

В. Д. ЧОПЧИК¹, Н. М. ОРЛОВА²

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ СТОМАТОЛОГІЧНОГО ЦЕНТРУ, ОСНОВАНОГО НА ЗАСАДАХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

¹Стоматологічний медичний центр Національного медичного університету
імені О. О. Богомольця, м. Київ, Україна

²Національна медична академія післядипломної освіти імені П. Л. Шупика, м. Київ, Україна

Мета: науково обґрунтувати методику здійснення стратегічного планування у стоматологічному медичному центрі, основаному на принципах державно-приватного партнерства.

Матеріали і методи. Методику стратегічного планування у стоматологічному центрі обґрунтовано на основі системного підходу і системного аналізу із використанням інформаційно-аналітичного методу. Інформаційною базою для її формування є наукові праці фахівців із організації та управління охороною здоров'я, а також результати власних досліджень.

Результати. У статті представлено методику стратегічного планування бізнес-діяльності стоматологічного центру на принципах державно-приватного партнерства, яка включає послідовність етапів планування, графік і моніторинг їх проведення. Запропонована методика створює організаційно-методичні умови для проведення стратегічного менеджменту та сприяє забезпеченню економічної ефективності діяльності центру. Методика є особливо важливою для центрів, основаних на принципах державно-приватного партнерства, оскільки їх діяльність націлена насамперед на задоволення потреб населення у широкому спектрі послуг, необхідних для збереження і зміцнення стоматологічного здоров'я.

Висновки. Запропоновану методику проведення стратегічного планування бізнес-процесів буде використано при розробці оптимізованої функціонально-організаційної моделі стоматологічного центру, який працює на принципах державно-приватного партнерства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стратегічне планування бізнес-діяльності; стоматологічний центр; державно-приватне партнерство.

Початок третього тисячоліття можна назвати розквітом методології стратегічного планування, яка просочилась в усі сфери соціально-економічної діяльності суспільства [6–8]. Стратегічне планування забезпечує основу для прийняття управлінських рішень.

Ефективне функціонування системи охорони здоров'я на ринку медичних послуг залежить від обраної стратегії розвитку медичних організацій. Найважливішим питанням для організації охорони здоров'я є запровадження нових організаційно-правових форм, кадрове забезпечення і стратегічне управління медичними закладами [10, 11].

У зарубіжній науковій літературі теоретичним і практичним проблемам стратегічного планування приділяють надзвичайно велику увагу [4].

В Україні за умов ринкової економіки поступово формуються нові економічні відносини, а економіка стає все більш інтегрованою у світову, виникає гостра необхідність у ефективних структурних змінах і більш тісній взаємодії держави і приватного сектору.

Ефективне управління громадським здоров'ям неможливе без застосування методів аналізу та

оптимізації планування усіх процесів, які відбуваються у закладах охорони здоров'я [11].

Мета роботи: науково обґрунтувати методику здійснення стратегічного планування у стоматологічному медичному центрі, основаному на принципах державно-приватного партнерства.

Матеріали і методи. Методику стратегічного планування у стоматологічному центрі обґрунтовано на основі системного підходу і системного аналізу із використанням інформаційно-аналітичного методу. Інформаційною базою для її формування є наукові праці фахівців із організації та управління охороною здоров'я, а також результати власних досліджень.

Результати дослідження та їх обговорення. На сьогодні система охорони здоров'я України вимагає запровадження нових організаційно-правових форм. Жодна країна у світі не може забезпечити розвиток охорони здоров'я лише за рахунок бюджету. Тому в усіх розвинених країнах світу до системи охорони здоров'я все більше залучають приватний сектор у межах механізму державно-приватного партнерства (ДПП), який дозволяє вирішувати проблему фінансування інвестиційних проектів не тільки у прибуткових, але соціально вагомих сферах [1–3].

Створення стоматологічних центрів (СЦ) у складі університетських клінік на засадах ДПП є перспективним напрямком розвитку стоматологічної допомоги та ефективної взаємодії медичної науки, освіти та практики.

Університетські стоматологічні центри, основані на принципах державно-приватного партнерства, повинні здійснювати стратегічне планування бізнес-діяльності СЦ, орієнтуючись на підвищення економічної ефективності та якості стоматологічної допомоги.

У сучасному трактуванні стратегічне планування розвитку СЦ на принципах державно-приватного партнерства є набором управлінських рішень, що встановлює основні цілі та заплановані дії, спрямовані на тривалу перспективу розвитку з використанням збалансованої системи показників [5].

Тому методика проведення стратегічного планування повинна враховувати, що важливим аспектом її реалізації є визначення послідовності етапів планування і графіка їх проведення протягом звітного року. У зв'язку з чим, для ефективного здійснення стратегічного планування необхідно виконати такі організаційно-методичні заходи:

1. Визначити цілі та завдання проведення стратегічного планування

Так, основною метою проведення стратегічного планування діяльності стоматологічного центру має бути формування ефективної стратегії його розвитку мінімум на 3–5 років та стратегічного плану і стратегічного бюджету на один рік. Їх реалізація забезпечить стратегічне позиціонування центру на стоматологічному ринку, конкурентні переваги, підвищення престижу стоматологічного центру.

У ході стратегічного планування повинні вирішуватись такі завдання:

- визначення стратегічних цілей і пріоритетів СЦ на стоматологічному ринку;
- розробка пропозицій щодо формування бізнес-портфеля та управління ним;
- встановлення інвестиційних пріоритетів і напрямків перерозподілу ресурсів;
- проведення стратегічного аналізу;
- розробка стратегічних планів і стратегічних бюджетів;
- координація розробки стратегічних планів за окремими напрямками діяльності;
- забезпечення здійснення моніторингу та контролю реалізації стратегії та стратегічних планів.

2. Організувати методичне та ресурсне забезпечення процесу планування

Успішна реалізація стратегічного планування у СЦ, основаному на принципах державно-приватного партнерства, є неможливою без регламентації такої діяльності та закріплення її у внутрішніх нормативних документах, які покликані

забезпечити методичну підтримку цього процесу. Розробка і впровадження документів зі стратегічного планування має здійснюватися в рамках функціонування системи, забезпечення процесу управління СЦ на принципах державно-приватного партнерства.

Серед цих документів основну роль має відігравати «Положення про стратегічне планування». Практично це нормативний документ, який встановлює загальні правила виконання взаємопов'язаних процесів планування, загальні принципи визначення результатів діяльності, характеристику якості та властивостей послуг, а також обсяги використаних ресурсів.

Однією із важливих умов для проведення стратегічного планування є створення відповідних поставленим завданням організаційних структур і залучення кваліфікованих фахівців.

Найбільш доцільно створити на рівні керівництва СЦ раду зі стратегічного планування (РСП), яка виконуватиме координуючі та керівні функції, формуватиме стратегічні завдання, пріоритети їх виконання, проводитиме оцінку потенційних можливостей і ризиків.

На рівні структурних підрозділів СЦ необхідно створити робочі групи, діяльність яких має бути спрямованою на розробку способів реалізації управлінських рішень стратегічного планування.

Створення таких колегіальних органів забезпечить комплексний підхід до процесу стратегічного планування за рахунок залучення до роботи фахівців різного профілю (з фінансового і стратегічного менеджменту, маркетингів, фахівців з інформаційних технологій, керівників).

3. Визначити порядок проведення стратегічного планування

На нашу думку, стратегічне планування доцільно проводити на 3-річний період із щорічним коригуванням стратегії розвитку і щорічним формуванням стратегічного плану розвитку та стратегічного бюджету.

У процесі стратегічного планування виконують такі змістовні етапи:

1. Стратегічний аналіз – діагностика стану СЦ, вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають розвиток СЦ, проведення STEP та SWOT аналізу.

2. Цілепокладання – визначення (коригування) та затвердження головної мети, основних стратегічних напрямків, формування стратегії розвитку СЦ.

3. Планування – розробка стратегічних планів і стратегічних бюджетів, визначення заходів щодо їх реалізації, визначення відповідальних за реалізацію стратегічних завдань і стратегічного плану розвитку.

Одним із прикладів календарної послідовності реалізації зазначених етапів може бути: страте-

гічний аналіз – з вивченням даних за 1 півріччя; цілепокладання – у 3 кварталі на основі результатів отриманих на попередньому етапі; планування – у 4 кварталі з завершенням роботи до кінця року.

4. Створити систему моніторингу та контролю реалізації прийнятих у ході стратегічного планування управлінських рішень

Моніторинг діяльності у межах стратегічного планування здійснюють на постійній основі, протягом усього року, з метою контролю реалізації та

підтримки актуальності стратегічних цілей і стратегічного плану розвитку СЦ.

За результатами моніторингу можуть приймати рішення щодо перерозподілу ресурсів між підрозділами і коригування термінів досягнення цілей розвитку СЦ.

Модель моніторингу реалізації стратегії розвитку і виконання стратегічного плану СЦ, оснований на принципах державно-приватного партнерства, наведено на рисунку 1.

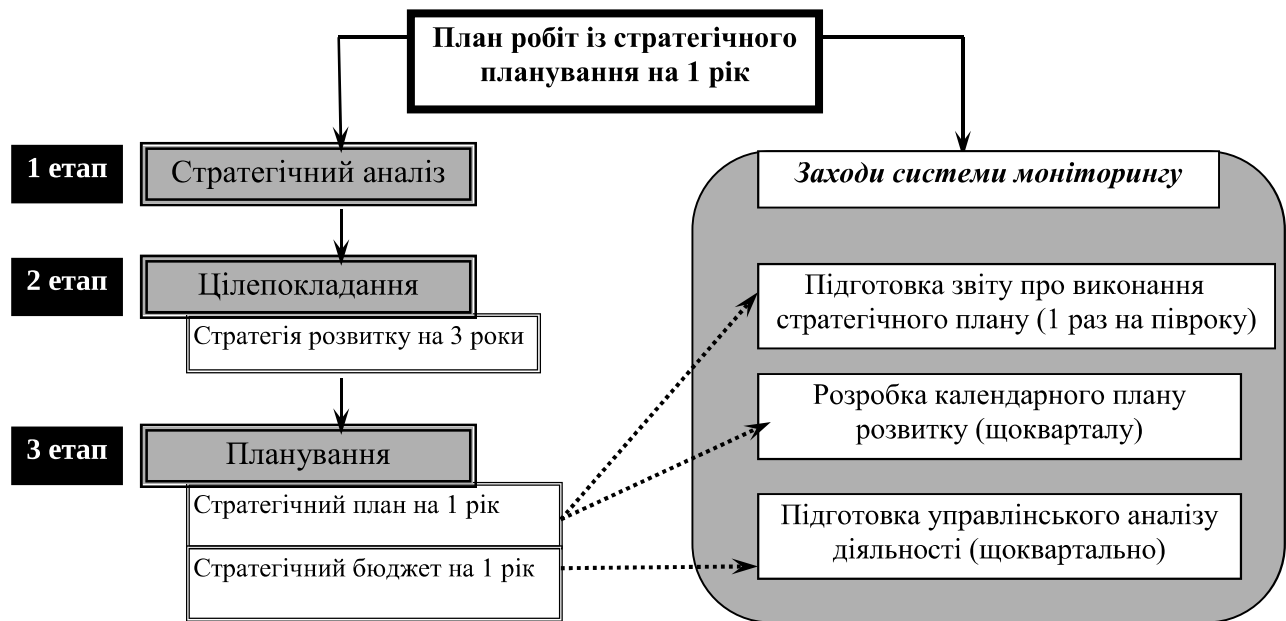


Рис. 1. Модель моніторингу реалізації стратегії розвитку і виконання стратегічного плану стоматологічного центру.

Із наведеного рисунка видно, що основними контрольними заходами системи моніторингу є:

- підготовка плану робіт зі стратегічного планування на 1 рік і контроль його виконання;
- щоквартальні звіти про виконання стратегічного плану розвитку СЦ;
- щоквартальна підготовка управлінського аналізу діяльності.

5. Створити систему мотивації для стимуляції досягнення запланованих цілей

При підготовці реалізації стратегічного планування також необхідно забезпечити стимулювання діяльності виконавців. З цією метою необхідно активно використовувати систему матеріальної та нематеріальної мотивації співробітників, орієнтованої насамперед на досягнення стратегічних цілей СЦ.

Таким чином, процес стратегічного планування є одним із найбільш важливих і складних напрямків діяльності СЦ на принципах державно-приватного партнерства, тому його підготовці та реалізації необхідно приділяти особливу увагу.

Згідно з даними дослідження Harvard Business School, основними причинами провалів реалізації

стратегій серед 937 світових компаній з переліку Global-1000 були [9]:

1. Неправильна реалізація стратегічних цілей компанії. У 97 % випадків провал стратегічних планів і цілей зумовлений їх неправильною реалізацією.
2. Персонал не знає або не пов'язує стратегічні цілі компанії зі своєю діяльністю. 93 % персоналу не пов'язує результати своєї роботи зі стратегічними цілями компанії.
3. Розподіл ресурсів у планах і бюджетах не пов'язаний із реалізацією стратегічних цілей компанії. Основний бюджет 73 % компаній пов'язаний із забезпеченням повсякденної діяльності, а не цілями організації.
4. Контроль діяльності охоплює не всі важливі для ведення бізнесу показники. Тільки 15 % показників ефективності, які використовують компанії, пов'язані з необхідністю досягнення стратегічних цілей.
5. Мотивація співробітників спрямована на забезпечення поточних фінансових показників. Лише 24 % менеджерів мотивовані у своїй діяльності на досягнення стратегічних цілей компанії.

6. Програми розвитку бізнесу не враховують фактора реалізації стратегії компанії. Тільки 18 % внутрішньокорпоративних програм розвитку спрямовані на виконання стратегії розвитку компанії.

Висновки

Запропонована у статті методика стратегічного планування бізнес-діяльності стоматологічного центру на принципах ДПП включає послідовність етапів планування, графік і моніторинг їх проведення. Основним показником ефективності здійснення стратегічного планування має бути успішна реалізація розроблених планів. Однак навіть найефективніші та ретельно підготовлені плани не реалізуються через погане їх виконання. Для уникнення зриву планів і забезпечення реалізації стратегічного планування бізнес-діяльності

стоматологічного центру на принципах ДПП необхідно створити запропоновані організаційно-методичні умови для проведення стратегічного менеджменту. Це є особливо важливим для СЦ, які працюють на принципах ДПП, оскільки їх діяльність націлена насамперед на задоволення потреб населення у широкому спектрі стоматологічних послуг, необхідних для збереження і зміцнення здоров'я, що є одним із найважливіших критеріїв соціально-економічного розвитку суспільства.

Перспективи подальших досліджень полягають у використанні запропонованої методики проведення стратегічного планування бізнес-процесів при розробці оптимізованої функціонально-організаційної моделі стоматологічного центру, який працює на принципах державно-приватного партнерства.

Список літератури

1. Варнавский В. Г. Управление государственно-частными партнерствами за рубежом / В. Г. Варнавский // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2012. – № 2. – С. 134–147.
2. Гладков К. В. Государственно-частное партнерство как источник компетенций частного партнера в здравоохранении / К. В. Гладков // Современные проблемы науки и образования. – 2016. – № 2. – С. 125–136.
3. Добагян Е. К. Факторы и современные тенденции развития ГЧП в здравоохранении на примере зарубежного опыта / Е. К. Добагян // Человеческий капитал и профессиональное образование. – 2016. – № 2. – С. 75–78.
4. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : пер. с англ. / П. Ф. Друкер. – М. : Издательский дом «Манн, Иванов и Фербер», 2012. – 205 с.
5. Князюк Н. Ф. От менеджмента качества к стратегическому управлению медицинской организацией с использованием сбалансированной системы показателей / Н. Ф. Князюк // Менеджер здравоохранения. – 2010. – № 4. – С. 21–29.
6. Кузнецова Н. А. Стратегическое планирование в системе управления учреждения здравоохранения [Электронный документ] / Н. А. Кузнецова, М. В. Трескова. – Режим доступа : http://vectoreconomy.ru/images/publications/2017/11/economicsmanagement/Kuznetsova_Treskova.pdf. – Название с экрана.
7. Магданов П. В. Процесс стратегического планирования в корпорации / П. В. Магданов // Стратегии бизнеса. – 2013. – № 1. – С. 59–65.
8. Наджафова М. Н. О применении стратегического планирования в системе здравоохранения [Электронный документ] / М. Н. Наджафова // Иннов: электронный научный журнал. – 2018. – № 2 (35). – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/o-primenenii-strategicheskogo-planirovaniya-v-sisteme-zdravoohraneniya>. – Название с экрана.
9. Неудачин В. В. Реализация стратегии компании. Финансовый анализ и моделирование / В. В. Неудачин. – М. : Издательский дом «Дело», 2011. – 168 с.
10. Орлова Н. М. Методология системного цільового управління діяльністю амбулаторно-поліклінічного закладу / Н. М. Орлова, І. В. Корецький // Галицький лікарський вісник. – 2013. – Т. 20, № 3. – С. 142–145.
11. Щепин О. П. Общественное здоровье и здравоохранение : учебник / О. П. Щепин, В. А. Медик. – М. : ГЭОТАР-Медиа, 2011. – 592 с.

References

1. Varnavskiy, V.G. (2012). Upravleniye gosudarstvenno-chastnymi partnerstvami zarubezhom [Managing of public-private partnerships abroad]. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniya – State and Municipal Administration Issues*, 2, 134-147 [in Russian].
2. Gladkov, K.V. (2016). Gosudarstvenno-chastnoye partnerstvo kak istochnik kompetentsiy chastnogo partnerya v zdravookhraneni [Public-private partnership as a source of competence of a private partner in health care]. *Sovrem. probl. nauki i obrazovaniya – Modern Problems of Science and Education*, 2, 125-136 [in Russian].
3. Dobagyan, Ye.K. (2016). Faktory i sovremennyye tendentsii razvitiya GCHP v zdravookhraneni na primere zarubezhnogo opyta [Factors and current trends in the development of PPP in health care on the example of foreign experience]. *Chelovech. kapitali profession. obrazovaniye – Human Capital and Professional. Education*, 2, 75-78 [in Russian].
4. Druker, P.F. (2012). *Zadachi menedzhmenta v XXI veke [Management tasks in the 21st century]*. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber Publishing House [in Russian].
5. Knyazyuk, N.F. (2010). Ot menedzhmenta kachestva k strategicheskomy upravleniyu meditsinskoj organizatsiyey s ispolzovaniem sbalansirovannoy sistemy pokazateley [From quality management to strategic management of a medical organization using a balanced scorecard]. *Menedzher zdravookhraneniya – Health Care Manager*, 4, 21-29 [in Russian].

6. Kuznetsova, N.A., & Treskova, M.V. Strategicheskoye planirovaniye v sisteme upravleniya uchrezhdeniya zdavo-okhraneniya [Strategic planning in the management system of the health care institution]. Retrieved from: http://vectoreconomy.ru/images/publications/2017/11/economicsmanagement/Kuznetsova_Treskova.pdf [in Russian].
7. Magdanov, P.V. (2013). Protsess strategicheskogo planirovaniya v korporatsii [The process of strategic planning in a corporation]. *Strategii biznesa – Business Strategies*, 1, 59-65 [in Russian].
8. Nadzhafova, M.N. (2018). O primenenii strategicheskogo planirovaniya v sisteme zdavookhraneniya [On the application of strategic planning in the health care system]. *Innov: elektronnyy nauchnyy zhurnal – Innov: Electronic Scientific Journal*, 2 (35). Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-primenenii-strategicheskogo-planirovaniya-v-sisteme-zdavookhraneniya> [in Russian].
9. Neudachin, V.V. (2011). Realizatsiya strategii kompanii. Finansovyy analiz i modelirovaniye [Implementation of the company's strategy. Financial analysis and modeling]. Moscow: Izdatelskiy dom „Delo“ [in Russian].
10. Orlova, N.M., & Koretskyi, I.V. (2013). Metodolohiia systemnoho tsilovoho upravlinnia diialnistiu ambulatorno-poliklinichnoho zakladu [Methodology of a systemic management of an outpatient-political foundation]. *Halyskyi likarskyi visnyk – Galician Medicinal Herald*, 20 (3), 142-145 [in Ukrainian].
11. Shchepin, O.P., & Medik, V.A. (2011). *Obshchestvennoye zdorovye i zdavookhraneniye [Public health and health care]*. Moscow: GEOTAR-Media

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТОМАТОЛОГИЧЕСКОГО ЦЕНТРА, ОСНОВАННОГО НА ПРИНЦИПАХ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА

В. Д. Чопчик¹, Н. М. Орлова²

¹Стоматологический медицинский центр Национального медицинского университета имени А. А. Богомольца, г. Киев, Украина

²Национальная медицинская академия последипломного образования имени П. Л. Шупика, г. Киев, Украина

Цель: научно обосновать методику осуществления стратегического планирования в стоматологическом медицинском центре, основанном на принципах государственно-частного партнерства.

Материалы и методы. Методика стратегического планирования в стоматологическом центре обоснована на основании системного подхода и системного анализа с использованием информационно-аналитического метода. Информационной базой для ее формирования выступили научные работы специалистов по организации и управления здравоохранением, а также результаты собственных исследований.

Результаты. В статье представлена методика стратегического планирования бизнес-деятельности стоматологического центра на принципах государственно-частного партнерства, которая включает последовательность этапов планирования, график и мониторинг их проведения. Предложенная методика создает организационно-методические условия для проведения стратегического менеджмента и способствует обеспечению экономической эффективности деятельности центра. Методика особенно важна для центров, основанных на принципах государственно-частного партнерства, так как их деятельность нацелена прежде всего на удовлетворение потребностей населения в широком спектре услуг, необходимых для сохранения и укрепления стоматологического здоровья.

Выводы. Предложенная методика проведения стратегического планирования бизнес-процессов будет использована при разработке оптимизированной функционально-организационной модели стоматологического центра на принципах государственно-частного партнерства.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: стратегическое планирование бизнес-деятельности; стоматологический центр; государственно-частное партнерство.

STRATEGIC PLANNING OF BUSINESS ACTIVITY OF THE DENTAL CENTER ORGANIZED ON THE PRINCIPLES OF PUBLIC PARTNERSHIP

V. D. Chopchik¹, N. M. Orlova²

¹Dental Medical Center of O. Bohomolets National Medical University, Kyiv, Ukraine

²P. Shupyk National Medical Academy of Postgraduate Education, Kyiv, Ukraine

Purpose: to substantiate scientifically the methodology of strategic planning in a dental medical center based on the principles of public-private partnership.

Materials and Methods. The method of strategic planning in the dental center was developed on the basis of a systematic approach and system analysis using information-analytical method. The information base for its formation was the scientific works of specialists in the organization and management of health care, as well as the results of their own research. The information base for its formation was the scientific works of specialists in the organization and management of health care, as well as the results of their own research.

Results. The article presents the methodology of strategic planning of business – activities of the dental center on the principles of public-private partnership, which includes a sequence of planning stages, a schedule and monitoring of their implementation. The proposed methodology creates organizational and methodological conditions for conducting strategic management and contributes to the economic efficiency of the center's

activities. The methodology is especially important for centers on the principles of public-private partnership, since their activities are aimed primarily at meeting the needs of the population in a wide range of services necessary to maintain dental health.

Conclusions. The proposed methodology for strategic planning of business processes will be used in the development of an optimized functional and organizational model of the dental center, which operates on the principles of public-private partnership.

KEY WORDS: **strategic business planning; dental center; public-private partnership.**

Рукопис надійшов до редакції 02.11.2018 р.

Відомості про авторів:

Чопчик Віталій Дмитрович – кандидат медичних наук, в. о. заступника директора з медичної частини Стоматологічного медичного центру Національного медичного університету імені О. О. Богомольця.

Орлова Наталія Михайлівна – доктор медичних наук, професор кафедри медичної статистики Національної медичної академії післядипломної освіти імені П. Л. Шупика; тел.: +38(044) 278-77-79.