

УДК 005.21:338.2

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.69-9>**Буняк Н.М.**кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
*Волинський національний університет імені Лесі Українки***Ващук Т.П.**магістр менеджменту
*Волинський національний університет імені Лесі Українки***Buniak Nadiia**Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor at the Department
of Management and Administration
*Lesya Ukrainka Volyn National University***Vashchuk Tetiana**Master of Management
Lesya Ukrainka Volyn National University

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Буняк Н.М., Ващук Т.П. Особливості стратегічного управління закладами охорони здоров'я.

У статті досліджено особливості стратегічного управління закладами охорони здоров'я. Обґрунтовано доцільність використання інструментів стратегічного управління для забезпечення виживання медичного закладу в тривалій перспективі. Розкрито сутність поняття «стратегічне управління закладом охорони здоров'я». Досліджено підходи науковців до розробки та реалізації стратегії розвитку суб'єкта господарювання. Аналіз та логічне узагальнення результатів дослідження дали змогу визначити послідовність етапів стратегічного управління діяльністю закладів охорони здоров'я й детально охарактеризувати їх. Доведено, що кожен медичний заклад має застосовувати індивідуальний підхід до вибору засобів, механізмів та інструментів стратегічного управління, який враховуватиме наявний стратегічний потенціал та умови зовнішнього середовища.

Ключові слова: управління, стратегічне управління, заклад охорони здоров'я, стратегія, реалізація стратегії.

Buniak Nadiia, Vashchuk Tetiana. Features of strategic management of health care institutions.

The features of strategic management of health care institutions are researched in the article. The strengthening of tendencies towards autonomy, the transition to a new model of financing, the emergence of private innovative medical institutions and the intensification of competition in the market of medical services necessitate the introduction of strategic management tools in the practice of health care institutions. In fact, the concept of strategic management allows you to combine the overall development strategy with organizational processes, to ensure long-term competitive survival. The purpose of the article is to determine the features of strategic management of health care institutions in modern realities, as well as to develop proposals for improving its technology. In the context of reforming domestic medicine, strategic management is an important prerequisite for the successful operation of health care institutions in the long term. The article presents the author's interpretation of the category "strategic management of health care institution". Analysis of literary sources showed that there is no single, generally accepted approach to determining the sequence of stages of the strategic management process. It significantly complicates the development of scientifically sound recommendations for the formation and realization of a sound strategy for the development of health care institution. The procedure of strategic management of health care institutions, which includes a number of stages are proposed. In particular: mission formation, substantiation of strategic goals, strategic diagnostics of internal and external environment, clarification of strategic goals, development of alternative development options, choice of development strategy, strategy implementation planning, strategy implementation, strategic implementation control and interpretation of data. It is proved that the introduction of tools and technologies of strategic management in the activities of health care institutions will contribute to their rapid adaptation to new socio-economic conditions of management, effective organization of business processes, achieving strategic goals.

Key words: management, strategic management, health care institution, strategy, strategy implementation.

Постановка проблеми. Сучасні трансформаційні процеси у сфері охорони здоров'я обґрунтовують необхідність використання принципово нових підходів до управління діяльністю медичних закладів, що передбачають пошук шляхів підвищення їх ефективності в умовах мінливого зовнішнього середовища, а також значно актуалізують доцільність впровадження новітніх управлінських технологій, зосередження уваги на стратегічних напрямках діяльності, використання принципово нових підходів до пацієнтів.

Посилення тенденцій до автономізації, перехід до нової моделі фінансування, поява приватних інноваційно активних медичних установ та загострення конкурентної боротьби на ринку медичних послуг обумовлюють необхідність зосередження уваги керівництва закладів охорони здоров'я не тільки на своїх внутрішніх проблемах і формуванні стратегії розвитку, але й на управлінні стратегічними змінами, що дозволяє ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Впровадження стратегічного підходу до управління діяльністю будь-якого суб'єкта господарювання та розвиток стратегічного мислення в його управлінського персоналу дозволяє зменшити невизначеність діяльності у майбутньому та зосередити увагу на пріоритетних напрямках розвитку.

За цих обставин вивчення особливостей використання інструментів та технологій стратегічного управління у діяльності закладів охорони здоров'я набуває особливої важливості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретико-методологічних та прикладних засад стратегічного управління на мікрорівні присвятили свої роботи такі теоретики та практики, як: Ю. В. Вороненко, О. В. Довгаль, Т. І. Сабецька, Л. С. Стефанишин, Ж. Г. Чухлата, З. Я. Шацька, В. С. Яценко та інші.

Водночас низка теоретичних й прикладних аспектів цієї багатогранної наукової проблеми залишається недостатньо розкритою й обґрунтованою. Зокрема, потребують уточнення питання, пов'язані із практичним використанням технологій стратегічного управління закладами охорони здоров'я з метою підвищення ефективності їхньої діяльності у довгостроковій перспективі.

Формулювання завдань дослідження. Мета статті полягає у визначенні особливостей стратегічного управління закладами охорони здоров'я в сучасних реаліях, а також розробці пропозицій щодо вдосконалення його технології.

Виклад основного матеріалу. В умовах трансформації інституційного середовища провадження діяльності стратегічне управління є важливою передумовою успішного функціонування закладів охорони здоров'я у тривалій перспективі. Адже більшість з них сьогодні характеризується застарілою організаційною структурою, переважним використанням адміністративних методів управління, відсутністю дієвої системи мотивування медперсоналу. Заразом використання інструментів, методів та моделей стратегічного управління дозволяє ефективно залучати наявні ресурси закладу охорони здоров'я та пристосовувати їхню діяльність до можливостей зовнішнього оточення і, як наслідок, розв'язувати проблеми, пов'язані із забезпеченням розвитку та відтворенням власного потенціалу.

Сучасне стратегічне управління характеризується прийняттям управлінських рішень в умовах швидкозмінного, нестабільного, інколи й агресивного зовнішнього середовища. За таких умов результативність діяльності закладів охорони здоров'я на ринку медичних послуг безпосередньо залежить від стратегічних пріоритетів, які будуть обрані їхнім керівництвом.

Попри багатоаспектний характер стратегічного управління його визначальною рисою є системна спрямованість на забезпечення виживання у довгостроковому періоді шляхом ефективного використання наявного потенціалу та пристосування до умов зовнішнього оточення.

На нашу думку, стратегічне управління закладом охорони здоров'я – це процес прийняття та реалізації стратегічних управлінських рішень з урахуванням наявного ресурсного потенціалу та факторів зовнішнього оточення щодо забезпечення сталого функціонування закладу охорони здоров'я, підвищення рівня його медичної, соціальної й економічної ефективності.

Важливий аспект концепції стратегічного управління полягає в тому, що суб'єкти господарювання, які функціонують в однаковому зовнішньому середовищі, по-різному розвиваються і демонструють неоднаковий успіх у залежності від вибраної моделі поведінки та сукупності стратегічних дій і рішень. Заразом керівництво сучасного закладу охорони здоров'я має не лише використовувати в практичній діяльності принципи, методи та інструменти стратегічного управління, але й культивувати формування у своїх працівників стратегічного мислення.

У сучасній економічній літературі з питань стратегічного управління відсутня єдина загальновизнана послідовність його етапів.

Так, О. В. Довгаль стверджує, що в загальному процес стратегічного управління повинен охоплювати такі етапи, як визначення місії й цілей організації, стратегічний аналіз, вибір стратегії розвитку, реалізація стратегії, контроль на оцінка виконання стратегії [1].

Подібного підходу дотримується й З. Я. Шацька, яка виокремлює наступні етапи стратегічного управління: визначення місії підприємства; формування стратегічного бачення його розвитку; визначення головних цілей, яких прагне досягти підприємство у майбутньому та цінностей; аналіз зовнішнього оточення та потенціалу підприємства; формування генеральної (корпоративної) стратегії, яка потім деталізується на нижчих рівнях управління підприємством; реалізація стратегії; контроль за реалізацією стратегії та інтерпретація отриманих результатів [2]. Заразом вона вказує на необхідність коригування стратегії за умови виявлення відхилення фактичних показників від запланованих.

Ж. Г. Чухлата в рамках процесу стратегічного управління виокремлює три етапи: підготовчий (формування інформаційного забезпечення розробки стратегії), головний (розробка стратегії) та заключний (реалізація та коригування стратегії, зворотній зв'язок) [3, с. 364].

Важливим структурним компонентом стратегічного управління закладом охорони здоров'я є стратегічне планування, сутність якого, згідно В. С. Яценко, полягає в «майстерності правильно визначити майбутнє організації, щоб досягти того стану, до якого ми

прагнемо, щоб зробити організацію такою, якою ми хочемо бачити її в майбутньому» [4, с. 78].

На основі узагальнених результатів досліджень науковців, а також враховуючи особливості сфери охорони здоров'я, нами запропоновано авторське бачення послідовності етапів стратегічного управління закладом охорони здоров'я.

Розглянемо їх детальніше та визначимо загальні характеристики.

Етап 1. Формування місії закладу охорони здоров'я з врахуванням його цінностей, основними з яких є: якісне медичне обслуговування, професіоналізм, відповідальність та довіра, відкритість, етика та медична деонтологія.

Етап 2. Обґрунтування стратегічних цілей, тобто основних цільових показників діяльності з використанням технології SMART. Головною метою діяльності закладів охорони здоров'я є підвищення ефективності діяльності, зокрема медичної, соціальної та економічної, шляхом покращення якості надання медичних послуг, диверсифікації джерел фінансування, зміни в структурі управління, підвищення рівня кваліфікації медперсоналу, покращення технічного стану й підвищення ефективності використання медичного обладнання тощо.

Етап 3. Стратегічна діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища закладу охорони здоров'я, тобто визначення його сильних й слабких сторін, можливостей і загроз. На цьому етапі важливо з'ясувати, з якими проблемами та упущеннями в діяльності медичного закладу зіштовхуються пацієнти, і що насамперед потрібно змінити чи удосконалити (якість обслуговування, перелік медичних послуг, рівень кваліфікації персоналу, ресурсне забезпечення процесу медичного обслуговування тощо). Заразом необхідно вивчити кон'юнктуру ринку медичних послуг (насамперед регіонального), визначити позицію медичного закладу на ньому, оцінити рівень конкуренції.

Етап 4. Уточнення стратегічних цілей відповідно до результатів аналізу внутрішнього та зовнішнього оточення закладу охорони здоров'я.

Етап 5. Розробка на основі узагальнюючої оцінки факторів внутрішнього та зовнішнього середовища медичного закладу, а також системи стратегічних цілей, альтернативних варіантів його розвитку в довгостроковій перспективі й їхній аналіз з позицій відповідності стратегіям розвитку галузі в регіоні й на муніципальному рівні, задоволенню специфічних потреб населення в медичній допомозі, рівню розвитку медичної інфраструктури й ресурсного забезпечення [5, с. 41].

Дуже важливо в процесі стратегічного планування узгодити між собою обсяги та структуру медичної допомоги з очікуваними фінансовими ресурсами, водночас врахувавши законодавчо закріплені державні гарантії щодо надання медичного обслуговування населенню.

У теперішніх реаліях визначальними стратегічними пріоритетами розвитку вітчизняних закладів охорони здоров'я є: оптимізація переліку медичних послуг; підвищення продуктивності та доступності надання медичної допомоги; покращення якості медичного обслуговування; диверсифікація джерел фінансового забезпечення поточної діяльності та розвитку закладу охорони здоров'я; удосконалення організа-

ційно-управлінської структури та розвиток кадрового потенціалу [6, с. 60].

Етап 6. Вибір оптимальної стратегії розвитку передбачає, що із множини альтернативних варіантів дій та способів розвитку, які відкриваються перед закладом охорони здоров'я, вибираються ті з них, що найбільше відповідають стратегічним пріоритетам розвитку галузі охорони здоров'я в регіоні, його місії та цінностям, наявному ресурсному потенціалу й враховують можливості та загрози зовнішнього середовища.

На думку Т. І. Сабецької та Л. С. Стефанишин, керівництво закладу охорони здоров'я може вибрати одну з двох альтернативних стратегій: стратегію зростання (диверсифікації, вертикальної інтеграції, збільшення частки ринку, стабілізації й переорієнтації) та стратегію скорочення (згорання діяльності, ліквідації та економії) [6, с. 60].

Основними критеріями вибору стратегії є:

- здійсненність (ступінь перешкод і об'єм зусиль для того, щоб вона була реалізована на практиці);
- прийнятність (визначення того, якою мірою результати застосування конкретного стратегічного варіанту дій забезпечать досягнення цілей та відповідають місії закладу охорони здоров'я).

Розроблену стратегію варто обговорити на зборах трудового колективу із залученням стейкхолдерів, а також узгодити з відповідним органом місцевої влади, якому підпорядковується медичний заклад. Й лише після проходження всіх цих процедур стратегія може бути затверджена його керівництвом й рекомендована до виконання.

Етап 7. Планування реалізації стратегії, тобто обґрунтування послідовності етапів її впровадження та прийняття відповідних стратегічних рішень. Фактично відбувається перетворення стратегії в дії, успішне втілення яких потребує розробки тактики, політики, процедур та правил. З метою забезпечення реалізації стратегічних пріоритетів по кожному з них має бути запланована система конкретних заходів із зазначеним терміном і виконавцям.

Етап 8. Реалізація стратегії. Основним завданням є забезпечення створення стратегічного потенціалу успіху. Цей етап є найбільш складним і важливим, адже сама по собі будь-яка вдало розроблена генеральна довгострокова програма дій щодо досягнення стратегічних цілей ще не гарантує успіху.

Важливими передумовами ефективною реалізації стратегії є: надання стратегії формалізованого вигляду, тобто представлення її у вигляді системи вказівок; доведення усіх принципів стратегії до виконавців; формування дієвої системи мотивації; розробка конкретних заходів щодо подолання опору працівників стратегічним змінам.

У практичній діяльності керівництво закладу охорони здоров'я може використати традиційний підхід до реалізації стратегії, який передбачає дотримання наступної послідовності етапів «стратегічний аналіз – розробка стратегії – реалізація стратегії», або ситуаційний, який дозволяє коригувати стратегію, залежно від змін, що відбуваються в зовнішньому оточенні. На нашу думку, більш ефективним є другий підхід, оскільки він охоплює елементи системного аналізу та дозволяє поряд з цілісним баченням картини майбутнього здійснювати коригування

управлінських рішень у відповідності до умов, що склались.

Для реалізації стратегії доцільно використати принцип залучення ресурсів з різних джерел на основі проєктного підходу, зокрема грантових та спонсорських коштів, благодійних пожертв тощо.

Етап 9. Контроль за реалізацією стратегії та інтерпретація отриманих даних. Заразом варто зазначити, що зважаючи на важливість цих дій, їх необхідно здійснювати протягом усіх етапів розробки та реалізації стратегії у вигляді зворотного зв'язку та критичної оцінки стратегічних управлінських рішень.

Результативність цього процесу залежить від вибору оціночних критеріїв, які визначають, наскільки вдало вибрана стратегія з погляду стратегічної спрямованості. Основними з них є:

- часові терміни процесу реалізації стратегії, протягом яких мають бути досягненні цілі закладу охорони здоров'я;

- витрати на реалізацію стратегії;

- правильність виконання сукупності дій, що передбачені процесом реалізації стратегії;

- проміжні та кінцеві результати процесу реалізації стратегії;

- комплексність здійснення запланованих заходів із стимулювання усіх учасників процесу реалізації стратегії;

- медична, соціальна та економічна ефективність в частині, що пов'язана з реалізацією стратегії;

- сприятливість соціально-економічних умов у країні для реалізації стратегії;

- забезпеченість закладу охорони здоров'я необхідними ресурсами.

Контроль за реалізацією стратегії та інтерпретація отриманих даних дозволяє своєчасно виявити й залучити до діяльності невраховані ресурси, виявити проблеми організаційного й технічного характеру, помилки в прогностичних оцінках тощо.

Кожен заклад охорони здоров'я має застосовувати індивідуальний підхід до вибору інструментів, методів та моделей стратегічного управління, який враховуватиме його наявний потенціал та стратегічну спрямованість, а також можливості й загрози зовнішнього оточення.

Основними передумовами забезпечення ефективного стратегічного управління закладом охорони здоров'я, на нашу думку, є:

- визначення зон відповідальності управлінського персоналу;

- розробка дієвої системи мотивації, яка б передбачала не тільки елементи заохочення, але й систему дисциплінарних стягнень;

- використання управлінським персоналом творчого підходу до вирішення проблем;

- чітке регламентування основних обов'язків кожного виконавця;

- використання елементів антисипативного управління, що дозволить зосередити зусилля на запобіганні відхилень в реалізації стратегії, а не на їх ліквідації;

- визначення та дотримання чіткої пріоритетності у здійсненні управлінських дій та отриманні бажаних результатів.

Водночас прорахунки в стратегічному управлінні можуть призвести до втрати: довіри в пацієнтів, значних фінансових ресурсів, кваліфікованих кадрів, потенційних інвесторів тощо.

Висновки. Отже, проведене дослідження дало змогу узагальнити наукові підходи теоретиків та практиків у сфері стратегічного управління закладами охорони здоров'я. Використання різних загальнонаукових та спеціальних методів дослідження дозволило запропонувати авторське визначення поняття «стратегічне управління закладом охорони здоров'я», обґрунтувати послідовність його етапів та дати їм загальну характеристику. Обґрунтовано, що взаємозв'язок і послідовність етапів стратегічного управління є основою для забезпечення ефективного функціонування медичного закладу в довгостроковій перспективі та досягнення стратегічних цілей. Доведено, що упровадження інструментів та технологій стратегічного управління у діяльність закладів охорони здоров'я сприятиме їх швидкому пристосуванню до нових соціально-економічних умов господарювання, ефективній організації бізнес-процесів, досягненню стратегічних цілей.

Подальші розвідки у цьому напрямі полягають у розробці методичних підходів до оцінки ефективності стратегічного управління закладом охорони здоров'я.

Список використаних джерел:

1. Довгаль О. В. Стратегічне управління підприємствами харчової галузі. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4228> (дата звернення: 11.05.2022).
2. Шацька З. Я. Характеристика та основні моделі побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?op=1&z=2582> (дата звернення: 11.05.2022).
3. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362–367.
4. Яценко В. С. Стратегічне управління системою охорони здоров'я в контексті сучасних реформ в Україні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2019. № 25. С. 77–85. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/E-25.pdf> (дата звернення: 12.05.2022).
5. Вороненко Ю. В. Стратегічне управління в охороні здоров'я: теоретичні та практичні аспекти. *Науковий журнал МОЗ України*. 2014. № 1(5). С. 39–47.
6. Сабєцька Т. І., Стефанишин Л. С. Технологія стратегічного управління діяльністю закладів сфери охорони здоров'я. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 1 (57). С. 56–62.

References:

1. Dovhal O. V. (2015) Stratehichne upravlinnia pidpriemstvamy kharchovoi haluzi. [Strategic business management of the food industry]. *Efektivna ekonomika (electronic journal)*, no. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4228> (accessed 11 May 2022).
2. Shatska Z. Y. (2013) Kharakterystyka ta osnovi modeli pobudovy systemy stratehichnoho upravlinnia na vitchyznianskykh pidpriemstvakh. [Characterization and construction of basic models of strategic management at domestic enterprises]. *Efektivna ekonomika (electronic journal)*, no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=2582> (accessed 11 May 2022).
3. Chukhlata G. H. (2018) Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom v suchasnykh umovakh [Peculiarities of strategic management of the enterprise in modern condition]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 62, pp. 362–367.
4. Yatsenko V. S. (2019) Stratehichne upravlinnia systemoiu okhorony zdorovia v konteksti suchasnykh reform v Ukraini [Strategic management of the health care system in the context of current reforms in Ukraine]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia (electronic journal)*, no. 25, pp. 77–85. Available at: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/E-25.pdf> (accessed 12 May 2022)
5. Voronenko Y. V. (2014) Stratehichne upravlinnia v okhoroni zdorovia: teoretychni ta praktychni aspekty [Strategic management in health care: theoretical and practical aspects]. *Naukovyi zhurnal MOZ Ukrainy*, no. 1(5), pp. 39–46.
6. Sabetska T. I., Stefanyshyn L. S. (2020) Tekhnolohiia stratehichnoho upravlinnia diialnistiu zakladiv sfery okhorony zdorovia [Technology for strategic management of health care facilities]. *Biznes-navihator*, vol. 1 (57), pp. 56–62.