

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-55>

УДК 005.5

НЕОБХІДНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ЙОГО КЛЮЧОВІ ОРІЄНТИРИ

THE NEED FOR A STRATEGIC APPROACH IN THE MANAGEMENT OF HEALTHCARE INSTITUTIONS AND ITS KEY ORIENTATIONS

Станасюк Наталія Степанівна

доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6885-9431>

Мінко Анна Вікторівна

аспірантка,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-4388-7695>

Stanasiuk Nataliia, Minko Anna

Lviv Politechnic National University

Стаття присвячена обґрунтуванню важливості використання стратегічного підходу в управлінні сучасними закладами охорони здоров'я. Дано порівняльну характеристику адмініструванню і менеджменту. В статті акцентовано, що реформи системи охорони здоров'я потребують зміни управлінських підходів до медичних закладів, зокрема використання стратегічного управління. Обґрунтовано, що стратегічне управління закладами охорони здоров'я базується на ідентифікації стану зовнішнього середовища, виокремленні факторів, які необхідно враховувати при формуванні стратегії розвитку закладу. Зовнішні фактори представлено в розрізі чотирьох груп: державна стратегія та політика у сфері охорони здоров'я; технологічні, організаційні та соціально-психологічні фактори. Акцентовано увагу на важливості адаптації сучасних закладів охорони здоров'я до змін зовнішнього середовища.

Ключові слова: менеджмент, адміністрування, менеджер закладу охорони здоров'я, стратегічне управління, стратегія, фактори зовнішнього середовища.

The article is devoted to the substantiation of the importance of using a strategic approach in the management of modern healthcare institutions. Strategic management of organizations helps to ensure their success in the market, as well as skillful adaptation to turbulent environmental conditions, which is extremely relevant today. When writing the article, the following research methods were used: generalization, analysis and synthesis to form the theoretical basis of the research; comparative analysis to identify development trends, study world experience; grouping to highlight factors of the external environment that should be taken into account in strategic management. The conceptual and terminological apparatus of management of health care institutions has been developed. A comparative characterization of administration and management is given. It is established that administration was characteristic of the centralized system of management of health care institutions, and management is a universal approach to managing organizations that operate on the principles of full or partial self-management and self-financing. The article emphasizes that health care reforms require a change in management approaches to medical institutions, in particular, the use of strategic management. It is substantiated that strategic management of healthcare institutions is based on identification of the external environment and allocation of factors which should be taken into account when formulating the development strategy of an institution. The external factors are presented in the context of four groups: the state strategy and policy in the field of health care; technological, organizational and socio-psychological factors. The importance of adapting modern health care institutions to changes in the external environment is emphasized. The practical value of the research lies in the fact that the obtained results will allow a better understanding of the modern situation in the healthcare sector and can be the basis for the formation of effective strategies for the development of health care institutions.

Keywords: management, administration, manager of a health care institution, strategic management, strategy, environmental factors.



Постановка проблеми. Система охорони здоров'я є однією з найважливіших складових соціальної сфери. До 1991 року в Україні діяла централізована система охорони здоров'я, відома як «система Семашка», серед вад якої – неефективна медична допомога, велика кількість немедичного персоналу, низькі заробітні плати медичних працівників, обмежений доступ до сучасних технологій в галузі охорони здоров'я [1]. Те, що в колишньому Радянському Союзі медицина фінансувалася за «залишковим» підходом і був проголошений принцип загального безкоштовного лікування, не сприяло розвитку галузі. Керівництво медичних закладів було позбавлене ініціативи та реальних важелів впливу на ситуацію. Менеджмент у колишньому СРСР не визнавали та трактували як науку буржуазного управління.

Цілком очевидно, що в незалежній Україні, де економіка поступово трансформувалась із адміністративної на ринкову, галузі соціальної сфери також потребували глибоких змін. Серед принципів охорони здоров'я, задекларованих «Основами законодавства України про охорону здоров'я» (1992), виокремили децентралізацію державного управління, розвиток самоуправління закладів і самостійність працівників на правовій і договірній основі. З 2017 року охорона здоров'я перебуває в стані активного реформування, метою якого є підвищення доступності та якості медичних послуг. Зміни у галузі охорони здоров'я різновекторні й стосуються фінансування охорони здоров'я, децентралізації управління, медичної освіти, системи громадського здоров'я, медичних закупівель тощо. Не менш важливим є формування нової генерації менеджерів закладів охорони здоров'я, здатних працювати в нових динамічних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми формування сучасної системи менеджменту закладами охорони здоров'я розглядали у своїх працях Р. Кірашук, О. Коваленко, Ю. Кравчик, І. Кремсарь, Л. Мельник, М. Обрізан, І. Пархоменко-Куцевіл, О. Поживілова та ряд інших вчених. Більшість досліджень науковців стосуються розвитку управлінських підходів в сфері охорони здоров'я. Проте особливості стратегічного підходу до побудови системи менеджменту закладами охорони здоров'я у цих дослідженнях розкриті недостатньо. Однак реформи в охороні здоров'я тривають, і формування когорт менеджерів медичних закладів із стратегіч-

ним мисленням та сучасними управлінськими підходами залишається вкрай актуальним.

Формулювання цілей статті. Метою статті є висвітлення трансформації управлінської діяльності в закладах охорони здоров'я в період реформування галузі та виокремлення чинників зовнішнього середовища, які мають враховуватися менеджером медичного закладу при формуванні стратегії його розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як зазначають дослідники сфери охорони здоров'я, наразі більшість медичних закладів має застарілі структуру, організаційні процеси та систему мотивації персоналу, які категорично не відповідають новим умовам і новим можливостям. Щоб усе це упорядкувати і привести до ладу, а головне – у відповідність до сучасних реалій необхідні процеси стратегування в галузі [2, с. 36].

Серед основних проблем в медичних закладах виділяють: відсутність прозорості, послідовної комунікації з чітким інформуванням; співробітники не знають стратегічної мети, перспективи організації; відсутність прозорих індикаторів якості та ефективності праці; високий ступінь вигорання, низький рівень залученості співробітників; низький рівень мотивації до розвитку (наприклад, навички аналізу клінічних ситуацій, базованих на міжнародній доказовій клінічній інформації, розвиток комунікативних навичок і т. д.); низький рівень автономності співробітника; невміння працювати в команді та виходити з конфліктних ситуацій; низький рівень технічного оснащення в медичному закладі [3].

Вирішення широкого кола проблем у закладах охорони здоров'я неможливе без формування ефективної системи управління. Проте, коли мова йде про управлінську діяльність, використовуються різні терміни – управління, адміністрування, менеджмент.

Зазначимо, що управління загалом означає вплив на об'єкт спрямований на зміну його стану. Управлінська праця має інтелектуальний характер і ставить за мету створення необхідних умов (організаційних, технічних, соціальних, психологічних тощо) для реалізації цілей і завдань організації. Управлінською можна вважати діяльність будь-якого лікаря, який має у своєму підпорядкуванні персонал, підрозділ чи заклад охорони здоров'я. Підвищення ефективності управління закладами охорони здоров'я є важливим чинником покращення якості, культури та доступності медичної допомоги на основі раціонального

використання фінансових, матеріальних та кадрових ресурсів [4, с. 92].

Тривалий час управління вітчизняною охороною здоров'я і медичними закладами ґрунтувалося на прямому адмініструванні, а роль економічних і соціально-психологічних методів була незначна, що не сприяло підвищенню якості медичних послуг. Адміністрування – формальна, бюрократична управлінська діяльність керівників і органів управління установою, організацією, яка здійснюється, в основному, через суворе дотримання норм чинного законодавства, наказів, розпоряджень, інструкцій без оцінювання альтернативних варіантів; здійснення управлінських функцій, розподіл, узгодження та координація, тобто організація роботи персоналу на основі формалізації і суворої регламентації. Адміністративний підхід до управління часто характеризують як формально-бюрократичний, одновекторний процес управлінського впливу на об'єктний склад із використанням бюрократичних (владних) засобів [5, с. 25]. У міру децентралізації закладів охорони здоров'я адміністративний вплив все більше доповнюється методами менеджменту, які є більш гнучкими і орієнтованими на працівників, їх мотивування і розвиток.

Основними навичками для керівників сьогодні мають бути: формування стратегії, цілей та чітких задач; надавання систематичного зворотного зв'язку співробітнику (feedback) про помилки, досягнення; створення корпоративного навчання; навички ведення переговорів, нарад, зібрань, консилиумів; навички проведення критичної бесіди при появі конфліктних ситуацій серед співробітників, опрацюванні скарг; формування мультидисциплінарного підходу в роботі з пацієнтом; навички ефективної комунікації (наставництво, партнерство, недирективна комунікація, навички делегування) [3].

Сучасна система охорони здоров'я України характеризується активним процесом реформування, пов'язаним з переходом від бюджетно-страхової до ринково-страхової моделі функціонування системи, зокрема, перетворення медичних установ первинної ланки у нові організаційно-правові форми, управляти якими повинні керівники – менеджери. Керівники органів управління та медичних закладів відіграють вирішальну роль у підтримці реалізації реформ галузі охорони здоров'я.

Менеджмент являє собою «раціональну оцінку ситуації і систематичний вибір цілей

(що потрібно робити); систематичну розробку стратегії досягнення цих цілей; розміщення необхідних ресурсів; раціональне планування, організацію, управління і контроль діяльності, що необхідні для досягнення поставлених цілей; мотивування і винагороду людей за роботу» [6, с. 103].

Коли мова йде про менеджмент, то, насамперед, мають на увазі сферу бізнесу. В контексті бізнесу менеджмент – це наука перемагати у конкурентній боротьбі. Бізнес-менеджмент означає системне управління компанією. У процесі бізнес-менеджменту топ-менеджер зобов'язаний здійснювати стратегічне планування, керівництво персоналом, ресурсами й проектами, регулярно проводити тактичний контроль досягнення поставлених цілей, виконувати роль лідера в кризових ситуаціях, здійснювати аналізування ефективності діяльності компанії.

Донедавна домінували погляди про нецільність використовувати методологію менеджменту в системах, які не мають безпосереднього відношення до бізнесу, однак в останні роки у світовій практиці ці погляди змінилися. Більшість дослідників вважають, що для досягнення мети та максимальної ефективності за мінімальних витрат будь-яким організованим структурам слід застосовувати загальні принципи та методи менеджменту.

У результаті реформ останніх років заклади охорони здоров'я та їхні керівники отримують більше автономії як в організаційному, так і фінансовому аспектах. Керівниця директорату медичних послуг МОЗ О. Машкевич з цього приводу зазначила: «керівники закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) мають зрозуміти, що тепер вони керують підприємствами. І мають думати над розвитком і покращенням цих підприємств, залученням до роботи найкращих фахівців, а також працювати з власниками закладів охорони здоров'я – здебільшого це органи місцевого самоврядування» [7].

На виконання Указу Президента «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 липня 2021 року «Про стан національної системи охорони здоров'я та невідкладні заходи щодо забезпечення громадян України медичною допомогою» було розроблено Стратегію розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. Метою Стратегії є сприяння здоров'ю та добробуту громадян шляхом забезпечення справедливого доступу до якісних медичних послуг, побудови стійких систем охорони здоров'я та забезпечення участі суспільства в їхній діяльності

[8]. У зазначеній стратегії п'ятим стратегічним пріоритетом визначено «Створення системи ефективного управління закладами охорони здоров'я, яка забезпечує громадську підзвітність та нагляд». Досягнути цього пріоритету неможливо без формування нової генерації менеджерів закладів охорони здоров'я.

Стратегічне управління реалізується у стратегічному плануванні, формуванні і реалізації певної стратегії. Стратегія – це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні для організації проблеми, його місію, головні цілі і розподіл ресурсів для їх досягнення. Стратегія полягає в конкретизації шляхів розвитку організації, виходячи з динаміки зовнішнього середовища шляхом формування довгострокових цілей, мобілізації ресурсів для їх досягнення і планування конкретних дій на перспективу.

Зазначимо, що Сафонов Ю. М., Борщ В. І. чинники зовнішнього середовища, що впливають на діяльність закладів охорони здоров'я, поділяють на дві групи: фактори опосередкованого впливу (законодавство, державні інституції, економічний стан країни, демографія, ступінь науково-технічного розвитку, ступінь інноваційного розвитку країни) та фактори прямого впливу (конкуренти, пацієнти, постачальники, техніко-технологічна складова, ринок медичних новацій, органи місцевого самоврядування) [9, с. 65].

На рис. 1 нами виділено групи факторів, які мають бути враховані керівником закладу охорони здоров'я в стратегічному управлінні, оскільки вони відповідають сьогodнішнім трендам у медичній сфері. Звісно, в процесі стратегічного управління менеджер закладу повинен враховувати ряд інших факторів, наприклад, зміну демографічної ситуації в країні, цілий комплекс проблем із здоров'ям, спричинених війною, потребу в забезпеченні енергозбереження в закладі і багато інших.

Поділяємо думку Ю. Кравчика, що адаптація закладів охорони здоров'я до змін у зовнішньому середовищі й пов'язаними з ними впливами факторів зовнішнього середовища може бути параметричною (припускає зміну параметрів внутрішніх систем закладів охорони здоров'я) або структурною (передбачає зміну самої структури внутрішньої системи, появу нової внутрішньої системи (нових підрозділів чи відділів), реорганізацію або ліквідацію існуючих). Обидва види адаптації є досить ефективними і при їх застосуванні можна досягнути бажаних результатів [10, с. 188].

Сьогodні трансформована вітчизняна організація системи охорони здоров'я повинна бути гнучкою і здатною до адаптації, спроможною реагувати на невизначені умови, а також органічно взаємодіяти з навколишнім світом.



Рис. 1. Групи зовнішніх факторів, які мають враховуватися в стратегічному управлінні закладом охорони здоров'я

Джерело: авторська розробка

Висновки. Реформи в системі охорони здоров'я в Україні тривають і ефективний менеджер – одна з опорних ідеологем цих реформ. Серед стратегічних напрямів реформування вітчизняної медицини чільне місце повинно займати формування менеджерів, здатних працювати в нових умовах, коли адміністративні методи управління доповнюються методами менеджменту. Останні характеризуються гнучкістю, адаптивністю, потребують мультидисциплінарних знань та стратегічного

підходу. Стратегічний підхід в управлінні традиційно використовувався в бізнес-структурах. Останніми роками методичні підходи менеджменту екстраполюються на соціальну сферу, зокрема, охорону здоров'я. Відтак менеджери медичних закладів повинні опанувати засади стратегічного управління. Для цього важливо враховувати численні фактори зовнішнього середовища і здійснювати адаптацію внутрішніх процесів, технологій і ресурсів до цих факторів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Обрізан М. Як нам відновити українську медицину після перемоги? URL: <https://voxukraine.org/yak-nam-vidnovyty-ukrayinsku-medycynu-pislya-peremogy> (дата звернення: 07.03.2024)
2. Піроженко Н. Теоретичні засади стратегування в сфері охорони здоров'я як умови автономізації медичних закладів. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2 (83). С. 33–38.
3. Науменко Г. Формування здорової корпоративної культури в медичній організації. *Психосоматична медицина та загальна практика*. 2020. 5(1), URL: <https://uk.e-medjournal.com/index.php/psp/article/view/230>
4. Кірашчук Р. П., Пархоменко-Куцевіл І. О. Стилі керівництва та роль і місце керівника в управлінні закладом охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 5. С. 88–94.
5. Кривокульська Н. Адміністративний менеджмент у системі менеджменту органів державної влади. *Вісник національної академії державного управління при Президентові України*. 2013. № 1. С. 22–29.
6. Levitt Th. Management and the postindustrial society. *National Affairs*. 2024. № 59. Р. 69–103.
7. Машкевич О. Стратегія охорони здоров'я 2030 дозволить громадянам отримувати якісні безкоштовні медичні послуги по всій Україні. URL: <https://rpr.org.ua/news/strategiia-okhorony-zdorov-ia-2030-dozvolyt-hromadianam-otrymuvaty-ia-kisni-bezkoshtovni-medposluhy-po-vsiy-ukraini-kerivnytsia-dyrektoratu-moz/> (дата звернення: 07.03.2024)
8. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. URL: <https://moz.gov.ua/uploads/ckedit/0/D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F/UKR%20Health%20Strategy%20Feb%202022.pdf>. (дата звернення: 5 березня 2024 р.)
9. Сафонов Ю. М., Борщ В. І. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. № 8. С. 62–76
10. Кравчик Ю. Розвиток системи управління господарською діяльністю: особливості закладів охорони здоров'я. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2022. С. 187–192.

REFERENCES:

1. Obrizan M. Yak nam vidnovyty ukrayins'ku medycynu pislya peremohy? [How can we restore Ukrainian medicine after the victory?]. Available at: <https://voxukraine.org/yak-nam-vidnovyty-ukrayinsku-medycynu-pislya-peremogy> (accessed March 7, 2024). (in Ukrainian)
2. Pirozhenko N. (2021) Teoretychni zasady stratehuvannia v sferi okhorony zdorovia yak umovy avtonomizatsii medychnykh zakladiv [Theoretical Foundations of Healthcare Strategizing as a Condition for the Autonomy of Medical Institutions]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, no. 2 (83), pp. 33–38. (in Ukrainian)
3. Naumenko H. (2020) Formuvannia zdorovoi korporatyvnoi kultury v medychnii orhanizatsii. [Formation of a healthy corporate culture in a medical organization]. *Psykhosomatychna medycyna ta zahalna praktyka*, 5(1), Available at: <https://uk.e-medjournal.com/index.php/psp/article/view/230> (in Ukrainian)
4. Kirashchuk R. P., Parkhomenko-Kutsevil I. O. (2021) Styli kerivnytstva ta rol i mistse kerivnyka v upravlinnia zakladom okhorony zdorovia [Leadership styles and the role and place of the manager in the management of a health care institution]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 5, pp. 88–94. (in Ukrainian)
5. Kryvokulska N. (2013). Administratyvnyi menedzhment u systemi menedzhmentu orhaniv derzhavnoi vlyady. [Administrative management in the management system of state authorities]. *Visnyk natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy*, no. 1, pp. 22–29. (in Ukrainian)
6. Levitt Th. (2024). Management and the postindustrial society. *National Affairs*, no. 59, pp. 69–103.

7. Mashkevych O. Stratehiya okhorony zdorov"ya 2030 dozvolyt' hromadyanam otrymuvaty yakisni bezkoshtovni medychni posluhy po vsiy Ukraini [The 2030 health care strategy will allow citizens to receive high-quality free medical services throughout Ukraine]. Available at: <https://rpr.org.ua/news/stratehiia-okhorony-zdorov-ia-2030-dozvolyt-hromadianam-otrymuvaty-iakisni-bezkoshtovni-medposluhy-po-vsiy-ukraini-kerivnytsia-dyrektoru-moz/> (accessed March 7, 2024) (in Ukrainian)

8. Stratehiia rozvytku systemy okhorony zdorovia do 2030 roku [Strategy for the development of the health care system until 2030]. Available at: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F/UKR%20Health%20Strategy%20Feb%202024.2022.pdf>. (accessed March 5, 2024) (in Ukrainian)

9. Safonov Yu. M., Borshch V. I. (2018) Stratehichniy menedzhment zakladiv okhorony zdorovia: zahalni pryncypy ta osoblyvosti zastosuvannya v haluzi okhorony zdorovia Ukrainy [Strategic management of health care institutions: general principles and features of application in the field of health care of Ukraine]. *Ekonomika ta upravlinnya natsional'nym hospodarstvom*, no. 8, pp. 62–76. (in Ukrainian)

10. Kravchuk Yu. (2022) Rozvytok systemy upravlinnya hospodars'koyu diyal'nisty: osoblyvosti zakladiv okhorony zdorov"ya [Development of the business management system: features of health care institutions]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, pp. 187–192. (in Ukrainian)