

1. Портер Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 1–74 2. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакулєнко. – К.: КНЕУ, 2008. – С. 155–120. 3. Сумець О. М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади: навч. посіб. – К.: ВД “Професіонал”, 2005. – 320 с. 4. Адізес І. Управління життєвим циклом компанії. Доступно з: <http://innovations.com.ua/uk/articles/4/22/523>. 5. Адізес І. Управление жизненным циклом корпорации / пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с. 6. Котлер Ф. Десять смертних гріхів маркетингу: ознаки і методи вирішення / пер. з англ. – К.: Вид. дім “Кієво-Могилянська академія”, 2006. – 143 с. 7. Райс Ел, Траут Джек Маркетингові війни. – К.: Companion Group, 2006. – 242 с.

УДК 658

І. Сулковська

Громадська Вища школа підприємництва та менеджменту, м. Лодзь, Республіка Польща

ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ДЕРЖАВНИХ ЛІКАРНЯХ ПОЛЬЩІ

© Сулковська І., 2011

Державні лікарні в Польщі піддаються сильному економічному тиску, який стає однією із причин процесів їх реструктуризації. Ці зміни повинні привести до зниження операційних витрат і підвищення їхньої ефективності. Темпи змін, які відбуваються, є дуже різноманітними, отже, проаналізовано процес стратегічного управління серед досліджуваних лікарень, що ґрунтується на емпіричному дослідженні з метою порівняльного аналізу конкретних прикладів чотирьох державних лікарень у регіоні Лодзь, Республіка Польща.

Ключові слова: маркетингові дослідження, стратегічне управління, державні лікарні.

Public hospitals in Poland are subject to increasingly strong economic pressure which is becoming one of the reasons for them taking place in the restructuring process. These changes should lead to lower operating costs and increase efficiency. The pace of change taking place is very diverse. The paper looks for possible resolutions in strategic management in polish hospitals. The analysis made in this paper is empirical based on results of pilot research comparative project of four hospitals in lodzs'voivodship.

Key words: marketing's researches, strategic management, state hospitals.

Постановка проблеми

Державні лікарні в Польщі піддаються сильному економічному тиску, який стає однією із причин процесів їх реструктуризації. Ці зміни повинні привести до зниження операційних витрат і підвищення їхньої ефективності. Темпи змін, які відбуваються, є дуже різноманітними.

У деяких лікарнях зміни відбуваються дуже повільно, внаслідок консервативного підходу менеджерів, співробітників і нерідко органів влади до цього питання. Водночас зростає кількість лікарень, в яких відбуваються глибокі процеси реструктуризації, пов'язані з реорганізацією, впровадженням сучасних інформаційних систем та передових систем обліку та контролю. У лікарнях, де здійснено значні зміни, їх реалізація здійснюється відповідно до цілей та плану. Це

становить ключовий елемент стратегії, яка приймає різні форми залежно від лікарні. Незважаючи на деякі сумніви щодо ефективності методів стратегічного управління, на нашу думку, практичне застосування знань у цій галузі повинно сприяти розвитку лікарень у Польщі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

У літературі з менеджменту можна знайти різні визначення і різні підходи до стратегії. Одне із таких визначень пропонує команда Strategoga: “Розробка бізнес-стратегії, що відображає вибір напряму діяльності, в якій вона хоче бути справжньою, і визначити ресурси, необхідні для її виживання і розвитку” [1].

Класичне визначення стратегії як формування довгострокових цілей підприємства, вибору напрямів і методів розподілу корпоративних ресурсів, запропоновано А. Д. Чандлером, Р. В. Гріффіном, які дають аналітичний опис стратегії як управління ключовими управлінськими рішеннями на підприємствах, які повинні бути зосереджені у чотирьох областях: 1) діапазон – сукупність ринків, на яких організації будуть конкурувати; 2) розподіл ресурсів – як організація ділить свої ресурси між різними видами використання; 3) відмінну компетентність – це те, що робить організацію особливою; 4) синергія–спосіб, у який різні сфери бізнесу доповнюють і підтримують одне одного [2].

Г. Мінцберг описує стратегію компанії за допомогою скорочення 5 “Р”, а саме [3]:

- “Р” (План) означає свого роду свідомі дії;
- “Р” як шаблон, тобто принципи і методи для ефективних дій;
- “Р” як координація (прийом), що буде прагнути до реалізації конкретних цілей організації;
- “Р” як ринкові позиції або простір пошуку місця у навколишньому середовищі та у конкурентних перевагах;
- “Р” із точки зору перспективи або сприйняття мети і місця бізнесу у майбутньому.

Теорія організації охоплює низку концепцій стратегії організації. К. Облуй запропонував їх поділити на чотири школи: 1) школа планування; 2) школа еволюційна; 3) школа позиційна; 4) школа ресурсів та навичок [4].

Відмінності у цих підходах полягають переважно у визначенні поняття стратегії, розкриття її з погляду різних порівнянь, метафор або асоціацій, окресленням свободи прийняття та формалізування рішення, а також ключовими чинниками чи методами стратегічного аналізу. Стратегічному управлінню лікарнями у Польщі притаманно обмежений рівень свободи прийняття рішень з огляду на правові проблеми власності, організаційні та політичні, які впливають на такі установи. Найадекватнішим для створення стратегії державних лікарень у Польщі, як видається, є еволюційний підхід, за якого можна використовувати аналітичні інструменти з інших “шкіл” стратегій, таких як SWOT-аналіз або секторальний аналіз.

Постановка цілей

Мета роботи – проаналізувати процес стратегічного управління у досліджувальних лікарнях. Цей аналіз ґрунтується на порівняльному аналізі конкретних прикладів із чотирьох державних лікарень у Лодзьському воєводстві (Республіка Польща). Проведений у 2010 році науково-дослідний проект мав характер тематичних досліджень чотирьох лікарень, що працюють у воєводстві. У роботі представлені результати експериментального дослідження, які мають “пілотний” характер і є лише першим етапом у запланованих поглиблених обстеженнях та порівняльних дослідженнях, які будуть проводитися у 2011–2012 рр. на основі фінансових коштів, отриманих від Міністерства науки і вищої освіти Польщі. Під час висвітлення результатів цих досліджень був використаний аналіз, який ґрунтується на теорії стратегічного управління, поширеного в Польщі і в світі [5].

Виклад основного матеріалу

1. Детальний опис вибірки

Вивчення досвіду чотирьох лікарень, обстежених у регіоні Лодзь, мало глибокий характер і ґрунтується на багатьох методах для збору та аналізу даних. Інтерв'ю було проведене вільно, а подальше опитування було узгоджене з керівниками менеджерів та лікарів, медсестер та адміністративних співробітників, зайнятих у цих лікарнях. Була зібрана документація щодо діяльності цих закладів у формі: стратегічний та структурний аналіз. Було також проведено спостереження за участю та без участі цих медичних закладів. Були проаналізовані чотири лікарні:

Лікарня № 1 – це державна установа, у якій працюють понад 2500 співробітників. Це спеціалізована лікарня гінекологічно-акушерсько-педіатричного спрямування, яка відчуває фінансові труднощі і стоїть перед реструктуризацією. Лікарня № 1 підпорядковується Міністерству охорони здоров'я.

Лікарня № 2 – це клінічна лікарня, у якій працює близько 1000 осіб. Лікарня підпорядкована Медичному університету. Медичний заклад являє собою багатопрофільну лікарню, зокрема відділи: кардіології, пульмонології, цукрового діабету, діалізу, алергії, неврології, нейрохірургії, загальної хірургії та трансплантації, отоларингології, щелепно-лицьової хірургії. Лікарня знаходиться у доброму фінансовому стані, і протягом кількох років вкладає кошти у розширення інфраструктури та у спеціалізоване медичне обладнання.

Лікарня № 3 – це багатопрофільна лікарня з інтернатурою, хірургічним, отоларингологічним, реабілітаційним відділеннями, у якій працює понад 500 осіб. Її засновником є Міністерство внутрішніх справ. Протягом останніх трьох років у лікарні відбулися глибокі перебудови, що привело до швидкого поліпшення фінансового становища медичного закладу. Незважаючи на попередні заборгованості, лікарня на цей час не має заборгованостей.

Лікарня № 4 – це районна лікарня, яка була перетворена у 2009 році у товариство зі 100 % власністю органів місцевого самоврядування. Сьогодні у лікарні працює близько 750 осіб. Медичний заклад спеціалізується, зокрема, на хірургії, внутрішніх хворобах, інфекційних захворюваннях. Велика кількість пропонованих медичних послуг, що надаються на засадах аутсорсингу медичних послуг малими організаціями, що пов'язані з лікарнею. Медичний заклад зазнав глибокого процесу реструктуризації, що, незважаючи на раніше утворений високий рівень боргу, дало змогу лікарні досягти фінансової стабільності.

2. Стратегічне управління в обстежених лікарнях

Аналіз отриманої “первинної” інформації, незважаючи на навмисні спроби внутрішньої диференціації, доводить доволі схожі результати з погляду процесу стратегічного управління (таблиця). Переважає модель зацікавлених сторін, зосереджених, принаймні декларативно, на соціальній місії організації та задоволеності своїх співробітників. Це особливо очевидно під час аналізу завдань і стратегічних цілей підрозділів, які, поряд зі стратегічними планами, є єдиними формалізованими документами у сфері стратегічного управління. Незважаючи на домінування моделі зацікавлених сторін (акціонерів) або змішаної моделі (зацікавлених сторін і акціонерів), працівники та інші зацікавлені сторони не залучаються до розроблення стратегії. Стратегії розробляються і здійснюються “арбітрально”, вищим керівництвом, з низькою участю або без участі зацікавлених сторін. Обов'язковими є тільки консультації з профспілками, які мають недостатньо дієвий характер, враховуючи, що працівники концентруються на переговорах щодо питань заробітної плати та у соціальній сфері й не торкаються стратегічних питань. Стратегічні плани усіх обстежених лікарень включають скорочення витрат на їхню діяльність. У той самий час дуже відрізняється рівень пропонованих змін. Визначено, що найкращі плани щодо реструктуризації та реорганізації вже на завершальній стадії приватизації здійснював медичний заклад – лікарня № 4. Найменш розвинені пропозиції щодо реорганізації без зміни спектра медичних послуг відбулися у лікарні № 1. Лікарні № 2 і № 3 посідали проміжне становище.

Стратегічне управління у досліджуваних лікарнях

Параметри стратегічного управління	Об'єкт дослідження			
	медичний заклад 1	медичний заклад 2	медичний заклад 3	медичний заклад 4
Модель	Модель зацікавлених осіб	Модель зацікавлених осіб	Змішана модель	Змішана модель
Формалізація стратегії	Помірно сформалізовано місію, мету, план	Помірно сформалізовано місію, мету, план	Помірно сформалізовано місію, мету, план	Помірно сформалізовано місію, мету, план
Розробники стратегії	Керівництво лікарні за підтримки консалтингової фірми	Керівництво лікарні за підтримки консалтингової фірми	Керівництво лікарні за підтримки консалтингової фірми	Керівництво лікарні за підтримки консалтингової фірми
Участь зацікавлених, що не управляють	Невелика, особи лише поінформовані про стратегію	Невелика, особи лише поінформовані про стратегію	Невелика, особи лише поінформовані про стратегію	Ніякої участі
Ключова орієнтація стратегії	Реорганізація, що зорієнтована на поступове зниження фінансової заборгованості, контроль якості	Реорганізація, інформатизація і розширення кола послуг, розбудова інфраструктури оновлення медичного обладнання, управління якістю	Реструктуризація послуг і реорганізація, генерація фінансових надбавок, управління якістю	Глибока реструктуризація і реорганізація, що веде до зниження фінансової заборгованості, передавання на аутсорсинг деяких медичних послуг
Фінансова стратегія	Використовується дуже обмежено	Дуже обмежена	Обмежений аналіз показників	Обмежений аналіз показників
Маркетингова стратегія	Відсутня	Дуже обмежена, стосується задоволення потреб пацієнтів	Обмежена, стосується широти послуг та задоволення потреб пацієнтів	Обмежена, стосується широти послуг та задоволення потреб пацієнтів
Стратегія управління персоналом	Відсутня	Відсутня	Відсутня	Дуже обмежена, план зменшення штату
Використовувані інструменти стратегічного аналізу	Елементарні: SWOT-аналіз, аналіз зовнішнього середовища і галузевий аналіз	Елементарні: SWOT-аналіз, аналіз ресурсів	Елементарні: SWOT-аналіз, аналіз зовнішнього середовища і галузевий аналіз	Елементарні: SWOT-аналіз, аналіз ресурсів
Дослідження задоволення клієнтів	Систематичне опитування	Систематичне опитування	Систематичне опитування	Систематичне опитування
Бенчмаркінг	Відсутній	Неформальний	Неформальний	Неформальний
Стратегічний контролінг	Обмежений, винятково фінансовий	Обмежений, винятково фінансовий	Обмежений, винятково фінансовий	Обмежений, винятково фінансовий

Джерело: власна розробка автора.

Щодо функціональних сфер, які розглядаються у стратегічних планах, сьогодні домінують управлінські рішення у сферах фінансових та управління якістю, а інші повністю знехтувані

(наприклад, управління маркетингом чи персоналом). Крім того, використовується доволі обмежений набір інструментів стратегічного аналізу. Усі лікарні використали SWOT-аналіз і анкетне опитування задоволеності пацієнтів. Використання методу “бенчмаркінгу” мало обмежений характер і більше стосувалося медичних закладів, які знаходились на етапах реструктуризації. Моніторинг реалізації стратегії, націлений виключно на фінансову сферу, був здійснений у пасивній формі для контролю і звітності.

Висновки

Аналіз дає змогу узагальнити висновки щодо сфери стратегічного управління у досліджуваних лікарнях. Отримані результати стануть підґрунтям для подальшого, глибшого і репрезентативнішого якісного дослідження у цій галузі діяльності.

Методи стратегічного менеджменту у державних лікарнях у Польщі почали використовуватися тільки в останні роки. Рівень складності та використання, як і раніше, дуже обмежений. Стратегія у державних лікарнях зводиться до місії, стратегічних цілей і стратегічного плану. Стратегії в лікарні у такій обмеженій формі, як правило, сформалізовані і поєднані з планом реструктуризації, який розроблений керівництвом і затверджений органом управління.

Друге питання полягає у тому, що стратегії управління медичним закладом часто розглядаються як основний офіційний документ, що дає змогу уникнути спірних питань для різних зацікавлених сторін. Часто у стратегії наведено лише узагальнення та теоретичні положення, і менш імовірно, запропоновано конкретні рішення з управління. Більшість керівників також дистанціюється від цієї стратегії, яку вони створюють, зазначаючи, що вона адаптована до потреб органів підпорядкування та інших зацікавлених сторін.

Третя проблема полягає у звуженні стратегії до опису місії і цілей, а також фінансових питань та управління якістю послуг. Слабко представлені в стратегії окремі частини маркетингу (наприклад, бренд-стратегії), управління людськими ресурсами (наприклад, системи стимулювання праці). Така вузька перспектива обмежує використання багаточисленних перевірених засобів стратегічного управління у різних функціональних областях.

Спостерігається також слабке використання інструментів стратегічного аналізу і маркетингових досліджень, які могли б стати основою для вироблення стратегічної політики щодо розвитку лікарень. Керівники, як правило, не використовували інші аналітичні інструменти, окрім: SWOT-аналізу, аналізу ресурсів і аналізу зовнішнього середовища. Використання, наприклад, методів бенчмаркінгу, аналізу сектору, стратегічних карт, системи збалансованих показників або дослідження ринку може значно збагатити і зробити ефективнішим процес стратегічного управління.

Останній висновок пов'язаний зі слабкістю у реалізації визначеної політики. Серед обстежених лікарень здійснення значних змін у стратегії управління не було використане, що робить важко контрольованим і важко керованим процес реалізації стратегії.

На закінчення можна стверджувати, що поряд із реструктуризацією у державних лікарнях починають усе частіше використовувати концепцію стратегічного управління.

Перспективи подальших досліджень

Сьогодні, однак, лікарні часто розробляють доволі загальні стратегії, які не повною мірою використовують широкий спектр методів стратегічного управління. Тому в подальшому дуже важливо готувати фахівців-менеджерів у цьому секторі і вивчати передовий досвід з використання управлінських прийомів [6].

1. *Zespół Autorów z Wydziału Strategii i Polityki Przedsiębiorstwa Centrum HEC – ISA, STRATEGOR. Zarządzanie Firmą. Strategie, Struktury, Decyzje, Tożsamość., Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne. – Warszawa, 1996.* 2. *Grifun R. W. Podstawy zarządzani. – Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2000.* 3. *Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning, The Free Press. – New York, 1994. – S. 221–225.* 4. *Obłój K. Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi*

konkurencyjnej. – Warszawa: PWE, 1998. 5. Ansoff I. A Contingent Paradigm for Success of Complex Organizations // Milestones in Management. – T. 5. – Switzerland Schaffer Poeschel, 1994. 6. Tone Opdahl Mo Doctors as managers: moving towards general management? The case of unitary management reform in Norwegian hospitals // Journal of Health Organization and Management. – 2008. – Vol. 22 Iss: 4. – S. 400 – 415.

УДК 658.15:65.012.8(477)

І.Б. Хома

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра фінансів

МЕТОДИКА ВИЗНАЧЕННЯ ДОПУСТИМОЇ ПОХИБКИ ПІД ЧАС ДІАГНОСТУВАННЯ СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

© Хома І.Б. , 2011

Запропоновано методику визначення індивідуальної допустимої похибки під час діагностування стану економічної безпеки підприємства, в межах якої за будь-якої величини його рівня, відповідний стан економічної безпеки залишається незмінним. Ця методика ґрунтується на матриці ймовірнісних переходів, яка несе інформаційну пам'ять про минулі та теперішні стани перехідної системи підприємства в перерізі подолання загроз, які надходять в його простір з внутрішнього і зовнішнього середовищ.

Ключові слова: допустима похибка, діагностика, стан економічної безпеки підприємства, матриця ймовірнісних переходів.

The technique of determination of the individual allowable error was proposed for diagnosing of the economic security's state of an enterprise. Within the error, at any magnitude of the state's level, the corresponding status of the economic security remains unchanged. This methodology is based on the probability transition matrix which carries the information storage about past and current states of the transitional system of an enterprise in the context of overcoming the threats that come in its space from the internal and external circumstances.

Key words: allowable error, diagnostics, state of economic security, probability transition matrix.

Постановка проблеми

Останнім часом в умовах доволі нестабільного ринку і постійно високої ринкової конкуренції на більшість видів готової промислової продукції поняття стану економічної безпеки підприємства набуває все більшого значення, оскільки сама його сутність доволі точно і всебічно відображає на певний момент часу ступінь надійності суб'єкта господарювання в перерізі досягнення стабільності усіх можливих виробничих, фінансових, комерційних відносин, які неперервно на ньому утворюються згідно з обраною стратегією розвитку, і встановлюють тісний взаємозв'язок з фінансово-кредитними та іншими виробничо-господарськими структурами зовнішнього середовища, і отже, розмежовують окремі сфери своєї діяльності для ґрунтовнішого оцінювання ступеня їх захищеності, тобто можливості протистояння різним загрозам.