



УДК 339.013.012:658.8:614.2(043.5)

**METODOLOGICAL PRINCIPLES OF THE COMPETITIVE STRATEGIES
FORMATION FOR HEALTH CARE ORGANIZATIONS****МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ
ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я****Trynchuk (Mishchuk) A.A. / Тринчук (Міщук) А.А.***PhD, as. / доктор філософії, асистент*ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0465-6421>**Zharlinska R.H. / Жарлінська Р.Г.***c.e.s., as.prof. / к.е.н., доц.*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6135-4211>**Pylpynchuk V.L. / Пилипчук В.Л.***c.m.s., as.prof. / к.м.н., доц.*ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6261-2378>*National Pirogov Memorial Medical University,**21000, 56 Pirogov Str., Vinnytsya, Ukraine**Вінницький національний медичний університет ім. М.І.Пирогова,**21000, вул. Пирогова, 56, Вінниця, Україна*

Анотація. Стаття присвячена методологічним аспектам формування конкурентних стратегій закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) – зокрема принципам, методам, моделям, класифікації, механізму. Розглянуто сучасні підходи до розуміння маркетингової стратегії ЗОЗ та її рівнів. Охарактеризовано наукові школи стратегічного менеджменту в контексті підґрунтя для формування конкурентних стратегій ЗОЗ. Запропоновано інтерпретувати генеричні стратегії Porter M.E. під особливості функціонування і спеціалізації підприємств медичної галузі. Визначено концептуальну структуру конкуренції між закладами на ринку медичних послуг.

Ключові слова: конкурентні стратегії, стратегічне планування, маркетингова стратегія закладу охорони здоров'я, генеричні стратегії Porter M.E., ринок медичних послуг.

Конкурентна стратегія підприємства дозволяє дати відповідь на питання, як воно конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі. При тому, що в різних джерелах ці стратегії мають різні назви – «конкурентні стратегії», «маркетингові стратегії», «підприємницькі стратегії», «корпоративні стратегії», «портфельні стратегії» «стратегії бізнесу» тощо, мова завжди йде про одне і те саме – як підприємству діяти на ринку і задовольняти потреби споживачів кращим, ніж у конкурентів, способом. Варто зазначити, що у реальній практиці досить часто керівники не проводять відмінностей між загальною корпоративною стратегією підприємства і стратегією маркетингу.

По-перше, основний обсяг інформації, який використовується при стратегічному плануванні, надається відділом маркетингу, функціонально відповідає за зв'язок підприємства з його цільовими ринками. По-друге, в основі розробки стратегії підприємства лежать ключові питання, пов'язані з аналізом ринків, конкурентів, споживачів, формуванням конкурентних переваг. У цій частині забезпечення стратегічного процесу управління напрямки розробки загальної стратегії і стратегії маркетингу або дуже близькі, або збігаються. При такому підході стратегії підприємства (корпоративні) і



стратегії маркетингу можна вважати рівнозначними поняттями. Обґрунтування даного підходу ґрунтується на думці Ansoff Н.І. про те, що «...загальна маркетингова концепція дозволила збалансувати конфліктуючі вимоги маркетингу і виробництва. У другій половині ХХ століття засоби досягнення успіху змінилися, а вслід за ними модифікувалися і пріоритети менеджменту». Управлінська концепція маркетингу кардинально змінила свій управлінський «масштаб». Вона стала «загальною», тобто єдиною для всього підприємства, пріоритетною в його менеджменті, трансформувавшись, таким чином, з управління маркетингом на підприємстві в маркетингове управління суб'єктом [1].

Маркетингова стратегія закладів охорони здоров'я (ЗОЗ), судячи з вищезазначеного, пов'язана з маркетинговими аспектами функціонування закладу на всіх його рівнях – загально-корпоративному, стратегічних бізнес-одиниць, маркетинговому функціональному та інструментальному, що підтверджується поглядами відомого вітчизняного фахівця в галузі стратегічного маркетингу Куденко Н.В. Отже, якщо стратегія медичної організації – «це визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства і затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [2], то маркетингова стратегія ЗОЗ – це напрям та комплекс дій для досягнення цілей щодо конкуренції та задоволення пацієнтів на ринку медичних послуг засобами маркетингу. Ми розглядаємо маркетингову стратегію як загальний для усього закладу вектор для досягнення визначених на певний період цілей, спираючись на думку Kotler Ph., Shalowitz J., Stevens R.J., що «маркетингова стратегія, як правило, є невід'ємною частиною бізнес-стратегії, яка забезпечує широке спрямування всіх функцій організації» [3, с. 502].

Наша візія рівнів маркетингової стратегії ЗОЗ подана на рис.1. Виділення нами трьох конкурентних стратегій на рівні бізнес-одиниць ЗОЗ – лідерства за якістю медичної послуги, вдосконалення процесу та фокусування на потребах пацієнтів – базується на генеричних стратегічних підходах за Porter М. Е.

Методологічні аспекти, які покладені в основу формування маркетингових конкурентних стратегій, передбачають визначення принципів, методів, моделей, класифікації, механізму, підходів і схем. Зупинимось стисло на їх характеристичі. Загальними принципами, на яких ґрунтуються стратегії, в т.ч. маркетингові конкурентні, є: послідовність, наступність, циклічність, науковість, комплексність, об'єктивність, дієвість, часова визначеність, простота, несуперечливість, відособленість, реалізованість, оперативність, економічна доцільність, моделювання тощо.

Оскільки пацієнт-орієнтований підхід є визначальним у діяльності ЗОЗ, пропонуємо, крім загальних, специфічні принципи для побудови маркетингових конкурентних стратегій: максимізація цінності для пацієнта; спрямованість на якість медичних послуг; формування унікальної пропозиції спектру послуг; зосередженість на сервісній складовій медичних послуг; відповідність попиту; виокремлення ключових факторів успіху; орієнтованість на пакетне ціноутворення для платних послуг; перехід на платежі за циклами догляду, комплексний платіж; орієнтованість на інновації у підміксах процесу, продукту,



персоналу; спрямування на цільовий сегмент ринку; оцінка тенденцій маркетингового середовища; націленість на оптимізацію витрат; органічне поєднання медичної, економічної та соціальної ефективності.

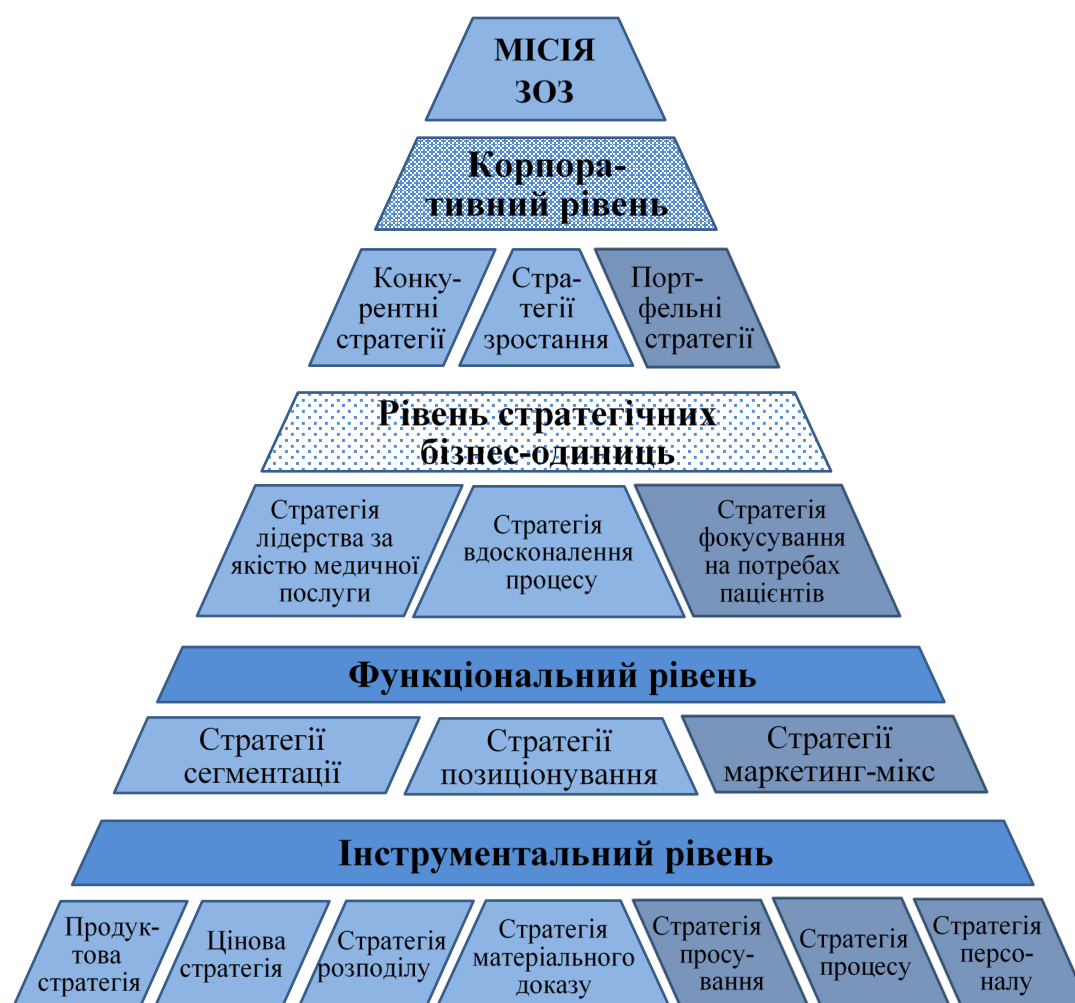


Рис. 1 – Рівні маркетингової стратегії ЗОЗ

Розроблено авторами на основі [1-3]

Методи формування стратегій розглядаються в роботах Bradfield R., Bradley H., Brown S., Burt G., Cairns G., Foster M.J., Godet M., Hodgson T., Kahn H., Ogilvy J.A., Saaty T., Van Der Heijden K., Wright G. та ін. Найбільш відомими методами є сценарний (Kahn H.) та аналізу ієрархій (Saaty T.L.). Сценарії дозволяють дослідникам бути націленими на впорядкування власного сприйняття майбутнього з метою прийняття ефективних стратегічних рішень. На відміну від традиційних підходів (екстраполяції тенденцій) в разі сценарного аналізу розробляються допоміжні сценарії можливих варіантів майбутніх подій. Основне застосування методу аналізу ієрархій – підтримка прийняття рішень за допомогою ієрархічної композиції завдання і рейтингування альтернативних рішень. Що стосується традиційного підходу до формування стратегії, то його стисло можна подати таким чином: майбутнє може бути передбачене (шляхом екстраполяції поточних тенденцій, експертних оцінок, професійних прогнозів тощо); стратегія створюється в конкретні часові



рамки і закріплюється в стратегічному плані, який є керівництвом до дії; після створення плану починається впровадження або здійснення стратегії; реалізується єдина стратегія, визнана найбільш ефективною; коригування реалізованої стратегії здійснюється в залежності від зміни ситуації, що склалася. Необхідно відзначити, що традиційний і сценарний підходи до стратегічного планування не виключають, а органічно доповнюють один одного. У ЗОЗ з невисоким рівнем невизначеності при відносно невеликих строках планування застосування традиційних методів є цілком виправданим. Проте, навіть при несценарній розробці конкурентної стратегії, у неї закладаються такі елементи сценарного підходу, як можливість оптимізації, аналіз ризиків та моніторинг факторів зовнішнього оточення.

В основі конкурентних стратегій ЗОЗ на ринку медичних послуг лежать методологічні підходи, що базуються на певній моделі формування стратегії і розставляють по-різному дослідницькі акценти. Нижче наведена характеристика десяти наукових шкіл стратегічного менеджменту, об'єднаних в три групи: регламентуючу, описову, структурну (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні підходи до тлумачення конкурентних стратегій ЗОЗ

Групи наукових шкіл	Назва наукової школи (основоположники)	Трактування	Недоліки підходів наукової школи щодо можливості їх імплементації у формування конкурентних стратегій ЗОЗ
1	2	3	4
Регламентуючі	Дизайну (Chandler A, Selznick F., Andrews K. та ін.)	Конкурентна стратегія – це осмислений процес	- фактори зовнішнього середовища організації можна визначити, проаналізувати і оцінити тільки одноосібно менеджером; – алгоритм може працювати тільки для однорівневих систем; - має місце наявність розриву між керівником, який формує стратегію, і виконавцями стратегії, в результаті відбувається викривлення вхідної та вихідної інформації на різних рівнях організації
	Планування (Ansoff H.I., Lorange P., Steiner G.A. та ін.)	Формальний процес розробки та реалізації конкурентної стратегії	- відірваність планового відділу від реальних проблем підприємства в поточний момент часу; - недостатня увага до пошуку і вибору стратегічних альтернатив; - сильна формалізація процесу розробки конкурентної стратегії, що не дозволяє закладу бути гнучкою
	Позиціювання (Porter M. E., Hatten K., Schendel D. та ін.)	Аналітичний процес вибору, що відповідає стану закладу	- стратегія формується тільки вищим менеджментом і спускається до виконавців як наказ до дії за обраним планом; - стратегія розробляється з метою досягнення економічних цілей; - певні стратегії даної школи непридатні для медичної галузі, яка не є зрілою та стабільною;



			- деякі положення стратегій дають тільки переваги першого ходу в конкурентній боротьбі
Описові	Підприємницька (Mintzberg H., Collins O., Moore D.G. та ін.)	Розроблення конкурентної стратегії засноване на стратегічному передбаченні	- сформована стратегія може бути безуспішною і мати негативний вплив на заклад, оскільки розробляється однією людиною – лідером, а його компетенція не завжди буває винятковою
	Когнітивна (Simon H.A., Makridakis S., Duham I.M.)	Конкурентна стратегія – це процес пізнання	- розглядає стратегію як статичний процес, не сумісний з динамікою і складнощами її розробки
	Навчання (Lapierre R., Lindblom C., Quinn B. та ін.)	Конкурентна стратегія – це процес розвитку на базі імітаційних моделей	- варіант «проб і помилок» при повторюваних діях, які стають стратегіями, обов'язково спричинить додаткові витрати часу і ресурсів; - цей варіант може виявитися абсолютно неприйнятним в певних ситуаціях
Структурні	Влади (McClelland D.C., Sarrazin J., Pettigrew S. та ін.)	Розроблення конкурентної стратегії – це переговорний політичний процес	- надмірне «захоплення» політикою здатне негативно вплинути на процес розробки стратегії, оскільки узгодження стратегічних цілей ЗОЗ може стати предметом жорстких і тривалих дискусій
	Культури (Feldman S., Barney J., Firsirotu M., Rieger F. та ін.)	Формування конкурентної стратегії – це колективний процес соціальної взаємодії	- максимальна орієнтація на врахування всіх аспектів організаційної культури може створити проблеми в разі необхідності коригування стратегії
	Зовнішнього середовища (Droge C., Toulouse J-M., Hannan M. T., Freeman J. та ін.)	Процес розроблення конкурентної стратегії – реакція на зовнішнє середовище	- процес формування стратегії залежить від часу і ситуації, і замість пошуку найкращого варіанту конкурентної стратегії вибирається один або декілька методів її розробки, що найкраще підходять для конкретної ситуації
	Конфігурації (Miller D., Friesen P.H., Kotler Ph. та ін.)	Конкурентна стратегія – процес трансформації	- більшість ЗОЗ не мають багаторівневої організаційної структури та змінюються не стрибками, а постійно і не є стійкими конфігураціями

Розроблено авторами на основі [4,5]

Проведений порівняльний аналіз дозволяє зробити висновок про те, що моделлю, яка найбільш повно у сучасних умовах відображає сутність процесу розробки конкурентної стратегії ЗОЗ та дає можливість враховувати так звані «революційні струси» в зв'язку з реформуванням галузі та постійними законодавчими новаціями, є модель школи конфігурації.



На нашу думку, поетапний процес формування стратегії є найбільш доступним для застосування у ЗОЗ, який можна алгоритмізувати.

Що стосується механізму формування маркетингової конкурентної стратегії ЗОЗ, варто спочатку з'ясувати його мету – забезпечення розроблення та вибору маркетингової конкурентної стратегії ЗОЗ. Основою для розробки механізму формування та вибору стратегії є стратегічні цілі маркетингу відносно конкурентів, завдання розробки механізму – формування портфеля маркетингових конкурентних стратегій, забезпечення досягнення стратегічних цілей закладу, вибір відповідних стратегій.

Теоретична база розроблення механізму формування і вибору маркетингової конкурентної стратегії ЗОЗ об'єднує концепції стратегічного планування, стратегічного маркетингу та створення конкурентних переваг, а також системний, маркетинговий, процесний, ситуаційний, стратегічний управлінські підходи. Механізм формування і вибору маркетингової конкурентної стратегії ЗОЗ представлений на рис. 2.

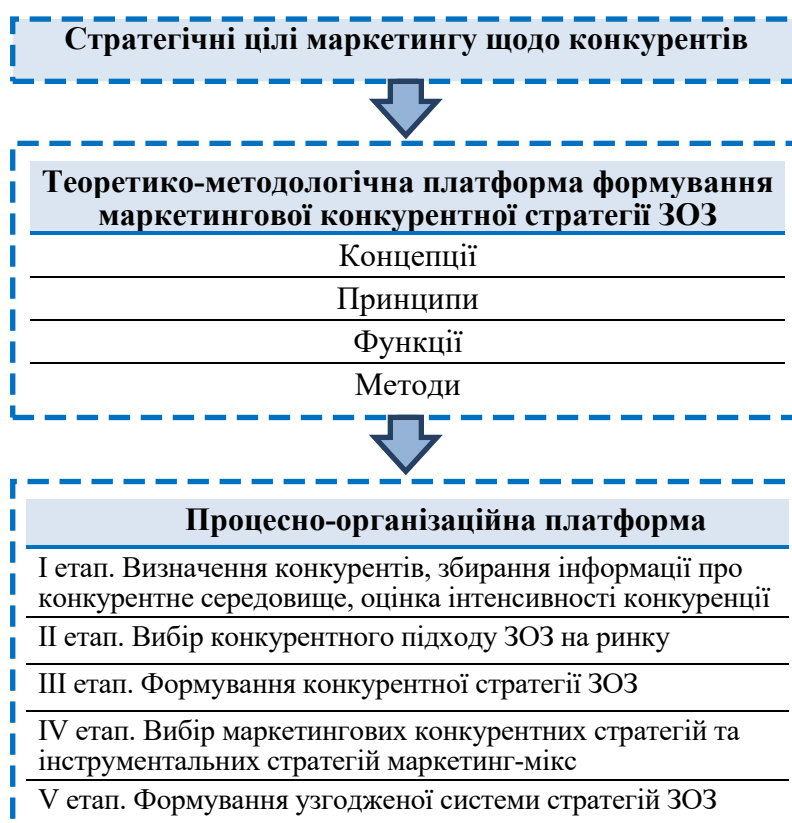


Рис. 2 – Механізм формування та вибору маркетингової конкурентної стратегії ЗОЗ

Розроблено авторами [7]

При розробці стратегії ЗОЗ доцільно спиратися на концепцію, запропоновану Porter М.Е.: для досягнення стійкої конкурентної позиції підприємство може скористатися одним з видів конкурентних переваг – низькими витратами або значною диференціацією продукту в порівнянні з продуктами конкурентів [6]. Відповідно базовими (генеричними) є наступні стратегії - лідерство за витратами, диференціація, фокусування. Ми пропонуємо



інтерпретувати генеричні стратегії для ЗОЗ та визначити групи закладів, в яких можливим є використання розглянутих стратегій (табл. 2).

Таблиця 2 – Інтерпретація генеричних стратегій для ЗОЗ

Характеристики ЗОЗ	Приватні ЗОЗ	КНП та державні ЗОЗ
Стратегія лідерства у витратах		
Спеціалізація	Багатопрофільні клініки	ЦПМСД, кластерні ЗОЗ спеціалізованої допомоги
Сегмент обслуговування (за географічною ознакою)	Вихід з традиційної зони обслуговування (за межі географічного ринку)	Чітко географічно визначений ринок
Умови застосування	Жорстка стандартизація послуг, економія витрат	
Попит	Масовий	
Диференціація		
Спеціалізація	Невеликі клініки, що надають спеціалізовану допомогу та їх філії	-
Сегмент обслуговування (за географічною ознакою)	Вихід з традиційної зони обслуговування за рахунок відкриття філій	-
Умови застосування	Унікальна дефіцитна послуга, якісний супутній сервіс	-
Попит	Вибірковий	-
Сфокусоване лідерство у витратах		
Спеціалізація	Приватні кабінети, що надають первинну медичну допомогу	Амбулаторії загальної практики-сімейної медицини у сільській місцевості, фельдшерські пункти, фельдшерсько-акушерські пункти
Сегмент обслуговування	Вузька споживча ніша	Вузький або ізольований споживчий сегмент
Умови застосування	Досконале знання потреб споживачів, економія на витратах	Стандартний набір послуг з долікарської та первинної медичної допомоги
Попит	Масовий	
Сфокусована диференціація		
Спеціалізація	Вузько спеціалізовані приватні клініки за певним напрямом медицини, санаторно-курортні заклади	Спеціалізовані НДІ, республіканські центри, санаторно-курортні заклади
Сегмент обслуговування (за патологією пацієнтів)	Вузька споживча ніша	
Умови застосування	Унікальність послуги за якістю клінічних та неклінічних параметрів, інновації у лікуванні за певними напрямками	
Попит	Ексклюзивний	

Розроблено авторами [7]

На основі генеричних конкурентних стратегій Porter М.Е. виділимо три конкурентні стратегії для рівня бізнес-одиниць.

Перша конкурентна стратегія – вдосконалення процесу – працює в межах цілого ринку, тобто відповідає стратегії лідерства у витратах. Заклади, що обирають цю стратегію, зазвичай стандартизують свої послуги і покращують ефективність, щоб досягти лідерства за витратами і оборотністю активів. Друга конкурентна стратегія – лідерства за якістю медичних послуг – застосовується в



широких ринкових межах, оскільки заклади можуть розвивати унікальні сервісні лінії для задоволення індивідуальних потреб широких верств пацієнтів. Третя конкурентна стратегія – фокусування на потребах пацієнтів – споріднена з генеричним стратегічним підходом сфокусованої диференціації за Porter М.Е., тобто, є зосередженням, концентрацією на встановленні лідерства закладу у вузькому сегменті ринку за виконанням специфічних складних, унікальних лікувальних процедур [7].

Дослідження генеричних стратегічних підходів за Porter М.Е. та формування на їх основі конкурентних стратегій для ЗОЗ дозволяє запропонувати концептуальну структуру конкуренції між закладами на ринку медичних послуг (рис. 3).

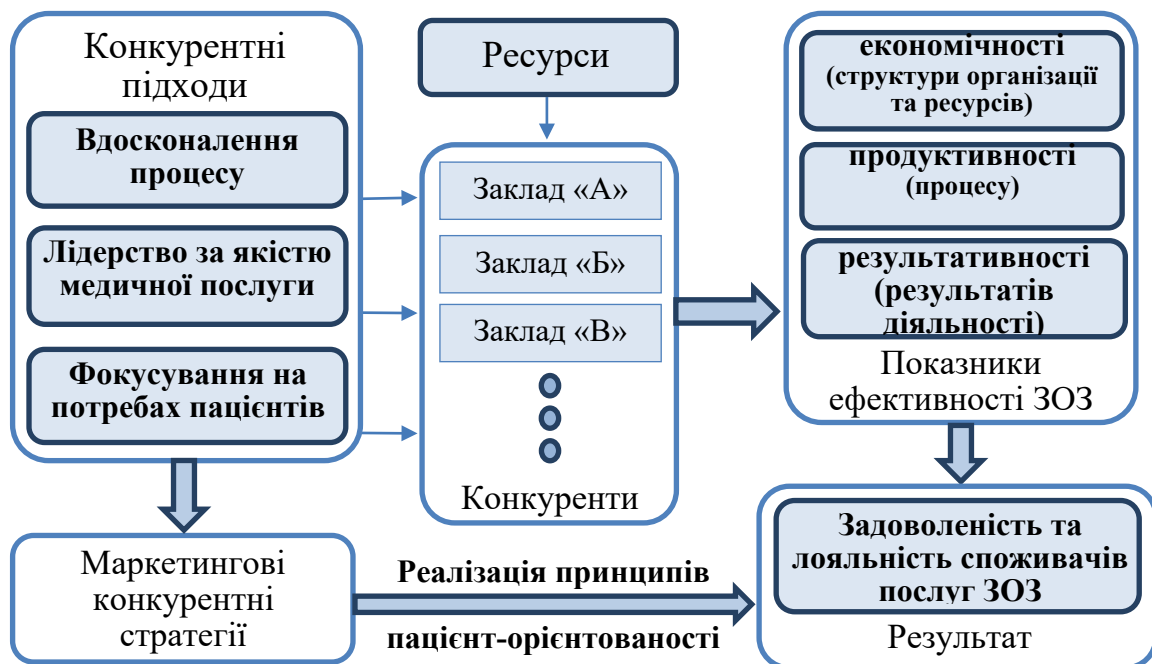


Рис. 3 – Концептуальна структура конкуренції між ЗОЗ на ринку медичних послуг

Розроблено авторами [7]

Таким чином, з усього різноманіття методів і підходів до формування маркетингових конкурентних стратегій ми намагалися виділити найбільш вживані і актуальні для ЗОЗ. Вважаємо, що їх комплексне використання дозволить топ-менеджменту отримати найбільш достовірні дані для вибору ефективної конкурентної стратегії закладу. Крім того, на нашу думку, існує необхідність систематизації та класифікації конкурентних стратегій у подальших дослідженнях, що дозволить ЗОЗ обрати оптимальні стратегії для створення унікального комплексу маркетингу та досягнення конкурентних переваг на ринку медичних послуг

Список використаних джерел:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия/ Пер. с англ. С. Жильцова. Санкт-Петербург, 1999. 414 с.



2. Куденко Н. В. Дискусійні проблеми сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2004. № 499. С. 72–78.

3. Kotler P., Shalowitz J., Stevens R.J. *Strategic Marketing For Health Care Organizations: Building A Customer-Driven Health System*. Jossey-Bass, 2008. 576 p.

4. Mintzberg H. *Simply Managing: What Managers Do – and Can Do Better*. – ReadHowYouWant, 2013. 260 p.

5. Ansoff H. I. *Strategic Management*. New York: Palgrave Macmillan, 2007. 233 p.

6. Porter M. *Competitive Advantage*. New York: McMillan Publishing Co, Inc., 1985. 576 p.

7. Міщук А.А. (Тринчук А.А.) *Формування маркетингової конкурентної стратегії закладів на ринку медичних послуг: дис. ... докт. філ.: 051*. Вінниця, 2021. 355 с.

Abstract. *The article is devoted to the methodological aspects of the competitive strategies formation of health care organizations (HCOs) - in particular, principles, methods, models, classification, mechanism, approaches and schemes. Modern approaches to understanding the marketing strategy and its levels are considered. Scientific schools of strategic management are characterized in the context of the HCOs competitive strategies interpretation. An interpretation of Porter's generic strategies is offered for HCOs in which it is appropriate to apply a certain strategic approach. The competition conceptual structure between HCOs in the market of health care services has been developed.*

Key words: *competitive strategies, strategic planning, marketing strategy of a health care organization, Porter's generic strategies, market of health care services.*

Стаття надіслана: 20.08.2023 р.

© Тринчук А.А., Жарлінська Р.Г., Пилипчук В.Л.