

Заклад вищої освіти “Український католицький університет”

Факультет суспільних наук

Кафедра державного управління

Кваліфікаційна робота

на тему:

“Стратегія розвитку Комунального некомерційного підприємства Львівської обласної ради “Львівська обласна дитяча клінічна лікарня “ОХМАТДИТ”

Виконала: студентка II курсу,

групи СПА 21

Галузі знань 28 “Публічне управління та адміністрування”

Спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування”

Освітньої програми “Публічне управління та адміністрування”

Освітній ступінь магістр

Олена БЕРЕЗОВСЬКА

Керівник

к.ю.н., доц. Олена РАДЬ

Рецензент

к.е.н., проф. Юрій РАДЕЛИЦЬКИЙ

Львів - 2023 рік

Березовська О.В. Стратегія розвитку Комунального некомерційного підприємства Львівської обласної ради “Львівська обласна дитяча клінічна лікарня “ОХМАТДИТ””: Кваліфікаційна робота: (281 “Публічне управління та адміністрування”) / О.В. Березовська / Український католицький університет. Кафедра державного управління; Наук. кер: к.ю.н., доц. Олена Радь. – Львів: УКУ, 2023. – 71 с.

Анотація: У роботі розкрито теоретичні основи стратегії в публічному управлінні. Розкрито процес організаційно-правового забезпечення формування та реалізації стратегії розвитку. Обґрунтовано актуальність впровадження нових сучасних підходів до управління дитячим медичним закладом охорони здоров'я. Проаналізовано поточний стан надкластерної дитячої лікарні в мережі Львівського госпітального округу (на прикладі Комунального некомерційного підприємства Львівської обласної ради “Львівська обласна дитяча клінічна лікарня “ОХМАТДИТ”). Продемонстровано необхідність стратегічного планування поточної діяльності дитячого закладу охорони здоров'я. Напрацьовані напрямки подальшого розвитку Комунального некомерційного підприємства Львівської обласної ради “Львівська обласна дитяча клінічна лікарня “ОХМАТДИТ”. Запропоновано шляхи підвищення фінансового ресурсу медичного підприємства та покращення якості медичної допомоги.

Ключові слова: стратегічне планування, управління, медичний заклад комунальної власності, стратегія розвитку, ефективність планування.

Annotation: The paper reveals the theoretical basis of strategy in public administration. The process of organizational and legal support for the formation and implementation of the development strategy is disclosed. The relevance of the introduction of new modern approaches to the management of a children's medical health care institution is justified. The current state of the supercluster children's hospital in the network of the Lviv Hospital District is analyzed (on the example of the Communal Non-Commercial Enterprise of the Lviv Regional Council "Lviv Regional Children's Clinical Hospital "OHMATDYT").

The need for strategic planning of the current activities of a children's health care institution is demonstrated. The directions for further development of the Communal Non-Profit Enterprise of the Lviv Regional Council "Lviv Regional Children's Clinical Hospital "OHMATDYT" are designed. Ways to increase the financial resources of the medical enterprise and improve the quality of medical care are proposed.

Keywords: strategic planning, management, medical institution of communal ownership, development strategy, planning efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	8
1.1. Категоріально-понятійний апарат стратегічного управління.....	8
1.2. Порядок формування та реалізації стратегії розвитку публічного закладу охорони здоров'я.....	17
Висновок до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. ПОРЯДОК ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАДКЛАСТЕРНОГО ДИТЯЧОГО ЗАКЛАДУ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ.....	33
2.1. Характеристика КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ” як надкластерного закладу охорони здоров'я.....	33
2.2. Діагностика стратегічної орієнтації КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ”.....	35
Висновок до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ”: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ.....	49
Висновок до розділу 3.....	56
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	67

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ВНЗ - вищий навчальний заклад.

ВОЗ - Всесвітня організація здоров'я.

ДООЗ ЛОВА - Департамент охорони здоров'я Львівської обласної військової адміністрації

ЗМІ - засоби масової інформації

ЗОЗ - заклад охорони здоров'я

КМУ - Кабінет міністрів України

КНП ЛОР «ЛОДКЛ «ОХМАТДИТ» - Комунальне некомерційне підприємство Львівської обласної ради «Львівська обласна дитяча клінічна лікарня «ОХМАТДИТ»

МОЗ - Міністерство охорони здоров'я

НСЗУ - Національна служба здоров'я України

ОЗ - охорона здоров'я

ООН - Організації об'єднаних націй

ПМГ - Пакет медичних гарантій

УМСВ ЛОР - Управління майном спільної власності Львівської обласної ради

ЦГЗ - центр громадського здоров'я

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні вимоги Всесвітньої організації охорони здоров'я (надалі - ВООЗ) до якості надання медичної допомоги і потреба в покращенні здоров'я населення України, бажання гідно й повноправно увійти в Європейську медичну спільноту попри обмежені ресурси та повномасштабну війну сформували передумови для докорінних змін в системі охорони здоров'я в найкоротші терміни. За таких умов якісне управління закладами охорони здоров'я можливе лише на базі структурованої та обґрунтованої стратегії розвитку, а тому пошук альтернативних стратегій та оптимальних рішень у розробці та моніторингу втілення стратегій розвитку набуває особливої актуальності [49].

23.02.2023 р. на засіданні Колегії Міністерства охорони здоров'я України обговорили основні засади проекту Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року, розробленої на виконання Указу Президента України № 369/2021 від 18.08.2021 р. Стратегія є баченням розвитку медичної системи на найближчі вісім років. У ній визначено п'ять напрямків розвитку: урядування у сфері охорони здоров'я, універсальне охоплення послугами, громадське здоров'я, залучення людей та громад, кадрові ресурси медичної системи. Мета Стратегії - забезпечити функціонування системи охорони здоров'я таким чином, аби були створені всі умови для того, щоб кожна людина мала можливості подбати про своє здоров'я, підтримувати, зберігати його та отримувати найвищий доступний рівень медичної допомоги, незалежно від обставин [46; 50]. Затвердження стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року буде наступним щаблем реформування системи охорони здоров'я України, що почалося ще в 2017 році [52].

У лютому 2023р. було розпочато третій етап реалізації медичної реформи і 28.02.2023 р. Постановою Кабінету Міністрів України № 174 було затверджено “Порядок функціонування госпітальних округів і госпітальних кластерів та встановлення їх меж”, яким затверджено механізм функціонування госпітальних округів і госпітальних кластерів, встановлення їх меж, а також

механізм визначення надкластерних, кластерних, загальних та інших видів закладів охорони здоров'я, що входять до спроможної мережі закладів охорони здоров'я відповідного госпітального округу [45].

Згідно пропозицій Департаменту охорони здоров'я Львівської військової адміністрації, представників місцевих громад, керівників медичних закладів КНП ЛОР «ЛОДКЛ «ОХМАТДИТ» подано на затвердження в Міністерство охорони здоров'я України як єдиної дитячої лікарні надкластерного рівня Львівського госпітального округу.

Дане рішення вимагає від адміністрації закладу формування і впровадження до січня 2024 року чіткої стратегії розвитку надкластерного дитячого закладу [52].

Мета роботи: розроблення стратегії розвитку надкластерного дитячого закладу Львівського госпітального округу на прикладі КНП ЛОР «ЛОДКЛ «ОХМАТДИТ». Відповідно до поставленої мети будуть вирішені такі завдання:

- проведення аналізу поточного стану діяльності КНП ЛОР «ЛОДКЛ «ОХМАТДИТ»;
- визначення місії, візії та цінностей КНП ЛОР «ЛОДКЛ «ОХМАТДИТ»;
- формування стратегії розвитку, її завдання для КНП ЛОР «ЛОДКЛ «ОХМАТДИТ».

Об'єктом дослідження в магістерській роботі є інноваційний стратегічний план розвитку надкластерного дитячого закладу охорони здоров'я Львівського госпітального округу.

Предметом дослідження є комплекс теоретико-методологічних основ формування стратегії розвитку та її успішного впровадження.

Методи дослідження - загальнонаукові (експеримент, спостереження, опис, порівняння), теоретичні (аналіз, синтез, узагальнення, індукція, дедукція, пояснення, класифікація), системний, конкретно-соціологічний методи.

Наукова новизна роботи полягає у глибинному теоретичному та аналітичному дослідженні поняття стратегії розвитку, на базі яких вперше

практично розроблено стратегію розвитку надкластерного дитячого закладу охорони здоров'я.

Практичне значення роботи полягає в тому, імплементація розробленої стратегії розвитку дозволить оперативно та ефективно підготувати КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ” у надкластерну дитячу лікарню Львівського госпітального округу, що повністю відповідає завданням Стратегії розвитку системи охорони здоров'я України до 2030 року. Розроблена стратегія розвитку дитячої лікарні є змістовною та доволі гнучкою, а з урахуванням міждисциплінарних знань її користувачів, їх адаптивності до швидкозмінних умов функціонування закладів охорони здоров'я дозволяє застосувати цю стратегію як зразок плану розвитку для будь-якої дитячої лікарні обласного рівня в Україні..

Структура дослідження. Магістерська робота включає: вступ, три основних розділи, п'ять підрозділів, висновки до розділів, список використаних джерел і 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Категоріально-понятійний апарат стратегічного управління

Стратегічне управління процесами та ресурсами притаманне усім так чи інакше організованим структурам, будь то держава чи приватне підприємство. До прикладу, навіть тоталітарна держава СРСР від початку й до завершення свого існування мала п'ятирічні плани розвитку народного господарства, які, на думку її авторів, мали б призвести до швидкого економічного зростання. Як відомо воно таки настало, однак економічне збагачення «радянського народу» дісталось представникам державному апарату і за рахунок знищення права власності, а часто й самих людей, які не підтримали колективізацію чи інші соціально-економічні устрої російської окупаційної влади. Історія знає чимало й інших прикладів вдалих і не дуже стратегій розвитку, аналіз кожної з яких дає підстави для досліджень науковців.

Розробка і формування стратегії розвитку - це одна з функцій стратегічного управління, яка є процесом вибору цілей організації та шляхів їхнього досягнення [19].

Стратегічне управління у публічній сфері характеризується приналежністю суб'єкта господарювання чи управлінського органу до державної чи комунальної власності, адже термін «публічний» походить від англійського слова "public". Слово "public" в свою чергу має латинське походження від латинського слова "publicus". У латині, "publicus" означає "належний до народу або держави". З часом це слово було запозичене англійською мовою та зберігає своє значення, що відноситься до громадськості, суспільства, або того, що стосується всіх людей загалом, публічної сфери діяльності [7; 40].

Публічне управління орієнтоване на досягнення загальних цілей інтересів громадян та суспільства в цілому. Воно включає в себе процеси планування, прийняття рішень, реалізації політик, моніторингу та оцінки результатів.

Термін «стратегічне управління» був введений та розвинений американськими економістами на межі 1960-70 рр. для того, щоб розмежувати поточне управління на рівні виробництва і управління на вищому рівні [41].

На ранніх стадіях розвитку стратегічного управління Ульям Ф. Глюк вважав, що стратегія - це єдиний організаційний план, який надає змогу сподіватися на досягнення визначених у процесі управління довгострокових цілей [6].

Сучасний підхід до стратегічного управління пов'язаний з дослідженнями Г. Мінцберга, І. Ансоффа, М. Портера, П. Друкера [3; 7; 12; 32].

Виходячи з різних визначень терміну «стратегія», О. О. Трофименко та С. В. Войтко в своїй монографії робить висновок, що стратегія - це довгострокова програма діяльності, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується у процесі її виконання, а також виступає системоутворюючою інтегративною ознакою, якій має бути підпорядкована підприємницька система, і спрямовує діяльність на досягнення поставлених цілей з урахуванням умов зовнішнього та внутрішнього середовищ, що надає можливість поєднати цільовий, функціональний, ресурсний та процесний підходи до визначення стратегії [38].

О. О. Трофименко та С. В. Войтко, проаналізувавши характеристики і сутність стратегій, які представлені в науковій літературі, розділили поняття «стратегії» на наступні підходи:

- Нормативний підхід, коли стратегія розглядається як документ розвитку підприємства на довгостроковий період, і включає конкретні завдання, цілі, способи їх досягнення за певний проміжок часу.
- Процесний підхід, коли стратегія складається з послідовності дій, етапів досягнення довгострокових цілей і завдань компанії, процесу здійснення запланованих заходів і орієнтирів.

- Комплексний підхід, коли стратегія - це сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення поточних і перспективних завдань підприємства.

- Системний підхід, коли стратегія розглядається як повноцінна система, що включає сукупність взаємопов'язаних між собою складових (ресурсів, інструментів, суб'єктів реалізації, об'єктів впливу, методів і технологій), які функціонують для досягнення довгострокових цілей підприємства.

- Синтетичний підхід, коли стратегія розглядається як поліфункціональне поняття [10].

А.Чандлер молодший вперше вжив термін „стратегія” стосовно дій організацій та виокремив три основних положення, що є характерними для стратегії підприємств і без яких будь-яка стратегія приречена на програв. Дані положення можна звести до наступного:

- прийняття довгострокових цілей і задач організації;
- визначення основних етапів реалізації стратегії;
- розподіл ресурсів між основними напрямками реалізації стратегії [27].

Аналізуючи роботи різних авторів можна зробити висновок, що є дві основні школи стратегій, що мають різні підходи до стратегічного управління.

Американська школа стратегій, яка представлена роботами Друкера П., Минцберга Г., Портера М., була сформована в 1960-х роках і зосереджується на зовнішньому середовищі організації та використанні аналітичних інструментів для розробки стратегій. Основні поняття, які використовуються в цій школі - це SWOT-аналіз, портфельна матриця, модель «п'ять сил Портера» та інші. Американська школа стратегій вважає, що стратегічне управління - це науковий процес, який базується на аналізі даних та розрахунках [7; 20; 30; 31].

Українська школа стратегій Виханського О.С., Бандуріна А.В., Єфремова В.С., яка розвивалась в Україні в 1990-х роках, була більш зосереджена на внутрішніх процесах організації та використанні творчого підходу до розробки стратегій. Основні поняття, які використовуються в цій школі - це цінності,

місія, корпоративна культура, взаємодія зі стейкхолдерами та інші. Українська школа стратегій вважає, що стратегічне управління - це процес, який базується на творчості, гнучкості та взаємодії зі стейкхолдерами.

Кожна з цих шкіл мають свої переваги та недоліки, тому вибір підходу до стратегічного управління залежить від конкретних потреб та умов організації.

Американська школа формує стратегію трьох видів: загальну, конкурентну і функціональну [26].

Загальна стратегія визначається в контексті цілей та місії компанії, здобуття конкурентної переваги, використання ресурсів різними процесами, рішення щодо управління цими процесами [20; 30;31].

Конкурентна стратегія впливає на конкурентів, визначає на основі чого конкурувати [37, с. 64-81; 32, с. 51-54]. Портер М. виділив три конкурентні стратегії: цінове лідерство, диференціація та фокусування, що застосовуються на рівні бізнес-процесів для створення конкурентної переваги [32].

Функціональні стратегії - це вибрані для компанії операційні методи, спрямовані на відповідні напрями: маркетингова стратегія, виробнича стратегія, фінансова стратегія, стратегія управління персоналом тощо.

Більшість же українських авторів, включаючи Виханського О.С., Бандуріна А.В., Єфремова В.С., дотримуються класифікації стратегій залежно від стану елементів: продукт, ринок, галузь, положення організації всередині галузі, технологія [17, с. 90-102]. Вони виділяють стратегії концентрованого зростання, інтегрованого зростання, стабілізації, реструктуризації, диверсифікованого зростання, стратегії скорочення.

Кожна стратегія конкретної організації формується під впливом багатьох чинників внутрішнього та зовнішнього середовища і носить індивідуальний характер [14].

Стратегії концентрованого зростання базуються на збільшенні долі наявного ринку шляхом підвищення обсягів виробництва та збільшення частки ринку за рахунок покращення якості товарів або послуг, зниження цін або

рекламної кампанії [21].

Стратегії інтегрованого зростання полягають у спробі збільшити прибуток та ринкову частку шляхом злиття або придбання інших компаній, що діють у тому ж самому або суміжному секторі [34].

Стратегії стабілізації - це комплекс заходів, які приймає держава або компанія з метою підтримати економічну стабільність. Ці стратегії можуть бути використані в період економічних криз, коливань валютного курсу, інфляції та інших економічних проблем [35].

Стратегії реструктуризації спрямовані на зміну структури, діяльності чи організації в цілому з метою покращення її ефективності та результативності [2, 34, 35].

Стратегії диверсифікованого зростання передбачають визначення компанією своїх цілей, розробки плану дій та забезпечення належної підтримки для кожного з напрямів в своєму портфелі [13].

Стратегії скорочення, стратегії зменшення, є важливою частиною стратегічного менеджменту і використовуються компаніями для зниження витрат і підвищення ефективності [2, 34].

Кожну з наведених груп стратегій зазвичай не можна вважати повністю завершеними оскільки вони можуть бути взаємодоповнені і іншими стратегіями.

На наш погляд, класифікація запропонована українськими науковцями є більш прийнятною для українського ринку системи охорони здоров'я. Це пов'язано з тим, що специфіка взаємодії з державними інституціями і залежність від них, менталітет населення, вплив стейкхолдерів вимагають більш творчих і ціннісних підходів до формування стратегії. Турбулентні зміни в суспільстві політична і економічна ситуація, зміна ціннісних орієнтирів соціуму потребують акценту і орієнтиру на цінності, місію, корпоративну культуру, взаємодію зі стейкхолдерами [1].

Наприклад, стратегія стабілізації і реструктуризації медичної галузі, які наразі впроваджує МОЗ з метою підтримки економічної стабільності галузі, підвищення якості медичного сервісу і рівня надання медичної допомоги

сприяють формуванню спроможної мережі ЗОЗ.

В свою чергу ЗОЗ мають дотримуватися, на нашу думку, стратегії диверсифікованого зростання та скорочення. Тобто, одночасно є потреба визначення своїх цілей, розробки плану дій, забезпечення належної підтримки для кожного з напрямів в своєму портфелі та зниження витрат і підвищення ефективності організації всіх без виключення виробничих процесів ЗОЗ. Диверсифіковане зростання передбачає розвиток актуальних і затребуваних напрямків, взаємодію зі стейкхолдерами з метою впровадження і інтеграції даної стратегії. Стратегія скорочення в свою чергу передбачає автоматизацію процесів, реорганізацію відділень відповідно до потреб пацієнтів і сучасних вимог надання медичної допомоги.

На нашу думку, розробка стратегії розвитку організації починається з вимірювання кінцевих цілей порівняно з поточним становищем і розгляду перешкод, які заважають досягненню поставлених цілей. Адекватна і реалістична стратегія дає можливість створення ідеального підґрунтя для стійкого успіху, а працююча і адекватна стратегія розвитку організації допоможе зрозуміти де повинні відбутися зміни для досягнення наших цілей.

I. Ансофф, П. Друкер, М. Портер та інші науковці, які займалися дослідженням стратегії, притримуються думки і визначають наступні основні етапи її розробки стратегії:

1. Визначення цінностей, формулювання місії, візії, цілей та завдань організації. Тобто, визначення головних принципів, на основі яких діє організація, та визначення конкретних цілей та завдань, які необхідно досягти для реалізації її місії.

2. Проведення аналізу внутрішнього середовища, тобто оцінка потенціалу та обмежень організації, її конкурентних переваг та недоліків, а також аналіз ефективності діяльності в різних сферах.

3. Аналіз зовнішнього середовища, як оцінка тенденцій, викликів та можливостей у сфері бізнесу, економіки, технологій, соціокультурної сфери, політики тощо.

4. Визначення стратегії - розробка конкретного плану дій, які необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей та завдань, враховуючи зовнішні та внутрішні фактори впливу.

5. Реалізація стратегії - впровадження запланованих дій та моніторинг їх впливу на діяльність організації.

6. Оцінка результатів та коригування стратегії - оцінка ефективності запроваджених заходів та коригування стратегії в залежності від потреб ринку, конкурентних дій та змін у середовищі [2; 13; 34; 39].

Розробка стратегії в медичному закладі має свої особливості, оскільки вона пов'язана з унікальними вимогами та специфікою галузі охорони здоров'я [51]. На нашу думку, медичний заклад повинен чітко визначити свою місію та цінності, що допоможе створити спільне бачення та орієнтацію для всього персоналу.

Мішель Е. Портер та Елізабет Олмстед Тейсберг в своїй книзі “Переосмислення охорони здоров'я” визначили розробку стратегії у сфері охорони здоров'я, як упорядкований процес, що охоплює:

- визначення проблем здоров'я населення;
- аналіз демографічних характеристик населення, статистики захворюваності, поширеності хвороб, смертності тощо;
- ідентифікацію непокритих медичних потреб населення, оцінку ресурсів для задоволення цих потреб: включаючи кадрові, фінансові, матеріально-технічні ресурси, навички та знання персоналу системи охорони здоров'я;
- встановлення реалістичних і досяжних пріоритетних цілей реалізації відповідних планів і розробку адміністративних заходів щодо їх досягнення [8].

Стратегія розвитку дитячого закладу охорони здоров'я, як і будь-яка складна конструкція, має свої основоположні, базові елементи. Наявність об'єктивної інформації про кожен з них є запорукою формування адекватної стратегії, імплементація якої неодмінно призведе до настання бажаного сталого

успіху.

На нашу думку, розуміння потреб пацієнтів та вимог ринку є важливим етапом і потребує глибинного дослідження конкурентного середовища і можливостей для розвитку. Участь зацікавлених сторін, таких як стейкхолдери ЗОЗ, і тісна співпраця з ними сприяє збагаченню стратегії різними перспективами та забезпеченню підтримки при її впровадженні.

Надзвичайно актуальними і важливими є питання управління якістю медичних послуг. Визначення стандартів, контроль якості, впровадження процедур безпеки та постійне покращення процесів - це мають бути ключові аспекти стратегії медичного закладу.

Сучасні технології та інновації у сфері медицини в свою чергу вимагають від стратегії плану впровадження нових технологій, цифрових рішень та інших інноваційних підходів [18].

Отже, підсумовуючи вищенаведене, ми можемо зробити висновок, що стратегія розвитку публічного дитячого ЗОЗ - це рамковий документ, який визначає цілі, завдання та шляхи їх досягнення в ході управління дитячим медичним закладом охорони здоров'я, який заснований на власності територіальної громади або держави.

Базовими елементами - інструментами, за допомогою яких можна сформувавши стратегію розвитку ми вважаємо:

- організаційно-правове забезпечення формування та реалізації стратегічних документів в публічному управлінні, що включають законодавчу базу і інституційні структури, які встановлюють процедури для розробки, оцінки та затвердження стратегічних документів. Це може включати відкриті консультації з зацікавленими сторонами, проведення аналізу впливу, експертні оцінки та затвердження відповідними уповноваженими органами;

- статистичні дані - це демографічні характеристики населення, статистика захворюваності, поширеності хвороб, смертності тощо;

- визначення цінностей, як основоположних принципів та переконань, на яких базується існування організації;

- визначення місії, як уявлення про те, якою повинна бути організація та які цілі вона прагне досягти в своїй діяльності;

- формування візії, як чіткого бачення і опис бажаного майбутнього організації;

- проведення аналізу діяльності організації за допомогою карти питань;

- SWOT PEST аналіз, який дозволяє оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище організації з точки зору її можливостей і загроз, сильних і слабких сторін. Оцінюються також політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на організацію;

- аналіз стейкхолдерів та їх впливу, шляхом ідентифікації, аналізу та оцінки основних груп зацікавлених сторін, які можуть бути впливовими на організацію або проект. Основна мета аналізу стейкхолдерів - зрозуміти їх потреби, очікування, інтереси та вплив, щоб врахувати їх в процесі прийняття рішень та розробці стратегій;

- визначення портфелю продуктів. В маркетингу та управлінні продуктом концепція визначення портфелю продуктів використовується для опису асортименту продуктів або послуг, що пропонуються підприємством або брендом;

- аналіз конкурентного впливу Портера. П'ять сил Портера – це основа для аналізу конкурентного середовища організації, кількості та потужності її конкурентних конкурентів, потенційних нових учасників ринку, постачальників, клієнтів та замінних продуктів, впливають на прибутковість компанії. Для керівництва бізнес-стратегією це потужний інструмент збільшення конкурентних переваг;

- формування портрету компетенцій органів корпоративного управління. Портрет компетенцій органів корпоративного управління - це опис навичок, знань, якостей та досвіду, які потрібні для ефективної роботи в органах корпоративного управління. Такий портрет допомагає визначити вимоги до кандидатів на посади в органах управління, розробити програми навчання та розвитку для підвищення компетентності учасників органів управління, а також

забезпечити ефективну роботу органів управління в цілому [9;16].

Отже, розробка стратегії починається з визначення цінностей і спрямована на розробку плану дій, щоб досягти візії. Глибинний аналіз і визначення наявних ресурсів, загроз, можливостей адекватно оцінює стан організації сьогодні і допомагає розробити план дій на шляху до поставленої мети. В охороні здоров'я, як і в інших галузях, стратегія розвитку передбачає досягнення довгострокових сталих цілей і її успіх буде співвідноситися зі стратегічним менеджментом, здатністю організації здійснювати ефективно стратегічне планування та імплементацію запланованого.

1.2. Порядок формування та реалізації стратегії розвитку публічного закладу охорони здоров'я

Як уже зазначалося, вихідними базовими елементами стратегії розвитку є:

- організаційно-правове забезпечення формування та реалізації стратегічних документів в публічному управлінні;
- статистичні дані;
- визначення цінності, місія і візія організації;
- аналіз діяльності організації за допомогою карти питань;
- SWOT PEST аналіз;
- аналізу стейкхолдерів та їх впливу;
- аналізу конкурентного впливу підходом Портера;
- визначення портфелю продуктів;
- формування портрету компетенцій органів корпоративного управління.

Крім того, для формування стратегії в публічному управлінні важливим є:

- раціональне планування, що дозволяє діяти на основі обґрунтованих даних та зменшує ризики невдач;
- стратегічне управління, що забезпечує взаємозв'язок між стратегією та операційною діяльністю;

- громадське управління, що залучає громадськість до прийняття рішень та забезпечення їх реалізації;
- ресурсне забезпечення, що є підґрунтям ефективного використання ресурсів та мінімізації їх витрат;
- процесний підхід, що забезпечує гнучкість та адаптивність стратегії до змін у зовнішньому середовищі;
- підхід взаємодії, що сприяє координації дій різних суб'єктів та досягнення спільних цілей;
- відкритий і динамічний процес, що взаємодіє з навколишнім середовищем.

Основним підґрунтям для формування стратегії розвитку дитячого закладу охорони здоров'я України є загальнодержавна стратегія реформування в охороні здоров'я України і відповідне ресурсне забезпечення [53].

Міжнародний досвід, рекомендації ВООЗ свідчать, що задля ефективного функціонування якісної системи охорони здоров'я необхідні:

- стійкий механізм фінансування системи охорони здоров'я;
- кваліфіковані і гідно фінансово мотивовані кадри;
- прозорість інформація, на якій ґрунтуються рішення та політики;
- забезпечений гарний стан закладів охорони здоров'я та належна логістика [22].

В 2002 році ВООЗ дало "Рекомендації з питань якості охорони здоров'я" і виділили 7 принципів якісної системи охорони здоров'я, які можуть бути застосовані в будь-якій країні:

1. Ефективність: забезпечення найкращої можливої операційної ефективності та результативності охорони здоров'я.
2. Рівність: забезпечення однакового доступу до охорони здоров'я та однакових можливостей отримання якісних медичних послуг для всіх.
3. Людський фактор: забезпечення високої якості охорони здоров'я, що базується на повазі до прав та потреб пацієнтів, взаєморозумінні, довірі і співпраці між медичним персоналом та пацієнтами.

4. Безпека: забезпечення безпеки пацієнтів шляхом запобігання і управління медичними помилками, небезпечними умовами, інфекційними хворобами тощо.

5. Цілісність: забезпечення національної та міжнародної координації та інтеграції охорони здоров'я для забезпечення сумісної, ефективної та гармонійної дії всіх її складових.

6. Орієнтація на пацієнта: забезпечення високої якості охорони здоров'я, що базується на потребах та очікуваннях пацієнтів, інформації, яка надається їм про хворобу та процедури лікування.

7. Неперервність: забезпечення постійної доступності охорони здоров'я та неперервності її надання в умовах змінюваних потреб та ресурсних обмежень [48].

На жаль, в закладах охорони здоров'я України й особливо публічної сфери управління якість наданих послуг часто не відповідає цим вимогам. Низька якість і ефективність наданих медичних послуг, фінансова вразливість пацієнтів протягом усіх років з часу відновлення Україною незалежності викликала необхідність дієвого реформування системи охорони здоров'я. Для того, аби кожен етап реформи був пройдений успішно, потрібні відповідні управлінські рішення органу влади-власника закладу охорони здоров'я. Адже будь-які найефективніші норми політики можуть бути знівельовані на стадії їх реалізації, що поставить під сумнів медичну реформу в цілому. До прикладу, від рішень органу публічної влади-управлінця залежить автономія медичних закладів, підвищення ефективності їх діяльності за рахунок адекватного менеджменту, оптимізація мережі закладів охорони здоров'я задля зростання якості й доступності медичних послуг. Серед іншого, до обов'язку публічного управлінського органу належить оновлення матеріально-технічної бази лікарень, їх комп'ютеризація та інформатизація, запровадження нових методів їх фінансування.

Як показує досвід впровадження реформи системи фінансування охорони здоров'я та реформи децентралізації, відображений в даних дашборду НСЗУ за

2022-2023 р., найвищих успіхів досягли ті територіальні громади та їх заклади охорони здоров'я відповідно, які:

- усвідомлювали й визнавали реальні проблеми в галузі охорони здоров'я у своїй громаді;

- мали політичну волю до змін;

- проявляли навички конфліктної комунікації, знаходили компроміс та взаємну вигоду для інтересів різних громад;

- навчилися правильно й ефективно планувати й виконувати.

Так за результатами аналізу статистичних даних з дашборду НСЗУ за 2022 р. КНП "Івано-Франківська обласна дитяча клінічна лікарня Івано-Франківської ОР" отримала 170,8 млн. грн., КНП" Одеська обласна дитяча клінічна лікарня "ООР" - 175,3 млн. грн.

Для порівняння, КНП ЛОР "ЛОДКЛ "ОХМАТДИТ" також високоспеціалізованого рівня дитяча лікарня за аналогічний період отримала 118,9 млн. грн., що на 30% мене від вищезгаданих дитячих ЗОЗ.

Наприкінці 2016 року Кабінетом Міністрів України було схвалено Концепцію реформи фінансування системи охорони здоров'я та започатковано створення госпітальних округів в Україні. Загалом реформа системи фінансування охорони здоров'я стала головним пусковим механізмом для започаткування комплексних реформ у цій сфері та забезпечення створення в Україні сучасної, гідної великої європейської держави медицини. Саме цей механізм і є основним правовим підґрунтям для формування стратегії розвитку будь якої організації в сфері охорони здоров'я [44].

В продовження реформування системи охорони здоров'я України прийнята Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2023 р. № 174 "Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я", яка затверджує "Порядок функціонування госпітальних округів і госпітальних кластерів та встановлення їх меж". Реформа лікарень стає основним завданням і основною складовою процесу реформування у сфері медичного обслуговування [45].

Створення госпітальних округів дає можливість створити мережу закладів охорони здоров'я, в складі якої визначені лікарні будуть надавати населенню найбільш складні та ресурсоємні види медичних послуг, які не можуть бути надані іншими постачальниками медичних послуг, і спрямовані, насамперед, на забезпечення високоспеціалізованої і комплексної допомоги у невідкладних ситуаціях. Такі лікарні є дуже ресурсомісткими, бо споживають значну питому частку загальних ресурсів системи охорони здоров'я, а від якості їх роботи і наданих ними послуг пацієнтам визначальною мірою залежить загальне сприйняття та оцінка населенням якості усієї системи охорони здоров'я. Крім того, належна й ефективна організація діяльності госпітального округу зумовлює результативність та фінансово-економічну стабільність системи медичного обслуговування, сприяє якнайкращому втіленню принципу сучасних систем охорони здоров'я «більше здоров'я за ті самі гроші».

На виконання Указу Президента України від 18.08.2021 р. № 369/2021 було розроблено проект Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року (далі - Стратегія) спрямований на вдосконалення та розвиток системи охорони здоров'я населення, зокрема гарантування доступності, раціонального використання в державі ефективних та безпечних ліків належної якості, а також забезпечення доступу населення України до якісних послуг охорони здоров'я [46].

13 лютого 2023 відбулося засідання колегії МОЗ, на якому було затверджено базову структуру проекту Стратегії. Далі чекає громадське обговорення та ухвалення Стратегії Урядом. Пріоритети та завдання, які визначено в проекті Стратегії, поділяються на 5 стратегічних напрямів:

1. Врядування у сфері охорони здоров'я;
2. Універсальне охоплення послугами охорони здоров'я;
3. Громадське здоров'я;
4. Залученість людей і громад;
5. Кадрові ресурси.

Для ефективної реалізації політики у сфері охорони здоров'я та інтегрованості закладів охорони здоров'я у спроможну мережу в рамках госпітального округу найважливішим є відображення загальнодержавної стратегії у стратегію розвитку кожного закладу охорони здоров'я.

Як ми вже згадували, аналіз статистичних даних є ще одним підґрунтям для формування стратегії.

За даними Головного управління статистики у Львівській області на 1 січня 2022 проживало 475,6 тис. дітей у віці 0 - 17 років. Від останнього перепису населення 2001 року кількість дітей зменшилася на 23,4%, а їхня частка серед мешканців області скоротилася на 4,9% з 24,2% до 19,3% [42, 54].

У 2021 році в нашій області зареєстровано народження 19440 дітей, що на 32,1% менше у порівнянні з 2010 роком. Серед народжених у 2021 році частка хлопчиків становить 51,4%. У міських поселеннях у 2021 році народилося 10933 дітей, на 13,3% більше ніж у сільській місцевості.

Показник смертності дітей першого року життя у 2021 році у Львівській області становив 5,98 на 1000 народжених, він зменшився на 12,1% у порівнянні з 2020 роком, а з 2010 року на 35,3% (з 9,25 до 5,98 на 1000 народжених).

Показник смертності дітей до 5 років життя у 2021 році становив 7,72 на 1000 народжених, він зменшився у порівнянні з відповідним періодом 2020 року на 5,21%, та на 30,8% у порівнянні з 2010 роком.

Показник смертності дітей віком 0-17 років у 2021 році зменшився на 3,3% у порівнянні з 2020 роком та на 43,9% у порівнянні з 2010.

Отже, статистичні показники свідчать про тенденцію зменшення рівня народжуваності населення Львівщини, що в свою чергу призведе до зменшення кількості пацієнтів ЗОЗ, а це визначальний фактор, на якому базуватиметься стратегія розвитку.

Сформульовані цінності дитячої лікарні допомагають сконцентруватися на досягненні своєї місії і візії, а також сприяють розвитку культури ідентичності та приналежності до спільноти серед співробітників. Цінності

допомагають зрозуміти пріоритети і формують візію та місію, можуть бути виражені як загальні принципи діяльності організації, або конкретні показники, на основі яких організація приймає рішення.

Цінності є унікальними для кожної людини, тому важливо дійти згоди, які з цих спільних принципів будуть основними для організації, а їх спільне визначення допомагає об'єднати зацікавлені сторони.

Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклін Хедоурі визначають цінності, як набір переконань, принципів і ідеалів, які визначають, що важливо для організації і як вона повинна діяти:

- кодекс честі організації;
- світогляд та мірило її діяльності;
- принципи, які є обов'язковими для кожного члену команди і порушення яких є підставою для вилучення з команди [25].

Фундаментальні принципи, які відображають діяльність організації висвітлює місія.

Місія - це бачення, якою повинна бути організація та які цілі вона прагне досягти в своїй діяльності. Вона описує основну сутність бізнесу, а також джерела його конкурентної переваги. [25].

На нашу думку, розробка місії, залежить від інституцій, які залучені до розробки стратегії. Формальний мандат цих інституцій може бути законодавчого чи регуляторного рівня, або у вигляді громадських обов'язків. Неформальний мандат – у формі організаційних норм чи очікувань зацікавлених сторін. Визначення мандатів допомагає забезпечити розуміння потреб стейкхолдерів, в тому числі персоналу, і залучати їх в процес розробки місії, візії та цінностей. Це формує почуття відповідальності за їх виконання, підтримувати цінності та сприяє роботі на благо досягнення візії.

Візія - це коротке і виразне бачення, яке описує бажану майбутню картину організації або компанії і виражає те, якою вона хоче стати, чого прагне досягти, якщо буде успішною в своїй діяльності.

Візія може містити такі складові елементи:

- опис майбутнього стану компанії або організації;
- цінності, які компанія прагне дотримуватися в процесі роботи;
- стратегічні цілі компанії;
- ключові характеристики компанії, які відрізняють її від конкурентів;
- часові рамки досягнення візії.

На думку вищезгаданих авторів, з якою ми повністю погоджуємося, візія використовуватися як інструмент для мотивації персоналу, стимулювання інновацій та як частина стратегії розвитку компанії. Хороша візія має бути мотивуючою та відповідати цілям індивідуальних співробітників та компанії в цілому [25].

Через призму визначених цінностей, місії і візії організації можна варто проводити аналіз діяльності організації.

Дейвид Нортон, Роберт Каплан пропонують проводити аналіз поточного стану і дати відповіді на питання, які допомагають нам підготуватися, дослідити навколишнє середовище, побачити напрямок руху, визначити проблеми і виклики, знайти варіанти вирішення проблем і обрати найкращі з них, впровадити зміни і оцінити результат.

1. Підготовка - що потрібно, щоб почати?
2. Огляд навколишнього середовища - що є?
3. Бачення напрямку руху - що має бути (потреби, докази, ресурси, громадська думка)?
4. Проблеми та виклики - різниця між тим, що є і що має бути?
5. Варіанти вирішення проблем - які шляхи розв'язання?
6. Найкращі варіанти - які бажані способи дій?
7. Впровадження - як здійснити найкращі варіанти?
8. Оцінювання та моніторинг - чи ми досягли того, що має бути [29]?

Одним з найбільш поширених інструментів для аналізу ситуації є SWOT PEST аналіз. SWOT PEST аналіз був розроблений інтерактивним процесом, і його авторство важко пов'язати з конкретною особою. Однак, SWOT аналіз став популярним у бізнес-середовищі у 1960-1970-х роках. Згідно з деякими

джерелами, концепцію SWOT PEST аналізу можна пов'язати з піонерською роботою американського бізнес-консультанта Альберта Гамбліна та американського маркетолога Чарльза Хумболта, які вивчали методи стратегічного аналізу.

SWOT аналіз оцінює внутрішнє середовище організації і допомагає визначити її сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості та загрози, що можуть впливати на її успіх.

PEST аналіз оцінює зовнішнє середовище організації з точки зору політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. Цей аналіз допомагає виявити можливості та загрози, що можуть впливати на діяльність організації.

SWOT та PEST аналізи використовуються для формування стратегії розвитку організації, оскільки допомагають виявити сильні та слабкі сторони організації, а також потенційні можливості та загрози, які можуть впливати на її діяльність. Результати SWOT PEST аналізу є важливими джерелами інформації для прийняття стратегічних рішень [10].

А. Фрідман та С. Майлс в своїй роботі наголошують, що під дією величезної кількості зовнішніх та внутрішніх факторів відбуваються трансформаційні процеси в будь-якій організації. Ключовими серед них є стейкхолдери, як «особи і групи осіб, які впливають та/або на яких чинить вплив досягнення організацією поставленої мети» [5].

Стейкхолдер організації (англ. stakeholder) - це зацікавлена в організації особа або сторона, яка має до неї будь-яке відношення, тобто має інтерес і вплив. Необхідність визначення груп стейкхолдерів та вивчення їх інтересів пояснюється тим, що інтереси різноманітних груп мають різний вектор спрямування і їх нехтування може призвести до конфлікту.

Аналіз стейкхолдерів дає можливість:

- розуміти, хто впливає та має інтерес до організації і що робити;

- вживати запобіжних заходів, щоб максимально задовольняти їх потреби і використовувати їх вплив для максимально ефективного досягнення загальних цілей організації, вибудовувати стратегію взаємодії з ними.

На думку вищезгаданих науковців, методологія побудови стратегії взаємодії зі стейкхолдерами складається з наступних етапів:

- підготовчий етап включає залучення до аналізу експертів, вибір інструментів, що будуть використані в ході аналізу;

- аналітичний етап передбачає формування списку стейкхолдерів, їхнє групування, ідентифікацію за матрицею А. Менделоу “влада/інтерес”, визначення пріоритетності груп за силою впливу, побудову матриці інтересів, виходячи зі смислового аналізу ланцюга “інтереси-загрози”, визначення пріоритетності груп, побудова матриці балансу інтересів та розрахунок загального рівня збалансованості інтересів;

- стратегічно-управлінський етап передбачає розробку можливих стратегій взаємодії для кожної групи стейкхолдерів та вибір робочої стратегії;

- контрольний етап - це постійний моніторинг зміни стейкхолдерів, зміни їх інтересів та сили впливу, моніторинг зміни пріоритетності груп і стратегій взаємодії.

Для визначення та оцінки впливу стейкхолдерів використовують широкий спектр інструментів, що рекомендують різні автори. Це модель А. Менделоу (матриця “влада-інтерес”), матриця Гарднера “влада-динамізм”, модель Мітчелла, модель ASC, карта зацікавлених сторін.

Модель А. Менделоу (матриця «влада/ інтерес») – передбачає класифікацію та групування стейкхолдерів на основі сили їхнього впливу на організацію і міри їх інтересу (вплив на прийняття управлінських рішень сильний/слабкий; інтерес високий/низький) [5].

Матриця «влада/динамізм» ідентифікує стейкхолдерів відносно ставлення до влади, якою вони володіють, та динамізму їх положення.

Модель Мітчелла використовують з метою пріоритезації стейкхолдерів, що допомагає швидко і якісно проранжувати важливість стейкхолдерів та

визначити тих, чий інтерес варто задовольняти передусім. Фло ван Дімен ван Тор в своїх роботах описує методологію побудови моделі, що побудована на аналізі зацікавлених груп в розрізі трьох основних атрибутів [4]. Атрибут влади визначає силу впливу групи стейкхолдерів на реалізацію стратегії; легітимність - право стейкхолдера на вплив; терміновість - пріоритетність задоволення потреб стейкхолдерів для уникнення негативних наслідків. Відповідно до цих атрибутів стейкхолдерів поділяють на латентних, тих, які очікують чи категоричних.

Модель Гарднера, матриця «влада/динамізм». Групування стейкхолдерів відбувається за двома критеріями: рівень влади - здатність справляти вплив; рівень динамізму - зміна положення. Модель розробляється з метою визначення того, куди мають бути спрямовані зусилля під час розробки стратегії та обґрунтування пріоритетних напрямків та дій.

Модель Савважа передбачає ідентифікацію стейкхолдерів за двома критеріями: здатність зацікавленої сторони нанести шкоду; потенціал стейкхолдера до співпраці. Розробляється з метою вибору доречної стратегії взаємодії зі стейкхолдерами.

Система показників відповідальності (модель ASC (Accountability Scorecard) - дає змогу описати взаємодію організації та стейкхолдерів, використовуючи два типи зв'язків, внесками та стимул-реакціями.

Карта зацікавлених сторін (Stakeholder's Map) – наочне представлення різних взаємовідносин зі стейкхолдерами. Візуалізація груп стейкхолдерів відбувається за критеріями рівня інтересу «високий/ низький» та рівня впливу «сильний/слабкий».

Для визначення стратегії та з метою ефективного використання своїх ресурсів, коригування стратегії під впливом конкурентних сил, використовують модель п'яти сил Портера.

П'ять сил Портера – це модель, названа на честь професора Гарвардської школи бізнесу Майкла Портера, яка визначає та аналізує п'ять конкурентних сил, які формують кожну галузь, та допомагає визначити її слабкі та сильні

сторони. Вони дають можливість зрозуміти рівень конкуренції в галузі та підвищити довгострокову прибутковість організації [34].

Портер визначив п'ять незаперечних сил, які відіграють важливу роль у формуванні кожного ринку та галузі у світі: конкуренція в галузі, потенціал нових учасників галузі, потужність постачальників, влада споживачів, загроза продуктів, що їх замінюють .

П'ять сил часто використовуються для вимірювання інтенсивності конкуренції, привабливості та прибутковості галузі чи ринку.

Для аналізу портфеля продуктів використовують різноманітні матриці, які допомагають оцінити рівень доходів та ризику, пов'язаних з кожним продуктом. Однією з найвідоміших таких матриць є матриця БКГ (BCG), яка дозволяє класифікувати продукти в залежності від їхньої частки ринку та темпів зростання. Іншими матрицями є матриця Мак Кінсі (McKinsey), яка допомагає оцінити привабливість галузі та конкурентоспроможність компанії в цій галузі [2; 13; 34].

Портфель продуктів може включати як нові, так і наявні продукти, а також продукти, які можуть бути розроблені в майбутньому.

Основна мета портфеля продуктів - забезпечити різноманітність продуктів, які пропонує підприємство, а також забезпечити додаткові джерела доходів. Управління портфелем продуктів означає, що компанія повинна збалансувати витрати на розробку нових продуктів з можливими доходами від цих продуктів, а також забезпечити, щоб продукти були спрямовані на потреби клієнтів та на задану ринкову нішу [24].

Вимоги щодо якості сервісу і високих стандартів обслуговування, які диктує сучасний споживач медичних послуг, вимагають від дитячого ЗОЗ високої якості послуг за розумною ціною. Збільшення числа та потужний розвиток приватної форми власності закладів охорони здоров'я вносить істотні зміни в структуру конкуренції галузі, стимулюючи до комерціалізації діяльності і втягуючи дитячий ЗОЗ в конкурентну боротьбу.

Тому, стратегія управління портфелем продуктів поступово займає одне з ключових місць в структурі оперативного управління дитячого ЗОЗ у вигляді формування стратегії розвитку, спрямованої на створення конкурентних переваг, досягнення високого рівня сервісу та максимізації прибутків.

І саме зважене використання маркетингових ресурсів, інструментів, методів, підходів, на нашу думку, може сприяти успішному подоланню викликів часу.

На думку Р. І. Трікера, наявність ефективної системи корпоративного управління буде сприяти раціональному використанню ресурсів організації, побудові більш продуктивних взаємовідносин між його органами, його власником та іншими стейкхолдерами, визначенню стратегічних цілей, спрямуванню та контролю за діяльністю закладу на шляху до їх досягнення [11].

Лебланк Р. до складу компетенцій органів корпоративного управління відносить такі елементи:

1. Розуміння бізнесу та стратегічного планування.
2. Знання законодавства та регуляторного середовища.
3. Експертиза в галузі фінансів та обліку.
4. Навички управління ризиками та контролю витрат.
5. Комунікаційні та лідерські навички.
6. Досвід управління людськими ресурсами та організаційної культури.
7. Розуміння етичних стандартів та соціальної відповідальності.
8. Здатність до аналізу даних та прийняття рішень на основі фактів [23].

Реформування системи охорони здоров'я і запровадження в Україні нової моделі фінансування системи охорони здоров'я вимагає принципової зміни характеру управління закладами охорони здоров'я і надання керівникам цих закладів достатнього рівня управлінської та фінансової автономії, необхідної для гнучкого й незалежного менеджменту, орієнтованого, перш за все, на інтереси пацієнтів.

Ключову роль в успішній та ефективній діяльності органів корпоративного управління закладами охорони здоров'я відіграють компетентність та особисті якості їхніх членів, їх знання та навички.

Отже, наявність ефективної системи корпоративного управління у медичному закладі є важливою передумовою для покращення якості медичних послуг, безпеки пацієнтів та раціонального використання ресурсів закладу. Дотримання вищенаведених рекомендацій, а також впровадження найкращих практик в роботу органів корпоративного управління сприятиме покращенню репутації медичного закладу та посиленню його стійкості у довгостроковій перспективі.

Важливим елементом стратегічного управління є система забезпечення виконання стратегічних планів. Її мета полягає в тому, щоб забезпечити ефективне виконання стратегічних планів організації.

На нашу думку, основними елементами системи забезпечення виконання стратегічних планів є:

1. Система моніторингу та контролю, яка повинна бути належним чином налаштована, щоб забезпечити виконання стратегічних планів. Моніторинг повинен проводитися на регулярній основі, щоб переконатися, що плани виконуються вірно.

2. Система оцінки результативності, яка повинна визначати, наскільки ефективно виконуються стратегічні плани. Це можна зробити, порівнюючи фактичні результати зі стратегічними цілями.

3. Система управління ризиками, яка повинна бути встановлена, щоб ідентифікувати потенційні ризики та вживати заходи для їх запобігання або зменшення.

4. Система управління проектами, яка повинна забезпечувати виконання стратегічних планів через реалізацію проектів, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей.

5. Система комунікацій та звітності, з метою забезпечити взаємодію між різними підрозділами організації та забезпечити належне повідомлення про хід виконання стратегічних планів.

6. Система навчання та розвитку персоналу, щоб забезпечити належний розвиток компетенцій працівників.

Система виконання стратегічних планів дає можливість забезпечити цілісність та прозорість управління організацією, зв'язати оперативне планування з стратегічними цілями та місією організації, а також дати можливість керівництву ефективно взаємодіяти з підрозділами, які відповідають за виконання певних завдань. Завдяки системі виконання стратегічних планів можна більш якісно визначити потреби організації, її можливості та переваги на ринку, розробити та впровадити ефективні стратегії для досягнення оперативних цілей та задоволення потреб клієнтів.

Висновок до розділу 1

Підводячи підсумки даного розділу, важливо зауважити, що теоретичні основи формування стратегії в публічному управлінні включають в себе чітке розуміння поняття стратегії, підходи щодо визначення її характеристики і сутності, типи стратегій, які формуються під впливом багатьох чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, етапи її розробки.

Стратегія розвитку публічного дитячого ЗОЗ - це рамковий документ, який визначає цілі, завдання та шляхи їх досягнення в ході управління дитячим медичним закладом охорони здоров'я, який заснований на власності територіальної громади або держави.

Основна мета формування стратегії в публічному управлінні полягає в тому, щоб забезпечити ефективну і результативну діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування та інших органів, що виконують публічні функції.

Розробка стратегії розвитку закладу охорони здоров'я починається з вимірювання кінцевих цілей порівняно з поточним становищем і розгляду

перешкод, які заважають досягненню поставлених цілей. Адекватна і реалістична стратегія дає можливість створення ідеального підґрунтя для стійкого успіху.

Підґрунтям для формування стратегії розвитку дитячого закладу охорони здоров'я України є стратегія реформування в охороні здоров'я України і відповідне ресурсне забезпечення.

Розробка стратегії розвитку організації починається з аналізу діяльності організації за допомогою карти питань, SWOT PEST аналізу, аналізу стейкхолдерів та їх впливу, аналізу впливу конкурентних сил згідно підходу Портера та портфелю продуктів.

Ключовим питанням при визначенні стратегії є візія, місія і цінності організації, оскільки вони формують загальне мету діяльності і визначають принципи її діяльності.

Вимоги щодо якості сервісу і високих стандартів обслуговування визначають ключове місце маркетингу, який впливає на формування стратегії розвитку, спрямованої на створення конкурентних переваг, досягнення високого рівня сервісу та максимізації прибутків.

Наявність ефективної системи корпоративного управління у медичному закладі є важливою передумовою для покращення якості медичних послуг, безпеки пацієнтів та раціонального використання ресурсів закладу, тому необхідно звертати особливу увагу на компетенції органів корпоративного управління.

РОЗДІЛ 2

ПОРЯДОК ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАДКЛАСТЕРНОГО ДИТЯЧОГО ЗАКЛАДУ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

2.1. Характеристика КНП ЛОР «ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ” як надкластерного закладу охорони здоров'я

У лютому 2023р. було розпочато третій етап реалізації медичної реформи і 28.02.2023р. Постановою Кабінету Міністрів України № 174 було затверджено “Порядок функціонування госпітальних округів і госпітальних кластерів та встановлення їх меж”, яким затверджено механізм функціонування госпітальних округів і госпітальних кластерів, встановлення їх меж, а також механізм визначення надкластерних, кластерних, загальних та інших видів закладів охорони здоров'я, що входять до спроможної мережі закладів охорони здоров'я відповідного госпітального округу [4].

Згідно пропозицій Департаменту охорони здоров'я Львівської військової адміністрації, представників місцевих громад, керівників медичних закладів КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ” подано на затвердження в Міністерство охорони здоров'я України як єдиної дитячої лікарні надкластерного рівня Львівського госпітального округу.

Надкластерна лікарня – це опорний багатопрофільний лікарняний заклад, в якого наявні ресурси та технології, орієнтовані на надання медичної допомоги у найбільш складних та/або рідкісних випадках захворювань населенню всього госпітального округу за напрямками стаціонарної медичної допомоги.

Дане рішення вимагає від адміністрації закладу формування і впровадження до січня 2024 року чіткої стратегії розвитку надкластерного дитячого закладу.

Згідно Договору про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій з НСЗУ, основним завданням КНП є надавати медичні послуги пацієнтам по затверджених пакетах [47].

Основним джерелом фінансування закладу є Національна служба здоров'я України, з якою заклад уклав договір про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій і взяв на себе відповідні зобов'язання по наданню медичних послуг. Загальна сума договору на 2023 рік 124 836,2 тис. грн., що включає 9 пакетів і є на 7% більше від суми коштів, отриманих за угодою в 2022р. (117 122,9 тис. грн.):

- 3 Хірургічні операції дорослим та дітям в стаціонарних умовах;
- 4 Стаціонарна допомога дорослим та дітям без проведення хірургічних операцій;
- 8 Медична допомога новонародженим у складних неонатальних випадках;
- 9 Профілактика, діагностика, спостереження, лікування та реабілітація пацієнтів в амбулаторних умовах;
- 34 Стоматологічна допомога дорослим та дітям;
- 42 Готовність до надання медичної допомоги в умовах поширення інфекційних захворювань, епідемій та інших НС;
- 47 Хірургічні операції дорослим та дітям в умовах стаціонару одного дня;
- 50 Забезпечення кадрового потенціалу системи охорони здоров'я шляхом організації надання медичної допомоги із залученням лікарів-інтернів;
- 53 Реабілітаційна допомога дорослим і дітям у стаціонарних умовах.

Станом на 01.01.2023 р. в лікарні функціонують клініки, на базі яких розгорнуто 238 лікарняних місць, з яких 138 хірургічного профілю та 100 соматичного профілю. Тут надається медична допомога пацієнтам з загальнопедіатричними, кардіоревматологічними, гастроентерологічними, нефрологічними, педіатричними (грудних дітей), патологіями недоношених та хворих новонароджених, алергологічними, пульмонологічними, імунологічними, хірургічними патологіями, патологіями хірургії новонароджених, ендокринними, нефрологічними, нейрохірургічними, торакальними, опіковими, гнійно-хірургічними, гінекологічними, урологічними,

проктологічними, ортопедичними, травматологічними, офтальмологічними, отоларингологічними, стоматологічними патологіями, патологіями щелепно-лицьової хірургії та реабілітації. Крім того, в лікарні працює анестезіологія і інтенсивна терапія на 18 місць.

За 2023р. надавалася медична допомога в стаціонарі 8114 пролікованих випадків (40404 ліжко-днів), проведено близько 4038 оперативних втручань, (з них оперовано хворих 3486), амбулаторних прийомів (поліклініка і приймальне відділення - 26 274).

Статусу єдиної дитячої лікарні надкластерного рівня Львівського госпітального округу лікарня може досягти завдяки тому, що вже багато років займає лідерські позиції і надає широкий спектр високоспеціалізованої медичної допомоги дітям Львівського територіального округу і всієї України, достатньо забезпечена спеціалізованим обладнанням та має високий рівень матеріально-технічного забезпечення, кваліфікованих лікарів з понад 20 спеціальностей, є клінічною та навчальною базою для шести кафедр, базою для інтернатури лікарів педіатричних напрямків.

2.2. Діагностика стратегічної орієнтації КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ”

В процесі вивчення особливостей та проведення аналізу поточного стану нашого дитячого закладу охорони здоров'я, ми визначили, що:

- КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ” надає високоспеціалізовану медичну допомогу дитячому населенню Львівського територіального округу і всієї України з таких напрямків як дитячі кардіоревматологія, гастроентерологія, нефрологія, педіатрія для грудних дітей і відновного лікування, виходжування недоношених та хворих новонароджених, алергологія пульмонологія хірургія, хірургія новонароджених, торакальна хірургії, дитяча гінекологія, урологія, ортопедія, травматологія, офтальмологія,

отоларингологія, щелепно-лицьова хірургія, реабілітація, психосоматичні захворювання, ендокринна хірургія, проктологія, нейрохірургія;

- лікарня забезпечена спеціалізованим обладнанням та якісною матеріально-технічною базою, а високий професійний рівень спеціалістів дозволяють закладу надавати допомогу і бути новаторами в певних спеціалізаціях;

- високий рівень вимог до надання медичної допомоги, вимогливість пацієнтів і їх батьків до сервісу вимагають змін і постійного вдосконалення як рівня надання професійної медичної допомоги, так і підвищення рівня сервісу медичної послуги;

- станом на сьогодні в портфелі продуктів ЗОЗ присутні деякі послуги, які можуть бути надані на первинній ланці надання медичної допомоги, і не є рівнем надкластерної дитячої лікарні. Наявність таких послуг в портфелі продуктів ЗОЗ витрачає ресурси, які можна спрямувати на розвиток і удосконалення надання медичної допомоги пацієнтам з важкою патологією;

- в свою чергу, диверсифікації і розширення спектру медичних послуг вимагають неонатологія, хірургія, реабілітація;

- основними послугами, які будуть реалізовані в 2023 році є хірургічні послуги різних патологій, нейрохірургічні, отоларингологічні, неонатологічні, кардіохірургічні, урологічні, реабілітаційні, діагностичні;

- тісна співпраця з органами державної влади і благодійниками дає великі можливості підготуватися до «натиску» технології в галузі охорони здоров'я та оновити оснащення дитячого ЗОЗ, підвищити професійний рівень кваліфікації лікарів та середнього медичного персоналу, обмінятися досвідом з іноземними клініками-партнерами;

- продажу послуг сприяє високий репутаційний рівень закладу, реноме лікарні в регіоні, регулярне висвітлення досягнень в засобах масової інформації та соціальних мережах, участь і організація спеціалізованих медичних конференцій, співпраця з світовими лідерами медицини;

- вимоги сьогодення і потреби пацієнтів впливають на формування цілей ЗОЗ;
- пацієнтами ЗОЗ є діти 0-18 років Львівського регіону та України вцілому. Лікарня розрахована на 238 лікарняних місць і за результатами 2022 р. завантажена була лише на 45%. За рахунок чітких маршрутів пацієнтів статус надкластерності дозволить в найближчий час збільшити кількість пацієнтів, обіг лікарняного місця та його завантаженість профільними пацієнтами;
- досягнення і залучення пацієнтів, благодійників КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ” висвітлює на своєму сайті і на сторінці в соцмережі, але якість контенту потребує більшої взаємодії з цільовою аудиторією;
- адміністрація закладу разом з Опікунською радою і небайдужими благодійниками відслідковують настрої, тенденції, потреби колективу та залучає до співпраці небайдужих і впливових людей, бере участь і презентує заклад в різноманітних тематичних медичних заходах України та світовій медичній спільноті;
- заклад намагається бути чутливим до тенденцій регуляторних змін і швидко адаптується до турбулентних умов зовнішнього середовища. Проте, недостатнє фінансування, жорсткі умови оплати медичних послуг НСЗУ вимагають негайного перегляду витратної частини дитячого ЗОЗ як в розрізі тендерних закупівель, так і в розрізі основної статті витрат. Це вимагає від адміністрації прийняття непопулярних управлінських рішень, перегляду ефективності кількості і якості працівників, їх перекваліфікації і розширення функціональних обов'язків.

Отже, перспективи стати надкластерною лікарнею вимагають від корпоративного управління ЗОЗ розробки нової стратегії розвитку дитячого ЗОЗ, як надкластерної дитячої лікарні, що включає в себе перегляд цінностей, місії, візії, проведення ретельного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, аналізу стейкхолдерів, портфелю продуктів, компетенцій органів корпоративного управління. З урахуванням досягнень науки у сфері стратегічного розвитку, що висвітлені у цій роботі в першому розділі та на базі

фактичних даних, про які йдеться тут вище, спробуємо структуровано викласти інформацію, необхідну для складання стратегії розвитку КНП ЛОР “ЛОДКЛ”ОХМАТДИТ”. Таким чином:

Куди ми рухаємось?

- дитяча медична послуга доступна кожному пацієнту;
- показники якості: здоров'я, турбота, радість, співпраця, гнучкість, компетентність, користь суспільству;
- відкритість батьків;
- комфорт і безпека працівників;
- розвинутий бренд високоспеціалізованої дитячої лікарні.

Де ми є зараз?

- дитяча медична послуга доступна кожному, але через брак фінансового ресурсу заклад не здатний надавати медичну допомогу без допомоги батьків і благодійників;
- низький сервіс надання медичної допомоги;
- низький рівень комунікації зі стейкхолдерами;
- подвоєність процесів і неефективне використання людського потенціалу;
- неадресність завдань, особливо на рівні адміністративно-господарського персоналу;
- опір працівників і адміністрації, владних структур до реформування в частині скорочення штатної чисельності персоналу і зміни системи оплати праці (ніхто не хоче брати на себе відповідальність).

Що бачимо?

- підтримку медичної галузі з боку держави та міжнародних партнерів;
- конкурентну боротьбу, часто недобросовісну, за пацієнта;
- залишки бюрократичної, директивної радянської системи в менеджменті.

Що робити?

- рухатися до співпраці з міжнародними партнерами та впроваджувати інновації;
- проводити просвітницьку роботу зі стейкхолдерами;
- розвивати професіоналізм медичного персоналу через обмін досвідом;
- змінювати фінансову складову мотивації працівників;
- підвищувати рівень комунікації як всередині закладу, так і назовні, з батьками пацієнтів та іншими стейкхолдерами;
- автоматизувувати процеси і спрощувати взаємодію між працівниками, позбавлятися дублювання процесів і неадресних завдань;
- розвиток бренду закладу;
- проводити грантову діяльність.

Проведений SWOT PEST-аналіз дозволяє визначити:

1. Сильні сторони закладу:
 - більше ніж 70 років досвіду як багатoproфільної спеціалізованої дитячої клінічної лікарні;
 - досвідчений і професійний медичний персонал;
 - сильна інформаційна система;
 - потужна матеріально-технічна база;
 - висока якість клінічних ресурсів.
2. Слабкі сторони закладу:
 - висока плинність середнього медичного та адміністративно-господарського персоналу (36% за 2022 рік);
 - недостатність (недоліки) підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, в тому числі адміністративно-господарського;
 - високий рівень співвідношення кількості середнього і молодшого медичного персоналу до кількості пацієнтів;
 - низький рівень сервісу;
 - низький рівень заробітних плат працівників;
 - неефективне використання фінансових ресурсів;

- стереотипне мислення персоналу, пацієнтів і їх батьків;
 - низький рівень комунікативних зв'язків між стейкхолдерами.
3. Можливості закладу:
- релокація населення в регіон в зв'язку з військовою агресією рф збільшила кількість пацієнтів;
 - партнерство з різними групами стейкхолдерів;
 - розробка наставницьких програм для майбутніх кадрів;
 - розробка програм прийому студентів;
 - ремонт і модернізація існуючих приміщень;
 - використання найсучасніших технологічних медичних приладів та пристосувань;
 - розширення кількості платних послуг;
 - підвищення рівня кваліфікації персоналу різного рівня;
 - створення позитивного бренду роботодавця і надавача медичних послуг;
 - масштабування в високоспеціалізованих напрямках надання медичної допомоги;
 - розширення спектру послуг в напрямку хірургії, неонатології, реабілітації.
4. Перешкоди/ загрози для закладу складають:
- зростання старіння населення;
 - зменшення кількості дитячого населення;
 - високий рівень безробіття;
 - високий рівень конкуренції по заробітній платі між лікарнями;
 - жорстка конкуренція, часто нездорова, між дитячими закладами охорони здоров'я за пацієнта на рівні міста;
 - опір персоналу до змін, вигорання багатьох працівників.

Згідно інтегрованої процедури аналізу стейкхолдерів [36], в межах підготовчого етапу ми залучили до роботи над аналізом зовнішніх стейкхолдерів адміністрацію закладу, опрацювали теоретичний здобуток

моделей управління стейкхолдерами та дані проведеного PEST-аналізу для оцінки факторів, що чинять зовнішній вплив на дитячий заклад охорони здоров'я, як організації.

В рамках аналітичного етапу нам вдалося окреслити групу стейкхолдерів дитячого закладу охорони здоров'я. Для цього ми використали аналітичні запитаннями з праці «Розуміння стейкхолдерів» Ван Тора [4].

Зібравши відповіді на поставлені запитання ми сформували список зацікавлених сторін і згрупували їх за “близькістю” до стратегії: адміністрація, працівники дитячого закладу охорони здоров'я, профспілкові організації (дві на лікарню), пацієнти та їх батьки, УМСВ ЛОР, ДОЗ ЛОВА, Опікунська рада, медична рада, конкурентні дитячі заклади охорони здоров'я, НСЗУ, МОЗ, ЦГЗ, добротинні організації та волонтери, ЗМІ (Додаток А).

Проаналізувавши стейкхолдерів згідно моделі Мендлоу «влада / інтерес» можна виділити ключові групи стейкхолдерів, що перебувають в одному квадраті і потребують подібної стратегії взаємодії (Додаток Б).

– «Консультанти» (УМСВ ЛОР, МОЗ, Медична Рада) – потребують від ЗОЗ задоволення їхніх інтересів без глибинного втручання у процеси. Ця група має отримувати регулярну звітність та інформацію щодо ходу виконання етапів реалізації стратегії та результативності кожного з них. Вони задоволені та пасивні, потребують постійної підтримки, бо раптово можуть набути великого значення.

– «Партнери» (НСЗУ, ДОЗ ЛОВА, ЦГЗ, Адміністрація, Опікунська рада)– ключові гравці, які є залучені у розробку та імплементацію дій, передбачених стратегією. Кожен із них має свої завдання та зону відповідальності.

– «Підтримка» (Профспілки, працівники, пацієнти і батьки) – це група, яка має регулярно отримувати інформацію щодо впливу усіх реалізованих змін на неї та на систему в цілому. Можуть бути дуже важливими, щоб справити вплив на стейкхолдерів із більшим рівнем влади.

– «Тимчасові» (Конкуренти, ЗМІ, добровільці і волонтери) – категорія, яку потрібно постійно моніторити. Оскільки вона має низький рівень впливу та зацікавленості в проекті, їх складно залучити, однак доцільно підтримувати базовий рівень комунікації та регулярно перевіряти на ризик виникнення перешкод для реалізації стратегії.

На основі отриманих балів було розраховано та проранжовано силу впливу кожного стейкхолдера на реалізацію стратегії за базовою формулою $PS = V \times I$, де PS – сила впливу, V – влада, а I – інтерес. Отже, найважливішими стейкхолдерами виявилися адміністрація (36 балів), ДООЗ ЛОВА (30 балів), НСЗУ (24 балів) та Опікунська рада (24 балів). Завдяки чіткій градації балів, вдалося оформити якісний список пріоритетів від найбільшого до найменшого з урахуванням особливостей інтересу кожного зі стейкхолдерів.

Грунтуючись на аналізі рівня наявності та поєднанні атрибутів влади, легітимності і терміновості у різних стейкхолдерів, ми побудували матрицю інтересів, виходячи зі смислового аналізу ланцюга “інтереси-загрози”, і визначили пріоритетність інтересів груп стейкхолдерів (Додаток В).

Згідно з Моделлю Мітчелла найпріоритетніші стейкхолдери третього рівня, які належать до групи «категоричні» і мають усі три атрибути. До цієї групи в дитячому закладі охорони здоров'я належить адміністрація та УМСВ ЛОР, Департамент охорони здоров'я ЛОВА, Опікунська рада. Інтереси цих зацікавлених груп мають бути обов'язково враховані та розроблені якісні стратегії роботи з ними.

Менш пріоритетними визначено наступні групи, що мають два атрибути з трьох:

- «Домінуюча група» з високим рівнем влади та легітимності. До цієї категорії зараховуємо НСЗУ та МОЗ;
- «Залежна група» з основними атрибутами легітимності та терміновості. Вона включає працівників ЗОЗ, пацієнтів та їх батьків;
- «Небезпечна група», для стейкхолдерів якої характерне домінування атрибутів влади та легітимності, представлена профспілками.

Варто врахувати також групи з одним яскраво вираженим атрибутом, які також мають свої підтипи.

- «Спляча група» з ключовим атрибутом влади представлена в дитячому закладі охорони здоров'я Медичною радою.

- До «Групи контролю» з провідною легітимністю належать ЗМІ, як суспільний інститут.

- «Група очікування» з основним параметром терміновості включає добровольців та волонтерів, конкурентні дитячі заклади охорони здоров'я.

За моделлю Гарднера матриця «влада/динамізм» ми згрупували стейкхолдерів на чотири групи: Група А (мінімальний рівень влади та мінімальний рівень динамізму) – стейкхолдери із найменшою кількістю проблем, прості у спілкуванні та не вимагають особливих зусиль. Група Б (мінімальний рівень влади та високий рівень динамізму) – стейкхолдери непередбачувані, але керовані. Доволі прості у спілкуванні, не потребують багатьох зусиль, щодо них необхідні постійний моніторинг позиції та інформування про події. Група В (високий рівень влади та мінімальний рівень динамізму) – потужні, але передбачувані стейкхолдери. Їх очікування достатньо легко виконати, що необхідно робити, бо вони мають владу. Група Д (високий рівень влади та високий рівень динамізму) – найбільш небезпечні стейкхолдери, які потребують найбільшої уваги. До них застосовують нові (інноваційні) стратегії взаємодії та співпраці (Додаток Г).

Розподіл стейкхолдерів на чотири групи з обґрунтованими моделями взаємодії за Моделлю Г. Савважа допомагає вибрати доречну стратегію взаємодії зі стейкхолдером: Група 1 (мінімальна загроза та мінімальний потенціал) – стратегія спостереження. Група 2 (мінімальна загроза та високий потенціал) – стратегія залучення. Група 3 (висока загроза та мінімальний потенціал) – стратегія захисту. Група 4 (висока загроза та високий потенціал) – стратегія взаємодії (Додаток Д)

Проведена процедура аналізу стейкхолдерів не є остаточною та передбачає постійний моніторинг змін, коригування процесів реалізації стратегій.

Наступним етапом аналізу є аналіз портфеля продуктів дитячого закладу охорони здоров'я, що включає різноманітні медичні послуги та програми для дітей, які мають за мету збереження та зміцнення здоров'я дітей, шляхом надання якісних медичних послуг.

Портфель продуктів КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ” визначається пакетами медичних послуг згідно з укладеним з НСЗУ договором про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій та платними послугами, які надає дитячий заклад ОЗ згідно з Постановою КМУ [43]. На його структуру впливають матеріально-технічна база закладу і наявність відповідного персоналу для надання таких послуг. Це є:

- Хірургічні операції дорослим та дітям в стаціонарних умовах;
- Стаціонарна допомога дорослим та дітям без проведення хірургічних операцій;
- Медична допомога новонародженим у складних неонатальних випадках;
- Профілактика, діагностика, спостереження, лікування та реабілітація пацієнтів в амбулаторних умовах;
- Стоматологічна допомога дорослим та дітям;
- Готовність до надання медичної допомоги в умовах поширення інфекційних захворювань, епідемій та інших НС;
- Хірургічні операції дорослим та дітям в умовах стаціонару одного дня.
- Забезпечення кадрового потенціалу системи охорони здоров'я шляхом організації надання медичної допомоги із залученням лікарів-інтернів;
- Реабілітаційна допомога дорослим і дітям у стаціонарних умовах;
- Платні послуги (лабораторні, діагностичні та консультативні послуги за зверненням громадян, що надаються без направлення лікаря,

зокрема із застосуванням телемедицини, послуги з провадження господарської та/або виробничої діяльності (перебування пацієнтів і їх батьків за їх бажанням в палатах з поліпшеним сервісним обслуговуванням (перебування в палатах з покращеними умовами), стажування лікарів - інтернів);

- Здача в оренду нерухомого майна.

Аналіз структури надходжень (Додаток Е) за 1 квартал 2023 року показує, що левова частка доходу належить таким напрямкам як:

-

Хірургічні операції дорослим та дітям у стаціонарних умовах - 38,3%;

- Стаціонарна допомога дорослим та дітям без проведення хірургічних операцій - 21,3%;

- Профілактика, діагностика, спостереження, лікування та реабілітація пацієнтів в амбулаторних умовах 15,8%.

- Решта послуг складають 24,6% разом.

- Структура надходжень дає можливість побудувати матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ) (Додаток Є) і визначити категорії Портфелю продуктів. Кожна категорія вимагає своєї стратегії розвитку. Категорія “Зірки” потребують періодичного вкладення коштів на оновлення матеріально-технічної бази, обладнання, навчання, висвітлення досягнень в ЗМІ. “Дійна корова” потребує максимальних зусиль і фінансових вкладень спрямованих на їх підтримку в належному стані. “Знаки питання” потребують інвестування. Продукти категорії “Собака” потребують скорочення чи навіть ліквідації.

Аналіз конкурентного середовища дитячого ЗОЗ КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ” за допомогою п'яти сил Портера (Додаток Ж) показав, що основними конкурентами є дитячі заклади охорони здоров'я схожого профілю спеціалізації Західноукраїнський спеціалізований дитячий медичний центр, Лікарня Святого Миколая, Львівський обласний клінічний перинатальний центр, новостворені дитячі приватні центри (релоковані з зони бойових дій).

Така кількість конкурентів, враховуючи низький рівень народжуваності і завантаженості ліжко-місць для даного регіону є завеликою. Тому відбувається реформування галузі, яке передбачає створення дитячих лікарень кластерного і надкластерного рівня. КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ” запропоновано і подано на розгляд МОЗ як дитяча лікарня надкластерного рівня, що створить для закладу конкурентні переваги і підсилить його силу. Будуть прописані чіткі маршрути і пацієнти зі складними випадками будуть госпіталізовувати до надкластерної дитячої лікарні в мережі Львівського госпітального округу згідно прописаних маршрутів. Тому, пацієнт буде потрапляти саме в цей заклад. Матеріально-технічна база закладу дозволяє гарантовано надавати якісну медичну допомогу в складних випадках більшій кількості пацієнтів, що призведе до зростання доходів закладу у вигляді оплат НСЗУ, наданих платних послуг.

Великою конкурентною перевагою, що підсилює потужність лікарні є його висококваліфіковані спеціалісти, високотехнологічна матеріально-технічна база, яка створена за останній час, тісна співпраця з відомими світовими спеціалістами і клініками. Новостворені молоді приватні клініки не мають можливості забезпечити такого рівня надання медичної допомоги, особливо в напрямках дитячої хірургії, урології, отоларингології, щелипно-лицьової хірургії.... Отже, для їх повноцінного виходу на ринок треба ще час на підготовку/переманювання спеціалістів і великий фінансовий ресурс. Сьогодні медична галузь напрямків надкластерної високоспеціалізованої дитячої лікарні має потужні вхідні бар'єрами для входу і ідеально підходить для існуючої лікарні, оскільки з державною підтримкою і регламентуванням МОЗ, ЦГЗ, ДОЗ ЛОВА, НСЗУ, Медичної ради, розвитком фандрейзингу тісною співпрацею з ЗМІ має шанс стати єдиною, майже “монопольною”, базою для лікування пацієнтів з важкими ступенями захворювань.

Потужність постачальників, які забезпечують життєдіяльність закладу, послаблюється високою профільною конкуренцією. Закупівлі здійснюються шляхом проведення процедури закупівлі через систему електронних торгів –

Прозорро. Саме ця система надає можливість здійснювати закупівлі за ринковими цінами, із максимальним дотриманням здорової конкуренції. Основними постачальниками для лікарні є постачальники обладнання, медикаментів, ЗІЗ, дезінфікуючих засобів, постачальники послуг, які необхідні забезпечення функціонування закладу. Враховуючи ситуацію, яка склалася в Україні з 2020 року через епідемію COVID-19, а потім військову агресію рф в 2022р., галузь стала дуже привабливою як для місцевих бюджетів так і для іноземних інвесторів. Велика кількість як дороговартісного обладнання так і обладнання більш дешевого була закуплена за рахунок бюджетних коштів та коштами благодійників, проведено ремонти у відділеннях лікарні. Враховуючи кількість постачальників ключових входів товару чи послуги, постачальники не є унікальними і перехід закладу на іншого постачальника товару чи послуги не складає для лікарні загрозу. Виключенням є лише постачальники обладнання, яким станом на сьогодні заклад майже повністю оснащений, і постачальники кейтерингових послуг, оскільки пропозиція таких послуг не є великою і фінансово привабливою. Як результат, саме цей постачальник має великі потужності і може збільшити витрати на вхід, вимагати інших переваг. З іншого боку, інші постачальники дають можливість ЗОЗ знизити свої витрати на вхід і збільшити свій прибуток.

Рівень потужності клієнтів є однією з найвпливовіших сил. Недостатньо чисельна і потужна клієнтська база означає, що кожен клієнт має багато повноважень, вимагає до себе відповідного рівня сервісу і надання медичної допомоги. Статус надкластерної лікарні передбачає надання високоспеціалізованої медичної допомоги і, відповідно, рівень оплати таких послуг НСЗУ буде значно вищим, що збільшить прибутковість закладу, концентрує його прицільну увагу на пацієнта. Медична допомога буде надаватися меншій кількості пацієнтів, але якість і рівень цієї допомоги має бути надзвичайно високим.

Модель “П’ять сил” може допомогти дитячому ЗОЗ збільшити прибуток, але необхідно постійно контролювати будь-які зміни в “п’яти силах” та коригувати свою бізнес-стратегію.

Замінні товари чи послуги, які можна використовувати замість товарів чи послуг організації, становлять загрозу. Організації, що виробляють товари чи послуги, для яких немає близьких замінників, матимуть більше сил збільшувати ціни та блокувати на вигідних умовах. Коли доступні тісні замінники, клієнти матимуть можливість відмовитись від отримання медичної послуги саме в нашому дитячому закладі і потужність його може бути послаблена.

Висновок до розділу 2

Розбудова стратегії розвитку починається з детального аналізу організації. За допомогою SWOT PEST аналіз у КНП ЛОР «ЛЮДКЛ “ОХМАТДИТ” ми виявили, що заклад має потужну матеріально-технічну базу, досвідчений і професійний медичний персонал, високу якість клінічних ресурсів і багаторічний досвід багатопрофільної спеціалізованої дитячої клінічної лікарні.

Висока плинність персоналу, низький рівень сервісу, низький рівень мотивації персоналу послаблюють позиції закладу, а складна економічна і політична ситуація в Україні і в регіоні безпосередньо створюють певні загрози щодо розвитку закладу і взагалі його існування. Проте, потенційні можливості, які надає статус надкластерної багатопрофільної дитячої лікарні, тісна співпраця зі стейкхолдерами і врахування їх інтересів створюють можливості для розвитку і ефективного функціонування на шляху до реалізації визначеної КНП ЛОР «ЛЮДКЛ “ОХМАТДИТ” місії.

Підводячи підсумки даного розділу аналізу поточного стану закладу охорони здоров’я хочу звернути увагу на важливість такого аспекту як індивідуальний підхід. Те, що працює в одній клініці або лікарні, може не обов’язково працювати на іншій. Тому, важливо чітко розуміти місце організації в «середовищі» охорони здоров’я. Адже демографія, витрати, менеджмент та інші фактори, унікальні для кожного ЗОЗ.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ””: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

Провівши в другому розділі діагностику стратегічної орієнтації КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ”” ми можемо переходити до формулювання стратегії розвитку лікарні та окреслити практичні аспекти її реалізації.

Основоположними засадами, якими пронизане кожне рішення керівництва, кожна дія медичного персоналу лікарні є його цінності. Цінності КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ”” були визначені нами на стратегічній сесії, яку було проведено нами з залученням основних стейкхолдерів закладу:

- Пацієнтоорієнтованість і гідність;
- Безпека та відповідальність;
- Інновації та розвиток;
- Командна робота і партнерство;
- Відкритість та порядність.

Проблеми сьогодення, війна з рф підсвітили і визначили місію КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ”” - “Служіння життю і здоров'ю кожного маленького українця”.

А саме:

- Забезпечення здоров'я та одужання дітей через надання високоспеціалізованої медичної допомоги шляхом інновацій, досконалості та партнерства;
- Надання відчуття захищеності, комфорту, опіки та домашнього затишку в стінах лікарні шляхом створення умов максимального комфорту;
- Розвиток і підтримка ефективності персоналу шляхом навчання та вдосконалення;
- Виховання наступного покоління лідерів у сфері охорони дитинства.

У планах на найближчі 3 роки відображається візія КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ” - стати дитячим закладом охорони здоров'я, який буде на засадах біопсихосоціальної моделі забезпечувати надання мультидисциплінарною командою високоспеціалізованої допомоги пацієнтам та їх родинам, з метою їх максимальної адаптації до життя в соціумі.

Розроблені та прийняті командою КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ” цінності, місія, візія широко прокомунікувані на різних рівнях (обласному, місцевому, рівні закладу охорони здоров'я).

Стратегія розвитку – це загальний підхід для розв'язання стратегічних питань.

Першочергово для формування стратегії розвитку надкластерного дитячого закладу охорони здоров'я, що буде включати довгострокові цілі, необхідно сформулювати цілі і завдання нашої стратегії на 2023-2026 роки за принципом SMART:

- Specify – створення напрямків, які необхідні для надкластеру (кардіо, нейрохірургія), підвищення кваліфікації і перепрофілювання лікарів, середнього медичного персоналу, створення клінінгової служби на базі молодшого медичного персоналу, колцентру, придбання МРТ, КТ, нейрохірургічного мікроскопу та іншого необхідного обладнання;

- Measurable – залучити 300 млн. грн. для ремонту приміщень лікарні, закупівлі обладнання, навчання персоналу, згідно попередніх підрахунків, та заробити 550 млн. грн., враховуючи потенційні можливості КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ”;

- Achievable – за сприянням влади і підтримкою інших стейкхолдерів дані завдання є досяжними і реалістичними;

- Relevant – дані завдання пов'язані з місією, візією КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ”;

- Time-oriented – 2023-2026 р.р.

Отже, шляхом аналізу і висновків ми сформулювали основні стратегічні напрямки стратегії розвитку надкластерної дитячої лікарні КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ” Львівського госпітального округу на 2023-2026 роки:

1. Впровадження нових і вдосконалення існуючих високоспеціалізованих медичних та соціальних послуг, якості надання медичної допомоги. Побудова довіри пацієнтів, реноме закладу.

2. Підвищення рівня сервісу надання медичних послуг та матеріально-технічного забезпечення.

3. Розробка і впровадження ефективної системи оплати праці і удосконалення професійної підготовки кадрів.

4. Створення ефективної, відкритої та гнучкої системи управління, спрямованої на розвиток закладу у сучасному середовищі, покращення внутрішніх бізнес-процесів.

5. Розвиток фандрайзингу і створення ефективної системи промоції закладу з метою залучення благодійників, отримання підтримки влади, включення закладу до бюджетних програм госпітального округу.

Для кожного зі стратегічних напрямків стратегії розвитку КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ” ми розробили практичні рекомендації.

1. З метою залучення пацієнтів і виконання місії КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ” варто інвестувати кошти і зусилля в продовження та зростання маркетингової стратегії медичних послуг та реноме закладу. А саме, збільшити завантаженість ліжкового фонду лікарні на 20% до 2024 року шляхом проведення активної роботи в соціальних мережах, співпраці зі ЗМІ та отримання підтримки влади на шляху до отримання статусу надкластерної дитячої лікарні.

Виграшним для КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ” буде розвиток напрямків, яких бракує в лікарні і які є необхідними для дитячого закладу надкластерного рівня. Такими напрямками є дитяча онкологія, неврологія, трансплантологія.

Найбільш швидким і оптимальним з точки зору акумулювання фінансових і адміністративних ресурсів могло би бути об'єднання зусиль з іншим високоспеціалізованим дитячим закладом госпітального округу, який спеціалізується на наданні даних послуг.

Важливу увагу слід приділити медичному туризму і платним послугам, як одному з основних додаткових джерел фінансування закладу.

2. Задля підвищення рівня сервісу варто інвестувати кошти і зусилля в навчання персоналу, проведення ремонтів приміщень та зростання якості надання медичної допомоги. Індикаторами оцінки рівня сервісу буде зменшення рівня скарг, позитивні відгуки, збільшення кількості пацієнтів.

3. Для підвищення мотивації працівників КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ” і підвищення бренду закладу, як роботодавця, необхідно створити ефективну систему компенсації оплати праці і удосконалення професійної підготовки кадрів.

Позитивна репутація лікарні, як закладу надкластерного рівня надання комплексної медичної допомоги, високий рівень сервісу призведе до збільшення кількості пацієнтів, підвищення рівня прибутковості і самозабезпечення, і, як наслідок, підвищення рівня заробітної плати працівників.

4. З метою створення ефективної, відкритої та гнучкої системи управління, направленої на розвиток КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ” у сучасному середовищі, покращення внутрішніх бізнес-процесів у лікарні, необхідно впровадити якісне корпоративне управління, приділяючи велику увагу компетентності та особистісним якостям їхніх членів, їх знанням та навичкам.

5. Для залучення благодійників, отримання підтримки влади, включення закладу до бюджетних програм госпітального округу необхідно акцентувати увагу на фандрейзингу і створенню ефективної системи промоції закладу.

Задля реалізації стратегії розвитку необхідно залучитися підтримкою стейкхолдерів: персоналу, благодійників, державних інституцій, адміністрації та залучити їх до співпраці.

Лікувальні та інші виробничі процеси, персонал, матеріально-технічна база, інструменти оперативної діяльності, навчальні заходи і співпраця з іноземними клініками, технології - є повноцінним ресурсом, який допоможе виконати місію КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ” та досягти поставленого візії результату.

Особливу увагу для впровадження стратегії розвитку необхідно приділити:

- підвищенню кваліфікації адміністративно-управлінського персоналу з основ сучасного менеджменту;
- застосуванню сучасних електронних інформаційних технологій;
- застосуванню сучасних методів оцінки всіх категорії персоналу, введенню грейдингової системи оцінки;
- створенню сприятливого психологічного клімату в структурних підрозділах закладу та використанню різноманітних форм і методів мотивації;
- сприянню командної взаємодії, співпраці, відкритості (обговорення, консиліуми, наради, конференції);
- забезпеченню проходження атестації медичного персоналу та підтримці системи безперервного професійного розвитку фахівців;
- забезпеченню проведення на базі закладу науково-практичних конференцій, симпозіумів, робочих семінарів і нарад, інших спільних заходів, які спрямовані на професійне зростання та обмін досвідом з питань управління, надання медичних послуг, підвищення сервісу, тощо.

Проведена робота з аналізу стейкхолдерів дала можливість розробити стратегії взаємодії для кожної групи стейкхолдерів та вибрати оптимальну для кожного.

Для задоволення інтересів стейкхолдерів необхідно запускати процеси і використати всі можливості (люди, досвід, технології та інфраструктура), які нам необхідні для більш дієвої комунікації.

Доброчинні організації і волонтери, Опікунська рада, працівники і профспілка потребують стратегії залучення та процесів співпраці, консультації, обговорення проблем і спільне їх вирішення. Це дасть можливість підвищити рівень залученості працівників, створити умови для підвищення їх кваліфікації, розвитку, умов праці і матеріально-технічної бази закладу. Для реалізації стратегії залучення потрібні люди, досвід, технології та відповідна інфраструктура.

Пацієнти і їх батьки потребують стратегії спостереження і процесів моніторингу потреб, задоволеності пацієнтів рівнем надання медичної допомоги. Для цього необхідно підвищити рівень привабливості дитячого закладу охорони здоров'я для пацієнтів та необхідний кваліфікований персонал.

Конкурентні дитячі заклади охорони здоров'я потребують стратегії створення конкурентних переваг і високої репутації КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ”. Стійка репутація закладу, спеціалісти з маркетингу та журналісти, підтримка органів влади допоможуть в реалізації даної стратегії.

НСЗУ, ДОЗ ЛОВА, УМСВ ЛОР, Медична рада, Адміністрація потребують стратегії взаємодії, створення прозорих комунікативних каналів цієї взаємодії. А ясність і прозорість процесів вимагає лідерів, які будуть налагоджувати стійку і відкриту співпрацю.

Стратегія розвитку КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ”, яка спрямована на досягнення/виконання місії дитячого закладу охорони здоров'я, спрямована на створення конкурентних переваг, розвиток інновацій і надання висококваліфікованої медичної допомоги дитячому населенню Львівщини та інших регіонів України, іноземних пацієнтів, надання високого рівня сервісу та розвиток персоналу, вимагає від менеджменту кваліфікації та високих компетенцій керівного складу дитячого закладу охорони здоров'я та корпоративного управління.

Управлінський персонал закладу має бути представленим кваліфікованими менеджерами з багатоплановою підготовкою з менеджменту, знаннями специфіки галузі охорони здоров'я, які володіють технологіями управління персоналом за умов турбулентних змін зовнішнього середовища та чинного законодавства України. Організаційні, правові, адміністративні, економічні і соціально-психологічні методи впливу сприяють реалізації професійних, інноваційних, інтелектуальних та творчих здібностей персоналу.

Потреби, мотиви, інтереси та цілі таких менеджерів повинні відповідати місії і цілям, які передбачає стратегія розвитку.

Якісний відбір на керівні посади буде визначати успіх чи неуспіх, виживання чи не виживання, досягнення чи не досягнення стратегічних завдань дитячого закладу охорони здоров'я.

Дані спеціалісти здатні будуть підпорядкувати організаційну структуру КПН ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ поставленим завданням і представляти інтереси медичного закладу перед замовниками з інших сфер, управляти трудовими, матеріальними та фінансовими ресурсами закладу. Вони повинні дуже добре знати інфраструктуру закладу і відслідковувати ефективність її роботи, бути обізнаними щодо сильних сторін і перспектив його розвитку закладу, володіти інформацією стосовно проблем і загроз, розробляти превентивні напрями мінімізації ризиків установ системи охорони здоров'я [49].

Стратегія закладу, спрямована на збереження конкурентоспроможності на цьому ринку за рахунок поліпшення якості послуг і зниження їх собівартості, поліпшення сервісу, вимагає від менеджерів новаторства.

За умов реформи охорони здоров'я в Україні і ростом конкуренції все більшого значення набуває просування медичного закладу. Це стосується як приватних клінік, лабораторій так і комунальних та державних установ. Тому необхідним є використання креативних маркетингових тактик, що зміцнюють бренд і репутацію організації, зацікавлюють і приваблюють пацієнтів.

Серед них варто виділити:

- активна позиція закладу щодо ведення сторінок соціальних мереж;

- використання телевізорів у залі очікування, дошок оголошень та рекламних вивісок, щоб розмістити рекламу та розказати про успішний досвід. Така інформація створює сервіс і розважає пацієнтів під час очікування прийому;

- використання блогерів у соціальних мережах і співпраця із «стратегічно важливими» для вас лідерами думок;

- мобілізація персоналу для просування ключових повідомлень, оскільки саме лікарі, медсестри та адміністративний персонал - ваші найкращі «амбасадори» бренду. Вони працюють «у полі» з пацієнтами і є найціннішим ресурсом для спілкування;

- залучення місцевої громади є важливою складовою будь-якої організації охорони здоров'я, адже вони будують довіру до організації краще, ніж будь-яка рекламна кампанія чи соціальна мережа. Тому, організація різноманітних тематичних заходів, залучення відомих людей продемонструє доброзичливе обличчя організації, надасть виняткову можливість надавати інформацію про свої послуги, які зроблять громаду більш здоровим місцем для життя;

- розвиток стратегічних партнерств і залучення спеціалістів з інших клінік. Розвиток правильних партнерських відносин надає прямий доступ до ширшого кола пацієнтів, допоможе більш ефективно поширювати обмін повідомленнями.

Висновок до розділу 3

Взявши до уваги результати діагностики поточного стану КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ” і врахувавши організаційно-правові аспекти розвитку галузі, нам вдалося сформулювати основні цінності та принципи діяльності, визначити місію та візію закладу.

Також ми сформулювали основні напрямки завдань стратегії розвитку надкластерної дитячої лікарні КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ” Львівського госпітального округу на 2023-2026 роки:

1. Впровадження нових і вдосконалення існуючих високоспеціалізованих медичних та соціальних послуг, якості надання медичної допомоги. Побудова довіри пацієнтів та реноме закладу.

2. Підвищення рівня сервісу надання медичних послуг та матеріально-технічного забезпечення.

3. Розробка і впровадження ефективної системи оплати праці і удосконалення професійної підготовки кадрів.

4. Створення ефективної, відкритої та гнучкої системи управління, спрямованої на розвиток закладу у сучасному середовищі, покращення внутрішніх бізнес-процесів.

5. Розвиток фандрайзингу і створення ефективної системи промоції закладу з метою залучення благодійників, отримання підтримки влади, включення закладу до бюджетних програм госпітального округу.

З метою реалізації місії “Служіння життю і здоров'ю кожного маленького українця” стратегія розвитку КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ” спрямована на створення конкурентних переваг, розвиток інновацій і надання високоспеціалізованої медичної допомоги дитячому населенню Львівщини та інших регіонів України, іноземних пацієнтів, надання високого рівня сервісу та розвиток персоналу, підвищення вимог до кваліфікації менеджменту, високих компетенцій керівного складу лікарні й корпоративного управління.

Якісний відбір на керівні посади, а також прийняття Львівською обласною радою та її органами управління відважних рішень, які будуть ґрунтуватися на цінностях КНП ЛОР “ЛОДКЛ ”ОХМАТДИТ”, визначатиме успіх, розвиток та досягнення стратегічних завдань надкластерного дитячого закладу охорони здоров'я.

ВИСНОВКИ

Повномасштабна війна, економічна криза та обмеженість ресурсів особливо актуалізували проблеми в державних інституціях. Прагнення бути частиною цивілізованого світу вимагають формування довіри демократичної спільноти шляхом створення безпечних умов для громадян. Галузь охорони здоров'я відіграє ключову роль в цьому процесі. Населення країни має бути задоволеним якістю надання медичної допомоги і захищеним фінансово під час хвороби. Гідна нація потребує гідної медицини. Вимоги до якості надання медичної допомоги населенню України і потреба в забезпеченні здорового життя сформували потребу в докорінних змінах галузі охорони здоров'я.

В післявоєнний період особливо актуальним буде повернення з еміграції наших громадян та залучення на постійне місце проживання в Україну іноземців. Це також вимагає від галузі охорони здоров'я реформування і змін.

Якісне надання медичної допомоги населенню України потребує від закладів охорони здоров'я структурованої та обґрунтованої стратегії розвитку.

Підґрунтям для формування стратегії розвитку дитячого закладу охорони здоров'я України є стратегія реформування в охороні здоров'я України і відповідне ресурсне забезпечення.

Міністерство охорони здоров'я України ще в 2016 році затвердило Концепцію реформи фінансування системи охорони здоров'я. Перші два етапи реформування галузі були успішно реалізовані. Затвердження 28.02.2023 Кабінетом Міністрів України Постанови №174, де розкрито “Порядок функціонування госпітальних округів і госпітальних кластерів та встановлення їх меж”, стало третім етапом реформування.

Згідно пропозицій Департаменту охорони здоров'я Львівської військової адміністрації, представників місцевих громад, керівників медичних закладів КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ” затверджено в Міністерстві охорони здоров'я України як єдину дитячу лікарню надкластерного рівня Львівського госпітального округу.

Дане рішення зобов'язує керівництво КНП ЛОР «ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ” розробити і впровадити нову стратегію розвитку надкластерного закладу.

З метою створення стратегії розвитку КНП ЛОР «ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ” необхідно було провести аналіз поточного стану діяльності закладу, визначити його місію, візію та цінності, сформувавши стратегію розвитку та сформувавши завдання для її реалізації.

Стратегія розвитку КНП ЛОР «ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ”, як надкластерного дитячого закладу охорони здоров'я Львівського госпітального округу, стала об'єктом нашого дослідження.

Предметом дослідження даної роботи став комплекс теоретико-методологічних основ формування стратегії розвитку та її успішного впровадження.

Під час досліджень ми використали загальнонаукові, теоретичні, системні, конкретно-соціологічні методи дослідження.

Наукова новизна нашої роботи полягає в тому, що нами вперше вдалося розробити змістовну і гнучку стратегію розвитку надкластерного дитячого закладу охорони здоров'я.

Практичне значення роботи полягає в тому, що імплементація розробленої стратегії розвитку дозволить оперативно та ефективно перелаштувати КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ” у надкластерну дитячу лікарню Львівського госпітального округу. Ми вважаємо, що наша стратегія розвитку дитячої лікарні є змістовною та гнучкою, оскільки її можна застосувати як зразок плану розвитку для будь-якої надкластерної дитячої лікарні в Україні.

Управління дитячим надкластерним закладом охорони здоров'я, який заснований на власності територіальної громади або держави, спирається на стратегію розвитку закладу. Стратегія розвитку - це рамковий документ, який визначає цілі, завдання та шляхи їх досягнення.

В публічному управлінні мета формування стратегії полягає в забезпеченні ефективної і результативної діяльності органів державної влади,

органів місцевого самоврядування та інших органів, що виконують публічні функції.

Перш за все нам вдалося сформулювати основні цінності та принципи діяльності, визначити місію та візію КНП ЛОР «ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ”

Аналіз діяльності закладу за допомогою карти питань, SWOT PEST аналіз, аналіз стейкхолдерів та їх впливу, аналіз впливу конкурентних сил згідно підходу Портера та портфелю продуктів є ключовими інструментами розробки стратегії розвитку закладу охорони здоров'я.

Застосовуючи SWOT PEST аналіз, як інструмент аналізу діяльності у КНП ЛОР «ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ” ми виявили, що заклад має великий потенціал для розвитку, оскільки має потужну матеріально-технічну базу, досвідчений і професійний медичний персонал, високу якість клінічних ресурсів і багаторічний досвід багатопрофільної спеціалізованої дитячої клінічної лікарні.

Проте є ряд факторів, які послаблюють позиції закладу. Це - висока плинність персоналу, низький рівень сервісу, низька мотивації персоналу, високий рівень спротиву до змін. В сучасних умовах повномасштабної війни та обмеженості ресурсів, конкуренції між дитячими закладами охорони здоров'я в регіоні існують і зовнішні загрози щодо розвитку КНП ЛОР «ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ”

На шляху до реалізації визначеної місії потенційні можливості, які надає статус надкластерної дитячої лікарні, тісна співпраця зі стейкхолдерами і врахування їх інтересів створюють перспективи для розвитку КНП ЛОР «ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ”

Сформована нами стратегія розвитку КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ” спрямована на реалізацію місії “Служіння життю і здоров'ю кожного маленького українця”. Вона передбачає створення конкурентних переваг, розвиток інновацій і надання високоспеціалізованої медичної допомоги дитячому населенню Львівщини та інших регіонів України, іноземним пацієнтам, надання високого рівня сервісу та розвиток персоналу, підвищення

вимог до кваліфікації менеджменту, високих компетенцій керівного складу закладу й корпоративного управління.

З метою посилення позицій закладу буде раціонально застосувати стратегію інтегрованого зростання і ініціювати створення єдиної дитячої лікарні надкластерного рівня Львівського госпітального округу. Злиття на базі КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ” з Комунальним некомерційним підприємством Львівської обласної ради “Західноукраїнський спеціалізований дитячий медичний центр” дасть можливість створити дитячу надкластерну лікарню з найширшим переліком напрямків, акумулювати фінансові і адміністративні ресурси, збільшити ринкову частку дитячого ЗОЗ та прибуток.

Визначення стратегії розвитку дало нам можливість сформулювати основні напрямки першочергових завдань КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ” на 2023-2026 роки.

Якісний відбір на керівні посади, а також прийняття Львівською обласною радою та її органами управління відважних рішень, які будуть ґрунтуватися на цінностях КНП ЛОР “ЛОДКЛ ”ОХМАТДИТ”, визначатиме успіх, розвиток та досягнення стратегічних завдань надкластерного дитячого закладу охорони здоров'я.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ahmad, A. (2007). The Impact of Competitive Environment on Services Marketing Mix Strategy of Health Organizations in Developing Countries: Jordanian Private Sector Hospital Senior Managers Perspective / Unpublished PhD Thesis, The University of Huddersfield, UK.
2. Drucker, P. F. The Practice of Management / P. F. Drucker. - New York: Harper & Row, 1954. - 404 p.
3. Drucker, P. F. Innovation and Entrepreneurship / P. F. Drucker. - Heinmann, 1989. - 421 p.
4. Flo van Diemen van Thor. Understanding Stakeholders. Professional perspectives on working with stakeholders. 2nd edition. United Kingdom, 2018. - 93 p.
5. Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). Stakeholders: Theory and practice / Oxford: Oxford University Press. Friedman, M. (1970).
6. Jauch, L. R. & Glueck, W. F. Business Police and Strategic Management / Lawrence R. Jauch, William F. Glueck. - New York: McGraw-Hill, 1988. - 940 p.
7. Mintzberg, H. Strategy Safari: A Guided Tour Tregth the Wilds of Strategic Management / H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel. - N.Y. : The Free Press, 1998.- 100-120 p.
8. Porter, M. E. & Teisberg E. O. Redefining Health Care: Creating Value-based Competition on Results, Harvard Business Press, 2006. - 506 p.
9. Selznick, Ph. Leadership in Administration: A Sociological Interpretation / Philip. Selznick. - Evanston: Row, Peterson, 1957. - 299 c.
10. Speth, Christophe. SWOT-аналіз: Важливий інструмент для розробки бізнес-стратегій / Бельгія: 50Minutes.com, 2023, - с.32.
11. Tricker, Dr. R. I. (Bob) Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices / OUP Oxford; 3rd edition (26 Feb. 2015). - 584 p.

12. Ансофф, И. Стратегическое планирование / И. Ансофф. - пер. с англ. - М.: Экономика, 1989. - 358 с.
13. Ансофф, И., Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф.; пер с. англ., гл. ред. В.Усманов. - СПб: ПитерКом, 1999. - 416 с.
14. Базилевич, В. Д. та ін. Економічна стратегія та політика реалізації європейського вектору розвитку України: концептуальні засади, виклики та протиріччя [Текст]: монографія / [Базилевич, В. Д. та ін.; за ред.: В. Д. Базилевича, В. Л. Осецького]; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, Екон. ф-т, НДС "Центр екон. дослідж.". - Київ: СІК ГРУП Україна, 2018. - 533 с.: рис., табл. - Бібліогр. в зносках. - 300 прим. - ISBN 978-617-7457-71-7.
15. Бідний В. Г. Проблеми і шляхи розвитку медичної допомоги в Україні / Бідний В. Г. - К.: Задруга, 2001.
16. Брич, В. Я. Поняття моделі менеджерських компетенцій та етапи її розробки в закладах охорони здоров'я / В. Я. Брич, Л. В. Ліштаба - Інноваційна економіка. - 2016. - № 7-8, - с. 36-41.
17. Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Гардарика, 1998.- 292 с.
18. Друкер, П. Як забезпечити успіх в бізнесі: новаторство і підприємництво / П. Друкер. - К. : Либідь, 2003. - 319 с.
19. Ігнат'єва, І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика / Київський національний ун-т технологій та дизайну. К.: Знання України, 2005.-250 с.
20. Кіндрацька, Г. І. Основи стратегічного менеджменту: Навч. посібник. - Л.: КІНПАТРІ ЛІТД. 2003, - с. 37-90.
21. Котлер, Ф. Управление маркетингом / Котлер Ф. - пер. с англ. «Вильямс», 2003. - 944 с.
22. Краці практики управління медичним закладом. Посібник на основі матеріалів онлайн-курсу. Посібник/Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2021.

23. Лебланк, Р. Совет директоров взгляд изнутри. Принципы формирования управление, анализ эффективности / Ричард Лебланк, Джеймс Ги Пер, с англ. М.. Альпина Бизнес Букс, 2006,- с. 267.
24. Мак-Дональд, М. Стратегическое планирование маркетинга / Мак-Дональд, М. - Спб.: Питер, 2000.- 320 с.
25. Мескон, М., Альберт, М., Хедоурі, Ф. Основи менеджменту / Мескон, М., Альберт, М., Хедоурі, Ф. - М.: Видавництво "Справа", 1997. - 704 с.
26. Минцберг Г. Стратегический процесс. Концепции, проблем решения / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошан. - СПб.: Питер 2001. - 567 с.
27. Міддлтон, Д. Бібліотека вибраних праць про стратегію бізнесу. П'ятдесят найбільш впливових ідей всіх часів / Джон Міддлтон [Пер. з англійської Є. Незлобина]. - М.: ЗАТ "Олімп-Бізнес", 2006.- 272 с.
28. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2020–2030 років. URL: <https://moz.gov.ua/strategija>.
29. Нортон, Д., Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Росія: Олимп-Бизнес, 2022. - 320 с.
30. Осовська, Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська: Навч. Посібник.- К.: Кондор, 2003. - 190 с.
31. Попов, С. А. Стратегический менеджмент. Видение - важнее, чем знание: Учеб. пособие - М.: Дело, 2003, - с.26-38.
32. Портер, М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / Перевод с англ. И. В. Квасюка, Д. С. Комисарова. - М.: Международные отношения, 1993. - 896 с.
33. Портер, М. Міжнародна конкуренція / М. Портер: [пер. з англ.]. М.: Вильямс, 2003. - 496 с.
34. Портер, М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / Переклад з англ. Ірина Ємельянова - К.: Наш Формат, 2019. - 624 с.

35. Самуэльсон, П. Э., Нордхаус, В. Д. Экономика : пер. с англ. / [под ред. Н. В. Шульпиной]. - 16-е изд. - Москва : Вильямс, 2003. - 680 с.
36. Смачило В. В., Колмакова О. М., Коломієць Ю. В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства. Економіка і суспільство. 2017. № 12. с. 348 – 353. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/>
37. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд / Пер. с англ. А. Р. Ганиевой. - 12-е изд. - Изд-во: Диалектика, 2003. - 928 с.
38. Трофименко, О. О., Войтко, С. В. Функціонування, стратегічний розвиток і регулювання відновлюваної енергетики [Текст] : монографія / Трофименко, О. О., Войтко, С. В.; Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т». - К.: Альфа Реклама, 2014. - 178 с.
39. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: Дело, 2001.- 448 с.
40. Черваньов, Д. М., Жилінська, О. І., Петровський, М. В. та ін. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. - К.: Нічлава, 2011. - 624 с.
41. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. - К.: КНЕУ, 2004. - 699 с.
42. Головне управління статистики у Львівській області <https://www.lv.ukrstat.gov.ua/>
43. Кабінет Міністрів України (1996). Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження переліку платних послуг, які надаються в державних і комунальних закладах охорони здоров’я та вищих медичних навчальних закладах” Кабінет Міністрів України від 17 вересня 1996 р. № 1138 <https://zakon.rada.gov.ua/>
44. Кабінет Міністрів України (2016). Постанова Кабінету Міністрів України “Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров’я” № 1033-р від 30.11.16р. <https://www.kmu.gov.ua/npras/249626689>

45. Кабінет Міністрів України (2023). Постанова Кабінету Міністрів України “Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров’я” Кабінет Міністрів України від 28 лютого 2023 р. № 174 <https://zakon.rada.gov.ua/>
46. Міністерство охорони здоров'я України. Проект Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. <https://www.kmu.gov.ua/news/proekt-stratehii-rozvytku-systemy-okhorony-zdorovia-do-2030-roku-bude-finalizovanyi-do-kintsia-pershoho-kvartalu> опубліковано 13 лютого 2023 року (дата звернення 12.03.2023)
47. Національна служба здоров'я. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. - Режим доступу до сайту: <https://nszu.gov.ua>
48. Основні принципи реформи системи охорони здоров'я в Україні. Посібник на основі матеріалів онлайн-курсу. Посібник/Програма ООН з відновлення та розбудови миру. Київ, 2021. / <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke3226/files/migration/ua/P2-M1.pdf>
49. Охорона здоров'я України: стан, проблеми, перспективи / за заг. ред. В.М. Князевича. Київ : Наукова думка, 2010. - 250с.
50. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України [Електронний ресурс]. - Режим доступу до сайту : <https://moz.gov.ua/polozhennja-pro-ministriv>
51. Сайт ВООЗ <https://www.who.int/>
52. Реформа системи охорони здоров'я [Електронний ресурс]. – Режим доступу до сайту: (<https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-sistemiohroni-zdorovya>).
53. Управління організаційними змінами у сфері охорони здоров'я : монографія / І. М. Солоненко, І. В. Рожкова. К. : Фенікс, 2018. 276 с. 58.
54. Центр медичної статистики МОЗ України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до сайту: <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>.

ДОДАТКИ

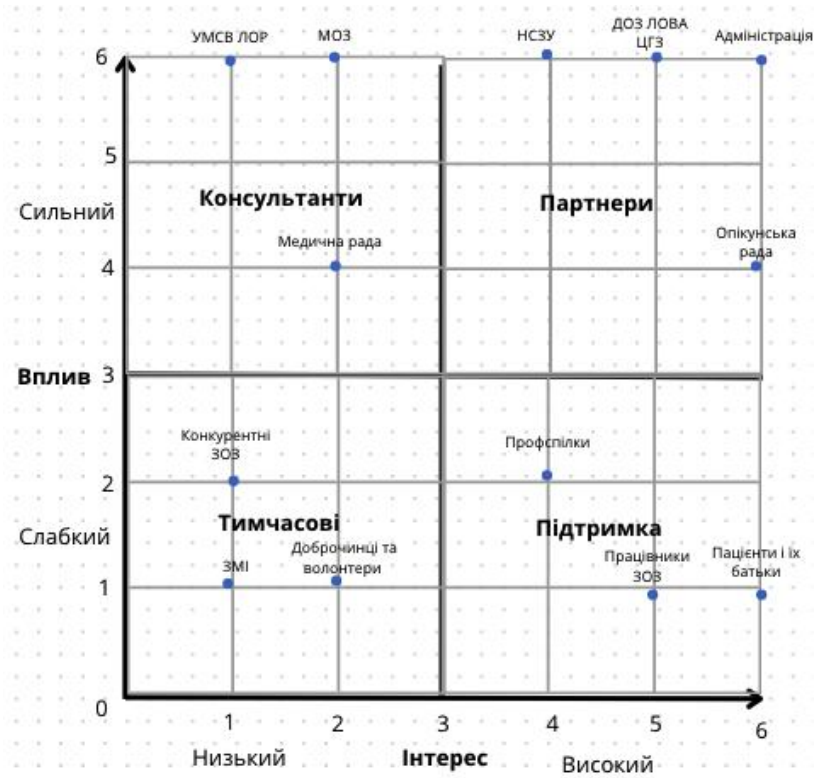
Додаток А

Стейкхолдери КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ” за близькістю до стратегії



Додаток Б

Модель Менделоу «влада / інтерес» КНП ЛОР «ЛОДКЛ «ОХМАТДИТ»



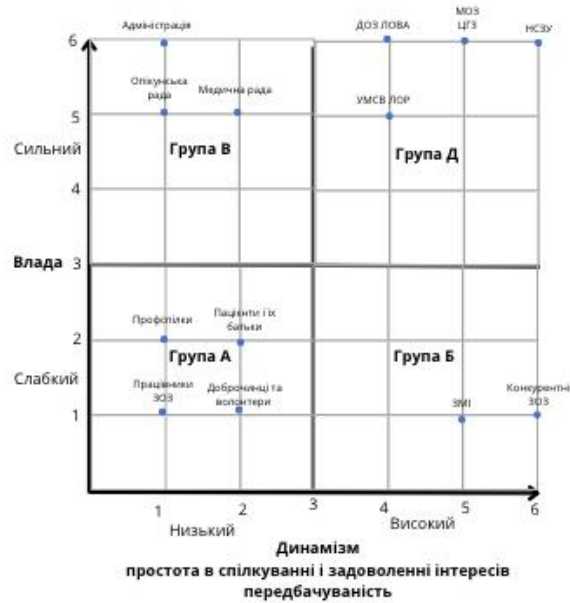
Додаток В

Матриця інтересів стейкхолдерів КНП ЛОР «ЛОДКЛ «ОХМАТДИТ»



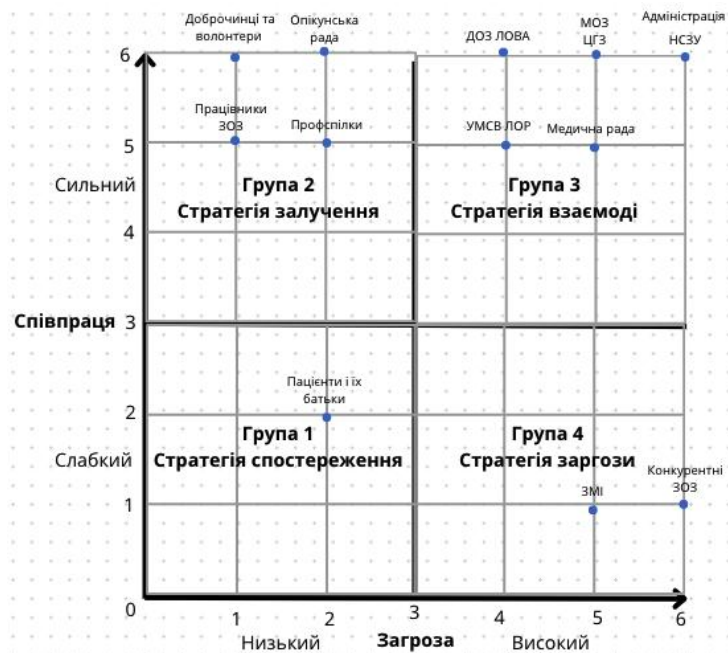
Додаток Г

Модель Гарднера - матриця «влада/динамізм» стейкхолдерів КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ”



Додаток Д

Модель розподілу стейкхолдерів Г. Савважа (співпраця-загроза) КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ”



Додаток Е

Структура доходів портфелю продуктів КНП ЛОР “ЛОДКЛ “ОХМАТДИТ” за
1 квартал 2023 р., тис. грн.

№пп	Стаття доходу	32 825,09	%
1	№ 3 "Хірургічні операції дорослим та дітям у стаціонарних умовах"	12 580,77	38,3
2	№ 4 "Стаціонарна допомога дорослим та дітям без проведення хірургічних операцій"	7 001,77	21,3
3	№8 "Медична допомога новонародженим у складних неонатальних випадках"	2 692,57	8,2
4	№ 9 "Профілактика, діагностика, спостереження, лікування та реабілітація пацієнтів в амбулаторних умовах"	5 174,11	15,8
5	№34 "Стоматологічна допомога дорослим та дітям"	40,17	0,1
6	№42 "Готовність до надання медичної допомоги в умовах поширення інфекційних захворювань, епідемій та в інших надзвичайних ситуаціях"	3 192,76	9,7
7	№47 Хірургічні операції дорослим та дітям в умовах стаціонару одного дня"	1 042,41	3,2
8	№ 50 "Забезпечення кадрового потенціалу системи охорони здоров'я шляхом організації надання медичної допомоги із залученням лікарів-інтернів"	678,44	2,1
9	№ 53 "Реабілітаційна допомога дорослим і дітям у стаціонарних умовах"	79,08	0,2
10	Платні послуги	126,28	0,4
11	Доходи від оренди нерухомого майна	216,73	0,7

Додаток Є

Матриця БКГ - "зростання-частка ринку" КНП ЛОР "ЛОДКЛ "ОХМАТДИТ"



Додаток Ж

Пять сил Портера КНП ЛОР "ЛОДКЛ "ОХМАТДИТ"

