

УДК 316.77:65.012:614.2
JEL Classification: I11, D830

DOI: 10.37332/2309-1533.2023.2.8

Котис Н.В.,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу,
Нитка О.М.,
аспірант* кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

КОМУНІКАЦІЙНИЙ СУПРОВІД СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Kotys N.V.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof., associate professor at the department
of management, public administration and personnel,
Nytka O.M.,
postgraduate student at the department of
management, public administration and personnel,
West Ukrainian National University, Ternopil

COMMUNICATION SUPPORT OF STRATEGIC PLANNING OF THE HEALTHCARE INSTITUTION ACTIVITIES

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання характеризуються складними взаємозв'язками, непередбачуваними змінами, жорсткою конкуренцією, що вимагає від організацій та підприємств будь-якої сфери розробки стратегії діяльності для досягнення успіху. Тому сьогодні і у системі менеджменту закладів охорони здоров'я ключовим інструментом стає стратегічне планування, адже воно дозволяє визначити напрямки їх розвитку, вирішити необхідні завдання та досягти поставлених цілей. Важливою ланкою в процесі стратегічного планування є комунікації, які, будучи основним джерелом інформації, забезпечують розуміння та прийняття стратегічних рішень, дозволяють уникнути невдалих планів та ресурсних втрат. Ідентифікація найефективніших способів спілкування, адаптація до особливостей аудиторій та вдосконалення комунікаційних каналів можуть суттєво збільшити шанси на успішну реалізацію стратегії.

Отже, обґрунтування та вивчення проблематики комунікаційного супроводу стратегічного планування має велике значення для підвищення ефективності стратегічного управління закладом охорони здоров'я. Тому дослідження ключових аспектів організації комунікацій, виявлення факторів, що впливають на їх якість, розробка практичних рекомендацій для покращення комунікаційного процесу під час стратегічного планування у сьогоdnішніх умовах є особливо актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням сутності та принципів організації комунікацій у процесі управління розвитком підприємств та організацій останніми роками займалися чимало вітчизняних і зарубіжних вчених: Андрушко А., Баєва О., Белікова І., Голубчиков М., Злепко С., Знаменська М., Коваленко О., Костріков А., Кривенко Є., Мінцер О., Майоров О., Осташко В., Полюлях Р., Радченко Н., Ситенко О., Слабкий Г., Томщук М., Устимчук О., Філіппова Н. та інші. Проте, комплексних напрацювань, які би повністю розкривали сутність та вирішували проблеми комунікаційного супроводу стратегічного планування діяльності закладів охорони здоров'я досі немає, що і стало приводом для даного дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад ефективної організації комунікацій в управлінській діяльності закладу охорони здоров'я та розробка рекомендацій для вдосконалення комунікаційного забезпечення процесу стратегічного планування його розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зміна економічної моделі функціонування медичних установ в умовах реформування вітчизняної системи охорони здоров'я та створення некомерційних комунальних підприємств обумовили ситуацію, коли заклади охорони здоров'я вимушені як суб'єкти ринку медичних послуг надавати медичні послуги в умовах конкурентного

* Науковий керівник: Желюк Т.Л. – д-р екон. наук, професор

середовища, знаходячись під впливом викликів зовнішнього середовища і в умовах невизначеності. Це потребує визначення пріоритетів для їх подальшого розвитку, що стає можливим завдяки впровадженню в практику діяльності сучасних медичних закладів стратегічного планування.

За визначенням Вікіпедії, стратегічне планування – це «довгострокове планування на основі проміжних цілей» [1].

Суть стратегічного планування, на думку дослідників, полягає у «розробленні стратегічних рішень (прогнозів, проєктів програм, планів тощо), що передбачають висування таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища» [2, с. 23].

Низка науковців тлумачать стратегічне планування як «планування, яке орієнтується на активні дії, будучи довготерміновим, стосується сукупності проблем і активізує увагу на оптимальному задоволенні потреб...» [3, с. 124].

Підсумовуючи вищенаведені визначення, зазначимо, що стратегічне планування – це групова форма роботи, яка спрямована на спільну розробку стратегічно важливих управлінських рішень щодо діяльності конкретної організації чи певного підприємства або реалізації окремого проєкту. Отже, стратегічне планування – одна із найважливіших функцій будь-яких сучасних підприємств чи організацій, яка носить демократичний характер, оскільки у процесі створюються передумови для залучення до процесу управління їх працівників, зовнішніх зацікавлених сторін та груп впливу (стейкхолдерів).

Налагоджені комунікації та чітко організований комунікаційний супровід стратегічного планування створюють передумови для:

- формування ефективної команди, яка буде продуктивно працювати над розробкою і реалізацією стратегічного плану;
- залучення персоналу та стейкхолдерів до прийняття стратегічних рішень щодо вирішення назрілих проблем та подальшого розвитку організації;
- ініціювання проєктів та здійснення працівниками та зовнішніми зацікавленими сторонами реальних внесків у процес управління організацією.

Комунікаційна взаємодія закладу охорони здоров'я під час формування стратегії його розвитку необхідна як з представниками внутрішнього середовища (управлінці та працівники), так й із зацікавленими сторонами зовнішнього середовища (мікро- та макрооточення).

Зовнішнє середовище закладу охорони здоров'я включає:

- споживачів (пацієнтів);
- постачальників;
- конкурентів;
- засоби масової інформації;
- фінансово-кредитні установи, банки;
- громадськість;
- державні та муніципальні органи;
- контролюючі організації;
- міжнародні організації та ін. [4, с. 69].

Комунікаційний супровід стратегічного планування передбачає з'ясування та уважне ставлення до тих представників зовнішнього середовища, чиї інтереси зачіпає та чи інша проблема та заходи, спрямовані на її розв'язання. Для позначення носіїв зазначених інтересів використовуються поняття «зацікавлена сторона» або «стейкхолдер». Тобто стейкхолдерами закладу охорони здоров'я, які можуть брати участь у процесі стратегічного планування, є люди/організації/установи/громади, стан/інтереси яких (соціальний, економічний тощо) можуть змінитися внаслідок ухвалення певного стратегічного управлінського рішення.

Зрозуміло, що стейкхолдери закладу охорони здоров'я будуть різними у випадку різних проблем і ситуацій. Для того, щоб скласти їх індивідуальний список щодо конкретного випадку зазвичай застосовують:

- проведення відповідного «мозкового штурму»;
- консультації з експертами відповідної сфери;
- проведення контент-аналізу матеріалів засобів масової інформації та фахових публікацій.

При цьому слід пам'ятати, що перелік заінтересованих сторін, зазвичай, переглядають протягом реалізації різних етапів стратегічного плану, з огляду на особливі потреби конкретного періоду. Тому ідентифікація та аналіз заінтересованих сторін не одноразова процедура, а така, що повинна періодично повторюватися.

В умовах ринкових відносин та реформ у сфері вітчизняної охорони здоров'я, в площині конкурентної боротьби за клієнтів (пацієнтів) особливого значення набуває залучення до комунікаційної взаємодії у процесі стратегічного планування діяльності медичних закладів головної групи стейкхолдерів – споживачів медичних послуг та медичної допомоги.

Комунікаційна взаємодія у процесі стратегічного планування діяльності закладу охорони

здоров'я виникає та необхідна під час:

- формування або актуалізації візії, місії, стратегічних цілей, розробки операційного плану;
- роботи робочої групи з розробки стратегії;
- консультацій з стейкхолдерами;
- обміну думками для врахування позицій усіх сторін.

Основною проблемою організації комунікаційної взаємодії під час розробки стратегічних планів закладу охорони здоров'я є еkleктика та іноді випадковість використання різних форматів. Часто це свідоме експериментування, але іноді можна припустити і недостатню грамотність організаторів, що проявляється у формальному копіюванні форми організації та термінології без розуміння сенсу дій. Наприклад, копіюється чергування комунікацій учасників у малих групах та на загальних засіданнях або послідовність робіт «аналіз ситуації», «постановка проблем», «формування моделі вирішення» і т.д. При цьому порушуються базові принципи, закладені у ці форми комунікаційної взаємодії при їх створенні і завдяки яким вони є ефективними. Так, наприклад, формат колективної комунікації «світове кафе» або «круглий стіл» призначений для досягнення цілком чітких і зрозумілих цілей закладу охорони здоров'я. Використання цих форматів для інших цілей (ще й з порушенням процедури) далеко не завжди буває ефективним. Певний результат від вищезазначених заходів буде отримано у будь-якому випадку, але малоімовірно, що він відповідатиме вихідним завданням.

Останніми роками став надзвичайно популярним проєктний підхід. Фактично, це – дослідницька робота. У цьому випадку мета і завдання визначаються керівництвом, а щоб отримати результат проєктування, потрібно працювати строго формально, за процедурою. Проте існує величезний пласт управлінських стратегічних завдань, коли на початку цілі сформульовані не чітко або й взагалі ще не сформовані. Насамперед це стосується цілей розвитку. Коли організація ставить собі такі завдання, то здебільшого вони (в уявленнях керівництва) мають лише певні обриси майбутнього, виражені у загальних словах. Як правило, якщо об'єкт управління досить складний, складно визначити цілі відразу. Навіть успішні менеджери чи консультанти, які підготували кілька проєктів розвитку різних організацій, змушені стосовно кожної нової організації заново формулювати і ставити цілі. У таких випадках, на думку науковців, найбільш ефективною формою колективної комунікаційної взаємодії є стратегічні сесії [5].

Стратегічні сесії активно використовується в останні роки як в зарубіжному, так і у вітчизняному стратегічному менеджменті при визначенні шляхів трансформації організації, напрямів її розвитку, виходу з кризи тощо [6].

Отже, на нашу думку, проведення стратегічної сесії є сучасним та найбільш оптимальним способом визначення стратегії та розробки стратегічного плану діяльності закладу охорони здоров'я. Тому вважаємо за доцільне детальніше розглянути дану форму комунікаційної взаємодії.

Стратегічна сесія є груповою діяльністю під керівництвом фасилітатора (модератора), в результаті якої в учасників сесії формується стратегічне бачення розвитку організації та соціальних процесів у ній [7].

Фасилітація – це супровід групового процесу, що направлений на ефективну комунікацію, прояснення та досягнення поставлених цілей [5]. Завдання фасилітатора – керувати груповими процесами, ставити завдання, питання, які допоможуть групі дослідити явище чи знайти рішення. Професійна організація фасилітатором групової роботи дозволяє рухатися за розробленим планом, використовуючи спеціальні групові техніки та уникаючи зайвих розмов та конфліктів. Тому учасники стратегічної сесії можуть сфокусуватися на обговорюваному питанні без відхилень на інші теми. Найпоширеніші методи фасилітації: динамічна фасилітація, «світове кафе», «відкритий простір» та ін. Для складних обговорень варто запрошувати професійних фасилітаторів [5].

Багато закладів охорони здоров'я намагаються здійснювати процес стратегічного планування самостійно, не залучаючи для координації процесу професійних фасилітаторів. Це пояснюється наступними причинами: по-перше, висока вартість проведення стратегічної сесії професійним сертифікованим фасилітатором; по-друге, у багатьох випадках, керівники не хочуть залучати до справ сторонню людину.

Стратегічні сесії визначаються та класифікуються за змістом і форматом:

- сесії з розробки стратегії;
- сесії щодо позиціонування;
- сесії з пошуку точок зростання;
- сесії з пошуку резервів ефективності;
- сесії (мозковий штурм) для пошуку креативного рішення;
- сесії по розробці PR-стратегії, місії, бачення, цінностей;
- сесії щодо формування комунікаційної стратегії;
- бренд-сесії з розробки платформи бренду [8].

Виходячи з вищенаведеної типологізації, можна виокремити кілька актуальних сценаріїв для проведення стратегічної сесії закладом охорони здоров'я (ЗОЗ), відповідно до завдань, що постають перед ним (рис. 1).

СТРАТЕГІЧНІ СЕСІЇ ЗОЗ



Рис. 1. Основні види та особливості проведення стратегічних сесій у закладі охорони здоров'я

Джерело: сформовано авторами на основі [7; 8]

При підготовці до планування та під час проведення стратегічної сесії закладом охорони здоров'я доцільно використовувати метод «Трьох сил» (3 Force Method) (рис. 2), у якому:

- перша сила – керівник, управлінці (менеджери) і спеціалісти;
- друга сила – це експерти з питань і тем, у рамках яких буде відбуватися комунікація й проводитиметься робота;
- третя сила – це модераційна група, учасники якої генерують максимум ідей за певну одиницю часу [5; 8].



Рис. 2. Основні групи, залучені у процес проведення стратегічної сесії закладу охорони здоров'я (метод «Трьох сил»)

Джерело: сформовано авторами на основі [5; 8]

Таким чином, успіх проведення стратегічної сесії обумовлений залученістю у процес і працівників, і керівництва на правах колегіальності.

Найбільш результативною сесія з планування та вирішення стратегічних завдань буде у випадку, коли до складу її учасників буде входити 4–9 осіб – представників усіх підрозділів, що мають безпосереднє відношення до діяльності медичного закладу. За меншої кількості членів втрачається

об'єктивність проведення стратегічної сесії, а за більшої – сесія може затягуватись та бути менш динамічною. Своєю чергою, обраних учасників сесії розділяють на випадкові підгрупи.

У залежності від кількості усіх учасників стратегічної сесії, вона може бути одноденною (6–8 годин) або тривати 5–7 днів, при цьому слід врахувати, що окремого часу потребує попередня підготовка та резюмування результатів.

Підходи до виділення та найменування етапів у проведенні стратегічної сесії відрізняються. На нашу думку, повноцінна стратегічна сесія у закладі охорони здоров'я повинна проводитись у три етапи: експрес-діагностика, аналітична підготовка, стратегічна сесія і формування резолюції (рис. 3).

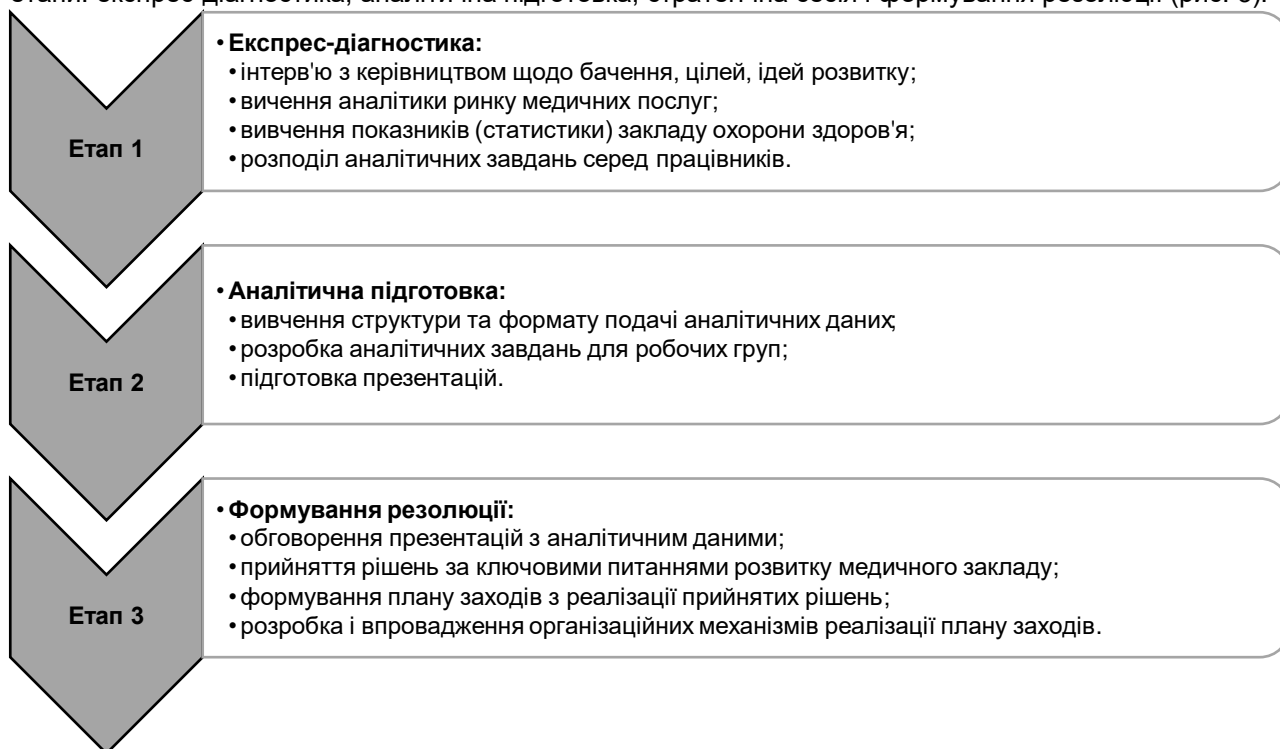


Рис. 3. Основні етапи проведення стратегічної сесії закладом охорони здоров'я

Джерело: сформовано авторами на основі [7]

Загальний план проведення стратегічної сесії, як правило, включає в себе вступ, який повинен мотивувати працівників закладу охорони здоров'я, активну фазу діяльності та висновок [5], що включає нарощування емоційного імпульсу та спонукає медичний та управлінський персонал до подальшої активної діяльності.

Отже, стратегічні сесії допомагають встановити взаємодію, отримати мотивацію та розуміння щодо напрямків розвитку закладу охорони здоров'я. За результатами проведення стратегічної сесії можна сформувавши чіткий план дій щодо реалізації стратегії.

Процес стратегічного планування діяльності закладу охорони здоров'я, на нашу думку, повинен супроводжуватись розробкою комунікаційної стратегії. Адже комунікаційна стратегія сьогодні стає одним із ключовим інструментом, що допомагає забезпечити ефективне взаємодію всередині організації та за її межами, сприяючи досягненню стратегічних цілей. Власне, стратегічне планування може виявитися неефективним, якщо не супроводжується правильно побудованою комунікаційною стратегією.

Комунікаційна стратегія в контексті стратегічного планування діяльності закладу охорони здоров'я – це документований план взаємодії та обміну інформацією між усіма учасниками процесу, який спрямований на досягнення стратегічних цілей [9, с. 23]. Вона визначає ключові аспекти комунікації, такі як цільова аудиторія, повідомлення, канали та ресурси, що використовуються для поширення інформації.

Важливість комунікаційної стратегії також полягає в побудові позитивного іміджу та довіри до закладу охорони здоров'я. Чітко та відкрито пояснюючи стратегічні цілі, а також розкриваючи важливі аспекти діяльності, медична установа показує свою відповідальність перед працівниками, партнерами та громадськістю.

Рациональна побудова комунікацій, що супроводжують процес стратегічного планування діяльності закладів охорони здоров'я, забезпечить збалансований інформаційний обмін між всіма рівнями структури організації, розуміння стратегічних цілей та завдань медичним персоналом, адміністрацією, а також зовнішніми партнерами, населенням та безпосередніми споживачами медичних послуг.

Тому важливо вдосконалювати або й радикально змінювати систему комунікацій шляхом використання інноваційних підходів до організації комунікативної діяльності. Науково-технічний прогрес та стрімкий розвиток технологій активно цьому сприяє. Найбільший вплив на спосіб передачі інформації мали: створення комп'ютерних інформаційних мереж та засобів бездротового зв'язку. Це зумовило появу нових комунікаційних технологій, таких як: електронна та голосова пошта, месенджери, телеконференції, відеоконференції, електронний обмін базами даних, внутрішні мережі (інтрамережі). Сьогодні кожна медична установа має можливість створити свій веб-сайт, а за даними зарубіжних досліджень саме сайт є найкращим комунікаційним каналом [10, с. 65]. Інтернет-комунікації дозволяють швидко поширити інформацію між працівниками закладу охорони здоров'я, легко залучити до спілкування споживачів (пацієнтів), налагодити ділові зв'язки та прискорити обмін даними зі стейкхолдерами, що сприяє зростанню ефективності процесу прийняття стратегічних рішень.

Висновки з проведеного дослідження. Комунікація – найпотужніший інструмент досягнення організаційних цілей, коли він застосовується усвідомлено та системно. Комунікаційний супровід сприяє тому, що стратегічний план працює на практиці, не ставши лише набором гасел, і веде заклад охорони здоров'я до його цілей.

Ґрунтуючись на ключових висновках даного дослідження, визначимо основні напрямки, що мають особливе значення для зміцнення комунікаційного потенціалу закладу охорони здоров'я у сфері стратегічного планування його діяльності:

- розвиток комунікаційних функцій закладу охорони здоров'я з використанням наявних ресурсів. Звичайно, не варто очікувати, у всіх медичних установах працюватиме штатний персонал, відповідальний за комунікації, але оцінка поточних та потенційних комунікативних навичок працівників та пошук можливостей для розширення як внутрішнього, так і зовнішнього комунікаційного потенціалу, а також підтримка формування комунікаційної функції дозволить закладу охорони здоров'я повністю реалізовувати комунікаційні стратегії;

- підтримка потенціалу для розробки комунікаційної стратегії або стратегічних планів роботи. Враховуючи те, що лише чверть організацій мають комунікаційний план або стратегію, узгодження комунікаційної стратегії з програмами та заходами допоможе зробити комунікації більш інтегрованими у діяльність закладу охорони здоров'я;

- забезпечення стратегічного планування кампаній, включаючи оцінку їх ефективності. Оскільки більшість закладів охорони здоров'я не мають стійкої стратегічної бази, оцінка впливу комунікацій на їх діяльність допоможе покращити процес планування та надасть більше інструментів для отримання уроків за результатами кампаній, щоб майбутні зусилля могли бути удосконалені;

- зміцнення навичок та компетенцій у сфері комунікації в кризових ситуаціях. Кількість криз у сучасному середовищі, на жаль, не зменшується, тому є сенс змістити акцент з реактивної комунікаційної діяльності на кращу підготовку закладу охорони здоров'я до криз та швидке реагування на них;

- консолідація основних/базових навичок комунікації. Зусилля щодо розвитку комунікаційного потенціалу закладу охорони здоров'я повинні бути спрямовані на те, щоб забезпечити стійкість та надійність комунікаційного процесу, збільшити ефективність передачі інформації та допомогти покращити взаєморозуміння. Сучасні технології та цифрові навички також є сферами, у яких необхідно заповнювати прогалини та розвивати потенціал.

Належно організований та адаптований комунікаційний супровід процесу стратегічного планування діяльності закладу охорони здоров'я є ключовим чинником для покращення його взаємодії зі всіма зацікавленими сторонами, а, отже, і досягнення ним успіхів на ринку медичних послуг.

Література

1. Стратегічне планування. *Вікіпедія*. URL: http://uk.wikipedia.org/wiki/стратегічне_планування (дата звернення: 20.05.2023).
2. Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В., Карпіщенко О. О. Стратегічне планування : навч. посібник. Суми : СумДУ, 2013. 446 с.
3. Мельник А. Ф., Монастирський Г. Л., Дудкіна О. П. Муніципальний менеджмент : навч. посіб. / за ред. А. Ф. Мельник. Київ : Знання, 2006. 420 с.
4. Котис Н., Мацик В. Інноваційні підходи до організації комунікацій на ринку медичних послуг. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1(90). С. 67-73.
5. Running a Strategy Planning Session. University of Otago: HR Professional Development. URL: <https://www.otago.ac.nz/humanresources/otago689319.pdf> (дата звернення: 20.04.2023).
6. Комунікації, інформування, прозорість: як створити основу партисипації. URL: <https://cedos.org.ua/events/komunikacziyi-informuvannya-prozorist-yak-stvoryty-osnovu-partysypacziyi/> (дата звернення: 20.04.2023).
7. Мозгова Г. В., Мозгова А. Д., Хацівська М. М. Методика використання стратегічної сесії як інструменту маркетингового планування. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_1_52 (дата звернення: 20.04.2023).

8. Стратегічні сесії (типологізація). URL: <https://buromt.com.ua/uk/stratehichna-sesiya-typolohizacia/> (дата звернення: 20.04.2023).

9. Знаменська М. А., Слабкий Г. О., Знаменська Т. К. Комунікації в охороні здоров'я : монографія. Київ, 2019. 194 с.

10. Эккерт Н. В., Полухин Н. В. Представление информации для потребителей медицинских услуг на веб-сайтах медицинских организаций: проблемы и пути решения. *Медицинские технологии. Оценка и выбор*. 2019. № 3(37). С. 62-70. URL: <https://doi.org/10.31556/2219-0678.2019.37.3.062-070> (дата звернення: 20.04.2023).

References

1. Wikipedia (2023), "Strategic planning", available at: http://uk.wikipedia.org/wiki/стратегічне_планування (access date April 20, 2023).

2. Karpishchenko, O.I., Illiashenko, K.V. and Karpishchenko, O.O. (2013), *Stratehichne planuvannia* [Strategic planning], tutorial, SumDU, Sumy, Ukraine, 446 p.

3. Melnyk, A.F. (Ed.), Monastyrskyi, H.L. and Dudkina, O.P. (2006), *Munitsypalny menedzhment* [Municipal management], tutorial, Znannia, Kyiv, Ukraine, 420 p.

4. Kotys, N. and Matsyk, V. (2022), "Innovative approaches to the organization of communications in the market of medical services", *Innovatsina ekonomika*, no. 1(90), pp. 67-73.

5. Running a Strategy Planning Session. University of Otago: HR Professional Development, available at: <https://www.otago.ac.nz/humanresources/otago689319.pdf> (access date April 20, 2023).

6. "Communications, information, transparency: how to create a basis for participation", available at: <https://cedos.org.ua/events/komunikacziyi-informuvannya-prozorist-yak-stvoryty-osnovu-partysypacziyi/> (access date April 20, 2023).

7. Mozhova, H.V., Mozhova, A.D. and Khashchivska, M.M. (2020), "The method of using a strategic session as a marketing planning tool", *Efektivna ekonomika*, no. 1, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_1_52 (access date April 20, 2023).

8. "Strategic sessions (typologization)", available at: <https://buromt.com.ua/uk/stratehichna-sesiya-typolohizacia/> (access date April 20, 2023).

9. Znamenska, M.A., Slabkyi, H.O. and Znamenska, T.K. (2019), *Komunikatsii v okhoroni zdorovia* [Communications in health care], monograph, Kyiv, Ukraine, 194 p.

10. Ekkert, N.V. and Polukhin, N.V. (2019), "Presentation of information for consumers of medical services on the websites of health facilities: problems and solutions", *Meditsinskie tekhnologii. Otsenka i vybor*, no. 3(37), pp. 62-70, available at: <https://doi.org/10.31556/2219-0678.2019.37.3.062-070> (access date April 20, 2023).