

Менеджмент

УДК 338.24.021.8

Крамар Олег Михайлович

*кандидат економічних наук, радник голови
Тернопільської обласної державної адміністрації*

Kramar Oleh

*PhD in Economics, Advisor to the Head of the
Ternopil Regional State Administration*

ORCID: 0000-0002-7494-0340

Крамар Маріан Олегович

*аспірант кафедри економіки підприємств
та інформаційних технологій,
Львівського університету бізнесу та права*

Kramar Marian

*Postgraduate Student of the
Department of Business Economics and Information Technology*

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0000-0001-7150-1783

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ У МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ

WAYS TO IMPROVE MANAGEMENT IN MEDICAL INSTITUTIONS

***Анотація.** Об'єктом даного дослідження є шляхи удосконалення менеджменту у медичних закладах первинного рівня та ефективність його застосування на практиці. Методологія дослідження спирається на теоретико-методичний та методологічний аналіз наукової літератури.*

Одним із факторів сталого розвитку України є забезпечення належного стану здоров'я її громадян. Важлива роль відводиться системі

охорони здоров'я та ринку медичних послуг. На жаль, система охорони здоров'я України перебуває не в належному стані. Причинами цього є низький рівень фінансування, ресурсного та правового забезпечення, диспропорції в її структурі.

Результати даного дослідження дозволяють представити сутність економічної категорії «менеджмент в медичних установах» як комплексну систему індикаторів, через які відображається відповідність досягнутих результатів установленим нормам у меті та цілях діяльності установ, а також задоволеність інтересів керівників установ. У роботі з'ясовано, що для впровадження менеджменту необхідно дотриматися чотирьох базових складових: планування (стратегічне і оперативне), організація (зміна структури і вміння керувати нею), мотивація (впорядкування персоналу і ефективність його діяльності), контроль (загальне дослідження про виконання поставлених стратегічних цілей і завдань у медичній установі). У ході дослідження встановлено, що на сьогоднішній день менеджмент в медичних установах України досить застарілий, потребує впровадження новітніх технологій і не лише технічного забезпечення, але й людського ресурсу. Для удосконалення сфери контролю та управління для закладів охорони здоров'я необхідно створити достатнє інформаційно-комунікаційне забезпечення, а також і кадрове забезпечення. Доведено, що удосконалення функціонування медичних установ не можливе без впровадження ефективного менеджменту.

Ключові слова: *менеджмент, медична реформа, стратегічне планування, управління цілями.*

Summary. *The object of this research is ways to improve management in primary care facilities and the effectiveness of its application in practice. The*

methodology of the research is based on theoretical and methodological analysis of the scientific literature.

One of the factors of sustainable development of Ukraine is to ensure the proper health of its citizens. The health care system and the health care market play an important role. Unfortunately, Ukraine's health care system is not in good condition. The reasons for this are the low level of funding, resource and legal support, disparities in its structure.

The results of this research allow us to present the essence of the economic category "management in medical institutions" as a comprehensive system of indicators that reflect the compliance of the achieved results with the established norms in the purpose and objectives of institutions, as well as the interests of heads of institutions. The research found out that the implementation of management requires four basic components: planning (strategic and operational), organization (change of structure and ability to manage it), motivation (staffing and efficiency), control (general study of the implementation of strategic goals and objectives in the medical institution). The research found that today the management of medical institutions in Ukraine is quite outdated, requires the introduction of new technologies and not only technical support but also human resources. To improve the scope of control and management for health care facilities, it is necessary to create sufficient information and communication support, as well as staffing. It is proved that improving the functioning of medical institutions is not possible without the introduction of effective management.

Key words: *management, medical reform, strategic planning, goal management.*

Вступ. Проблеми сфери охорони здоров'я, такі як низька якість та ефективність надання медичних послуг, неефективне витрачання бюджетних коштів і, як наслідок, катастрофічні витрати домогосподарств

на охорону здоров'я є першочерговими питаннями у процесі реформування охорони здоров'я в Україні.

Головною метою для медичної реформи є усунення нерівності у галузі охорони здоров'я, а також спрямування системи охорони здоров'я України до універсальної доступності послуг та задоволення потреби громадян у створенні фінансово, соціально та політично виважених відносин між ними та системою охорони здоров'я.

Відповідно до законодавства України, до повноважень місцевого самоврядування належать управління закладами охорони здоров'я, організація їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення, організація медичного обслуговування та харчування в комунальних оздоровчих закладах, забезпечення в межах наданих повноважень доступності та безоплатності медичного обслуговування на відповідній території, а також розвиток усіх видів медичного обслуговування, зокрема розвиток мережі закладів охорони здоров'я, сприяння підготовці та підвищенню кваліфікації спеціалістів [1].

Зараз органи місцевого самоврядування стикаються з низкою перешкод для розвитку закладів охорони здоров'я: значні кошти з місцевих бюджетів спрямовуються на фінансування поточних видатків, а не на розвиток закладів та їхнього персоналу. Запровадження нової моделі дасть місцевому самоврядуванню можливість для повноцінного виконання своїх обов'язків у сфері охорони здоров'я.

Передусім це буде досягнуто шляхом прозорого розмежування: з національного рівня фінансуватиметься програма медичних гарантій, тоді як кошти місцевих бюджетів буде спрямовано на покращення якості роботи закладів охорони здоров'я та впровадження місцевих програм [2].

Метою роботи є охарактеризувати запровадження нової моделі фінансування системи охорони здоров'я, яка передбачає чіткі зрозумілі гарантії держави щодо медичної допомоги, кращий фінансовий захист для

громадян у випадку хвороби, ефективний і справедливий розподіл ресурсів та скорочення платежів пацієнтів [3]. Таким чином мають бути визначення функції, які забезпечують фінансування системи охорони здоров'я в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Серед основних напрямів реформування медичної галузі в Україні визначено підвищення ефективності функціонування системи охорони здоров'я шляхом: проведення функціонально-структурних перетворень з диференціацією лікарень та ліжкового фонду залежно від медичної допомоги; розмежування первинної, вторинної та третинної медичної допомоги з пріоритетом розвитку першої на засадах сімейної медицини; запровадження професійного менеджменту.

Реформа передбачає автономізацію закладів охорони здоров'я, що означає ведення самостійної господарської діяльності, автономності прийняття рішень у розподілі ресурсів, бюджетування, відповідальності керівництва лікарні за її ефективне функціонування. Саме професійний менеджмент сприяє прискоренню розвитку медичної установи, що безпосередньо пов'язано із якісним та кількісним наповненням управлінців на один медичний заклад. Реалізація медичної реформи потребує спеціально підготовлених фахівців -управлінців, які володіють сучасними знаннями з економіки, фінансового менеджменту, а також мають базові знання з основ суспільного здоров'я. Такі фахівці зможуть контролювати медичну систему, як у внутрішньому вимірі, так і застосовувати свої навички на зовнішню медичну атмосферу з метою удосконалення цілісної медичної системи в Україні, адже не можна впроваджувати медичну реформу не розуміючи методики її функціонування та можливості майбутнього контролю.

На сьогоднішній день менеджмент в медичних установах України досить застарілий, потребує впровадження новітніх технологій і не лише

технічного забезпечення, але й і людського ресурсу. Для удосконалення сфери контролю та управління для закладів охорони здоров'я необхідно створити достатнє інформаційно-комунікаційне забезпечення, а також і кадрове забезпечення. На жаль, більша частина керівників новостворених закладів не мають практичного досвіду керування. На ці посади повинні призначатися професійні менеджери, які стануть провідниками реформ охорони здоров'я та зможуть їх впроваджувати навіть у самих віддалених від столиці регіонах.

Перша причина проведення медичної реформи — це приклад неефективного менеджменту, адже з самого початку було порушено його базові принципи. Реформування відбувається без ретельної підготовки, чіткого планування, у тому числі й фінансового, не проведена належним чином роз'яснювальна робота з населенням. У сучасних медичних закладах керувати повинні не лікарі без досвіду, а ефективні управлінці з відповідною освітою.

Сучасний менеджмент в лікарні виконує головний лікар, який не має змоги справлятися усіма управлінськими функціями, такими як: питання економіки, управління та взаємодія з місцевою владою та навіть комунальними структурами, управління власною медичною структурою і її персоналом.

Такий широкий спектр обов'язків не може виконувати одна людина. Необхідно ввести менеджерів у систему охорони здоров'я і безпосередньо у медичні заклади і показати, що це ефективно, коли головний лікар займається одними питаннями, а менеджер — іншими. Саме тому удосконалення менеджменту медичних закладів України є болючим питанням у медичній реформі.

Менеджмент — це організація праці закладу для досягнення визначених цілей. Для успішного досягнення цілей необхідне швидке пристосування організації до змін зовнішнього середовища, даний фактор

говорить про можливість функціонування медичної установи в будь-яких умовах, не дивлячись на зміни та реформації. Ось це демонструє готовність закладу до змін.

Проблемою з якою стикається кожний головний лікар є історично сформована та застаріла адміністративно-командна культура, яку змінити для керівництва надзвичайно важко, а інколи навіть не можливо. Адже трансформація культури нестиме за собою втрати персоналу, невдоволеність, плинність кадрів, не виконання обов'язків і у кінцевому результаті негативне ставлення клієнта до постачальника медичних послуг.

Таблиця 1

Характеристика критеріїв адміністративно-командної культури у медичних закладах України

Критерій	Характеристика
Централізований підхід до управління	Абсолютна централізація всіх управлінських рішень, концентрація повноважень «нагорі». Визначеність «згори» певних параметрів, які для автономних закладів встановлює керівник закладу (наприклад, принципи та розмір мотивації персоналу, інвестиції тощо).
Матеріальна мотивація	Тарифна сітка як принцип визначення мотивації персоналу, за яким стимулюються лояльність до професії та категорія лікаря, що за умов напівзруйнованої системи підвищення кваліфікації веде до зрівнялівки, повністю відірваної від реальної кваліфікації лікаря.
Відсутність власних рішень	Наслідком перших двох рис є виняткова пасивність і несамостійність персоналу у вирішенні організаційних питань.
Неклієнтоорієнтованість	Наслідком другої риси є цілковита відсутність інтересу медичних працівників до пацієнта (в кращому випадку в ньому бачать «випадок», хворобу, але не людину з її пріоритетами та бажаннями), що, у свою чергу, зумовлює відсутність клієнтського сервісу в закладах охорони здоров'я.
Розсіювання обов'язків	Відсутність виокремленої управлінської функції: директором організації є головний лікар, який часто є ще й практикуючим лікарем, що в більшості випадків призводить до конфлікту між управлінською та виконавчою функціями; головний лікар часто є радше адміністратором, ніж менеджером або лідером.

Джерело: складено автором на основі [4]

Щоб подолати усі звиклі канони в українських лікарнях варто застосувати удосконалений менеджмент, який полягатиме у ключових діях менеджера, який керуватиметься моделлю «Циклу управління» на рис.1.

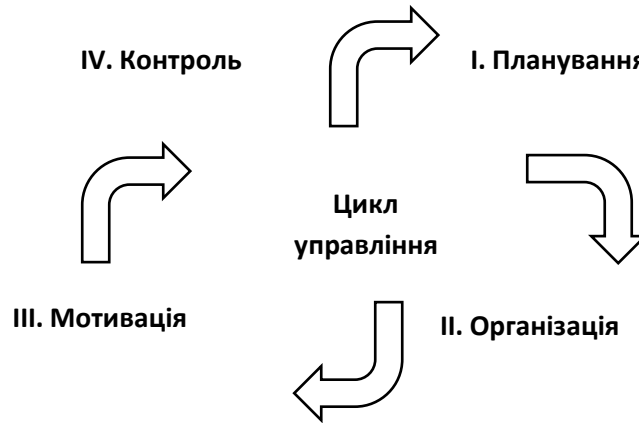


Рис.1. Модель циклу управління для медичних закладів

Джерело: [4]

Розглянемо кожний елемент у моделі циклу управління детальніше. Розпочнемо із елемента планування і його значення для подальшого функціонування медичного закладу. Звісно воно має важливе значення, адже створює умови для майбутнього функціонування лікарень. У процесі планування організація визначає мету свого існування, довгострокові та короткострокові цілі, а також необхідні кроки для реалізації цілей із залученням ресурсів.

В організації виділяють два рівні управління:

- стратегічне управління;
- оперативне управління (наприклад, управління часом прийому пацієнтів, управління ресурсами).

Стратегічне планування – це визначення напрямку розвитку організації на довгостроковий (три роки) та короткостроковий (один рік) період.

Стратегічне планування, що здійснене вперше, – досить тривала та трудомістка процедура, оскільки під час зустрічей робочої групи формуються засади іншої культури, стратегічна команда вчиться приймати управлінські рішення та перевіряє задекларовані цінності на справжність [2].

Наступним етапом моделі циклу управління є організація. Для її реалізації необхідно проаналізувати організаційну структуру медичного закладу. Важливо розуміти, що організаційна структура є втіленням стратегії організації, тобто повинна відповідати стратегії та змінюватися разом з нею.

Отже, після розроблення стратегії обов'язково необхідно переконатися, що поточна організаційна структура їй не заважає. Тому важливо визначити роль кожного з підрозділів щодо загальної місії організації та індикатори, що визначають результат роботи підрозділу [5]. Таким чином у медичному закладі будується організаційна основа, яка пов'язана із вирішенням базових завдань і цілей лікарні, які мають терміни виконання і відповідальних осіб.

Наступний суттєвий чинник на удосконалення менеджменту у лікарнях є мотивування персоналу. Мотивація – це система стимулів та процес стимулювання бажаної (з точки зору стратегії організації) поведінки працівників. Важливо підкреслити, що: зв'язки мотиваційних стимулів зі стратегією повинні бути чіткими та зрозумілими, а сама мотивація має бути не тільки матеріальною [4].

Для сучасних менеджерів делегування повноважень – це фактор успішного функціонування будь – якого підприємства, адже за виконання завдання несуть відповідальність визначені особи, у визначеному місці за певний термін [2].

Врешті-решт, жодна система не запрацює без контролю. В організації контроль повинен набути системних форм і складатися з

періодичних нарад, на яких заслуховуються та обговорюються звіти про реалізацію планів та показників.

Важливою рисою таких нарад повинна бути культура спільного пошуку та навчання: їхня мета не в тому, щоб когось покарати, а в тому, щоб зрозуміти, чи достатньо швидко ми рухаємось у визначеному напрямі і що потрібно змінити, якщо рухаємось не туди. Саме тому всі відповідальні приходять на наради вже з підготовленим аналізом своїх показників і пропозиціями щодо подальших дій.

Для того, щоб в організації ефективно працювала система контролю, необхідно:

- мати стратегічний план;
- чітко розуміти організаційну структуру та розподіл зон відповідальності;
- для кожного підрозділу (а в ідеалі – працівника) визначити ключові показники діяльності (механізм їх визначення, періодичність виміру та норми), що відповідають стратегії;
- створити систему нарад, на яких усі відповідальні менеджери періодично звітують про виконання планів та показників;
- дотримуватись культури спільного пошуку та навчання, щоб стимулювати самостійне вирішення проблем менеджерами, а не приховування їх від керівництва.

Висновки після заходів контролю повинні враховуватись при наступному циклі стратегічного планування.

На сьогоднішній день вищі навчальні заклади готують фахівців з напрямку менеджменту, які здатні створювати і впроваджувати новизну у колишні медичні установи. На прикладі Європи, слід звернути увагу на те, що при проведенні медичних змін у країнах ЄС в першу чергу запроваджується магістерська програма з менеджменту в охороні здоров'я, яка готує управлінців з сучасними знаннями економіки, управління,

державного управління. Випускники після дворічного курсу навчання отримують знання з економіки, права, логістики, статистики, фінансового менеджменту, епідеміології, політики у сфері охорони здоров'я. Таким чином вже готові фахівці здатні оволодіти і управляти в тому чи іншому закладі.

Може допомогти у пошуку ефективного менеджменту також і використання механізмів державно-приватного партнерства. На жаль, сьогодні медична галузь є надзвичайно закритою, і «чужих» фахівців не допускає, і це заважає змінити ситуацію в охороні здоров'я на краще.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Удосконалення функціонування медичних установ не можливе без впровадження ефективного менеджменту. На сьогоднішній день в Україні відсутність фахівців сфери управління в медичних установах є суттєво відчутною, адже лише один керівник вирішує питання медичного обслуговування та стратегічні цілі лікарні. Даний факт є одним з ключових у питанні реформування системи охорони здоров'я.

Для впровадження менеджменту необхідно дотриматися чотирьох базових складових: планування (стратегічне і оперативне), організація (зміна структури і вміння керувати нею), мотивація (впорядкування персоналу і ефективність його діяльності), контроль (загальне дослідження про виконання поставлених стратегічних цілей і завдань у медичній установі). Таким чином для закладів охорони здоров'я вдасться делегувати повноваження від головного лікаря до менеджера вищої ланки, який вдало розподілить обов'язки між менеджерами середнього рівня, а відповідно вони будуть контролювати процес виконання поставлених завдань у менеджерів нижчої ланки [2].

В Україні система охорони здоров'я перебуває на стадії кардинальних змін, які безпосередньо пов'язані із сучасними тенденціями суспільства. Саме тому електронне впорядкування охорони здоров'я дасть

змогу контролювати стан здоров'я населення в цілому та здійснювати загальний контроль, як з боку особи-пацієнта, так і з боку медичного працівника.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є удосконалення ефективного менеджменту в медичних закладах.

Література

1. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України № 280/97-ВР від 21.05.1997 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
2. Західна О.Р., Мидлик Ю.І. Медична реформа в умовах децентралізації влади в Україні . Науковий журнал «Молодий вчений». 2017. №11 (51). С.1155-1158. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/11/278.pdf>
3. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України № 2168-VIII від 19.10.2017 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2168-19>
4. Баценко Д., Брагінський П., Бучма М. Як організувати систему надання первинної медичної допомоги на місцевому рівні. Операційне керівництво /Міністерство охорони здоров'я України, Проект USAID «Реформа ВІЛ-послуг у дії», ТОВ «Агентство «Україна» К., 2018. 368 с. URL: http://moz.gov.ua/uploads/0/4992phc_
5. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.lv.ukrstat.gov.ua/>

References

1. Pro misceve samovrjaduvannja v Ukrajinі: Zakon Ukrajinі # 280/97-VR vid 21.05.1997 r. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>

2. Zakhidna O.R., Mydlyk Ju.I. Medychna reforma v umovakh decentralizaciji vlady v Ukraini . Naukovyj zhurnal «Molodyj vchenyj». 2017. #11 (51). S. 1155-1158. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/11/278.pdf>
3. Pro derzhavni finansovi gharantiji medychnogho obslughovuvannja naselennja: Zakon Ukrainy # 2168-VIII vid 19.10.2017 r. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2168-19>
4. Bacenko D., Braghinsjkyj P., Buchma M. Jak orghanizuvaty systemu nadannja pervynnoji medychnoji dopomoghy na miscevomu rivni. Operacijne kerivnyctvo /Ministerstvo okhorony zdorov'ja Ukrainy, Proekt USAID «Reforma VIL-poslugh u diji», TOV «Aghentstvo «Ukrajina» K., 2018. 368 s. URL: http://moz.gov.ua/uploads/0/4992phc_
5. Oficijnyj sajt Derzhavnoji sluzhby statystyky Ukrainy. URL: <http://www.lv.ukrstat.gov.ua/>