

Стратегічне планування та впровадження організаційних змін в закладах охорони здоров'я в Україні

Іван Солоненко

*д.м.н., професор, професор кафедри прикладної медицини,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: SolonenkoIM@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-3083-284X*

Богдан Божук

*к.м.н., доцент, директор ННІМ,
завідувач кафедри прикладної медицини,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: BozhukBS@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-8089-2840*

Людмила Сабліна

*к.м.н., доцент, доцент кафедри прикладної медицини,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: SablinaLV@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6094-8587*

Протягом останнього десятиріччя в закладах охорони здоров'я в Україні відбулися значні зміни, зокрема пріоритетний розвиток етапу первинної медико-санітарної допомоги на засадах загальної практики – сімейної медицини, еволюція організаційно-правових засад закладів охорони здоров'я від бюджетних організацій до комунальних неприбуткових підприємств, перехід на договірні засади фінансування з розпорядником коштів державного бюджету на охорону здоров'я – Національною службою здоров'я України та від механізму щорічного постатейного бюджету за кодами економічної класифікації до фінансового плану, впровадження системи управління якістю медичної допомоги на засадах міжнародних стандартів ISO-9000 тощо [1-3]. Ще більші зміни очікуються у сфері охорони здоров'я в найближчому майбутньому. Розвиток процесів світової економічної глобалізації, прагнення України до членства в Європейському Союзі, пріоритетний розвиток охорони громадського здоров'я, сприяють організаційним змінам в закладах охорони здоров'я, у зв'язку з чим очевидно, що змінами необхідно управляти, бо тільки таким чином можна досягнути цілей, на які спрямований процес змін, зокрема підвищення ефективності та продуктивності діяльності, задоволення потреб споживачів, покращення стану громадського здоров'я.

Планування впровадження організаційних змін є ключовим етапом для покращення діяльності закладу охорони здоров'я, спрямованої на задоволення суспільних потреб. При плануванні розвитку діяльності організації у сфері охорони здоров'я необхідно сформулювати стратегію, визначити цілі, завдання та шляхи їх розв'язання. Одним з перших кроків в процесі стратегічного планування діяльності закладів охорони здоров'я є переосмислення місії організації – короткого формулювання того, чим саме організація буде займатися

в майбутньому з позицій еволюції суспільних потреб і зміни зовнішнього середовища. Згідно традиційного формулювання - місія це “стисла заява, яка декларує призначення і філософію організації”. Не дивлячись на лаконічність, формулювання місії визначає фундаментальні засади заснування та розвитку організації; визначає сферу її діяльності; виявляє унікальні її характеристики. Найскладніше і найважливіше завдання при формулюванні місії – чітко визначити, чим саме займається організація і чим буде займатися в майбутньому. Часто формулювання місії доповнюється декларацією, або баченням, щодо переконань і цінностей організації. *Бачення* – це уявлення керівника-лідера про майбутнє організації. Бачення лідера повинно повністю відповідати місії, що служить для опису призначення і філософії організації. Здатність лідера чітко сформулювати бачення розвитку та майбутнього організації – ключовий показник ефективності його діяльності. Це дозволяє, як працівникам організації, так і споживачам її послуг орієнтуватися в тому, що декларується організацією.

Основні складові стратегічного планування в закладі охорони здоров'я включають ситуаційний аналіз, формування стратегій, реалізацію стратегій та контроль. Однією із складових процесу стратегічного планування є аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища. На стадії аналізу необхідно виявляти внутрішні (організаційні) і зовнішні (ситуативні) фактори впливу на діяльність організації. Поряд з місією, аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища дозволяє організації чітко усвідомити своє теперішнє становище і закладає основу для наступних двох етапів – ідентифікація стратегічних питань і вироблення стратегій. Без глибинного розуміння внутрішнього і зовнішнього середовища організація буде постійно знаходитись під загрозою. При розробці стратегічних планів багато організацій у різних сферах використовують SWOT-аналіз (аббревіатура SWOT – «strengths, weaknesses, opportunities, threats», тобто, «сили, або переваги, слабкості, можливості, загрози»). Основна ідея SWOT-аналізу в тому, щоби перетворити слабкі сторони організації в сильні, а загрози в можливості, а також розвиток сильних сторін організації відповідно до обмежених можливостей. Перед тим, як приступити до SWOT-аналізу необхідно підкреслити, що внутрішньоорганізаційний аналіз полягає у виявленні сильних і слабких сторін організації, а ситуативний – у виявленні зовнішніх можливостей та загроз і, таким чином, організація може проаналізувати свою суспільну місію; оцінити попередній аналіз стосовно основних зацікавлених в змінах груп; переглянути цілі діяльності організації, найвищі і середні показники роботи; провести аудит організаційної культури; проаналізувати попередній сценарій майбутнього розвитку, а також іншу інформацію, що має відношення до внутрішнього і зовнішнього середовища.

Не існує методології ідеального аналізу зовнішнього середовища. Майкл Портер (M. Porter) у 1980 році запропонував модель аналізу зовнішнього середовища, основу на аналізі конкурентного середовища. М. Портер стверджує, що конкуренція є ключовим фактором зовнішнього середовища, а тому для кращого розуміння впливу сил зовнішнього середовища організація

повинна проаналізувати наступні аспекти: загроза появи нових конкурентів; рівень конкуренції між діючими організаціями; загроза з боку товарів і послуг, які здатні замінити існуючі; владу та вплив споживачів товарів і послуг; владу та вплив постачальників товарів і послуг [4-5].

Відбір стратегічних альтернатив проводиться на підставі інформації, зібраної в результаті аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, а також з урахуванням загальних орієнтирів, які забезпечуються за допомогою мандату, місії й бачення організації. Іншими словами, організація вибере ту альтернативу чи альтернативи, які найбільше відповідатимуть її місії, баченню й стану середовища в даний час. Вибрана стратегічна альтернатива визначає шлях подальшого розвитку організації і виступає каталізатором її дій. Можна класифікувати стратегії залежно від того, на якому рівні в структурі організації доцільне їх застосування. Стратегії на рівні всієї корпорації – сукупності організацій охорони здоров'я на окремій території – стосуються зокрема питання: яким чином покращити стан здоров'я територіальної громади? На корпоративному рівні розглядаються два основні типи стратегій: стратегії зростання й стратегії скорочення. До стратегій зростання відносяться диверсифікація й вертикальна інтеграція, а до стратегій скорочення – згортання й ліквідація. Стратегії окремих підрозділів застосовуються тоді, коли виникає необхідність надання чітко обумовленого суспільними потребами окремого виду послуг, призначених для конкретного ринку, або цільової групи. До таких стратегій зростання, що вимагають додаткових ресурсів, відносяться збільшення частки ринку, утримання частки ринку й стратегія переорієнтації. До стратегій скорочення, спрямованих на зниження споживання ресурсів, відноситься стратегія економії. Стратегії функціонального рівня розробляються окремими підрозділами і є засобом реалізації як корпоративних, так і стратегій окремих підрозділів. Кожний функціонально значущий підрозділ в організації повинен розробляти власну стратегію реалізації.

Після розробки стратегічного плану необхідно визначити сфери опору змінам – управління змінами.. Організація, що здійснює зміни повинна також визначити потенційні джерела конфлікту і стратегії для їх усунення. Після завершення етапів оцінки і планування організаційних змін можна приступати до реалізації розроблених планів. На цьому етапі вирішальне значення має відкрите спілкування зі всіма, хто залучений до змін, або кого вони торкнуться. Працівники повинні знати, що і чому відбувається, а також яким чином це на них вплине. Вони також повинні знати, виконання якої ролі очікують є від них споживачі медичних послуг при здійсненні організаційних змін. Запровадження організаційних змін в обмеженому масштабі з метою перевірки плану допоможе визначити труднощі, пов'язані з реалізацією плану. Реалізація невеликого плану дає керівництву закладу можливість, контролюючи, долати труднощі і передбачати, що може відбутися при реалізації змін в ширшому масштабі. Необхідно налагодити зворотній зв'язок з кожним, хто залучений до впровадження обмеженого плану змін, щоб можна було своєчасно реагувати на

непередбачувані відхилення. Часте обговорення процесу запровадження змін є найбільш ефективним методом обміну інформацією та удосконалення даного процесу. Крім надання інформації, відповідальним особам за окремі напрями змін може знадобитись організувати заняття для фахівців, які беруть участь в запровадженні змін та тих, яких вони торкнуться. Такі заняття дають можливість окремим фахівцям набути необхідних навичок і вмінь, а також надають можливість споживачам для соціальної адаптації. Для підтримки організаційних змін важливе визнання внеску кожного учасника процесу змін.

Таким чином, зростання суспільних потреб щодо послуг з відновлення та збереження здоров'я вимагає істотних організаційних змін в діяльності закладів охорони здоров'я.

Ключові слова: еволюція суспільних потреби, заклад охорони здоров'я, стратегічне планування, організаційні зміни, аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2016 р. №1013-р “Про схвалення концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я”.
2. Методичні Рекомендації з питань перетворення закладів охорони здоров'я з бюджетних установ у комунальні некомерційні підприємства. Міністерство охорони здоров'я України, 14 квітня 2017 р.
3. Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. №1101 “Про утворення Національної служби здоров'я України”.
4. Porter M., Olmsted E. *Redefining Health Care : Creating Value-Based Competition on Results.* Boston, MA, USA, Harvard Business School, 2009.
5. Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я: Кол. монографія/ За ред. О.В.Баєвої та І.М.Солоненка. К.: Вид-во МАУП, 2007. 374 с.