зростання ринку; -сприятливі законодавчі вимоги; -низький рівень корупції та бюрократизації; -доступ до нових ринків (сегментів); -можливість залучення додаткових груп споживачів; -вертикальна інтеграція.	-високий рівень інфляції; -збільшення обсягів реалізації товарів-замінників; -можливість появи нових конкурентів, у тому числі іноземних; -низькі темпи зростання ринку; -недостатній рівень розвитку економіки країни, рецесія; -заплутане та несприятливе законодавство; -високий рівень корупції та бюрократизації; -зміни у вподобаннях клієнтів; -виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами; -негативні демографічні зміни; -негативна екологічна ситуація; -соціально-політична нестабільність.

- створення і регулювання неклієнтських комерційних зв'язків з посередниками, агентами;
- організації та участі в торгово-промислових ярмарках, спеціалізованих виставках;
- використання кредиту в різних більш гнучких формах, надання послуг в розстрочку і зі знижками;
- презентація послуг спеціально для потенційних клієнтів.

3) В області контролю за дотриманням видаткової частини комплексного бюджету – від вирішення завдань в цій області залежить ефективність фінансово-господарської діяльності клініки:

- оперативне проведення аналізу фактичних відхилень від планових значень (сум) зведеного бюджету (в тому числі проведення аналізу за відхиленнями функціональних бюджетів);
- заходи по ліквідації непродуктивних витрат і факторів, що сприяють подорожчання, виявлених в ході аналізу;
- прискорення оформлення і надання керівництву клініки аналітичних матеріалів по виконанню зведених і функціональних бюджетів для більш оперативного корегування.

Загалом, фінансове планування клініки являє собою процес розробки системи фінансових планів і фінансових норм і нормативів щодо забезпечення розвитку клініки необхідними фінансовими ресурсами. Воно полягає в розробці конкретних фінансових планів, що дозволяють визначити на майбутній плановий період все джерела фінансування розвитку фірми, сформувані структуру її активів і капіталу на кінець планованого періоду. Для клініки фінансове планування включає розробку внутрішньоорганізаційних документів: план по фінансовим результатам і розподілу прибутку; баланс доходів і витрат (бюджет клініки); плановий агрегований баланс підприємства. Період розробки фінансових планів безпосередньо пов'язується з періодом стратегічного і техніко-економічного планування, так як результати планів розвитку клініки є базою фінансового планування. Тому «горизонт» фінансового планування відпо-

відно визначається в межах 1–5 років з розбивкою першого року по кварталах.

План за фінансовими результатами і розподілом прибутку в клініці складається на основі інформації а) про планову виручку клініки від надання медичних послуг (без податкових платежів); б) про витрати на виробництво і реалізацію послуг (враховуються управлінські і комерційні витрати); в) про планові позареалізаційні витрати і доходи; г) про ставки податкових платежів. Фінансовий результат визначає чистий прибуток клініки, що залишився в її розпорядженні і використовується в цілях фінансування подальшої діяльності.

4) В області вдосконалення – планування потреби ресурсів тривалого користування:

- впровадження програми точного визначення складу необхідних вхідних ресурсів і їх обґрунтованого угруповання за видами, функціям, способам закупівлі, термінів зберігання та іншими ознаками;
- заходи по встановленню обґрунтованих термінів закупівлі потрібних ресурсів;
- посилення вимог до вибору основних постачальників за видами необхідних клініці ресурсів;
- корекція в угодах з постачальниками основних вимог надання послуг до якості вхідних ресурсів;
- більш детальний розрахунок потрібних ресурсів, розміру транспортних партій і числа поставок матеріалів і комплектуючих виробів.
- заходи по зниженню витрат на придбання, транспортування і зберігання матеріальних ресурсів.

Дані заходи пояснюються наступним: для виробництва будь-якого товару або послуги клініка повинна своєчасно придбати у своїх постачальників необхідні економічні ресурси. Значить, в стратегічному плануванні для виживання і існування економічного суб'єкта необхідно використовувати інформацію про подальші потреби економічних ресурсів.

Висновки з проведеного дослідження. У поліпшенні якості медичної допомоги зацікавлені всі: населення, уряд, органи місцевого самоврядування, керівники МОЗ, роботодавці та медичні працівники. Конкурентне середовище, при належній взаємодії

всіх його елементів, створює гарне підґрунтя для зростання рівня надання медичної допомоги.

Стратегія організації, за логікою бізнесу, повинна відповідати на найголовніші питання подальшого функціонування організації. Пропоновані стратегічні заходи також дають обґрунтоване рішення всіх нижчеперелічених питань в об'ємі клініки, і ці заходи можна відносити на різні етапи стратегічного планування в закладі.

По-перше, після їх впровадження стає відомо, де в даний час знаходиться підприємство, тобто проводиться ситуаційний аналіз – оцінюється справжній стан закладу, його відносини з середовищем і межі його можливого використання.

По-друге, чітко визначається вектор розвитку клініки (маркетинговий синтез) виходячи з уже визначеної раніше ситуації, що склалася в закладі, передбачуваних тенденцій його розвитку, можливостей і загроз з боку навколишнього середовища (конкуренція, споживачі, законодавчі акти).

По-третє, дається опис засобу досягнення поставлених цілей і приведення своїх внутрішньоклінічних можливостей у відповідність до ситуації на ринку.

У подальших дослідженнях слід вивчити можливість запровадження описаних елементів стратегічного менеджменту як у підготовку менеджерів СОЗ, так і у клінічну практику, а також оцінити вплив цієї методології на стан розвитку стратегічного менеджменту в медичних закладах України.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Москва: Центр экономики и маркетинга, 1996. 207 с.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент: классическое издание / пер. с англ. О. Литун. Санкт-Петербург: Питер, 2009. 343 с.
3. Белашапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление: принципы и международная практика. Київ: Абсолют-В, 2008. 352 с.
4. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации : учеб. пособ. / Москва: ТЕИС, 2011. 239 с.
5. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / пер. с англ. Ю.Н. Каптуревского. Санкт-Петербург: Питер, 2009. 560 с.
6. Лехан В.М., Слабкий Г.О., Шевченко М.В. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я: Український вимір. Україна. Здоров'я нації. Київ, 2009. 56 с.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Вильямс, 2009. 672 с.
8. Мошенський С.З., Олійник О.В. Економічний аналіз: Підручник для студентів економічних спеціальностей ВНЗ. Житомир: ПП «Рута», 2007. 704 с.

9. Шершньова, З.Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

10. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навчальний посібник / За ред. Л.В. Балабанової. Київ: Знання, 2005. 301 с.

11. Cole G.A. Strategic management. Business Degree, 2004. 241 p.

12. Peter F. Drucker The Practice of Management. HarperBusiness; Reissue edition, 2006. 416 p.

13. Harrison J.S. Strategic management of organizations and stakeholders. Theory and cases. Saint Paul, MN :West Publishing Co., 2004. 1052 p.

14. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic management: concepts and cases. New York : McGraw-Hill, 2007. 1088 p.

REFERENCES:

1. Azoev G.L. (1996) Konkurentsia: analiz, strategiya i praktika [Competition: analysis, strategy and practice]. Moscow: Center for Economics and Marketing.
2. Ansoff I. (2009) Strategicheskii menedzhment: klassicheskoe izdanie [Strategic management: a classic edition] / trans. with English. O. Litun. St. Petersburg: Peter.
3. Beloshapka V.A., Zagoriy G.V. Strategicheskoe upravlenie: printsipy i mezhdunarodnaya praktika [Strategic Management: Principles and International Practice]. Kiev: Absolute-B.
4. Gurkov I.B. Strategicheskii menedzhment organizatsii [Strategic management of the organization]: textbook. help / Moscow: TEIS.
5. Doyle P. Menedzhment: strategiya i taktika [Management: strategy and tactics] / trans. with English. Yu.N. Kapturevsky. St. Petersburg. : Peter, 560 p.
6. Lehan V.M., Slabkiy G.O., Shevchenko M.V. (2009) Stratehiia rozvytku systemy okhorony zdorovia: Ukrainyky vymir [Strategy of health care system development: Ukrainian dimension]. Ukraine. The health of the nation. Kiev, pp. 56 .
7. Mescon M.H., Albert M., Hedouri F. (2009) Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of Management]. Moscow.: Williams.
8. Moshensky S.Z., Oliynyk O.V. (2007) Ekonomichnyi analiz [Economic analysis]. Zhytomyr: PE "Ruta".
9. Shershnev Z.E. (2004) Stratehichne upravlinnia [Strategic Management]. Kiev: KNEU.
10. SWOT-analiz – osnova formuvannia marketynhovyykh stratehii (2005): Tutorial / Ed. L.V. Balabanova. K.: Knowledge.
11. Cole G.A. (2004) Strategic management. Business Degree, 241 p.
12. Peter F. (2006) Drucker The Practice of Management. HarperBusiness; Reissue edition.
13. Harrison J.S. (2004) Strategic management of organizations and stakeholders. Theory and cases. Saint Paul, MN: West Publishing Co.
14. Thompson A.A., Strickland A.J. (2007) Strategic management: concepts and cases. New York: McGraw-Hill.