

*Секція: Менеджмент і практика управління*

**Борщ Вікторія Ігорівна**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри менеджменту та інновацій*

*Одеський національний університет імені І. І. Мечникова*

*м. Одеса, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**

Сьогодні в галузі охорони здоров'я України відбуваються значні трансформації, які ознаменувалися переходом до нової моделі фінансування, автономізації медичних закладів, а отже, й пошуком нових механізмів управління. У результаті, як приватні, так і державні медичні заклади діють в умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюється та на яке впливає багато чинників.

Серед чинників зовнішнього середовища опосередкованого впливу на медичні заклади можна виділити такі, як законодавча система в сфері охорони здоров'я; державні інституції, що впливають на цю галузь; економічний стан країни; демографія; ступінь науково-технічного розвитку країни та її інноваційного розвитку. Серед чинників, що безпосередньо впливають на діяльність закладів охорони здоров'я, можна виділити такі: основних конкурентів як державного, так і приватного сектору економіки; пацієнтів як основних споживачів медичних послуг; постачальників; техніко-технологічне середовище національного та регіонального ринків медичних послуг; національний та регіональний ринки медичних та фармацевтичних новацій; органи місцевого самоврядування та інші зацікавлені особи.

Заклад охорони здоров'я має не просто враховувати чинники, що представлено вище, у своїй діяльності, а й впливати на них та управляти ними. Вони мають стати конкурентними перевагами закладу охорони здоров'я у конкурентній боротьбі з іншими суб'єктами ринку.

Також зовнішнє середовище медичних закладів України характеризується значною залежністю від політичної діяльності та державних інституцій, інтеграційними процесами, залежністю від світового господарства, посиленням тиску світового ринку медичних послуг та фармацевтичного ринку, відсутністю систематизованих орієнтирів для вибору напрямів розвитку, недостатністю або повною відсутністю стратегічної інформації в межах галузі.

В таких умовах головним інструментом управління закладу охорони здоров'я стає стратегічний менеджмент, що представляє собою активний динамічний процес формування та реалізації стратегій закладу враховуючи постійні зміни в зовнішньому середовищі [1; 2, с. 54]. Отже, стратегія закладу охорони здоров'я, як і будь-якої іншої організації, є його «імпульсом» до динамічних змін.

Основними особливостями стратегії закладу охорони від організацій з іншими видами діяльності є те, що вона має бути проактивною та спрямованою на:

- 1) максимізацію цінності медичної послуги для пацієнтів шляхом отримання найкращих результатів за найменших витратах;
- 2) перехід від лікувального процесу до управління медичним закладом та його основними процесами.

Національна система охорони здоров'я характеризується бюрократією та консерватизмом, а отже, вона не схильна до суттєвих докорінних змін. Це є значною перешкодою для імплементації принципів та інструментів стратегічного менеджменту в українських закладах охорони здоров'я.

Іншим викликом є те, що лікарі є головними учасниками системи охорони здоров'я. В Україні система мотивації та стимулювання медичного персоналу є досить неефективною та неякісною, що унеможливорює каскадний підхід до формування стратегій медичних закладів, коли усі ланки персоналу, у т.ч. й лікарський склад, залучені до цього процесу; а також призводить до небажання управлінських кадрів та персоналу розвиватися та запроваджувати нові технології.

Також основною перешкодою для впровадження принципів стратегічного менеджменту в систему управління закладами охорони здоров'я є некомпетентність керівного складу цих закладів. Переважна більшість керівників медичних закладів не мають спеціальної освіти в сфері управління, економіки, фінансів тощо, що призводить до нерозуміння ними переваг якісного стратегічного процесу.

Важливою перешкодою також є тривалий процес стагнації галузі охорони здоров'я України, що призвів до проблем із фінансуванням галузі, обмеженості організаційних ресурсів та низького ступеня інноваційного розвитку цієї сфери економіки.

Отже, враховуючи зазначені вище перешкоди для впровадження стратегічного менеджменту в процес управління закладами охорони здоров'я, ми можемо зробити наступні пропозиції:

1. Існує необхідність в організаційних змінах в системі управління закладами охорони здоров'я, а саме необхідно збільшити гнучкість та зменшити ієрархічність організаційних структур закладів, впровадити програмно-цільовий підхід в управління цими закладами тощо.

2. Зосередити увагу на координаційній функції менеджменту, а саме на прогнозуванні та розробці трендів діяльності, процесі прийняття управлінських рішень, координації робіт із забезпеченням взаємодії між різними структурними підрозділами та на впровадженні автоматизованої системи управління (АСУ).

3. Застосовувати принципи та інструменти ризик-менеджменту для подальшого вдосконалення діяльності та підвищення ефективності бізнес-процесів медичного закладу.

4. Управляти та стимулювати інноваційну діяльність закладів охорони здоров'я із наданням індивідуальної ініціативи та розвитком лідерських якостей персоналу.

5. Стимулювати неперервний процес розвитку персоналу закладу та стимулювати заклад до переходу до моделі самоосвітньої організації.

6. Впроваджувати принципи менеджменту якості (TQM) з метою підвищення якості всіх видів діяльності та процесів закладу, а також його ефективності із забезпеченням формування та розвитку культури результативності.

7. Формувати та розвивати організаційну культуру закладу охорони здоров'я із залученням персоналу до формування стратегії розвитку, управління закладом, формування нової якості медичної послуги тощо.

8. Спрямовувати діяльність закладу охорони здоров'я на створення медичної послуги більш високої якості чи з новими властивостями за умови зменшення її собівартості.

9. Реалізовувати принципи інтелектуального та інноваційного лідерства, що базується на розвитку емоційного та практичного інтелекту в працівників, компетентнісному підході, критичному мисленні, креативному менеджменті.

10. Формувати управлінський капітал, що забезпечує якість та ефективність системи управління закладом охорони здоров'я.

Реалізація заходів, представлених вище, забезпечить формування якісної та ефективної системи управління закладом охорони здоров'я як стійкої конкурентної переваги в умовах сучасного реформування цієї галузі.

### **Література**

1. Speziale G. Strategic management of a healthcare organization: engagement, behavioural indicators, and clinical performance // European Heart Journal Supplements. 2015. 17. A3-A7. doi:10.1093/eurheartj/suv003
2. Swayne L. E., Duncan W. J., Ginter P. M. Strategic management of health care organizations. 5th ed. Blackwell Publishing. 2006. 888 p.