

Юлія СТЕПАНЕНКО

здобувачка освітньо-професійної програми
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ
Науковий керівник – Алла МЕЛЬНИК, д-р. екон. наук,
професор, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН (НА ПРИКЛАДІ МЕДИЧНОЇ МЕРЕЖІ «ДОБРОБУТ- ПОЛІКЛІНІКА»)

1. В сучасних умовах високої невизначеності, що постали перед системою охорони здоров'я та її закладами, а саме: наявності воєнного стану, міграції населення, дефіциту кадрів, реформування системи охорони здоров'я, цифровізації медичної системи, коливань попиту та швидких технологічних змін приватні й комунальні заклади охорони здоров'я змушені перебудовувати, адаптувати свої бізнес-моделі, формувати стратегії розвитку. Стратегічне планування в сфері охорони здоров'я стає інструментом не лише розвитку, а й механізмом забезпечення організаційної стійкості, підвищення ефективності використання ресурсів, підтримки якості медичної допомоги та мінімізації втрат, в зв'язку з чим воно стало предметом досліджень вітчизняних вчених А.Мельник, О.Нитка, Н.Піроженко, А.Стефанишин та інших.

2. Формування стратегії розвитку будь-якої організації вимагає чіткого визначення її профілю, мети стратегічного планування, врахування її місця в системі, до якої вона належить. Це вказує на необхідність вибору алгоритму дій, очікуваного ефекту цієї управлінської технології, розглядаючи стратегічний план як інструмент забезпечення організаційної стійкості закладу охорони здоров'я в умовах системних змін.

3. З методологічної точки зору вважаємо за доцільне в контексті зазначеного вище: проаналізувати чинники організаційних змін у закладі охорони здоров'я (ЗОЗ); визначити

складові стратегічного планування в умовах невизначеності; дослідити практичні підходи до стратегування в обраному об'єкті прикладної розробки – Медичній мережі «Добробут»; визначити організаційні зміни, які актуальні для досліджуваного об'єкта стратегування; сформулювати місію, стратегічне бачення, стратегічні цілі та виробити практичні рекомендації для ЗОЗ щодо реалізації завдань стратегічного планування.

4. Характеризуючи профіль об'єкта – Медичний центр “Добробут-Поліклініка”, зазначимо, що це одна з найбільших приватних мереж в Україні з багатoproфільними клініками, діагностикою, стаціонарами, педіатрією, психіатрією, паліативною медициною, ургентною допомогою, розвиненою ІТ-інфраструктурою та сервісною моделлю. Мережевий формат та висока частка стандартизації процесів роблять її показовою для аналізу стратегування під час змін. До мережі входять 18 медичних центрів та 2 багатoproфільні лікарні в Києві. Медичні центри представлені у різних районах Києва: Печерськ, Голосієво, Оболонь, Поділ, Солом'янка, Теремки, Русанівка, Лівобережна, Осокорки, а також у Київській області – в Ірпені та Броварах. Мережа працює більше 20 років [1]. Водночас, впродовж останніх трьох років активно відкриваються нові лікарні та медичні центри, нові медичні напрями, закуповується найсучасніше медичне обладнання, активізувалось залучення висококваліфікованих фахівців та розвиток міжнародної співпраці.

5. Попри це актуальними викликами для ЗОЗ є такі організаційні зміни: перерозподіл попиту (міграція населення, військові ризики); дефіцит та міграція медичних кадрів; зміна структури захворюваності (орієнтація на травму, ПТСР, хронічні захворювання); діджиталізація (EMR, телемедицина, створення якісного надання відділених послуг); посилення конкуренції за пацієнта й за персонал; фінансова нестабільність і потреба в диверсифікації доходів.

6. Проведений аналіз дозволив сформулювати місію ЗОЗ, стратегічне бачення і стратегічні цілі наступним чином: а) місія – надання доступної, безпечної та доказової медичної допомоги з

високим рівнем сервісу; б) стратегічне бачення – досліджуваний медичний заклад – лідер мережевої приватної медицини України з цифровою екосистемою; в) стратегічні цілі – масштабування мережі у відносно безпечних регіонах; розвиток телемедицини та дистанційних сервісів; централізація бек-офісу та стандартизація клінічних процесів; інвестиції в кадровий потенціал: утримання персоналу, безперервне навчання, розвиток бренду роботодавця; диверсифікація послуг (реабілітація, ментальне здоров'я, check-up програми); розвиток співпраці з державними установами [2]; розвиток власної освітньої екосистеми – Добробут Академія та Медична школа [3]; налагодження системи ефективного зворотного зв'язку для пацієнтів та з пацієнтами; розвиток внутрішнього клінічного аудиту та культури розбору клінічних кейсів; створення навчальних платформ та заходів для забезпечення безперервного професійного розвитку працівників та підтримання конкурентоздатності; підвищення доступності послуг (скорочення часу очікувань та можливостям запису через контактний центр, додаток, одразу на прийомі у лікаря) [4]; підвищення кадрової стабільності (підвищення залученості та заохочення персоналу); проектування та оптимізація маршрутів пацієнта на всіх етапах допомоги (створення сценаріїв).

7. Розглянутий підхід до стратегічного планування розвитку ЗОЗ відповідає вимогам адаптації приватного закладу охорони здоров'я до умов воєнного стану, міграційних процесів та кадрового дефіциту. А відтак може бути рекомендований для використання іншими приватними та комунальними ЗОЗ задля підвищення організаційної стійкості.

8. Таким чином, стратегічне планування в умовах системної нестабільності виступає основним управлінським інструментом для забезпечення безперервності діяльності, якості медичної допомоги та конкурентоспроможності. Досвід Медичної мережі «Добробут-Поліклініка» демонструє, що поєднання стандартизації процесів, цифровізації, інвестицій у персонал та сервісної моделі дозволяє формувати організаційну стійкість і високу адаптивність до зовнішніх викликів.

Список використаних джерел:

1. Медичний центр “Добробут-Поліклініка” Офіційна сторінка – <https://dobrobut.com/ua/about/c-nasa-istoria>
2. Меморандум про співпрацю Медичної мережі «Добробут» і Національної дитячої спеціалізованої лікарні «Охматдит» <https://dobrobut.com/ua/news/dobrobut-i-okhmatdyt-obiednalysia-zarady-zdorovia-ditei>
3. Відкриття власної медичної школи “У Києво-Могилянській академії відбулася перша публічна презентація Медичної школи – спільного проєкту НаУКМА та медичної мережі «Добробут». “
4. Офіційний сайт “Добробут Академії” <https://dobrobutacademy.org/>