

Тема вебінару: Стратегія розвитку закладів охорони здоров'я в умовах кризи / Strategy for the development of health care institutions in crisis conditions

Мета вебінару полягає у поглибленні знань слухачів щодо сутності стратегії та стратегічного управління загалом, розгляді основних етапів формування стратегії розвитку, оволодіння методикою формування та впровадження стратегії розвитку закладу охорони здоров'я.

План вебінару:

1. Що таке стратегія і для чого вона потрібна? Чи потрібна стратегія в умовах кризи?
2. Етапи формування стратегії.
3. Візія, місія та цінності закладу охорони здоров'я.
4. SWOT-аналіз закладу охорони здоров'я.
5. Стратегічні цілі та програма розвитку закладу.

Основні завдання вебінару:

- 1) розглянути основні підходи до формування стратегії розвитку, рівні стратегічного планування та чинники, що сприяють та перешкоджають формуванню стратегії розвитку;
- 2) проаналізувати основні етапи формування стратегії розвитку у закладах охорони здоров'я;
- 3) навчитись формувати візію, місію та цінності закладу охорони здоров'я;
- 4) розглянути методику та набути навичок проведення SWOT-аналізу;
- 5) вивчити процес формування стратегічних цілей та розробки програми розвитку закладу охорони здоров'я.

1. Що таке стратегія і для чого вона потрібна? Чи потрібна стратегія в умовах кризи?

Найважливішим результатом процесу децентралізації є формування фінансово спроможних та самодостатніх територіальних громад, що мали б відповідні земельні, фінансові, людські, матеріальні та інші ресурси, що необхідні задля покращення забезпечення потреб мешканців, якісного та оперативного надання адміністративних та соціальних послуг, формування належних умов для сталого розвитку відповідних територій та раціонального

Стратегія розвитку закладів охорони здоров'я в умовах кризи

використання бюджетних коштів. Формування спроможних територіальних громад в умовах повоєнного стану, певної невизначеності, мінливості як внутрішніх, так і зовнішніх умов зумовлює пошук адекватних механізмів та інструментів розвитку шляхом використання наявного ресурсного потенціалу та пошуку нових можливостей. Одним із найбільш дієвих інструментів реагування на зміни та нові виклики є формування та впровадження ефективної стратегії розвитку як територіальної громади, так і її структурних одиниць.

Слово «стратегія» походить від грецького «*стратегос*», що означає «*мистецтво генерала*». В це поняття входить визначення загального плану організації чи битви, визначення напрямку головного удару, розподіл основних сил по фронту, розробка можливих варіантів ходу битви. Лейтенант клопочеться про інше: як найкраще виконати наказ і забезпечити вирішення поставлених вищим керівництвом завдань та яка взаємодія його підлеглих для цього необхідна. Тому можна стверджувати, що поняття «стратегія» бере початок з теорії військової справи.

З'ясуємо, перш за все, що ж таке стратегія?

В американській науковій літературі прийнято розділяти старий та новий підходи до визначення стратегії.

Старий підхід базується на концепції стратегічного планування, яке поклало початок розвитку стратегічного менеджменту. Для цього підходу характерним є визначення стратегії як «плану», а процесу формування стратегії – як довгострокового планування. *Новий підхід* розуміє стратегію як не тільки план, а комплекс рішень і дій.

Стратегія – це довгостроковий план, що інтегрує в собі певний набір дій та рішень, що забезпечує досягнення поставлених цілей та нарощення конкурентних переваг у жорстких ринкових умовах.

Ключові запитання, які слід поставити під час здійснення стратегічного планування:

1. Хто ми є, що ми робимо сьогодні і чому?
2. Ким ми хочемо стати, що бажаємо робити у майбутньому і чому?
3. Як туди дістатися?

Існують різні підходи до розуміння поняття «стратегія», деякі з яких зазначені на рис. 1.

План	Дія, процес	Модель	Засіб, інструмент
Програма	Перспектива	Підхід	Прийом
Погляд, концепція	Напрямок, курс	Шаблон, еталон	Рішення

Рис. 1. Підходи до розуміння поняття «стратегія»

Ще однією важливою характеристикою стратегії є визначення її як мистецтва управління. Саме цим словосполученням підкреслюється винятково творчий, неформалізований характер стратегії. Розробити типову стратегію неможливо: кожна стратегія є унікальною.

Основна різниця між стратегічним та довгостроковим плануванням полягає у тому, що довгострокове планування здійснюється від теперішнього до майбутнього, а стратегічне планування – від майбутнього до теперішнього.

Чи потрібна стратегія в умовах кризи?

«Збройна агресія РФ поставила кожного з нас перед новими викликами. Медична сфера продемонструвала стійкість та спроможність надавати медичну допомогу пацієнтам навіть в надскладних умовах. Однак, вже зараз ми маємо думати і про наше життя після перемоги. Мета формування Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року поєднати пріоритети мирного життя та виклики війни таким чином, аби забезпечити українцям доступ до якісної, доступної та безоплатної медичної допомоги», – Віктор Ляшко, Міністр охорони здоров'я.

Слід зауважити, що стратегія:

- 1) дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей закладу охорони здоров'я;
- 2) є способом встановлення взаємодії закладу із зовнішнім середовищем;
- 3) є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є інструментами розвитку закладу;
- 4) є основним елементом діяльності вищого управлінського персоналу;
- 5) дає змогу налагодити ефективну мотивацію, контроль аналіз,

виступаючи як стандарт, що визначає успішний розвиток і дає змогу оцінити досягнуті результати.

Кожний процес, явище чи інструмент управлінського впливу можуть давати в результаті лише те, що є в їхньому потенціалі. Стратегія – це багатогранний та дуже ефективний для організації елемент, який, між іншим, не є панацеєю від всіх негараздів організації. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії, беручи до уваги її ймовірнісний характер.

Чого нам не дає стратегія:

- 1) негайного результату;
- 2) 100%-го передбачення майбутнього, котре б забезпечувало у поточному періоді прийняття «винятково правильних рішень»;
- 3) забезпечення необхідними за кількісними та якісними характеристиками ресурсами й технологіями;
- 4) 100%-го виконання усіх стратегічних настанов;
- 5) визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку закладів охорони здоров'я.

В сфері охорони здоров'я існують 3 рівні стратегічного планування (рис. 2).

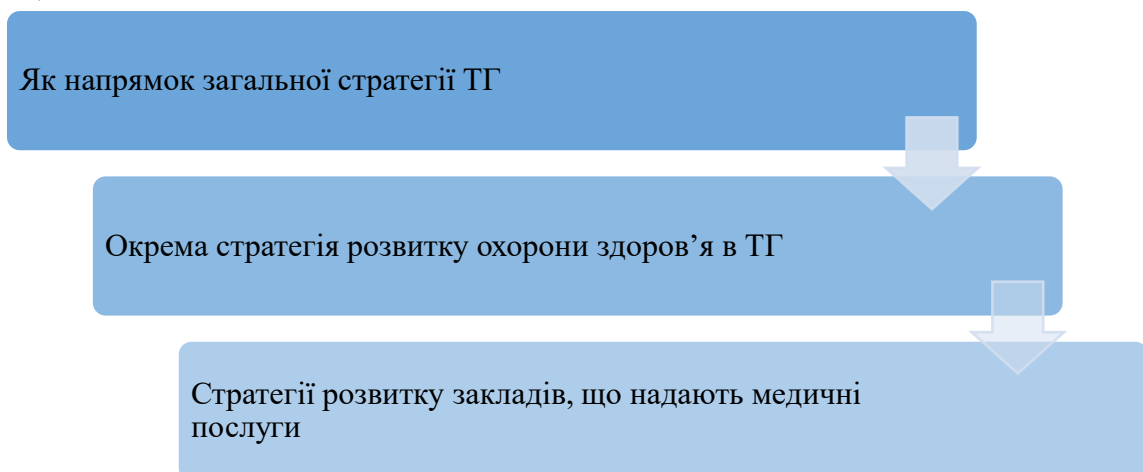


Рис. 2. Рівні стратегічного планування в сфері охорони здоров'я

При формуванні стратегії розвитку слід пам'ятати, що існує ряд чинників, що сприяють її розробці та перешкоджають.

До чинників, що сприяють формуванню стратегії розвитку можна віднести:

- 1) залучення голови ТГ, заступників до розроблення стратегії розвитку;
- 2) бажання та готовність закладу охорони здоров'я розробляти стратегію;

3) формування робочої групи, що буде організовувати стратегічні сесії та займатись іншими організаційними питаннями;

4) зацікавленість керівництва закладу охорони здоров'я у розробці стратегії та наявність відповідних навичок;

5) експертна підтримка;

6) залучення до формування стратегії фінансистів, які добре розуміють практичну сторону реалізації стратегії;

7) залучення команди до формування стратегії розвитку, представників ТГ, жителів громади, пацієнтів, проведення опитувань та відкритих обговорень.

До чинників, що перешкоджають формуванню стратегії розвитку можна віднести:

1) відсутність досвіду та необхідних навичок в представників робочої групи;

2) недостатнє розуміння учасниками робочої групи того, які результати вони отримають;

3) відсутність бажання (ініціативи) у керівництва закладу охорони здоров'я розробляти стратегію, або ж перекладання усієї відповідальності на залучених експертів;

4) страх впроваджувати зміни та очікування того, що реформи робляться тільки згори;

5) недостатнє розуміння процесу формування та затвердження стратегії розвитку;

6) відсутність стратегії розвитку ТГ;

7) пасивність стейкхолдерів у формуванні стратегії розвитку.

Формуючи стратегію розвитку територіальної громади чи закладу охорони здоров'я, слід враховувати положення як національних, так і міжнародних документів.

Національні стратегії:

1) Національна економічна стратегія (2030 р.);

2) Стратегія економічної безпеки (2025 р.);

3) Стратегія із створення безбар'єрного простору (2030 р.);

4) Державна стратегія регіонального розвитку (2027 р.);

5) Стратегія розвитку системи охорони здоров'я (2030 р.);

6) Концепція реформи фінансування системи охорони здоров'я та ін.

Міжнародні документи:

1) Цілі сталого розвитку;

2) Угода про асоціацію між Україною та ЄС;

3) Зобов'язання за Меморандумом про взаєморозуміння між Україною та ЄС;

4) Зобов'язання України перед МФВ;

5) Міжнародні медико-санітарні правила та ін.

При формуванні стратегії розвитку важливо враховувати *Цілі сталого розвитку* (рис. 3), що були ухвалені на Саміті ООН зі сталого розвитку. Вони замінили Цілі розвитку тисячоліття, термін яких закінчився наприкінці 2015 року. ЦСР ухвалені на період від 2015 до 2030 року і нараховують 17 Глобальних цілей, яким відповідають 169 завдань.



Рис. 3. Цілі сталого розвитку, які слід враховувати при формуванні стратегії розвитку

У 2019 році Президент України своїм указом підтримав досягнення Цілей сталого розвитку та результатів їх адаптації з урахуванням специфіки розвитку України, викладених у Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна». У грудні 2020 року Кабінет Міністрів України вніс зміни до Регламенту, яким відтепер встановлено, що необхідність досягнення Цілей сталого розвитку враховується у процесі формування та реалізації державної політики України. Таким чином на державному рівні Цілі сталого розвитку закріплено у якості орієнтирів для розроблення програмних та прогнозних документів.

2. Етапи формування стратегії

Увесь процес стратегічного планування можна узагальнити у 5 основних етапів, які наведені на рис. 4.



Рис. 4. Етапи формування стратегії розвитку закладу охорони здоров'я

Для розробки стратегії розвитку закладу охорони здоров'я утворюється *робоча група*, до складу якої можуть входити:

- 1) керівництво закладу охорони здоров'я, керівники відділень;
- 2) медичні працівники;
- 3) пацієнти;
- 4) громадськість;
- 5) керівництво територіальної громади тощо.

Формування стратегії розвитку відбувається, насамперед, через проведення стратегічних сесій робочої групи. *Стратегічна сесія* – це фасилітована групова робота всієї команди (робочої групи) над стратегічно важливими запитаннями та рішеннями, які впливають на майбутнє закладу охорони здоров'я.

При аналізі поточного стану рекомендовано здійснити не тільки аналіз статистичних показників, але й провести різноманітні опитування різних стейкхолдерів (керівників, працівників, пацієнтів). Це дасть розуміння, які переваги та недоліки існують у закладі охорони здоров'я, та на що слід звернути увагу насамперед.

3. Візія, місія та цінності закладу охорони здоров'я

Основне питання щодо стратегії закладу охорони здоров'я, яке повинне задавати собі керівник, звучить так: «Як ми бачимо свій заклад охорони здоров'я, що ми збираємося робити і чого хочемо досягти в майбутньому?» Відповіді на це питання і складають стратегічне бачення.

Бачення, як правило, є уявним напрямом від відомого до невідомого, створення майбутнього шляхом монтажу відомих фактів, надій, мріянь, небезпек і можливостей. *Бачення* описує широкі, активні стратегічні наміри. Це образ, який заклад охорони здоров'я повинен поставити вище за свої цілі до того, як приступити до їх досягнення. Воно описує бажаний майбутній результат, не указуючи конкретно, як він буде досягнутий.

Якщо місія орієнтується на кінцевого користувача, то бачення закладу охорони здоров'я акцентує увагу на принципах діяльності, які дозволяють реалізувати цю місію.

При розробці бачення потрібно визначити:

- 1) як ми бачимо майбутнє закладу охорони здоров'я;
- 2) у якому напрямі він повинен рухатись;
- 3) якими стануть в майбутньому медичні технології, послуги, взаємовідносини лікар-пацієнт;
- 4) яке положення заклад охорони здоров'я повинен зайняти в довгостроковій перспективі.

Приклад бачення:

«КНП «Перечинська ЦПМСД» – лідер серед сучасних медичних закладів Закарпатської області, що реалізує принцип «Ваше здоров'я в надійних руках».

Визначення місії – це одне з головних завдань управління. Для досягнення цілей формується та розвивається організація як цілісна система.

Перш, ніж розпочинати процес прийняття рішення щодо подальшого розвитку організації, кожен керівник має чітко відповісти на такі питання:

1. До якої сфери належить наша нинішня діяльність?
2. Чим ми збираємося займатися в майбутньому?

Існують основні критерії, що ставляться до успішного формування місії закладу (організації):

1. Місія має бути індивідуальною.
2. Місія має бути сформульована стисло, чітко, лаконічно.
3. Місія має відображати стратегічні цілі.
4. Місія має висловлювати відмітні переваги організації.

5. Місія має бути встановлена на тривалу перспективу.

Приклад місії:

Місія КНП «Центру первинної медико-санітарної допомоги» Білозірської сільської ради Черкаської області – піклуватися про здоров'я жителів громади, надаючи в комфортних умовах доступні та якісні профілактичні, діагностичні та лікувальні послуги шляхом формування довірливих відносин, що базуються на взаємоповазі, відповідальності та професіоналізмі.

Цінності визначають те, як ви будете йти до точки В з точки зору комунікації з іншими людьми. «За кожною цінністю кожна людина розуміє щось своє». Тож, відповідальність як цінність для вас та для вашої колеги може дуже відрізнятися, саме тому вам може бути складно реалізовувати спільно проєкт.

Рекомендовано використовувати наступний алгоритм вибудови цінностей та правила взаємодії:

1. Кожен член робочої групи самостійно ранжує список цінностей від найважливішої до найменш важливої. Наприклад, може бути такий список цінностей: здорова людина, якість, технологічність, партнерство, взаємоповага, відкритість, команда тощо.

2. Модератор на заздалегідь підготовленому списку цінностей на фліпчарті відмічає, який номер набрала кожна цінність. Наприклад, партнерство – 1, 7, 5. Це означає, що у кожного з 3-ох учасників ця цінність була на 1-му, 5-му та 7-му місцях. Щоб спростити процес модерації, радимо по черзі обговорювати кожную цінність.

3. Після того, як на фліпчарті зазначено почерговість усіх цінностей усієї робочої групи, ми сумуємо всі цифри навпроти кожної цінності. Наприклад, справедливість – $1+7+5=13$. Чим менше балів набрала цінність, тим вона більш важливіша для вашої робочої групи.

4. Наступний крок – визначити правила взаємодії, які забезпечують реалізацію обраних вами цінностей.

5. Презентація напрацювань груп, обговорення, фіналізація кінцевих правил взаємодії.

4. SWOT-аналіз закладу охорони здоров'я

Один з найпоширеніших інструментів аналізу ситуації є *SWOT-аналіз*. Він складається з аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, як ближнього, так і дальнього середовища.

Спочатку визначаються сильні сторони (порівнюються із ринковими

можливостями) та слабкі сторони (формується шляхи їх подолання), а також встановлюються ймовірні загрози (розробляються заходи щодо їх знешкодження) і можливості (виявляються конкурентні переваги і розробляються стратегічні пріоритети). На наступній стадії розробляються взаємозв'язки між ними.

Модель SWOT-аналізу наведена у табл. 1.

Таблиця 1

Модель SWOT-аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Які сильні сторони закладу охорони здоров'я? 2. Що заклад охорони здоров'я робить краще, ніж інші? 3. Які унікальні ресурси та можливості є в закладу охорони здоров'я? 4. Як стейкхолдери сприймають сильні сторони закладу охорони здоров'я?	1. Які слабкі сторони закладу охорони здоров'я? 2. Що конкуренти роблять краще? 3. Що в закладі охорони здоров'я можна покращити? 4. Що стейкхолдери думають про слабкі сторони закладу охорони здоров'я?
Можливості	Загрози
1. Які тренди та умови можуть позитивно вплинути на діяльність закладу охорони здоров'я? 2. Які можливості існують для закладу охорони здоров'я?	1. Які тренди та умови можуть негативно вплинути на заклад охорони здоров'я? 2. Який вплив на заклад охорони здоров'я можуть мати конкуренти? 3. Чи є фінансова стабільність та підтримка? 4. Який вплив мають слабкі сторони закладу охорони здоров'я на загрози?

Також важливим є формування фінальної матриці SWOT-аналізу, де шукаються найкращі комбінації квадрантів.

5. Стратегічні цілі та програма розвитку закладу

Стратегічні цілі – це стисле та конкретне формулювання бажаних результатів, які випливають із стратегічного бачення розвитку закладу охорони здоров'я, та яких планується досягти в результаті реалізації стратегії за визначений період.

Для визначення стратегічних цілей рекомендується використовувати комплексний підхід, тобто створювати систему 2-4 цілей, які мають відображати потреби заінтересованих сторін та орієнтири розвитку закладу охорони здоров'я.

Кожна стратегічна ціль конкретизується в тактичних цілях, що містять окремі завдання, які спрямовуються на задоволення потреб заінтересованих сторін, розв'язання основних проблем та використання можливостей закладу

охорони здоров'я.

Тактичні цілі – це сформульовані бажані конкретні позитивні результати, які необхідно досягти для реалізації певної стратегічної цілі, складовими у досягненні яких є завдання.

Завдання передбачає наперед визначений результат, який потрібно отримати, обсяг роботи, який потрібно виконати, заходи, які потрібно здійснити для досягнення кожної з оперативних цілей.

Досягнення стратегічної цілі може вимагати реалізації кількох тактичних цілей. Також слід пам'ятати про визначення KPI та дедлайнів для кожної цілі. Взаємозв'язок та ієрархія цілей і завдань відображається у вигляді «дерева цілей».

Після того, як стратегія розвитку закладу охорони здоров'я розроблена та затверджена, необхідно щорічно здійснювати її моніторинг відповідно до встановлених KPI.

Висновки

Таким чином, здійснення стратегічного управління вітчизняними закладами охорони здоров'я пов'язане із значною динамічністю життєвого циклу медичної послуги на фоні жорсткої конкурентної боротьби на ринку, необхідності у якісному задоволенні потреб у лікуванні, формуванням ефективної національної системи охорони здоров'я загалом. Стратегічне планування діяльності закладу охорони здоров'я повинно бути тісно пов'язане із стратегією розвитку галузі, що окреслює напрями розвитку та використання ресурсного потенціалу задля покращення здоров'я населення, а також із стратегією розвитку охорони здоров'я у регіоні, враховуючи специфічні потреби населення у медичній допомозі та ресурсне й інфраструктурне забезпечення.

Рекомендовані джерела:

1. Boryshkevych I., Yakubiv V., Zawicki M. Methods for Evaluation of the Effectiveness Level of the Territorial Community's Development Strategy. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2022. Vol. 9. № 3. P. 28-35. <https://doi.org/10.15330/jpnu.9.3.28-35>
2. Боришкевич І. І., Якубів В. М. Особливості та важливість формування стратегії розвитку для територіальної громади. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2022. Т. 33 (72), № 2.

<https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.2/21>

3. Брага М., Пхіденко С., Масюк Л., Гусак Н., Лєпшошкіна Т. Стратегічне планування в секторі охорони здоров'я в об'єднаних територіальних громадах: посібник. Програма «U-LEAD з Європою», 2019. 76 с.
4. Національна економічна стратегія 2030. URL: <https://nes2030.org.ua/>
5. Порядок розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: методичні рекомендації. 2022. 40 с.
6. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. Проєкт 23 лютого 2022 року.
7. Цілі сталого розвитку: Україна. Завдання та індикатори. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/цілі-сталого-розвитку-завдання-та-індикатори>
8. Чан Кім В., Рене Моборн Стратегія блакитного океану : книга. Харків : Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2019. 270 с.