

Леонід РАДЗИВІЛЮК

Західноукраїнський національний університет
науковий керівник: д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Алла МЕЛЬНИК

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК МОДЕРНІЗОВАНИЙ КОМПОНЕНТ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Реформа охорони здоров'я в Україні обумовила необхідність перегляду традиційних підходів до управління закладом охорони, впровадження в практику стратегічного менеджменту. За поширеним визначенням “стратегічний менеджмент – управління, що ґрунтується насамперед на людському ресурсі, орієнтує виробничо- господарську діяльність на потреби споживачів, іноді змінює та формує ці потреби, гнучко регулює та вносить адекватні зміни в діяльність відповідно до тенденцій зовнішнього середовища, іноді впливає на ці тенденції, що забезпечує підвищення виживання організації, реалізування її потенціалу, забезпечення досягнення встановлених цілей та збалансування інтересів зацікавлених груп” [1. 6]. Саме такий тип управління необхідний сьогодні для закладу охорони здоров'я вторинного рівня надання медичної допомоги, що переніс організаційну та змістовну трансформацію. Основними чинниками, що обумовлюють необхідність модернізації управління, як показав емпіричний аналіз роботи центральних районних лікарень, стали:

- 1) перетворення їх як бюджетних установ на комунальні підприємства (КП);
- 2) надання права КП господарської і організаційної незалежності, підкріпленої відкриттям рахунків у банку;
- 3) певна трансформація матеріальної, кадрової та інформаційної бази лікарень в нових умовах діяльності ;
- 4) отримання ліцензій на види медичної практики, автономізація і часткова комп'ютеризація медичних закладів, підключення їх до електронної системи охорони здоров'я;
- 5) укладання договорів з НСЗУ та отримання фінансування за програмою державних гарантій;
- 6) отримання права самостійного розпорядження бюджетом на основі затвердженого фінансового плану;
- 7) застосування практики самостійного збалансованого планування доходів і видатків медичного закладу, зміна структури доходів КП, необхідність диверсифікації джерел фінансування;
- 8) входження лікарень як суб'єктів економічної діяльності в регіональний ринок медичних послуг, виникнення необхідності працювати в умовах конкуренції з приватними медичними закладами;
- 9) виникнення загроз економічній безпеці медичних закладів, в зв'язку з : а) пандемією Kovid-19; б) дефіцитом державного бюджету; в) непослідовністю процесів реформування охорони здоров'я в країні.

Іншими словами медичний заклад в сучасних умовах працює в умовах невизначеності, а відтак його менеджмент має виявляти не лише тренди появи

нових медичних технологій, тренди економічного розвитку як організації, а й тренди середовища його діяльності. Таке завдання може бути розв'язане за допомогою стратегічного планування як компоненти стратегічного менеджменту. За визначенням у Вікіпедії “стратегічне планування (англ. Strategic Planning) – це довгострокове планування на основі проміжних цілей [2].

Оцінка чинного організаційного механізму функціонування центральних районних лікарень засвідчує, що на даний час в них розробляються переважно тактичні та оперативні плани: плани навчання та підвищення кваліфікації персоналу, плани проведення профілактичних оглядів, плани ремонтних робіт тощо. Врахування концептуальних засад подальшого реформування охорони здоров'я в Україні та врахування ключових елементів трансформації середовища функціонування лікарень свідчать про необхідність започаткування практики стратегічного планування, яке дозволить виявляти на аналітичному етапі сильні і слабкі сторони медичного закладу, можливості і загрози зовнішнього середовища, найсуттєвіші чинники, що впливають на розвиток КП як організації. Натомість українські реалії вказують на відсутність спроб його імплементації в практиці управління закладами охорони здоров'я.

Головним документом, яких представляє зміст стратегічного планування, є стратегія. “Стратегія визначається головною ціллю та проміжними цілями, які дозволяють досягти головної цілі”. [2]. Стосовно способу розв'язання проблем розвитку і функціонування КП стратегію слід розглядати, як необхідний атрибут функціонування медичного закладу, обов'язковий документ, який треба створити для забезпечення ефективного організаційного механізму подальшої його поведінки в умовах агресивного зовнішнього середовища, яке постійно змінюється, як напрям і план дій. За змістом її слід розглядати, як корпоративну стратегію, оскільки діяльність районної лікарні є доволі диверсифікованою. “Важливо забезпечити принцип системності, чітко вирізнити цілі, сфери поширення і функціональне навантаження основних компонент планування, сформулювати технології та алгоритми їхнього взаємозв'язку і корегування в разі необхідності” [3, с.15]. Виходячи з цього, в її рамках необхідно визначити сфери майбутньої медичної практики і сфери інших видів діяльності, передбачити стратегічні дії, спрямовані на покращення показників в тих сферах надання медичної допомоги та медичних послуг, що вже надаються КП, знаходження способів взаємодії структурних підрозділів задля отримання синергетичного ефекту. На наш погляд, вона має об'єднувати операційну (виробничу з надання медичних послуг) стратегію, функціональні і ділову стратегії. Функціональні стратегії мають стосуватися функціональних напрямів діяльності підприємства – ресурсозабезпечення (ресурсна стратегія), фінансового забезпечення (фінансова), управління персоналом (кадрова). Виробнича стратегія, доповнює

загальну корпоративну стратегію і стосується основи роботи лікарні – перспектив розвитку процесів надання медичної допомоги і медичних послуг. Ділова стратегія має бути спрямована на встановлення і зміцнення конкурентоспроможності лікарні на довгострокову перспективу на ринку медичних послуг. Основною ціллю корпоративної стратегії будь-якої центральної районної лікарні в сучасних умовах має стати визначення траєкторії розвитку КП до бажаного стану. Функціональне навантаження корпоративної стратегії полягає у формуванні орієнтирів для маркетингової, фінансової і кадрової політики лікарні. Запровадження практики стратегічного планування в практику сучасних районних лікарень обумовлює необхідність освоєння їх менеджментом методики стратегічного аналізу. Це стосується таких його компонент як PEST-аналіз, ABC-аналіз, SWOT – аналіз. Якщо SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні і слабкі сторони об'єкта аналізу, можливості і загрози його розвитку в майбутньому, то PEST-аналіз визначити чинники внутрішнього і зовнішнього середовища, що впливають на розвиток КП, а ABC-аналіз – виявити особливості характеру впливу. Доречним в контексті формування стратегій розвитку центральних районних лікарень є проведення експертних оцінок, анкетування працівників і споживачів медичних послуг щодо оцінки організаційної культури медичного закладу та якості надання медичних послуг.

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища центральної медичної лікарні, аналіз факторів, що впливають і можуть впливати на функціонування лікарні, результати зазначених вище видів аналізу дозволять побудувати дерево цілей розвитку і функціонування КП на засадах управління змінами, визначити стратегічні пріоритети, об'єднати менеджмент і персонал лікарні на їх забезпечення, утвердити нову модель фінансування лікарні, реформовану систему мотивації персоналу, електронну систему функціонування медичного закладу, більш ефективного використання ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посібн.. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012.- 400 с.
2. Стратегічне планування. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/стратегічне_планування
3. Мельник А. Багаторівневе стратегічне планування в системі інституційних механізмів управління в Україні. Вісник Тернопільського національного економічного університету. Вип.2(96). Тернопіль. ЗУНУ. 2020. С.7-24.