

УДК 614.2:005.21

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-73-139-146

ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ, ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Віктор Алькема¹, Валерій Діденко²

¹Д.е.н., професор, завідувач кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна, e-mail: Alkema@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

²Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: DidenkoVV@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5755-2397>

PLANNING OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS, HEALTH CARE INSTITUTIONS IN MODERN CONDITIONS

Viktor Alkema¹, Valerii Didenko²

¹Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Management Technologies Department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: alkema@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

²Postgraduate student of the Management Technologies Department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: DidenkoVV@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5755-2397>

Анотація. У статті досліджено планування стратегічного управління організаціями, закладами охорони здоров'я в сучасних умовах. Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що забезпечення роботи організацій, закладів охорони здоров'я потребує впровадження ефективних і сучасних управлінських дій, головними в яких є стратегічне управління закладом охорони здоров'я, удосконалення процесів та механізмів кадрового забезпечення та впровадження нових механізмів та методів зростання якості надання медичних послуг. При цьому завданням планування стратегічного управління приділяється особлива увага та значення, оскільки вони забезпечують використання нових підходів до управління сучасними закладами охорони здоров'я. Все це визначає актуальність та важливість дослідження концептуальних засад планування стратегічного управління організаціями, закладами охорони здоров'я в сучасних умовах. Метою статті є дослідження планування стратегічного управління організаціями, закладами охорони здоров'я в сучасних умовах. Методологічною основою дослідження стали методи аналізу та синтезу, спостереження, порівняння; системний підхід, процесний, комплексний, функціональний, логічно-діалектичний методологічні підходи. Отримані наукові результати полягають у дослідженні планування стратегічного управління організаціями, закладами охорони здоров'я в сучасних умовах та обґрунтуванні порядку виконання дій при стратегічному плануванні, що включає: здійснення стратегічного аналізу визначення зовнішніх та внутрішніх факторів впливу; визначення стратегічної мети та стратегічних цілей, обґрунтуванні основних стратегічних напрямів розвитку закладу охорони здоров'я; планування та розробки стратегічних планів та бюджету, необхідного для реалізації цих стратегічних планів; формування системи моніторингу та контролю за реалізацією розроблених та прийнятих управлінських рішень відповідно до прийнятого стратегічного плану. Перспективи подальших досліджень полягають у обґрунтуванні моделі моніторингу реалізації стратегії розвитку закладу охорони здоров'я, яка дає можливість визначити актуальність тих чи інших стратегічних цілей та стратегічного плану розвитку, а також ефективно і вчасно перерозподіляти ресурси та бюджет виконання запланованих заходів та за необхідності корегувати виконання плану у часі та між виконавцями.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічне планування, система управління закладом охорони здоров'я, розбудова розвитку системи управління закладом охорони здоров'я.

Формул: 0, **рис.:** 2, **табл.:** 0, **бібл.:** 15

Abstract. The article examines the planning of strategic management of organizations and health care institutions in modern conditions. The relevance of the topic of the study is due to the fact that ensuring the work of organizations, health care institutions requires the introduction of effective and modern management actions, the main of which are the strategic management of the health care institution, the improvement of processes and mechanisms of staffing and the introduction of new mechanisms and methods for improving the quality of medical services. At the same time, special attention and importance are paid to the tasks of strategic management, since such strategic planning ensures the use of new approaches to the management of modern health care facilities. All this determines the relevance and importance of the study of the conceptual foundations of planning the strategic management of organizations and health care institutions in modern conditions. The aim of the article is to study the planning of strategic management of organizations, health care institutions in modern conditions. The methodological basis of the study was the methods of analysis and synthesis, observation, comparison; system approach, process, complex, functional, logical-dialectical methodological

approaches. The obtained scientific results consist in the study of planning of strategic management of organizations, health care institutions in modern conditions and determination of the order of actions in strategic planning, which includes: implementation of strategic analysis of the determination of external and internal factors of influence; determination of the strategic goal and strategic goals, substantiation of the main strategic directions of development of the health care institution; planning and development of strategic plans and the budget necessary for the implementation of these strategic plans; formation of a system of monitoring and control over the implementation of the developed and adopted strategic management decisions in accordance with the adopted strategic plan. Prospects for further research are to substantiate a model for monitoring the implementation of the development strategy of a health care institution, which makes it possible to determine the relevance of certain strategic goals and a strategic development plan, as well as to effectively and timely redistribute resources and budget for the implementation of planned activities and, if necessary, adjust the implementation of the plan in time and between executors.

Keywords: *strategic management, strategic planning, health care facility management system, development of health care facility management system*

Formulas: 0, **fig.:** 2, **tabl.:** 0, **bibl.:** 15

Вступ. За сучасних умов зростає роль та значення стратегічного управління як основи для прийняття стратегічних рішень у забезпеченні подальшого розвитку організацій, закладів охорони здоров'я. Загалом ефективна робота та розвиток організацій, закладів охорони здоров'я залежать від обраної стратегії та ефективності прийняття й реалізації стратегічних управлінських рішень. Проте обґрунтування і прийняття та подальша реалізація стратегії розвитку закладів потребують здійснення планування та прогнозування їх діяльності як початкових етапів в розробці та реалізації стратегії розвитку. Вирішення цього питання вимагає більш глибокого дослідження теоретичних концептуальних аспектів планування стратегічного управління організаціями, закладами охорони здоров'я в сучасних умовах, що характеризуються значним ступенем невизначеності та динамізмом середовища функціонування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження теоретико-методологічних засад та практичних аспектів планування стратегічного управління організаціями, закладами охорони здоров'я в сучасних умовах активно досліджувалися у працях провідних зарубіжних та вітчизняних науковців.

Теоретичне дослідження та практичне впровадження стратегічного управління було започатковано у 60-70-х рр. ХХ ст. За дослідженням О. Пашенко (2011) у сучасній літературі науковці відокремлюють дві основні концепції стратегії – філософську та організаційно-

управлінську. Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства. Відповідно стратегія досліджується як певна філософія, якою має керуватися організація в здійсненні своєї діяльності та забезпечення стратегічного розвитку. Зміст стратегічного управління розвитком підприємства з цього боку полягає в створенні необхідних умов для кількісно-якісних перетворень та координації дій, спрямованих на попередження формування й усунення протиріч різного характеру та рівня, які виникають як у внутрішньому середовищі організацій, так і внаслідок його взаємодії з зовнішнім середовищем.

На думку О. Скібіцького (2006) стратегія є філософією яка спрямована на забезпечення відтворювальної цінності, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

За дослідженням З. Шершньова (2004) стратегія визначається як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно, як найважливіший елемент самовизначення підприємства чи організації. Таким чином, в організаціях формуються засади внутрішньої корпоративної культури спрямованої на реалізацію цілей стратегічного розвитку.

За організаційною, організаційно-управлінською концепцією стратегії розглядаються в аспектах розробки планування та організації дій заходів які спрямованих на забезпечення реалізації стратегії. За дослідженням Г. Мінцберга (2008): стратегія – це напрямок, вектор або

курс майбутніх дій; модель, тобто певна послідовність дій у часі.

За визначенням науковця стратегія є специфічним управлінським планом дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану (Mintzberg, 1994). Особливо значення та ролі в сучасних економічних умовах значних внутрішніх та зовнішніх змін, турбулентності мають адаптивні стратегії розвитку.

Так визначається, що стратегічне управління розвитком підприємства – це динамічний процес, що базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування (відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі) шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання, реструктуризації підприємств або антикризового управління їхнім розвитком тощо (Пашенко, 2015). Таким чином, стратегічний розвиток підприємства, організації є явищем складним, масштабним, багатоаспектним.

У наукових джерелах, за дослідженням М. Бутка (2016) сутність стратегії залишається предметом дискусій, а саму стратегію розглядають як процес, або як результат діяльності. За визначенням І. Ансоффа (2007) вважається, що стратегія «являє собою перелік правил прийняття рішень, які організація використовує у своїй діяльності». На думку Майкла Мескона, Майкла Альберта, Франкліна Хедоурі (1988), сьогодні в промисловості стратегічне планування стає скоріше правилом, ніж винятком. Все вище зазначене дає підстави говорити про відсутність єдиного бачення та єдиної сталої парадигми розуміння стратегічного управління як явища, процесу, системи дій та комплексу практичних планів та заходів проте й свідчить про багатовимірність та

різноплановість досліджень які були поведені науковцями і тривають і зараз.

Стратегічний план – це план реалізації стратегії як певної моделі поведінки фірми, яка має забезпечити їй конкурентні переваги (Drucker, 1993). Цінність стратегії полягає в тому, що вона являє собою модель поведінки, набір принципів і правил, дотримуючись яких підприємство здатне забезпечити конкурентні переваги та виживання на ринку (Калиніченко, 2010). Якісна чи правильно вибрана стратегія не потребує змін залежно від змін зовнішнього середовища, оскільки вона сама по собі є необхідною умовою виживання в умовах постійних змін, тоді як стратегічний план як комплекс інтегрованих і взаємопов'язаних у просторі і часі дій повинен постійно коригуватися залежно від зовнішніх обставин та вибраної стратегії (Раєвнева, 2006). Отже, стратегія – це модель поведінки, спрямованої на досягнення поставлених цілей, набір правил для пошуку і використання можливостей (Василенко & Ткаченко 2003). Стратегічний план – послідовність певних кроків та дій, інтегрованих у просторі і часі, що приводять до зміни поточного становища на бажане (Пономаренко, Тридід & Кизим 2003). План не має гнучкості і реалізується тільки за певних зовнішніх умов, стратегія застосовувана в будь-яких ситуаціях (Сокирник, 2010). План повинен постійно коригуватися залежно від змін у зовнішньому середовищі, тоді як стратегію потрібно змінювати тільки при внутрішніх змінах.

Таким чином, питання дослідження концептуальних засад планування стратегічного управління організаціями, закладами охорони здоров'я в сучасних умовах глибоко досліджувалося у працях науковців. Проте незважаючи на широту і масштабність досліджень з проблем формування стратегій, стратегічного управління підприємствами організаціями, питання стратегічного планування при управлінні закладами охорони здоров'я в сучасних умовах значного реформування та

трансформації як самих медичних закладів, так і медичної сфери діяльності загалом, залишається недостатньо вивченим, а тому є актуальним для проведення подальших наукових досліджень.

Забезпечення роботи організацій, закладів охорони здоров'я потребує впровадження ефективних і сучасних управлінських дій, головними в яких є стратегічне управління закладу охорони здоров'я, удосконалення процесів та механізмів кадрового забезпечення та впровадження нових механізмів та методів зростання якості надання медичних послуг. Вітчизняні заклади охорони здоров'я відчувають гостру нестачу кваліфікованого кадрового управлінського ресурсу здатного здійснювати управління із застосуванням сучасних інструментів. При цьому завданням стратегічного управління приділяється особлива увага та значення, оскільки таке стратегічне планування забезпечує використання нових підходів до управління сучасними закладами охорони здоров'я. Все це визначає актуальність та важливість дослідження концептуальних засад стратегічного управління організаціями, закладами охорони здоров'я в сучасних умовах невизначеності та динамізму середовища їх функціонування.

Метою статті є дослідження концептуальних засад стратегічного управління організаціями, закладами охорони здоров'я в сучасних умовах. З метою проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, спостереження, абстрагування, формалізації, порівняння; системний підхід; процесний, комплексний, функціональний а також логічно-діалектичний підхід.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відповідно до існуючих визначень стратегічне планування розвитку закладів охорони здоров'я виступає комплексом управлінських рішень, які визначають головні цілі, завдання та планові дії, які здатні забезпечити розвиток закладу охорони здоров'я із залученням необхідних ресурсів, прав та можливостей. Для

аналізу та впровадження такого стратегічного планування часто застосовують систему збалансованих показників.

Методика впровадження стратегічного планування зорієнтована на те, що невід'ємним складником її виконання є алгоритм який передбачає формування переліку етапів, за яким буде здійснюватися таке планування та складання графіку здійснення такого планування протягом планового періоду.

З метою ефективного впровадження стратегічного планування, на нашу думку, доцільним є виконання переліку наступних організаційних заходів:

1. **Визначення мети та завдань** стратегічного планування. Так, метою впровадження стратегічного планування роботи закладу охорони здоров'я є розроблення ефективної стратегії його розвитку на чітко визначений період 3-5 років, а також розробка стратегічного плану розвитку і розрахунок та планування бюджету реалізації стратегії й досягнення визначеної мети і завдань.

Відповідно до стратегічного планування розвитку закладу охорони здоров'я для досягнення мети його розвитку потрібно виконати низку поставлених завдань: визначити мету та пріоритети, цілі роботи закладу охорони здоров'я на ринку; сформулювати пропозиції щодо набору медичних послуг закладу та управління комплексом медичних послуг; визначити стратегічні пріоритети в розвитку закладу охорони здоров'я та реалізація поставлених цілей і визначити вектори і пріоритети розподілу фінансових, кадрових та інших ресурсів; здійснити стратегічний аналіз; обґрунтувати та розробити стратегічні плани та розрахувати бюджети їх реалізації, необхідні для впровадження запланованого; координування здійснення стратегічного планування за окремими напрямками роботи закладу; організація моніторингу та контролю за впровадженням запланованих заходів та реалізацією стратегії.

2. Організація методичного та ресурсного забезпечення, здійснення стратегічного планування. Впровадження стратегічного планування в діяльності закладу охорони здоров'я засновано на принципах державно-приватного партнерства, вимагає розробки та дотримання регламенту цієї діяльності і його відображення у нормативно-правових документах закладу охорони здоров'я. Розроблення документації та укладання стратегічного плану відбувається за функціонування системи та розбудови ефективної взаємодії з використанням інструментів державно-приватного партнерства.

Базовим документом цього напряму повинно стати «Положення про стратегічне планування», оскільки це нормативний документ, що є основою планування в закладі охорони здоров'я. Цей документ визначає, як саме повинно відбуватися планування в закладах охорони здоров'я, на яких засадах та принципах. Крім того в цьому нормативно-регламентуючому документі слід зазначити методики та інструментарій планування який слід застосовувати менеджменту закладу для його реалізації. В закладах охорони здоров'я де має здійснюватися планування, важливою умовою розробки і формування стратегічного планування є формування відповідних організаційних структур, спроможних здійснювати таке планування на практиці. У малих та спеціалізованих закладах це може здійснюватись шляхом формування комісій чи комітетів із стратегічного планування розвитку закладу до складу яких входять висококваліфіковані керівники вищого та середнього рівнів управління.

Для здійснення планування та подальшого управління реалізацією запланованих стратегічних заходів у закладах охорони здоров'я територіально-адміністративного (обласного) рівня доцільним є створення відповідного органу - ради зі стратегічного планування та залучення до цієї ради відповідних висококваліфікованих фахівців.

Такий орган не лише здійснює підготовчі дії та заходи щодо планування, розробляє стратегічний план, але й здійснює управління процесами реалізації запланованих заходів та здійснює координацію дій між учасниками процесу.

До складу цього органу доцільно ввести таких фахівців як спеціалісти з менеджменту, фінансів, маркетингу, інформаційних технологій та керівників всіх структурних підрозділів закладу охорони здоров'я. Водночас на рівні кожного структурного підрозділу такого закладу охорони здоров'я доцільним є створення робочих груп, які забезпечуватимуть як розробку розділів за відповідно власними підрозділами так і в подальшому здійснюватимуть безпосередню реалізацію запланованих заходів в межах своїх структурних підрозділів на практиці.

Формування таких колегіальних органів дасть можливість застосувати комплексний підхід до стратегічного планування розвитку закладу охорони здоров'я та забезпечить участь широкого кола працівників у розробленні та впровадженні запланованих відповідно до стратегічного плану заходів.

Такий підхід до стратегічного планування дає можливість визначити обсяг необхідних для реалізації запланованих заходів, їх освоєння та графік, за яким ці обсяги будуть освоюватися для здійснення відповідних заходів та дій. Важливою умовою для впровадження планування є наявність відповідного кваліфікованого персоналу, здатного здійснювати таке планування та реалізувати заплановані дії на практиці.

3. Необхідним є визначення порядку впровадження стратегічного планування. Так, вважається за доцільне здійснювати стратегічне планування на термін до 3-х років з внесенням щорічних змін та корегувань до стратегічного плану та бюджету відповідно до тих змін, що актуалізуються протягом періоду реалізації стратегічного плану.

Під час стратегічного планування виконуються відповідні стратегічні дії, представлені на рис. 1.



Рис. 1. Порядок виконання дій при стратегічному плануванні в закладі охорони здоров'я

Джерело: сформовано на основі (Пащенко, 2011)

Як видно із наведеного на рис. 1 алгоритму порядок виконання дій при стратегічному плануванні в закладі охорони здоров'я наступний:

1. Здійснюється стратегічний аналіз визначення зовнішніх та внутрішніх факторів впливу, здійснюється SWOT - аналіз сильних та слабких сторін внутрішнього середовища закладу охорони здоров'я та можливостей і загроз зовнішнього середовища його функціонування.
2. Визначається головна стратегічна мета та стратегічні цілі, основні стратегічні напрями розвитку закладу охорони здоров'я.
3. Здійснюється безпосереднє планування з розробкою стратегічних планів та бюджету, необхідного для реалізації цих стратегічних планів.

4. Формується система моніторингу та контролю за реалізацією розроблених та прийнятих стратегічних управлінських рішень відповідно до прийнятого стратегічного плану.

Модель моніторингу реалізації плану стратегічного розвитку закладу охорони здоров'я представлено на рис. 2.

Так, моніторинг виконання запланованих стратегічних дій і заходів та досягнення визначених стратегічним планом цілей та завдань передбачає постійний безперервний контроль за діяльністю закладу охорони здоров'я з аналізом переліку показників, що визначатимуть ефективність та результативність реалізації тих чи інших заходів і таким чином досягнення стратегічної мети та реалізацію стратегічних планів.

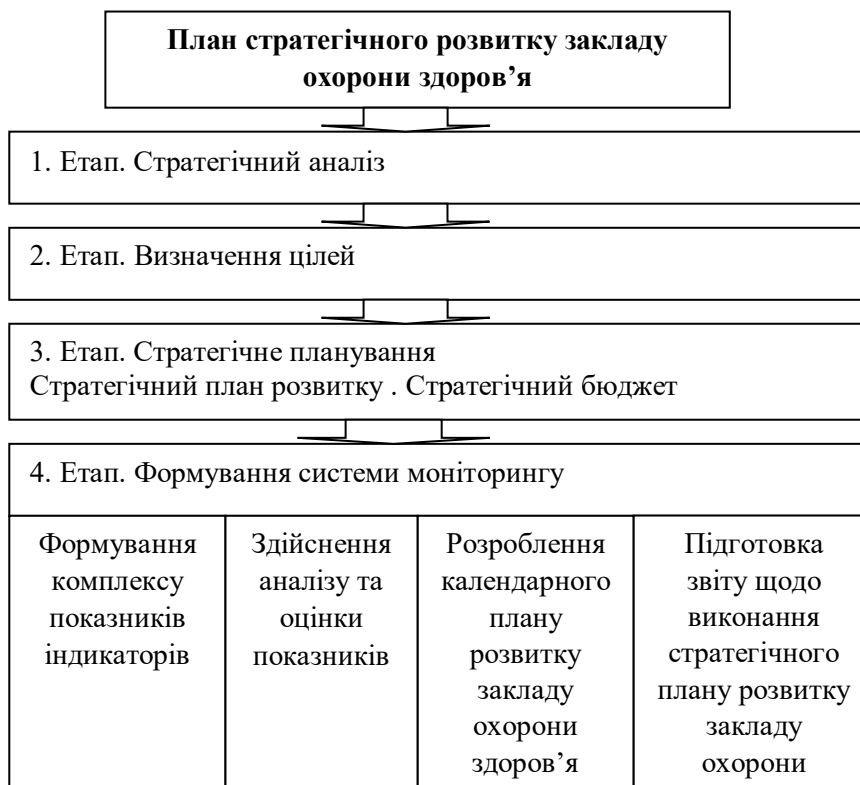


Рис. 2. Модель моніторингу реалізації плану стратегічного розвитку закладу охорони здоров'я

Джерело: сформовано на основі (Пащенко, 2011).

Для такого моніторингу відбираються показники і формується перелік індикаторів, які свідчатимуть про ті чи інші результати, за окремими цілями і таким чином, за постійного безперервного аналізу та оцінки цих показників і величини їх відхилень можна буде здійснити контроль та отримувати дані щодо реалізації впровадження стратегічного розвитку закладу охорони здоров'я загалом.

Така система моніторингу водночас дає можливість визначити актуальність тих чи інших стратегічних цілей та стратегічного плану розвитку. Такий моніторинг та його результати дасть можливість ефективно і вчасно перерозподіляти ресурси та бюджет виконання запланованих заходів та за необхідності корегувати виконання плану у часі та між виконавцями.

Відповідно до представленої моделі основними заходами системи моніторингу реалізації стратегії розвитку закладу охорони здоров'я є: формування

комплексу показників індикаторів; здійснення аналізу та оцінки показників; розроблення календарного плану розвитку закладу охорони здоров'я; підготовка звіту щодо виконання стратегічного плану розвитку закладу.

Висновки. В статті досліджено планування стратегічного управління організаціями, закладами охорони здоров'я в умовах невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища.

Визначено, що алгоритм стратегічного управління закладами охорони здоров'я може бути представлений як певна послідовність етапів та дій з аналізування вхідної інформації, розробленням визначення мети та напрямів розвитку, вибором стратегії та розробкою стратегічних заходів. Водночас, даний алгоритм на практиці використовується не в повному обсязі. У частини закладів охорони здоров'я не сформована та не затверджена стратегія розвитку, оскільки стратегічне планування

є новим напрямом в діяльності закладів охорони здоров'я. Крім того не існує перевірених практикою організаційних механізмів реалізації стратегічного планування у закладах різного типу та масштабів діяльності.

Запропоновано підходи до організаційно-методичного забезпечення ефективного стратегічного планування розвитку закладів охорони здоров'я в умовах невизначеності та динамічних змін середовища їх функціонування.

Література:

1. Пашенко, О. (2011). Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 2. С. 99-104.
2. Скібіцький, О. (2006). Стратегічний менеджмент. К.: Центр навчальної літератури. 312с.
3. Шершньова, З. (2004). Стратегічне управління. К.: КНЕУ. 699 с.
4. Мінцберг, Г. (2008). Зліт і падіння стратегічного планування. К.: Вид-во Олексія Капусти. 412 с.
5. Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. N.Y. the free press. P. 410.
6. Пашенко, О. (2015). Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект. *Вісник ЖДТУ*. №3. С. 94-100.
7. Бутко, М. (2016). Стратегічний менеджмент. К.: Центр учбової літератури. 376 с.
8. Ansoff, H. (2007). Strategic Management. New York : Springer. P. 251.
9. Mescon M., Albert M., Khedouri F. (1988). Management. Addison-Wesley. P. 430.
10. Drucker, P. (1993). The Practice of Management, Harper Business. New York : Springer. P. 132.
11. Калиніченко, Ю. (2010). Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Галицький економічний вісник*. №4(29). С. 106-115.
12. Расвнєва, О. (2006). Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі. Х.: ВД ІНЖЕК. 496 с.
13. Василенко В. О., & Ткаченко Т. І. (2003). Стратегічне управління. К. : ЦУЛ. 396 с.
14. Пономаренко В. С., Тридід О. М., & Кизим М. О. (2003). Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи. Х.: Видавничий Дім ІНЖЕК. 328 с.
15. Сокирник, І. (2010). Управління реалізацією стратегії сучасної організації. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту*. №4. С. 112–118.