

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ОСМОЛЯН Лілія Анатоліївна

**Сучасні технології та спеціальний інструментарій
менеджменту у забезпеченні ефективного
управління організацією. / Modern technology and
special management tools in ensuring effective
management organization**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ПУАзмхм-21
Л. А. Осмолян

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Т. М. Попович

Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту:

"18" листопада 2022 р.

Завідувач кафедри
М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Теоретичні засади забезпечення ефективності системи управління організацією	5
1.1. Об'єктивна необхідність підвищення ефективності управління на засадах інноваційності.	5
1.2. Управлінські технології в менеджменті організації та їх розвиток	13
Висновки до розділу 1	21
Розділ 2. Оцінка діючих технологій менеджменту та їх ефективності в досліджуваній організації	23
2.2. Оцінка організаційно-функціональних механізмів управління досліджуваною організацією	23
2.1. Аналіз інструментарію та технологій менеджменту в розвитку досліджуваної організації.	30
2.3. Оцінка ефективності використовуваних технологій в менеджменті організації.	36
Висновки до розділу 2	42
Розділ 3. Модернізація системи менеджменту організації в контексті підвищення її ефективності	44
3.1. Вироблення концептуальних підходів до удосконалення системи менеджменту організації на засадах інноваційності	44
3.2. Впровадження новітніх технологій та спеціального інструментарію в практику управління організацією в контексті сучасних викликів та загроз .	50
Висновки до розділу 2	56
Висновки	57
Список використаних джерел	60

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність обраної теми обумовлена тим, що багато організацій публічного сектору використовують недостатньо адаптивні до реальних умов механізми та системи менеджменту, не в повній мірі застосовують свій управлінський та ресурсний потенціал для вирішення проблем ефективного функціонування в умовах постійних загроз і викликів, не виробляють чітких цільових орієнтирів проведення трансформаційних змін.

У цьому контексті важливою умовою успішного розвитку організації є побудова інноваційних управлінських моделей, які б забезпечували системні організаційні, структурні і технологічні зміни, і ґрунтувалися на принципово нових підходах та сучасних технологіях прийняття аргументованих рішень в кожній конкретній проблемній ситуації.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні концептуальних підходів до побудови ефективної управлінської моделі на засадах інноваційності її технологій та застосування спеціального інструментарію для вирішення проблем в умовах впливу дестабілізуючих чинників.

.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Об'єктивна необхідність підвищення ефективності управління на засадах інноваційності

Невизначеність як сучасного, так і майбутнього стану зовнішнього середовища функціонування організацій, часто є детермінантою трансформаційних процесів у їх внутрішньоорганізаційному управлінні. Загальновизнаним є факт частого нерозуміння або ж нехтування такими сигналами, які часто є причиною дестабілізаційних ситуацій, що вимагають неординарних або ж радикальних рішень. Це призводить до хаотичності та ризиковості самого процесу управління, непередбачуваності можливих наслідків прийнятих рішень, втрат та фінансової неспроможності. В таких умовах важливо мати стратегічний ресурс готовності до впровадження змін у відповідності до визначених пріоритетів та завдань діяльності. Важливо мати набір інструментальних управлінських засобів в розрізі основних функцій управління, які будуть застосовуватися в операційній діяльності в кожному конкретному випадку. Варто відзначити також, що такий інструментарій має реалізовуватися певними механізмами і бути зорієнтованим на досягнення цілей управління. Проблемою, яка актуалізується, є забезпечення системності в управлінні та цільової спрямованості дій, в рамках прийнятих управлінських рішень.

За дослідженням науковців [28,32], управління, як процес прийняття та реалізації відповідних рішень, є багатогранною категорією, підходи до якої змінюються залежно від сфери і специфіки діяльності організації, загальноекономічних трансформаційних процесів та змін, стану і динаміки зовнішнього середовища.

Сучасна система управління має складну структуру, яка з огляду на сучасні тенденції і виклики зовнішнього середовища, і передбачає новий функціонал, що характеризується [38]:

- інтелектуальним прийняттям рішень та специфічними засобами системного впливу на діяльність організації;
- міжособистісними та мережевими комунікаціями, які суттєво скорочують час доведення рішень та надають більше можливостей доступу до інформації;
- логістичними функціями, що передбачає оптимізацію усіх потоків ресурсного забезпечення діяльності організації;
- актуалізацію соціальної складової системи управління, що проявляється через впровадження інструментів соціального захисту, соціальної підтримки, надання соціальних пакети, гарантування безпеки праці тощо.

Новими реаліями, що впливають на формування нової моделі управління та забезпечення її ефективності є :

«орієнтація на ризики та впровадження ризикоорієнтованого мислення в управлінні;

домінування ідеології клієнтоорієнтованого підходу та фокусування на задоволенні наявних і очікуваних потреб споживачів та інших стейкхолдерів;

знання та розвиток компетенцій працівників, пов'язаних з креативністю і критичним мисленням;

орієнтація на досягнення успіху через стимулювання інновацій та впровадження революційних технологій;

запровадження елементів соціальної відповідальності бізнесу та соціальні ініціативи;

перехід на гнучкі форми в управлінні організацією та їх орієнтування на створення комфортних умов роботи, де працівник отримує емоційний позитив та задоволення;

створення проєктних команд та впровадження проєктно-процесного управління тощо» [38].

В рамках вивчення проблематики теми кваліфікаційної роботи наведемо змістову інтерпретацію таких понять як: «система управління», «механізм управління», «технології менеджменту», «специфічний інструментарій менеджменту», «ефективність управління», що буде використовуватися в подальших дослідженнях і узагальненнях.

Найбільш розповсюдженим трактуванням системи управління є її розуміння як упорядкованої сукупності взаємозв'язаних елементів, спрямованих на досягнення функціональних цілей і завдань діяльності організації. Така система складається із двох взаємодіючих підсистем: суб'єкта і об'єкта управління. Тому систему управління можна розглядати як цілеспрямовану взаємодію між суб'єктом управління (наділеного певними повноваженнями цілеспрямованого впливу на колектив людей), та об'єктом управління (діяльність, процеси, ресурси, технології), з використанням певного інструментарію, методів та механізмів впливу.

Окрім того, як вважають дослідники, система управління забезпечує взаємозв'язки між рівнями управління і функціональними підсистемами в рамках досягнення поставлених цілей розвитку. Властивою її ознакою є , також, зв'язок з елементами, що знаходяться за межами організації, тобто зовнішнім середовищем, що дозволяє адаптуватися до його умов або ж впливати на це середовище, тим самим підвищуючи результативність і ефективність управлінської системи.

Система управління реалізується через сформовані в організації механізми впливу, завданням яких є забезпечення процесу реалізації прийнятого управлінського рішення. За елементним складом механізм управління включає такі компоненти: принципи; функції; завдання; об'єкти впливу; методи впливу; інструменти впливу; зворотні зв'язки; центри відповідальності та центри контролю; обмежуючі фактори; органи, що ухвалюють рішення та служби, що їх виконують.



Рис. 1.1. Складові механізму управління організацією

Для ефективного упровадження кожного з механізмів управління має бути присутньою певна кількість обов'язкових елементів, через поєднання яких суб'єкт управління може результативно виконувати свої функціональні повноваження та досягати бажаних результатів (мети управління).

Як системне явище, механізм управління можна представити певною впорядкованістю та логічністю дій: спочатку визначається мета управління, як орієнтир діяльності організації, далі, як описується [42] «в дію вступають функції управління (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання), які мають чітко поставлені задачі, виконання яких призводить до реалізації поставленої мети. За допомогою методів управління (адміністративних, економічних, соціально-психологічних) відбувається вплив суб'єктом на об'єкт, на структуру, йде коригування способів щодо досягнення кінцевих цілей» [42]. Важливо у цьому процесі дотримуватися певних правил і норм, які діють всередині в організації (положення про структурні відділи, посадові інструкції, регламенти, правила трудового розпорядку, норми), а також враховувати вплив факторів

зовнішнього середовища, насамперед, тих, які регулюють діяльність організації та формують правове середовище їх функціонування.

Щоб кожний зазначений елемент цілісного механізму управління працював у тісній взаємодії з іншими необхідна правильна організаційна злагодженість і чіткий порядок дій, що можливо в рамках побудови процесних підходів реалізації кожного прийнятого управлінського рішення.

Системний підхід до механізму управління організацією представлений схемою, наведеною на рис. 1.2.

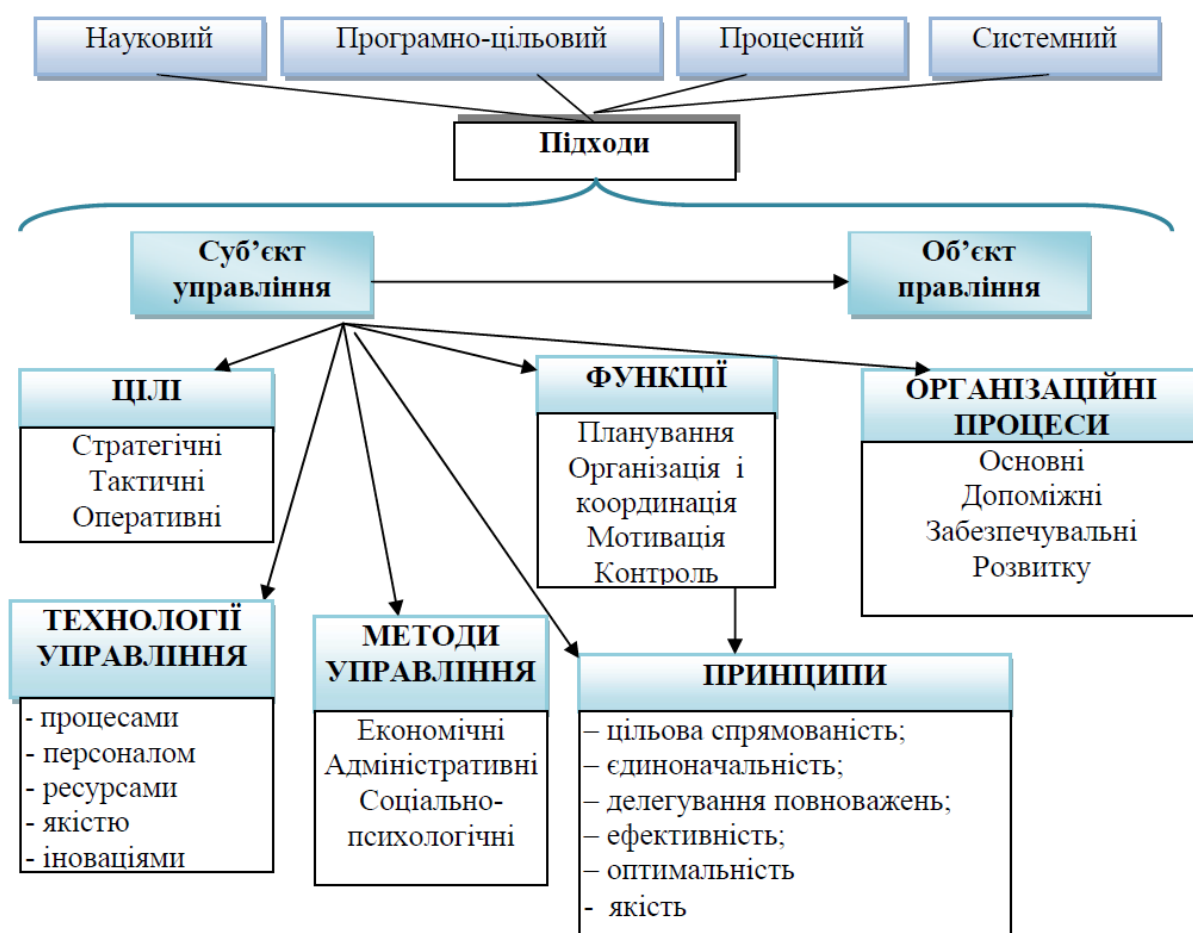


Рис. 1.2. Системний підхід до механізму управління організацією

В наукових джерелах існує певна видова класифікація механізмів управління, притаманних різним управлінським системам на різних управлінських рівнях і в різних типах організації, яка поділяє їх на: організаційний, економічний, адміністративний, технічний, структурний, інформаційний, державний тощо. Комплексне та правильне застосування

зазначених різновидів управлінських механізмів дозволяють організації досягати запланованих цілей розвитку, зміцнення конкурентних позицій, підвищення результативності роботи.

Результативність прийнятих рішень в організації забезпечується застосуванням сучасних технологій управління, які на відміну від технологій виробництва, є фактором, який часто не береться до уваги керівництвом. Однак в сучасних реаліях, використання гнучких і випробуваних зарубіжною практикою управлінських технологій є необхідною умовою виживання та запорукою стійкості і успішності у зовнішньому середовищі.

Поняття технологій управління в наукових джерелах має багато інтерпретацій, які пов'язані з особливостями їх застосування у різних сферах економічної діяльності, і ґрунтуються на розумінні їх як: сукупності операцій та процедур управління, сукупності методів, інструментів та процесів управління, як організація роботи і дій тощо. На нашу найбільш змістовне визначення технології управління дається в [31], де вона інтерпретується як «структурована послідовність взаємопов'язаних управлінських процедур та операцій, виконання яких спрямоване на здійснення управлінських функцій, супроводжується прийняттям управлінських рішень і забезпечується певними методами, прийомами» [37]. Таким чином забезпечується комплексність поняття, змістовність елементів, які формують таку технологію, та процедуру виконуваних дій в рамках кожного процесу.

Базовим критерієм будь-якої вибудованої в організації управлінської системи та реалізації механізму управління є їхня ефективність і результативність. Під ефективністю управління розуміють досягнутий результат діяльності, зіставлений з «затратами на його досягнення, що включають не лише прямі (безпосередні) витрати на систему управління, а й витрати на реалізацію прийнятого управлінського рішення» [35]. Звідси розуміння ефективності співвідноситься з отриманням потрібного результату в рамках здійснення відповідної управлінської діяльності.

Аналітичний огляд наукових джерел дозволяє виокремити декілька базових концепцій та методологічних підходів до оцінювання ефективності управління, які доцільно використовувати в кожній окремій ситуації в процесі здійснення функціональної діяльності. Серед основних можна назвати такі: цільову, системну, композиційну, функціональну, концепцію балансу інтересів (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Концепції оцінювання ефективності системи управління

За підходами цільової концепції ефективність управління визначається ступенем досягнення поставлених цілей та повнотою виконаних завдань. Вона ще має назву концепції результативності управління. У її застосуванні виникають проблеми з визначенням ступеню досягнення цілі, який не завжди можна виміряти.

За системною концепцією, ефективність управління характеризується ступенем адаптування організації до зовнішнього середовища і ґрунтується на двох твердженнях: по-перше, ефективність є наслідком здатності адаптуватися до середовища; по-друге: весь цикл управління має знаходитися в центрі уваги керівника [52].

Згідно концепції, побудованої на «балансі інтересів», ефективність управління може бути досягнута у випадку «максимально-можливого

узгодження інтересів усіх зацікавлених в результатах процесу управління» [52]. .

Функціональна концепція розглядає ефективність управління з позицій організації праці менеджера та опирається на «результати і витрати безпосередньо усієї управлінської системи. Ключовим завданням щодо визначення результативності такої праці є встановлення за кожною функцією, яка виконується, достатнього обсягу роботи, який залежить від багатьох факторів і змінюється із зміною кожного» [52].

За композиційною концепцією ефективність управління визначається через розрахунок ступеню впливу управлінської праці на загальні результати роботи організації (чи структурного підрозділу). Вона може бути обрахована показниками: частки управлінського апарату в загальній чисельності працюючих; частки такого персоналу у фонді оплати праці; питомою вагою фінансових витрат на систему управління.

У загальній практиці управлінської діяльності її ефективність пов'язується з такими поняттями як: економічна ефективність, соціальна ефективність та технічна ефективність, яка має ще декілька зрізів: управлінську, функціональну, організаційну.

Економічна ефективність визначається відношенням витрат до отриманого результату, і характеризує економічність використаних ресурсів і засобів управління. Показник ефективності буде вищим, якщо для отримання одного і того ж результату управління витрати будуть меншими.

Соціальна ефективність характеризується відповідністю отриманих результатів діяльності вирішеним соціальним потребам і встановленим соціальним цілям в інтересах суспільства, та кожної окремої людини.

Технічна ефективність управлінської діяльності визначається ступенем досягнення цілей діяльності у співвідношенні до ресурсів, які витрачені на їх досягнення. Показник технічної ефективності характеризує відповідність управлінській діяльності вимогам зовнішнього середовища з урахуванням впливу на об'єкт управління. Технічна ефективність може бути оцінена,

також, з використанням додаткових критеріїв, зокрема «оперативності, регулярності, складності діяльності, а також частковими критеріями, що характеризують специфіку роботи» [36]. Недоліком вироблення часткових критеріїв для оцінки технічної ефективності є їхня множинність, що не дає можливості для вироблення єдиних підходів їх використання.

Оцінка ефективності системи управління в організації може здійснюватися з використанням як кісних, так і якісних показників.

Безпосередньо процес оцінювання ефективності системи управління має вибудовуватися на загальноприйнятих принципах, наведених на рис. 1.4. Це забезпечить чіткість і логічність здійснюваного оцінювання та дозволить приймати управлінські рішення щодо її підвищення.

Об'єктивності	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечується шляхом експертного опитування і в результаті якого виробляються практичні рекомендації щодо підвищення ефективності роботи
Системності	<ul style="list-style-type: none"> - передбачає проведення оцінки всіх складових системи управління в динаміці для відстеження змін, що відбуваються
Диференціації	<ul style="list-style-type: none"> - передбачає представлення окремого оцінювання зовнішньої та внутрішньої ефективності
Порівняння	<ul style="list-style-type: none"> - зорієнтована на вивчення та запозичення успішних практик, інструментів та технологій оцінювання ефективності;
Процесного підходу,	<ul style="list-style-type: none"> - функції управління розглядаються як взаємопов'язані, безперервні дії, які і підлягають оцінюванню;
Комплексності	<ul style="list-style-type: none"> - передбачає урахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, психологічних та інших аспектів управлінської діяльності
Динамічності	<ul style="list-style-type: none"> - орієнтація на виявлення причинно-наслідкових зв'язків в системі управління

Рис. 1.4. Принципи оцінювання ефективності системи управління організацією

Отже, можна констатувати, що в умовах зовнішніх викликів оцінка ефективності системи управління набуває особливого значення в контексті

забезпечення життєдіяльності організації та її стійкості. А також є підставою для вироблення управлінських рішень щодо впровадження необхідних організаційних змін, викликаних впливом дестабілізуючих чинників, підтримки чинників зростання, посилення конкурентних позицій на ринку.

1.2. Управлінські технології в менеджменті організації та їх розвиток

Огляд наукових джерел засвідчив, що питання вироблення і впровадження новітніх технологій в систему менеджменту є актуальним і таким, що перебуває у постійному розвитку. Пошук і опис таких технологій здійснюється за всіма аспектами управлінської діяльності, і стосується економічних, соціальних, екологічних, технологічних аспектів, а також і функціоналу управління: управління персоналом, інноваційно-інвестиційними процесами, ризиками, якістю, змінами, операційною системою, проєктами тощо.

Тобто, можна зробити висновок, що використання новітніх технологій є найбільш результативним, коли:

є чітка орієнтація на конкретний об'єкт управління;

встановлена мета їх застосування з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників та викликів;

визначені стратегічні пріоритети розвитку та

сформована оптимальна управлінська модель.

Авторський погляд на їх видову характеристику технологій управління представлений з точки зору сфери управління наведено на рис. 1.5 [51].

В сучасних умовах, новітні технології стають важливим інструментом у підвищенні конкурентоспроможності організації, забезпеченні якості управління та результативності впроваджених управлінських рішень.



Рис. 1.5. Види управлінських технологій

У системі практичного менеджменту його технології є більш конкретизованими і наближеними до об'єкту управління і мають здебільшого цільове спрямування. Основними елементами технології менеджменту є:

технічні засоби (інструменти, що використовуються для виконання завдань і операцій і які є специфічними для кожної сфери діяльності);

програмне забезпечення (знання того, яким чином варто використати технічні засоби, щоб досягти результату. Це – програмні продукти, бази даних, проекти);

інтелектуальне забезпечення (професійні навички, компетентність, знання, усвідомлення процесу управління, вміння і готовність використовувати спеціальний інструментарій, інноваційність підходів).

З урахуванням масштабності використання управлінських технологій їх поділяють на:

базові – які широко використовуються в управлінській практиці в багатьох організаціях і є присутніми в системі управління даної організації;

ключові - технології, які в кожному конкретному випадку впроваджуються в систему управління для вирішення пріоритетних завдань та вирішення проблемних ситуацій і пов'язані зі специфікою діяльності організації та формують його конкурентні переваги;

сучасні – новітні системи інноваційного характеру, які довели свою спроможність у вирішенні складних, часто пов'язаних з зовнішнім впливом, завдань і які активізують процеси інтелектуального характеру. Вони ґрунтуються на використанні сучасних інформаційних платформ та систем і вимагають ґрунтовних знань з інформатизації діяльності.;

перспективні – які перебувають у стадії розробки та експериментального впровадження і мають перспективи їх використання в майбутньому.

Найбільш дослідженою і змістовно описаними є базові технології, сутнісними характеристиками яких є: орієнтація на цілі; орієнтування на результати; делегування повноважень; виключення з випадків; залучення до участі в управлінні. До сучасної групи відносяться технології бенчмаркінгу, реінжинірингу, аутсорсингу, ERP-системи, грейдінгу, інформаційні. Сучасна підгрупа технологій менеджменту ґрунтується на сукупності знань, навичок, умінь, професійного досвіду та організаційних рішень, які використовуються для здійснення операційної діяльності та реалізації поставлених завдань і цілей розвитку. Найбільш характерними ознаками технологій управління є: знання, які носять сукупний характер і пов'язані, передусім, з розвитком нових управлінських технологій в менеджменті і накопичення технологічних знань; наявність сучасних технічних засобів управлінської діяльності та ресурсів для їх придбання і використання; простота передавання інформації шляхом розвитку телекомунікацій та комп'ютерних мереж зв'язку; глобальний (транснаціональний) характер процесу управління і проблеми захисту авторських прав.

Сутнісні характеристики базової групи технологій менеджменту наведені в табл. 1. 1

Таблиця 1.1

Сутнісні характеристики базових технологій менеджменту в організації

Тип технології	Сутність, ознаки, процес застосування, переваги
Управління за цілями	Сутність управління за цілями: <ul style="list-style-type: none"> - спільне визначення та узгодження цілей керівництвом і підлеглими; - загальні погляди та оцінка отриманих результатів. Етапи процесу застосування: постановка цілей; визначення ресурсів; вимірювання продуктивності; стратегічне планування (місія, довгострокові і короткострокові цілі); призначення цілей для окремих структурних одиниць; затвердження та порівняння ключових областей. Особливостями методу є обґрунтована кількість цілей та вибір ключових показників результативності
Менеджмент винятків	Завданнями управління є: створення умов, що дозволяють зосередитися на найбільш важливих завданнях або проблемах; основний акцент на інформацію і контроль; делегування повноважень і відповідальності при збереженні права менеджера втручатися у виняткові питання. Перевагами методу : спрощення роботи менеджера та економія його часу; надання можливостей для виявлення кризових ситуацій; рівномірний розподіл повноважень щодо прийняття рішень на різних рівнях структури. Недоліками є труднощі з делегуванням повноважень та слабкі зв'язки з керівництвом, окрім кризових ситуацій.
Менеджмент за результатами	Сутність технології - орієнтування на результат. Передбачає такі етапи запровадження: аналіз потенціалу організації; вибір видів діяльності, які є найбільш прибутковими; концентрація діяльності на цих роботах; створення центрів прибутку; систематичний контроль досягнутих результатів. Перевагами методики є : простота інструментів управління з точки зору оплати; підвищення особистої відповідальності менеджерів; кращі зв'язки між продуктивністю і оплатою. До недоліків відносяться: виникнення проблем координації; можливість появи конфліктних ситуацій; ймовірність поширення авторитарного стилю управління.
Менеджмент через делегування	Орієнтація та делегування повноважень. Перешкодами, що заважають ефективному процесу делегування, є: пов'язані з менеджером: небажання, незахищеність, відсутність управлінських навичок; пов'язані з підлеглими: незахищеність, відсутність готовності брати на себе додаткові обов'язки; зовнішні умови та робочий клімат: відсутність чіткого поділу обов'язків, прав. Переваги методики: можливість займатися реалізацією стратегічних заходів; краща якість рішень; прискорення прийняття рішень; створення можливості для задоволення потреб більш високого рівня; більш рівномірний і раціональний розподіл обов'язків на різних рівнях організації. Недоліком методики є надмірна формалізація і надмірна стабілізація
Менеджмент через участь в управлінні	Метод полягає в тому, щоб включити працівників у процес управління, а також у процеси прийняття важливих рішень і стратегій. Є три форми присутності за участю: безпосередня шляхом голосування; непрямого впливу через представників; надання працівникам інформації та активними формами спілкування. Перевагами є : мотиваційний характер; надання співробітникам можливостей для розвитку; здатність знижувати соціальну напругу..

Технологія бенчмаркінгу є способом порівняння власних прийнятих рішень з кращими рішеннями конкурентів (колег), які досягли певного

успішного результату. Об'єктом бенчмаркінгу є кожен аспект діяльності організації, а саме: структура, використовувані виробничі процеси технології, характеристики продукту, організація роботи, проектування продукту, маркетингова діяльність тощо. Існують такі види бенчмаркінгу: внутрішній; зовнішній (партнерський, конкурентний); функціональний. Їх спрямування та застосування наведені на рис. 1.6.

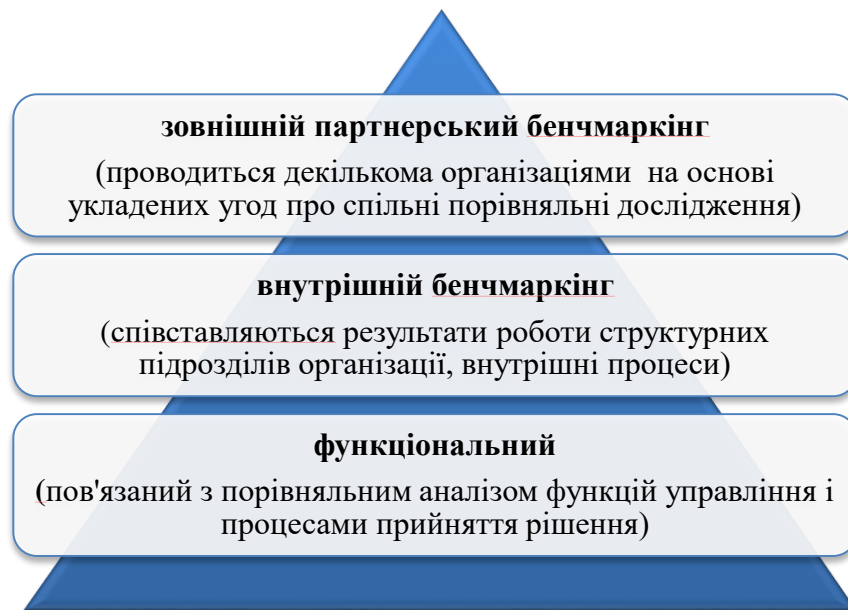


Рис. 1.6. Види управлінської технології бенчмаркінг

Процес проведення бенчмаркінгу включає [36]:

- 1) визначення об'єкту для порівняння та аналізу;
- 2) вибір шаблону об'єкту (процесу, продукту, організації, функції);
- 3) визначення відхилень від шаблонів та спостереження за причинами цих відхилень;
- 4) визначення рівня майбутніх результатів або стану ;
- 5) розроблення та впровадження поліпшень в процесах досягнення бажаного стану;
- 6) контроль за результатами реалізації прийнятих рішень.

Перевагами бенчмаркінгу є: покращання інноваційної складової діяльності; мінімізація витрат на покращання; чітке формулювання цілей розвитку.

Недоліками даного методу є «труднощі в отриманні реальних даних та достатнього для порівняння обсягу інформації, трудомісткість процесу аналізу, а також, можливого перенесення прихованих проблем і помилок в організації бізнес-процесів» [36] організації, що бралася до порівняння.

Технологія реінжинірингу бізнес-процесів є найбільш радикальною в управлінській діяльності і спрямована на проведенні різких трансформації усіх процесів. Як стверджують фахівці, «таку технологію доцільно застосовувати в трьох випадках: компанія знаходиться у стані глибокої кризи (кризовий реінжиніринг) ; компанія перебуває в задовільному стані, але прогнози щодо її розвитку невтішні; компанія намагається досягти більшого успіху, ніж її конкуренти (реінжиніринг розвитку). Для більшості українських підприємств найбільш актуальним є кризовий реінжиніринг» [42].

Радикальність даної технології пов'язана з тим, що реінжиніринг передбачає кардинальну відмову від правил і підходів, що застаріли, та спрямований на вибудовування принципово нових процедур і структур організації. Вона дозволяє у досить невеликий проміжок часу значно покращити всі процеси в організації. У системі управління – це зміна традиційних функціональних структур управління на впровадження команд, що будуть виконувати процеси від початку до їх звершення. Щоб процес реінжинірингу був результативним, він має базуватися на трьох основних вимогах: 1) враховувати потреби споживачів (клієнтів, змовників, партнерів); 2) бути орієнтованим на конкретний процес і висновки щодо його оптимальності; 3) має бути розроблений кардинально новий підхід до здійснення нового процесу, який суттєво покращує попередні показники. Інші умови і характеристики реінжинірингу наведені на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Реінжиніринг процесів в організації

Основними перевагами реінжинірингових технологій є: підвищення рівня задоволеності вимог і потреб споживачів, посилення позицій на ринку, гнучкість системи управління і урізноманітнення способів впливу. Серед основних недоліків можна назвати недостатнє розуміння персоналом необхідності впровадження змін. Виходячи з цього, науковці і практики роблять висновок про пріоритетність такої технології для вітчизняних підприємств.

Технологія аутсорсингу є способом «підвищення ефективності діяльності за рахунок передачі непрофільних функцій зовнішнім спеціалізованим організаціям. Прикладом може бути розроблення проектів технічного переоснащення виробництва, або ж, проведення комплексного маркетингового дослідження ринку, до яких доцільно залучити спеціалізовані організації, які мають значний досвід роботи та технічну і інформаційну базу для проектування і дослідження» [36]. Основною

перевагою аутсорсингу є економія витрат завдяки тому, що замовлені роботи виконуються значно якісніше і в більш стислі терміни.

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) є комплексом програм для системи управління, які працюють на єдиній технологічній платформі, опираються на єдину базу даних і синхронізуються між собою в реальному часі. Основне завдання ERP – це об'єднати всі бізнес-процеси і ресурси організації в одну систему, а також спрощення, прискорення та оптимізація процесів. На рис. 1.8. продемонстрована узагальнена модель



Рис. 1.8. Узагальнена модель ERP-системи в організації [11]

Сучасні ERP-системи оснащені такими новітніми технологіями, як штучний інтелект, інтернет речей, машинне навчання, завдяки чому управління операційною системою стає прозорим, чітким і високоефективним. Як свідчать експерти [EP], ERP-системи допомагають уникати простоїв і перевантаження виробництва, логістичних помилок, дефектів у виробництві продукції тощо.

Отже, виходячи із проведеного аналізу базових та сучасних технологій менеджменту, можна зробити висновок, про доцільність їх активного використання в практиці управління організацією, що дозволить їм бути більш успішними і результативним та займати стійкі позиції на ринках та мати орієнтири для перспективного розвитку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ДІЮЧИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.2. Оцінка організаційно-функціональних механізмів управління досліджуваною організацією

Аналіз чинної практики ефективності використання базових та сучасних технологій управління нами проводилося на базі Державної установи «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області» (далі – ТМО). Дана установа є самостійним державним багатoproфільним закладом охорони здоров'я, яка об'єднує низку лікувально-профілактичних та інших медичних закладів, що на основі виданої ліцензії здійснюють медичне забезпечення осіб, які згідно чинного законодавства мають право на медичне обслуговування у підвідомчих закладах охорони здоров'я МВС (ЗОЗ МВС).

Відповідно до правової форми, державна установа ТМО є бюджетним неприбутковим закладом, що функціонує в системі МВС України та оперативно підпорядкована Департаменту охорони здоров'я МВС України.

Свою діяльність ДУ ТМО забезпечує на основі нормативно-правової бази, яка включає Конституцію України, Закони України, Укази Президента України, постанови КМУ та Верховної ради, Накази МВС України, іншими актами в питання організації медичного обслуговування населення та затвердженим Положенням про ТМО.

Аналіз організаційної побудови управління ДУ ТМО засвідчив наступне.

Структура ДУ ТМО та його штат затверджується МВС України в установленому порядку.

Очолює ДУ ТМО начальник, що призначається за поданням Департаменту охорони здоров'я МВС України, а звільняється – відповідного до законодавства в установленому порядку.

Заступник начальника ТМО призначається на посаду та звільняється з неї керівником ТМО з погодженням Департаментом охорони здоров'я МВС України.

Керівники всіх ЗОЗ, які знаходяться в складі ДУ ТМО, призначаються на посаду начальником ТМО. «Інші категорії працівників ТМО та закладів охорони здоров'я, що входять до його складу, у встановленому порядку призначаються на посади, звільняються з посад, переміщуються з посади на посаду начальником ТМО згідно із законодавством» [Положення].

В частині підпорядкування, начальнику ДУ ТМО прямо і безпосередньо підпорядковуються його заступник, керівники ЗОЗ зі складу установи, увесь адміністративно-господарський персонал.

У своєму складі ТМО містить такі структурні підрозділи: лікарню з поліклінікою; центр превентивної медицини; центр психіатричної допомоги та професійного психофізіологічного відбору

Для колегіального розгляду та вирішення питань, що входять до компетенції ДУ ТМО, створена і функціонує Медична рада.

Розв'язання проблем медичної реабілітації та санаторно-курортного лікування створена медично-відбіркова комісія, яка діє на основі затвердженого Положення.

В узагальненому у виді організаційну ч структуру ДУ ТМО можна проілюструвати схемою, наведеною на рис. 2.1

Основні управлінські завдання ДУ ТМО полягають у:

- здійсненні процесу управління ЗОЗ, що входять у його склад, створення належних умов для забезпечення їх ефективної роботи на засадах дотримання встановлених санітарно-гігієнічних вимог;

- організація надання кваліфікованої медичної допомоги особам, які мають право на медичне обслуговування в системі ЗОЗ МВС, і які відповідають встановленим медичним стандартам ;
- організація проведення контролю «за фізичним та психічним станом здоров'я осіб, які відповідно до законодавства мають право на медичне обслуговування в ЗОЗ МВС, з відповідною корекцією» [Положення];



Рис. 2.1. Узагальнена організаційна структура управління ДУ ТМО по Хмельницькій області

- проведення лікарської та військово-лікарської експертизи медичною комісією;
- здійснення «державного санітарно-епідемічного нагляду на підпорядкованих територіях, у військових частинах і підрозділах» [положення].

- упровадження досягнень медичної науки та успішних практик медичного обслуговування у роботу МОЗ ТДУ МО;
- організування роботи з підвищення кваліфікації та розвитку професійних компетентностей персоналу ДУ ТМО, проведення засідань нарад, семінарів та , науково-практичних конференцій.

Відповідно до завдань управління ДУ ТМО визначені його функції, які в розрізі їх базових елементів схематично відображені на рис. 2.2.

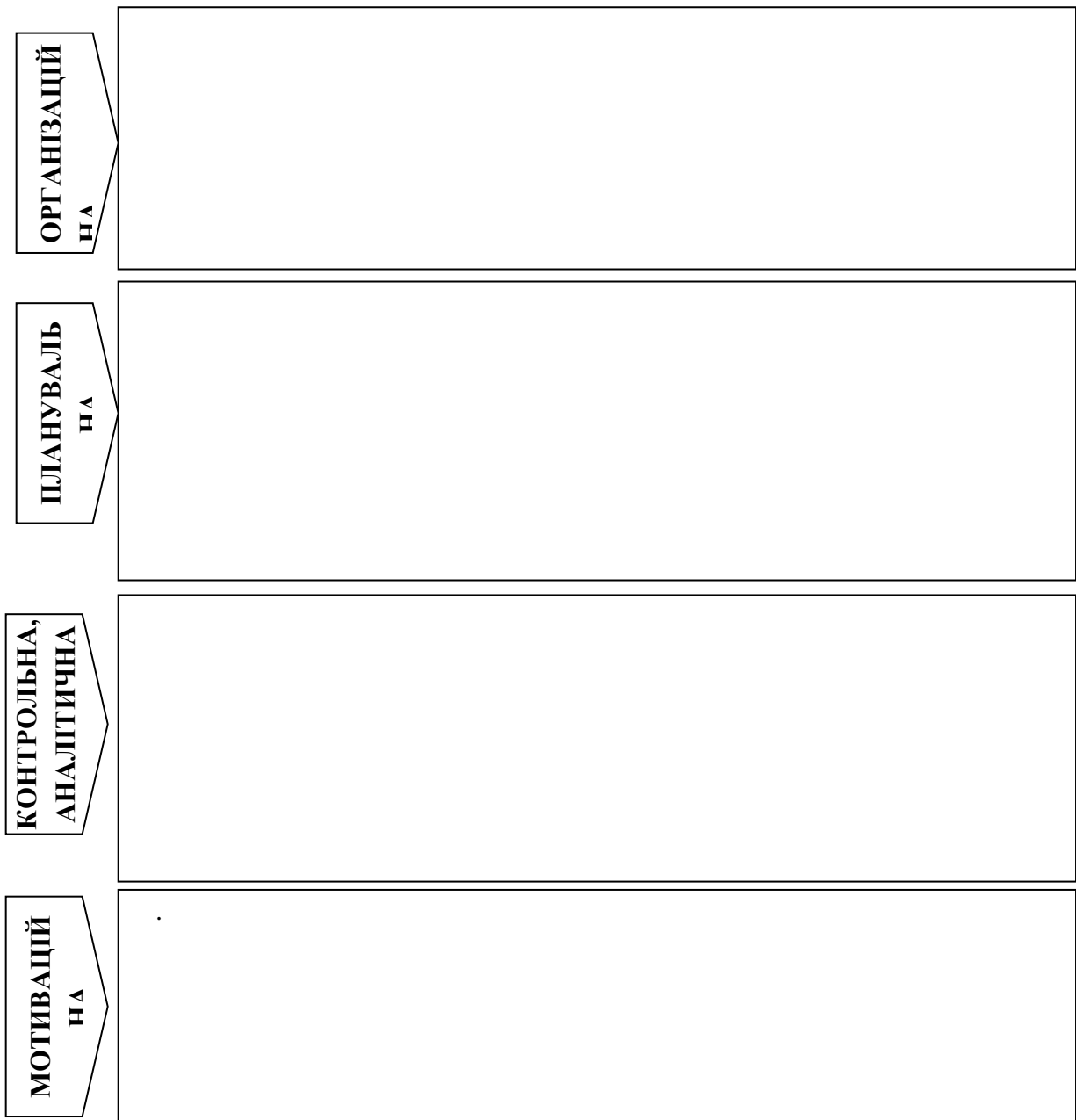


Рис. 2.2. Функціональні повноваження ДУ ТМО в рамках забезпечення стабільного функціонування

Серед інших функціональних повноважень, в ДУ ТМО реалізується політика удосконалення системи надання медичних послуг шляхом впровадження у практику роботи «новітніх медичних технологій, досягнень медичної науки, техніки, медико-технологічних документів зі стандартизації медичної допомоги щодо проведення діагностики та лікування, а також розширення обсягів надання спеціалізованої допомоги» [положення].

Управлінська діяльність начальника ДУ ТМО зосереджена на реалізації завдань установи, здійсненні організаційно-розпорядчої роботи, виконання аналітичних та контрольних функцій, налагодженні партнерських відносин з зацікавленими сторонами, вибудовуванні ефективних комунікаційних зв'язків та формування сприятливого клімату для забезпечення ефективної діяльності персоналу. Зокрема, до основних обов'язків начальника ДУ ТМО відповідно до Положення, відносяться:

- 1) організація кадрової роботи (раціонального підбору, створення належних умов роботи, підвищення фахового і кваліфікаційного рівня працівників) та проведення організаційно-штатних змін;
- 2) розподіл обов'язків між керівним складом ТМО та здійснення контролю за виконанням доручених їм завдань, дотримання виконавської і трудової дисципліни;
- 3) затвердження Положень про структурні підрозділи ДУ ТМО та посадових інструкцій працівника;
- 4) укладання трудових договорів з працівниками ТМО відповідно до встановлених вимог та галузевих особливостей діяльності установи;
- 5) вироблення мотиваційного механізму стимулювання ефективної праці (доплат, надбавок, премій, інших заходів заохочення) та закріплення їх у колективному договорі , відповідних положенням та угодах;
- 6) забезпечення виконання встановлених показників роботи ЗОЗ, що входять до складу ТМО, та уживає адміністративних і розпорядчих заходів щодо їх оптимізації;

7) забезпечення цільового, раціонального та ефективного використання коштів, що передбачені бюджетним фінансуванням на утримання ТМО, планування та обґрунтування потреби в коштах за загальним і спеціальним фондом, необхідних на утримання ТМО в плановому періоді;

8) організування роботи з ресурсного забезпечення ЗОЗ, технічного оновлення їх інфраструктури, впровадження сучасних методів діагностики і лікування, підтримки в належному стані інженерних мереж, комунікацій та приміщень;

9) організування конструктивної співпраці з державними та комунальними ЗОЗ, керівництвом дислокованих на території області установ, забезпечення тісної взаємодії з органами державної влади та органами місцевого самоврядування;

10) організація роботи «медично-відбіркової комісії, атестаційної комісії з атестації молодших спеціалістів із медичною освітою закладів охорони здоров'я, що входять до складу ТМО, та медичних підрозділів закладів, установ, що належать до сфери управління МВС і дислокуються на території області, для присвоєння та підтвердження їм кваліфікаційних категорій та Медичної ради ТМО відповідно до нормативно-правових актів» [положення].

Отже, аналіз функціонально-організаційного забезпечення системи управління в ДУ ТМО свідчить, що воно охоплює широкий спектр управлінських впливів як на організацію роботи установи, так і на інші процеси, які здійснюються в рамках виконання поставлених завдань, передусім, забезпечення надання якісної медичної допомоги, створення сприятливого морально-психологічного клімату, формування відповідального ставлення до своїх обов'язків, підтримки впровадження нових підходів і нових методик медичної практики та технологій управління.

2.1. Аналіз інструментарію та технологій менеджменту в розвитку досліджуваної організації

Важливою процедурною характеристикою системи менеджменту ЗОЗ, є організація управлінської діяльності, яка передбачає певну структуризацію управлінських робіт з використанням відповідного управлінського інструментарію: загального і спеціального, що відповідає специфіці його діяльності. У процесі управління керівництво закладу вирішує найрізноманітніші проблеми організаційного, економічного, соціально-психологічного, технічного та правового характеру.

Основним завданням управлінської праці є забезпечення координації спільних зусиль команди (колективу) та забезпечення погоджених дій всіх її членів, що спрямовуються на виконання прийнятих управлінських рішень та досягнення поставлених цілей. Виконання певного комплексу робіт в межах досягнення встановлених цілей є прерогативою керівництва ЗОЗ, яке через застосування власного управлінського впливу створює умови для організації ефективної роботи працівників. Організаційні фактори роботи керівництва ЗОЗ можна відобразити схемою, наведеною на рис. 2.3. Зазначений на схемі процес відображає узагальнений підхід до аналізування керівником кожного етапу робіт та оцінювання можливих ризиків і конфліктів.

В цьому контексті, основні функції керівника ЗОЗ полягають у таких аспектах роботи:

1. Знати основну місію (призначення) свого закладу (тобто, у чому полягає управлінська робота; базові цінності , які сповідуються в закладі, концепції, бачення та першочергові завдання розвитку, сильні і слабкі сторони, загрози і можливості тощо;
2. Вибудувувати раціональну організаційну структуру та зв'язки і відносини в ній;
3. Знати середовище і умови діяльності (технологічні; економічні; соціальні; політичні ; конкурентні;

4. Розуміти потреби та знати процеси функціонування закладу (визначати ключові і допоміжні процеси, встановлювати виміри їх результативності і ефективності, ставити чітку і конкурентну мету як в кількісних, так в якісних вимірниках; визначати стратегію розвитку та складати план дій, щодо досягнення цілей діяльності і розвитку закладу).

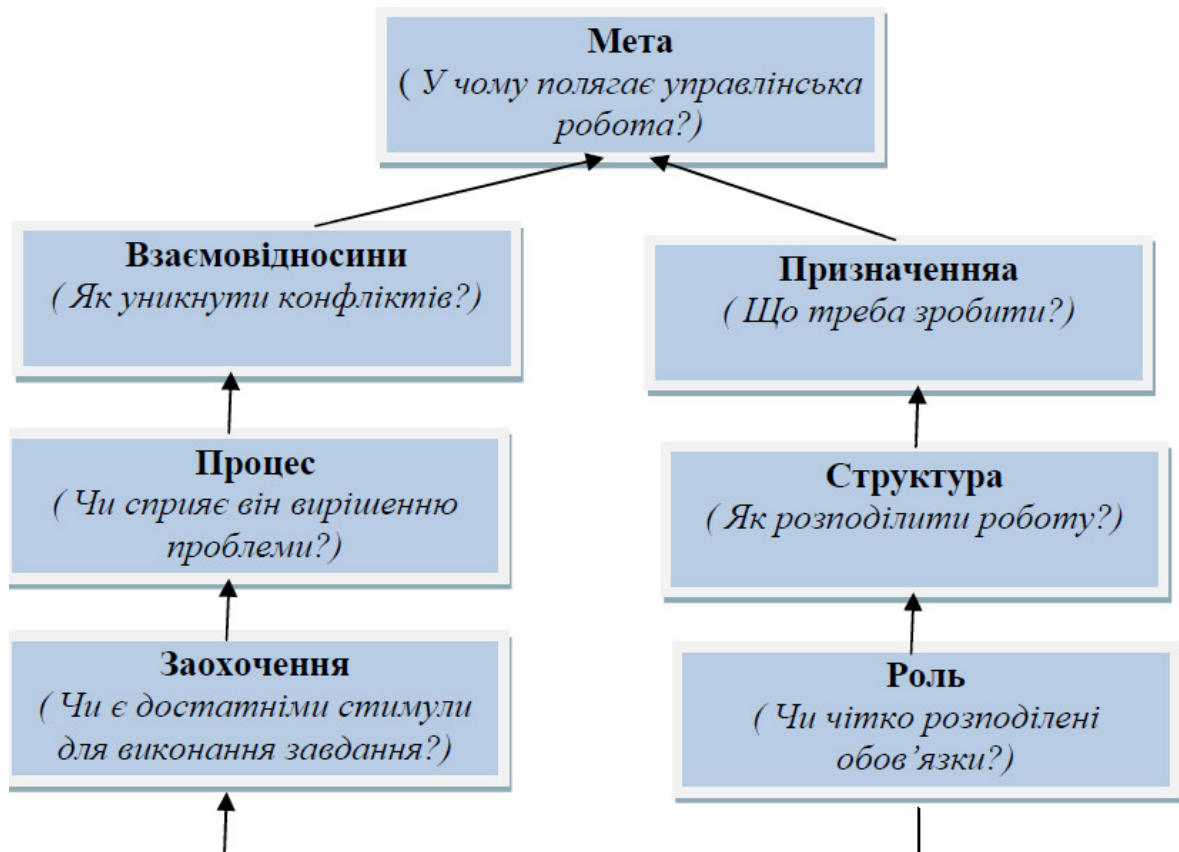


Рис. 2.3. Організаційні дилеми в роботі керівника

Складено автором за [мод]

Варто зазначити, що основним завданням керівника закладу є не досконале знання всіх проблем, з якими йому доводиться стикатися в процесі налагодження взаємодії з зовнішнім середовищем, а вміння так організувати процес розробки та прийняття управлінських рішень, щоб з високим ступенем імовірності ці проблеми вирішувалися. Для сучасного керівника необхідним є «володіння сучасними технологіями розробки управлінських рішень, знання і вміння використання адміністративного інструментарію заохочення і стимулювання виконання, наявність автоматизованих систем

підтримки та супроводу процесу прийняття управлінського рішення, чітко налагоджена технологія залучення та використання експертів» [18].

Реалізація завдань управлінської діяльності керівника тісно пов'язується з певними впливами на її ефективність та результативність. Серед основних можна виокремити такі:

- 1) особистісні якості керівника;
- 2) стиль керівництва та його поведінки;
- 3) умови та середовище прийняття управлінських рішень, передусім ступінь його ризиковості та невизначеність умов;
- 4) інформаційні обмеження та виклики (збільшення витрат на отримання додаткової достовірної інформації);
- 5) готовність до можливих негативних наслідків і ризиків;
- 6) можливість використання сучасних технічних засобів;
- 7) наявність розвинутих комунікацій та їх ефективність;
- 8) відповідність організаційної структури управління встановленим цілям діяльності;
- 9) використовувані технології реалізації функцій управління.

В контексті дослідження питання ефективності управлінської праці в закладах охорони здоров'я, варто звернутися до досліджень аналітиків Українського інституту стратегічних досліджень МОЗ України [47], які наводять дані про ранжування кожної окремої функції (роботи) керівників різних рівнів відповідно до їхньої частки у загальній системі управління (табл. 2.1). Такі функції згруповано у три блоки: організаційні; робота з персоналом; контрольні.

Як свідчать наведені дані, в найбільшій мірі вони сконцентровані у забезпеченні виконання чинного законодавства про охорону здоров'я, звітуванні про роботу, забезпеченні безпечних умов перебування пацієнтів у закладі, мотивації ефективної роботи персоналу, проведенні контролю діагностичного процесу, розгляду скарг пацієнтів, розроблені планів різного характеру і спрямованості. Менш активним процес забезпечення внесення

інформації про роботу відділень у електронну систему охорони здоров'я, а також організації навчання медичного персоналу.

Таблиця 2.1

Управлінські функції керівництва закладу охорони здоров'я

Організаційні функції		Функції з організації роботи персоналу та його розвитку		Контрольні функції	
Назва	частка, %	назва	частка, %	назва	частка, %
забезпечення виконання чинного законодавства про охорону здоров'я	100	розробка посадових інструкцій для медичного персоналу	91,7±3,2	контроль якості діагностичного процесу	91,7±3,2
звітування про роботу відділення в установлені терміни	97,2±1,9	розробка раціональних графіків роботи персоналу	91,7±3,2		
забезпечення безпечних умов перебування пацієнтів у відділенні	97,2±1,9	мотивація персоналу до ефективної праці	94,4±2,7	контроль за виконанням посадових інструкцій медичним персоналом	88,9±3,7
проведення аналізу показників роботи відділення	91,7±3,2	розгляд скарг пацієнтів та їх родичів, працівників відділення	88,9±3,7		
забезпечення перспективного та поточного планування роботи відділення	88,9±3,7	участь у доборі медичного персоналу відділення	86,1±4,1	контроль правильності визначення лікарями непрацездатності пацієнтів	86,1±4,1
забезпечення виконання галузевих стандартів медичної допомоги	86,1±4,1	проведення виробничих нарад з персоналом	83,3±4,4		
забезпечення внесення інформації про роботу відділення до електронної системи охорони здоров'я	55,6±5,8	розробка річних планів безперервного підвищення професійної майстерності персоналу	83,3±4,4	контроль якості лікувального процесу	83,3±4,4
		організація навчання лікарів	83,3±4,4		

Важливим аргументом правильної організації управлінської праці в ЗОЗ є формування та розвиток управлінських компетентностей сучасного керівника, які фахівці об'єднують у чотири групи:

«1. Інструментальні компетенції: здатність отримувати, аналізувати та систематизувати інформацію;

2. Міжособистісні компетенції: здатність здійснювати ефективні міжособистісні комунікації; здатність до постійного удосконалення емоційних здібностей як інструменту розвитку; здатність управління на індивідуальному, міжособистісному та груповому рівнях;

3. Системні компетенції: здатність застосовувати знання правил раціонального використання робочого часу, прийомів та методів роботи

керівника для виконання управлінських функцій (постановка цілей, планування, прийняття рішень, реалізація та організація особистої діяльності, контролю).

4. Спеціальні компетенції: уміння використовувати в особистій професійній діяльності ефективні прийоми та методи роботи керівника з метою економії свого часу; здатність аналізувати витрати робочого часу для виявлення сильних і слабких сторін особистого стилю роботи; володіти технологіями визначення і досягнення цілей особистого та професійного спрямування; здатність раціонально планувати свій робочий час з метою ефективного його використання; володіння прийомами та методами прийняття рішень; уміння організовувати професійну діяльність спрямовану на реалізацію поставлених цілей; володіння прийомами і методами ефективних комунікацій та інформаційного забезпечення діяльності керівника» [11]

Відповідно до кваліфікаційних вимог, зафіксованих у Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників, до керівника ЗОЗ (генерального/медичного директора) ставляться вимоги щодо здатності їх виконувати завдання і обов'язки забезпечення чіткого управління виробничо-господарською і фінансово-економічною діяльністю ЗОЗ; організовувати розроблення стратегії розвитку закладу на основі потреб громади та ринкової ситуації та забезпечувати її реалізацію; здійснювати моніторинг виконання операційних планів і завдань, забезпечувати ефективну взаємодію усіх структурних підрозділів; залучати кошти на інвестиційні потреби закладу; - забезпечувати заклад кваліфікованими працівниками, а також використовувати знання та досвіду працівників, та сприяти їх професійному розвитку.

Проведені науковцями дослідження засвідчили недостатній рівень володіння багатьма керівниками ЗОЗ системними компетенціями, відсутність практичного досвіду і вміння управляти окремими функціональними

областями в умовах автономізації закладів та управляти ризиками, проте на достатньо високому рівні проявляються особистісні компетенції.

2.3. Оцінка ефективності використовуваних технологій в менеджменті організації

Оцінку ефективності технологій управління в ДУ ТМО проведемо на прикладі управління персоналом.

Загалом, як було розглянуто вище в ТМО структуру і штат затверджує центральний орган управління, який забезпечує бюджетне фінансування його діяльності. Водночас начальник установи щорічно подає пропозиції щодо обґрунтованої потреби у медичному персоналі та немедичних кадрах в Департамент охорони здоров'я МВС України в межах можливих коштів, які будуть виділятися.

В ТМО використовуються традиційні технології управління персоналом, пов'язаних з обліком кадрів, рухом персоналом, адаптацією, організацією оплати, системою стимулювання та заохочення, навчанням та розвитком.

На даний час професійну діяльність в ДУ ТМО здійснює 178 працівників, з яких лікарі – 54 особи (або 30,3 % до загальної їх чисельності), середній медичний персонал – 57 осіб (або 32,0%), молодший медичний персонал – 20 осіб (або 11,3 %), інший немедичний – 26 осіб (або 14,6%). Адміністративно управлінський персонал становить 21 особу, або (11,8% від загальної чисельності працюючих).

Чисельність лікарського персоналу по відношенню до середнього і молодшого медичного персоналу складає 1 до 1,4, тобто 1 практикуючого лікаря обслуговує 1,4 особи мед сестринського персоналу. Такі показники суттєво відхиляються від унормованих, що є викликом для ДУ, і може суттєво впливати на процес якісного надання медичної допомоги пацієнтам, що звертаються в заклад. Як свідчить аналіз, в ДУ ТМО сьогодні існує проблема повної укомплектації посад персоналом середнього та молодшого

медичного персоналу. Структура медичного персоналу за зайнятими посадами наведена на рис. 2.4.

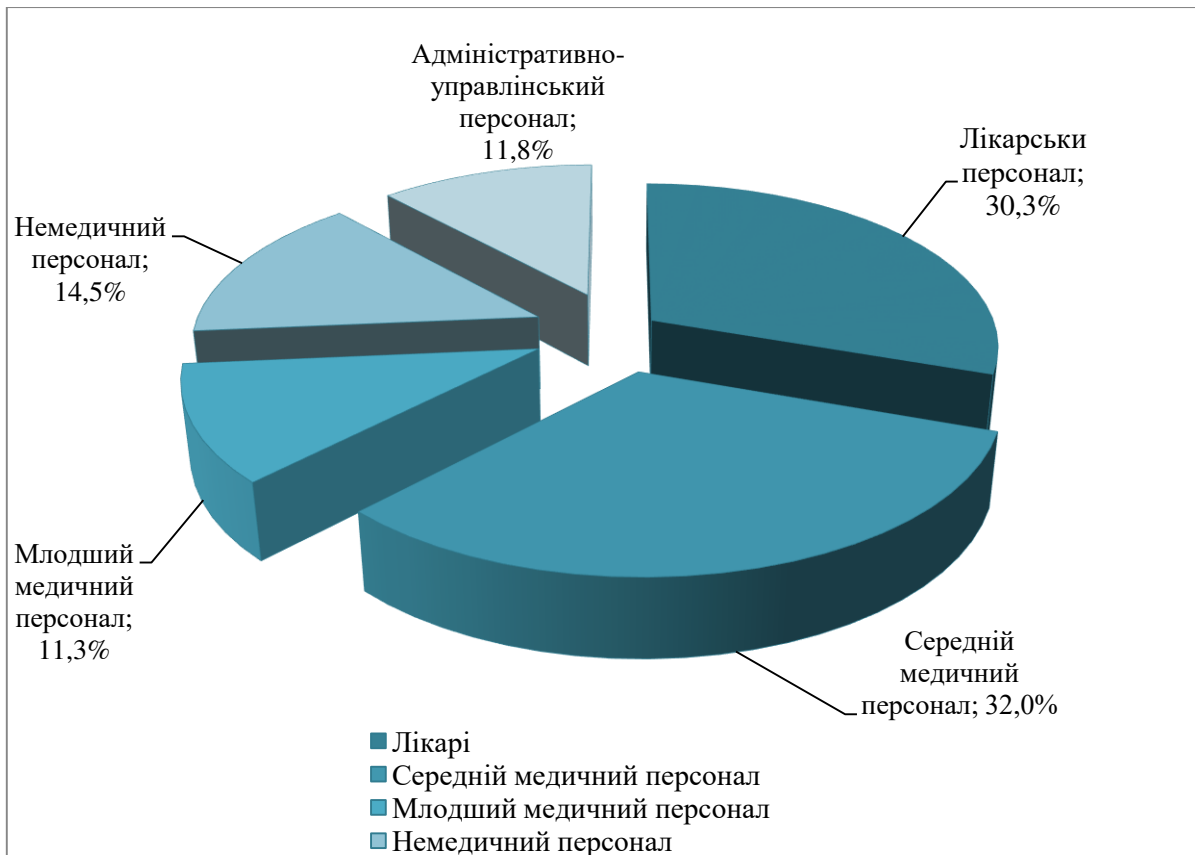


Рис. 2.4. Структура посад в штатному розписі ДУ ТМО в 2022 році

Примітка. Розраховано автором

Штатний розпис працівників ДУ ТМО на 2022 рік за їх розподілом за структурними підрозділами і посадовими окладами наведений в табл.2.3.

Аналіз складу штатного розпису показав, що найбільша кількість працюючих зосереджена на наданні медичної допомоги в стаціонарі (122,25 посад або 68,7 % до всієї чисельності працюючих) та в поліклініці – 52,25 або 29,3 %). Обслуговуючий персонал складає 8,8 %.

Надання медичної допомоги в стаціонарі забезпечують лікарі терапевтичного відділення, розрахованому на 57 ліжок (лікарі невропатологи і терапевти). В лікарняному відділенні, розрахованому на 96 ліжок, надання медичної допомоги здійснюють лікарі фізичної та реабілітаційної медицини, терапевти, ерготерапевт та фізичний терапевт. У центрі

превентивної медицини зайнято 6 лікарів, з яких 4 працює з неповною ставкою.

Таблиця 2.2

**Штатний розпис працівників в розрізі структурних підрозділів
ДУ ТМО на 2022р.**

Назва структурного підрозділу, посади	Кількість штатних посад	Посадовий оклад, грн	Фонд заробітної плати в місяць, грн
Середній медичний персонал	57,5		
Молодший медичний персонал	19,75		
Інші	46,5		

Загальний місячний фонд заробітної плати складає 16320 тис. грн. За даними про рівень оплати праці медичного персоналу можемо зробити висновок, що частка посадового окладу у нарахованій заробітній платі практикуючих лікарів залежно від рівня кваліфікації коливаються в межах 55,5-59,5 %, решта ідуть нарахування за вислугу років (10-30% залежно від стажу роботи), за складність і напруженість роботи (від 20 до 50%), за тривалість безперервної роботи, за шкідливі умови роботи та інші , передбачені чинним законодавством та колективним договором). Для мед сестринського персоналу частка окладу становить близько 60%, решта складають доплати і нарахування.

У загальній структури витрат ДУ ТМО, питома вага витрат на оплату праці працівникам становить 60,5 %, відрахування на соціальні заходи –

11,4 %. Така структура витрат характеризує пріоритетність підтримки фінансового забезпечення діяльності медичного персоналу, хоча в цілому він є недостатнім. Структура витрат за їх статтями наведена в табл..2.3

Таблиця 2.3

Елементи витрат в ДУ ТМО

Стаття	За 2021 рік, грн.	У % за загальних витрат	За 2020 рік, грн	У % за загальних витрат
Витрати на оплату праці	36 016 800	63,1	21 253 878	60,5
Відрахування на соціальні заходи	6 786 907	11,9	4 032 979	11,4
Матеріальні витрати	11 645 026	20,4	8 766 498	24,7
Амортизація	2 561 007	4,5	1 046 769	3,1
Інші витрати	41 650	0,1	111 382	0,3
Всього	57 051 390	100	35 211 506	100

Розглядаючи проблему ефективності системи управління закладу варто наголосити на тому, що вона може носити різні критеріальні ознаки і визначатися з огляду на забезпечення:

медичної ефективності, тобто здатності задовольняти в повному обсязі потреби споживачів через надання високоякісної медичної допомоги;

адміністративної ефективності, яка є поєднанням адміністративної, фінансової, кадрової, інформаційної, комунікаційної в управлінні установою, її структурними підрозділами та ресурсами;

економічної ефективності, тобто надання медичної допомоги має забезпечуватись максимальним використанням наявних ресурсів та уникненням втрат;

соціальної ефективності, через урахування людського чинника та необхідності вирішувати соціальні орієнтири в управлінні персоналом. Така

ефективність досягається через дотримання принципів людино центричності, рівності, пріоритетності тощо.

РОЗДІЛ 3

МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1. Вироблення інноваційних підходів до удосконалення системи менеджменту організації

Сфера охорони здоров'я, в рамках якої провадить свою діяльність ДУ «ТМО» по Хмельницькій області на сьогодні потребує впровадження нових технологій та спеціального управлінського інструментарію для організації роботи в нових реаліях та в умовах загроз і викликів. Якщо раніше цими викликами була необхідність модернізації системи управління з огляду на проведення кардинальних реформ в охороні здоров'я, то в останні роки ними стали поширення коронавірусної інфекції COVID-19 та повномасштабне вторгнення росії в Україну і оголошення воєнного стану. Ці обставини стали вагомим аргументом для запровадження змін та адекватних до реальних умов технологій управління не лише на рівні органів управління, але й безпосередньо в кожному закладі охорони здоров'я. Такі підходи дозволять послабити негативний вплив дестабілізуючих чинників та забезпечити виконання поставлених завдань на якісній основі.

Як зазначають фахівці, «сучасному керівнику необхідно володіти новими методами організації й управління, основними з яких є управління ринком чи мережею послуг, орієнтованих на охорону здоров'я населення; активне управління якістю з виходом за межі організації; управління фінансами з орієнтацією на ефективність організації» [42].

Варто погодитися з думкою багатьох фахівців [52], що на сьогодні в практиці управління закладами охорони здоров'я ще не створена цілісна

управлінська модель, яка б вибудовувалася на системних, передусім, концептуальних підходах, та відповідала б потребам і вимогам громадян.

Впорядкованість і логічність дій щодо вироблення цілісного бачення процесів модернізації системи управління на різних рівнях управління, були запропоновані колективом науковців в аналітичній записці [52.], підготовленій за результатами проведеної міжнародної науково-практичної конференції з питань удосконалення системи управління в охороні здоров'я. Зокрема в авторах зафіксована системна проблема охорони здоров'я – повільне впровадження інноваційних технологій у систему управління закладами охорони здоров'я. Ця проблема пов'язується з особливостями їхньої діяльності та специфікою організації роботи надання якісної медичної допомоги в повному обсязі. Як зазначають науковці, до них відносяться:

«висока спеціалізація основної діяльності, що часто має терміновий і невідкладний характер;

складність при визначенні критеріїв якості в межах процесу надання допомоги на всіх її етапах та рівнях, а також, вимірюваності результатів роботи;

відсутність права на невпевненість і помилку;

потреба в тісній комунікативній роботі різних структурних підрозділів та спеціалістів;

необхідний високий рівень кваліфікації медичних працівників;

залежність результатів роботи від якості лікарських препаратів та технічної оснащеності процесу лікування та реабілітації;

труднощі координування роботи, розподілу повноважень та відповідальності, пов'язаних з подвійним підпорядкуванням, що існує в більшості медичних закладів» [52].

Отже, процес інноватизації технологій управління закладами охорони здоров'я (ЗОЗ), які б були адекватними процесам трансформаційних змін в галузі та зовнішнім викликам і загрозам, має здійснюватися з урахуванням наступного:

1) розроблення доктрини зміцнення управлінського потенціалу галузі та розроблення єдиного стандарту підготовки управлінських кадрів охорони здоров'я для забезпечення проведення трансформаційних змін, як складової стратегії національної безпеки країни. Керівникам ЗОЗ в умовах постійних трансформацій необхідні: «грунтовні знання технологій менеджменту ресурсів, в тому числі людських; новітнього інструментарію стратегічного управління та управління результативністю, ефективністю, ризиками діяльності; навички володіння методами моніторингу, діагностування та оцінювання якості роботи; здатності застосовувати ефективні комунікативні техніки та сучасні технології контролю; навички альтернативних підходів у прийнятті управлінських рішень тощо» [52];

2) формування концептуальних засад стратегічного управління в «інтересах громадського здоров'я (governanceforhealth) та покращання координації і інтеграції діяльності держави в сфері охорони здоров'я» [52]. Їх впровадження може здійснюватися через вироблені світовою практикою форми керівництва, а саме: організацію співпрацю; шляхом залучення до управління громадськості; через регламентування та переконання; незалежні установи та експертні організації; за допомогою розроблення адаптивних стратегій, побудову стійких організаційних структур, передбачення;

3) «запровадження механізмів якісного управління ... та впровадження елементів професійного менеджменту як гармонійного поєднання всіх його складових: якості медичного персоналу; якості медичних технологій та обладнання; якості процесу надання медичної допомоги (починаючи від обстеження пацієнта і встановлення діагнозу, його лікування та проведення реабілітаційних і профілактичних дій); якості лікарських засобів; якості організації медичної практики; якості медичних процедур; якості медичної інформації; якості законодавства в сфері охорони здоров'я» [52];

Саме такі підходи, на наш погляд мають лягти в основу інноватизації системи управління в ДУ «ТМО» по Хмельницькій області, яка б мала

забезпечуватися впровадженням сучасних новітніх технологій менеджменту з метою підвищення його ефективності та результативності.

В першому розділі роботи були досліджені та проаналізовані сучасні технології менеджменту, які довели свою результативність у певних сферах управління та діяльності організацій. За деякими їхніми елементами і управлінськими підходами вони можуть бути використані в управлінській практиці ЗОЗ, але більш ефективними і результативними вони є у стабільно складених управлінських системах. В охороні здоров'я такі системи лише формуються, тому повне їх застосування є проблематичним. Вважаємо, що певну системну основу діючим технологіям управління в ЗОЗ можуть скласти такі з них, як: бенчмаркінг, аутсорсинг, реінжиніринг.

Одним із можливих варіантів підвищення ефективності діяльності ДУ та її системи управління є застосування управлінської моделі «7S» Мак-Кінсі. На сьогодні вона є визнана як дієвий інструмент розуміння основних внутрішніх процесів діяльності закладу та факторів, що впливають на її майбутнє. Оцінка результативності медичної практики ґрунтується на тому, що до уваги беруться сім внутрішніх аспектів діяльності закладу, які необхідно узгоджені для того, щоб досягти успіху. Цими факторами стосовно ЗОЗ є: стратегія розвитку (strategy); навички медичного персоналу (skill); спільні цінності (shared values); структура закладу (structure); системи управління (system); працівники закладу (staff); стиль управління (style). Взаємозв'язки між названими факторами проілюстровані на рис. 3.1.

Кожна складова моделі є певним важливим її елементом в рамках якої розробляються відповідні показники ефективності та приймаються відповідні управлінські рішення.

Стратегія. Це здатність закладу розробляти власну цільову стратегію розвитку, щоб досягти поставлених цілей, які є кінцевими результатами діяльності, та задовольнити потреби і очікування своїх пацієнтів та громадськість в цілому.

Структура. Це спосіб організаційного структурування закладу та схема підзвітності між рівнями управління. Раціональність її побудови є здатністю керівництва змінювати управлінську структуру залежно від стратегії розвитку та необхідності адаптування до умов зовнішнього середовища.

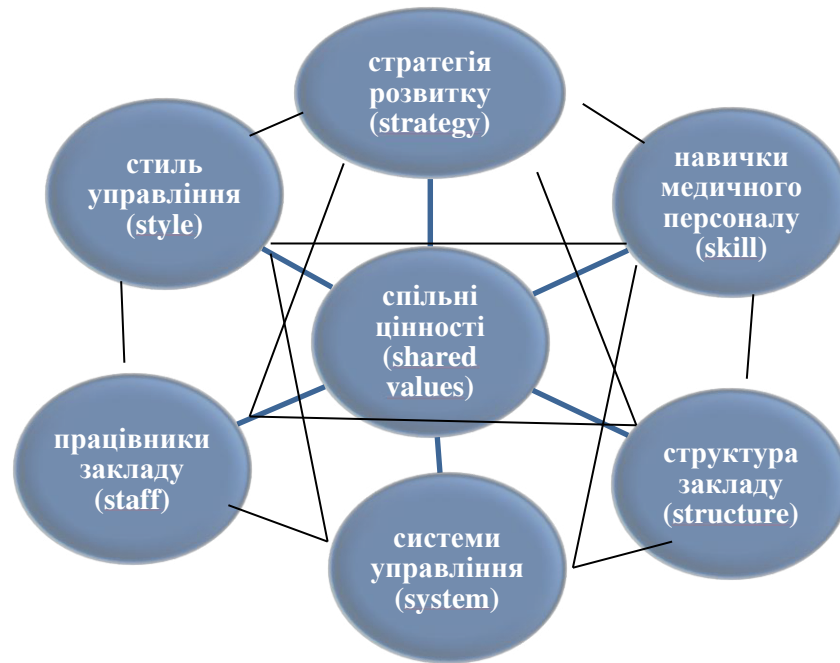


Рис. 3.1. Модель «7S» (McKinsey) в управлінні закладом охорони здоров'я.

Системи. Це щоденні лікарські рішення, процедури і заходи, що приймаються у процесі надання медичної допомоги. Ключовим фактором автономності управління є можливість керівництвом змінювати діяльність працівників, процеси, переставляти кадри в рамках закладу.

Спільні цінності. Це базові цінності закладу, зафіксовані в корпоративній культурі, етичних нормах і правилах. Ступінь їх розуміння і дотримання є ключовим показником ефективного управління.

Стиль керівництва. Це здатність керівника створювати свій власний стиль, бути лідером в організаційних процесах та сприяти успіху закладу.

Медичний персонал. Це - їх потенційні можливості надавати якісну і високопрофесійну медичну допомогу, можливість керівництва впливати на формування штату працівників, їх укомплектованість, склад, стимули та професійне навчання.

Навички /здатності. Це - професійна компетентність персоналу, рівень його кваліфікації і можливість керівництва сприяти у їх розвитку, покращенні, узгоджені інтересів та командній роботі.

Дана модель за своїм змістом засвідчує важливість урахування у процесі вироблення управлінських рішень такого активу закладу, як персонал, тих заходів, які спрямовуються на підвищення якості його роботи, підвищення рівня кваліфікації та професійних компетентностей, розвиток людських відносин в організації та врахування особистих потреб і інтересів кожного працівника.

Не менш значущим напрямом в забезпеченні ефективності управління в ДУ є активізація процесів щодо упровадження сучасних моделей (систем) якості. Моделями, які доказали свою ефективність і впроваджуються у багатьох закладах охорони здоров'я, можуть стати: «система міжнародних стандартів якості ISO 9001; Моделі досконалості (EFQM); системи якості Міжнародного товариства якості охорони здоров'я (ISQua); моделі спільної комісії з акредитації організацій охорони здоров'я (JCAHO); моделі постійного покращення (Associates in Process Improvement)» [24].

Впровадження технологій якісного управління за рекомендаціями міжнародної системи ISO 9000 передбачають, що в закладі охорони здоров'я має бути:

розроблена політики якості діяльності закладу, визначені цілі у сфері якості та впроваджені принципи якісного управління;

впроваджена процесна модель управління;

посилена відповідальність керівництва за якісні результати роботи персоналу та створені гнучкі стимулюючі системи оплати праці та заохочень з пріоритизацією критерію забезпечення якості надання медичних послуг;

забезпечений комплексний підхід до оцінювання якості надання медичної допомоги;

запроваджена дієва система моніторингу якості та підвищення ефективності контролю за якістю процесу надання медичних послуг.

В частині формування політики якості, то варто наголосити на тому, що вона є офіційно сформульованими намірами керівництва закладу щодо забезпечення надання якісних послуг в рамках досягнення поставлених цілей у сфері якості із залученням до цих процесів усіх зацікавлених сторін, в т.ч. персонал. Окрім того, зважаючи на сучасні виклики і загрози, політика якості має передбачати ризик-орієнтовні підходи та визначати критичні точки, які призводять до порушення процесу та виникнення дефектів і помилок в медичній практиці.

Оскільки в досліджуваному ДУ «ТМО» по Хмельницькій області на даний час не сформульовані цілі якості, то, опираючись на практику їх формування в інших ЗОЗ, можемо запропонувати таке їхнє бачення:

- задовольняти потреби пацієнтів в якісній медичній допомозі у повному обсязі та на безперервній основі;

- постійно підвищувати якість медичної допомоги на основі впровадження новітніх медичних технологій і сучасних практик;

- урахувувати інтересів усіх зацікавлених сторін у підвищенні якості медичної допомоги; налагоджувати з ними взаємовигідні стосунки та партнерські відносини.

- створювати можливості для безперервного професійного навчання, підвищення професійних компетентностей та розвитку медичного персоналу.

Базовою основою розроблення політики якості в ДУ «ТМО» по Хмельницькій області мають стати вироблені критерії якості роботи медичного персоналу та інтереси усіх зацікавлених сторін. Такими базисними платформами є:

- політика закладу по відношенню до пацієнтів;

- політика по відношенню до медичного персоналу (їх розвитку, навчання, стимулювання, соціального захисту, безпеки);

- політика щодо партнерів та вищестоящих органів управління.

Реалізація політики якості не можлива без формулювання принципів якісного управління. Міжнародний стандарт ISO 9000 рекомендує дотримуватися фундаментальних засад та підходів, що формують ключові принципи якісного управління, а саме стосовно ЗОЗ:

1) орієнтування на замовника (пацієнта, його потреби, вимоги, очікування); 2) лідерство керівництва закладу; 3) задіяність медичного персоналу у процеси управління якістю; 4) впровадження процесних підходів; 5) постійному поліпшення та удосконалення процесів управління; 6) прийняття рішень на підставі фактів та ситуацій, що мають місце у медичній практиці; 7) управління взаємовідносинами та стосунками з зацікавленими сторонами..

Змістове наповнення принципів якісного менеджменту в ЗОЗ наведено на рис.3.2

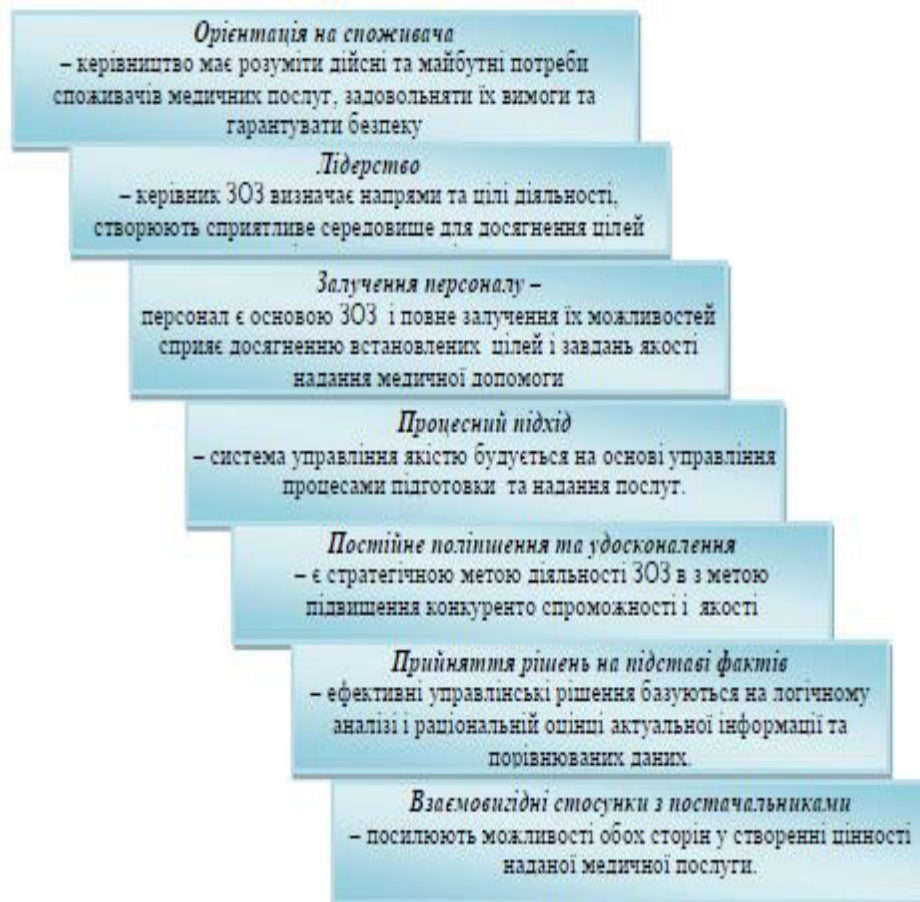


Рис. 3.2. Зміст сучасних принципів менеджменту якості в ЗОЗ

Використання у практиці менеджменту вищезначених принципів якісного управління дозволить ДУ упорядкувати власну діяльність та більш ефективно розв'язувати завдання підвищення якості надання медичної допомоги. Тобто, належної якості можна домогтися лише тоді, коли створено чітко орієнтовану на споживача систему управління якістю.

3.2. Впровадження інформаційних технологій та спеціального інструментарію в практику управління організацією в контексті сучасних викликів та загроз

Важливість впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінську практику обумовлена зростанням обсягів використовуваної медичної інформації та необхідністю її швидкого оброблення та впровадження в медичну практику, налагодження комунікативних зв'язків і відносин в процесі забезпечення інтегрованих підходів у наданні медичної допомоги в рамках безперервного її надання. Сьогодні такі технології стають запорукою успішного управління та підвищення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я. Окрім того, на переконання фахівців, «виникає нагальна потреба в розвитку існуючих інформаційно-комунікаційних технологій та проектуванні і реалізації нових» [9].

В Україні за останні роки накопичений великий позитивний досвід використання інформаційних технологій в управлінській діяльності закладів охорони здоров'я, у впровадженні комп'ютерної діагностики, проведенні медичних досліджень, розвитку медичної освіти та науки. Тому розробка та реалізація сучасних інформаційних систем щодо підтримки охорони здоров'я з використанням телематичних технологій є основою для підвищення якості надання медичних послуг, які б відповідали вимогам і потребам громадян та встановленим стандартам.

Впровадження інформаційних та комунікативних технологій в ДУ «ТМО» по Хмельницькій області неможливий без системного підходу в його організації та створення відповідної інформаційної системи. Можна виділити декілька зрізів у інформаційному забезпеченні системи управління даної установи, а саме:

організаційний, який спрямовується на вироблення організаційних передумов впровадження сучасних управлінських технологій в покращання процесів надання медичної допомоги;

комунікативний, в рамках якого передбачається удосконалення процесу комунікативної взаємодії як в середині закладу, так і з зовнішніми партнерами та зацікавленими сторонами, передусім пацієнтами;

технологічний, де практично забезпечується оптимізація матеріально-технічної бази для запровадження інформаційних технологій та систем в управління закладом (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Рівні забезпечення впровадження інформаційних технологій в закладі охорони здоров'я.

Щоб процес запровадження інформаційних технологій був результативним, необхідно виробити чіткі потоки інформаційних ресурсів між усіма сферами управління, рівнями управління, структурними підрозділами та діяльністю закладу загалом. З цією метою необхідно

оптимізувати організаційну складову управління з виділенням таких її базових елементів, як: нормативно-правова; планувальна; аналітична, контрольньо-мотиваційна, та сформувати найбільш раціональні інформаційні зв'язки між ними. Комплексний підхід до організаційного забезпечення впровадження інформаційних технологій та встановлення відповідних інформаційних взаємозв'язків у системі представлений у виді, проілюстрованому на рис. 3.3.

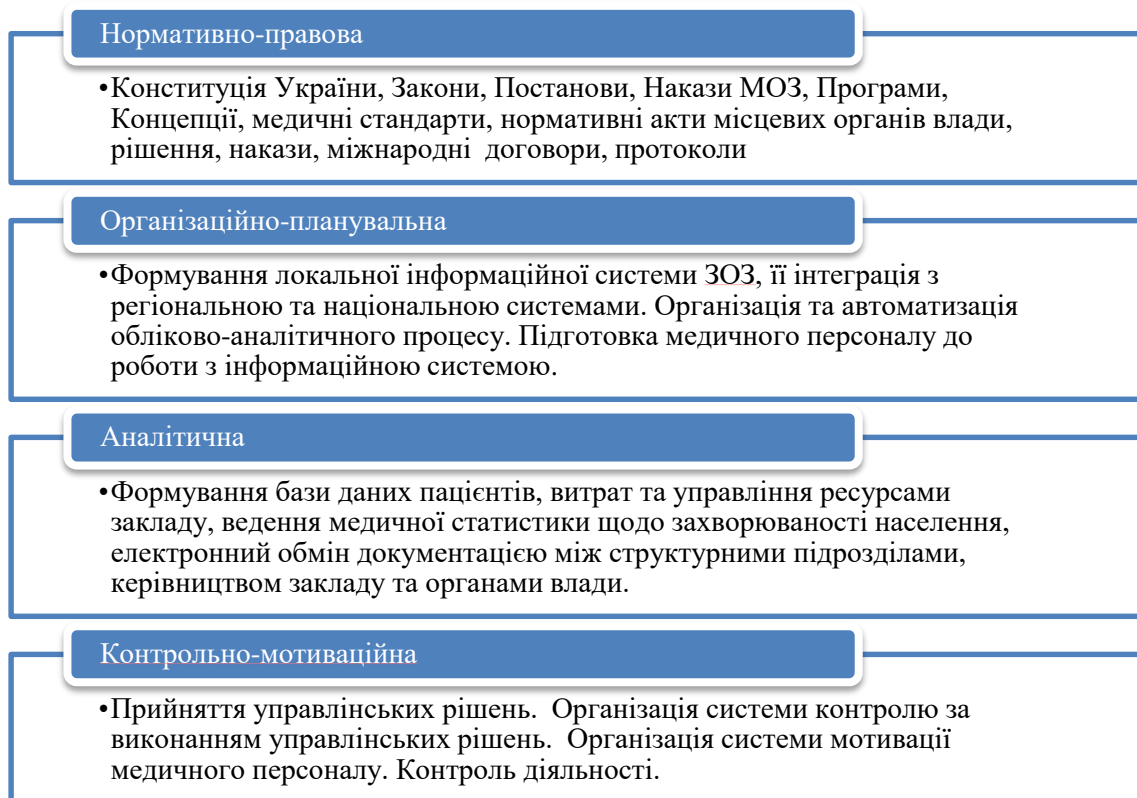


Рис. 3.3. Організаційне забезпечення процесу впровадження інформаційних технологій в управління закладом охорони здоров'я.

Примітка. Узагальнено автором.

На комунікативному рівні вирішуються завдання налагодження ефективних зв'язків та конструктивного діалогу між зацікавленими сторонами, і передусім, пацієнтами. Дана проблема вирішується в рамках сформованої пацієнтоорієнтованої моделі обслуговування пацієнтів, яка виписана в Стандарті сервісного обслуговування в ДУ «ТМО» по

Хмельницькій області, критерії і принципи обслуговування пацієнтів були описані в другому розділі кваліфікаційної роботи.

Налагодження ефективних зв'язків між лікарем та пацієнтом може здійснюватися через налагодження конструктивного діалогу, вибудованого на принципах толерантності, виваженості, довіри до дій лікаря, емоційної підтримки, індивідуального підходу та взаєморозуміння. Складові забезпечення ефективності такої комунікації наведена на схемі 3.4.

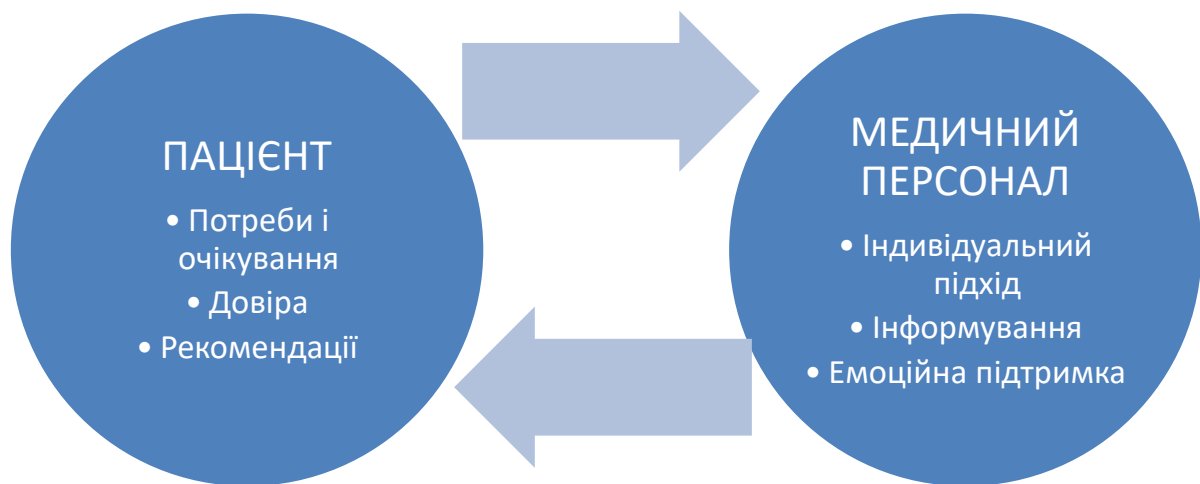


Рис. 3.4. Складові забезпечення ефективності комунікування між медичним персоналом та пацієнтом

В рамках підвищення ефективності комунікативних технологій в управлінні доцільним є електронізувати всі забезпечуючі інформаційні процеси. Всі потоки інформації, доцільно згрупувати за джерелом її представлення і надання: інформація від пацієнта та інформація від закладу охорони здоров'я (лікаря). Інформація про пацієнта має носити персональний характер і включати всі необхідні облікові дані про пацієнта, встановлений діагноз, причини звернення та скарги на стан здоров'я. Від повноти і об'єктивності даних, буде залежати не лише процес взаємодії пацієнта і лікаря, але й її результат, процес надання медичної допомоги.

Інформаційна база закладу формується з надання інформації про те, які лабораторні дослідження необхідно провести, лікуватися стаціонарного

чи амбулаторно, який діагноз було поставлено, яким буде алгоритм лікування і орієнтовний термін такого лікування, які необхідні лікарські засоби, в рамках якої програми надається медична допомога, які послуги будуть надаватися на платній основі тощо.

Удосконалення процесу комунікативного забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я передбачає оптимізацію комунікативної взаємодії з усіма цільовими групами. Основними комунікативними каналами отримання інформації прямі та опосередковані, серед яких варто відзначити такі: безпосереднє спілкування, надання письмової інформації, наради та засідання міждисциплінарних груп, рішення методичної ради, зв'язок за допомогою електронної мережі, проведення конференцій та семінарів, спеціалізовані публікації тощо.

В рамках технологічного рівня інформаційного забезпечення системи управління, важливо спрямувати дії на оновлення та формування сучасної технологічної та матеріальної бази закладу, що дозволило б автоматизувати процеси збирання та оброблення інформації, її передавання, та використання в процесі надання медичної допомоги, важливо . Окрім того, такі технології дозволяють покращити процес діагностування захворювання, вибір схеми лікування, отримання цінного досвіду медичної практики як від колег, так і фахівців з інших закладів охорони здоров'я, а також, зарубіжного досвіду.

Нині інформатизація управлінської діяльності в ДУ «ТМО» по Хмельницькій області здійснюється за такими основними напрямками:

- робота в електронній загальнонаціональній мережі медичної інформаційної системи (МІС) «Каштан» та електронно-інформаційній системі охорони здоров'я (e-Health), в рамках участі в державній програмі медичних гарантій;
- формування інформаційної інфраструктури закладу для забезпечення роботи локальної електронної мережі, метою якої є автоматизація організації і управління структурними підрозділами та комунікації між ними;

- проектування медичної інформаційно-аналітичної системи для забезпечення аналітичного обґрунтування прийняття як управлінських, так і клінічних рішень;

- використання телемедичних сервісів для дистанційного медичного обслуговування та надання консультацій. Дана система працює в двох режимах: «лікар-лікар» та «лікар-пацієнт». Варто відзначити, щоб така система працювала, в установі встановлено відповідне програмне забезпечення (МІС з телемедичним модулем) та діагностичне обладнання (технічні прилади, які інтегровані з МІС для автоматичного запису та передавання результатів зроблених обстежень).

Сьогодні важливим завданням в інформаційному забезпеченні управління в ДУ «ТМО» по Хмельницькій області є впровадження медичної інформаційної системи (МІС), яка є комплексом технічних засобів і математичного забезпечення, призначених для збирання і аналізування медико-біологічних даних та представлення їх результатів у зручному для користувачів вигляді. Створення МІС спрямовано на:

- 1) підвищення якості надання медичних послуг та роботи медичних працівників на основі прийнятих управлінських рішень за результатами аналізування отриманої інформації;
- 2) полегшення процесу обробки даних та усунення малоефективних і трудомістких процесів, які не є результативними;
- 3) забезпечення ефективного обміну інформаційними системами.

Залежно від завдань, які вирішуються в рамках МІС, вони поділяються на:

інформаційно-довідкові (забезпечують автоматичний пошук інформації та її вимірювання);

інформаційно-логічні (діагностичні системи, системи моніторингу і прогнозування, експертні системи);

управлінські (автоматизовані системи управління за функціональним та процес ним підходами).

У межах даних МІС реалізується принципово нова функція – це вироблення управлінських рішень та впливів [8].

Удосконалення технологічного рівня, на нашу думку, має базуватися на виокремленні у їх складі чотирьох основних компонентів: розвиток телемедицини технологій; повній комп'ютеризації всієї діяльності і медичної практики; удосконалення діагностичних технологій; модернізація лікувальних технологій (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Компоненти удосконалення технічного рівня системи управління закладом охорони здоров'я

Підсумовуючи викладені результати дослідження, можемо констатувати, що проблеми, які існували в запровадженні МІС та переходу на електронну форму роботи в системі e-Health, посилилися в умовах введення воєнного стану та переведення діяльності закладів охорони здоров'я в особливі умови роботи. Зокрема, були прийняті рішення щодо «спрощення маршруту пацієнта та покращення доступності медичної допомоги за рахунок того, що Міністерство охорони здоров'я спростило правила користування електронними інструментами (електронні направлення, виписки, рецепти і т.д.), а також прибрало такі вимоги, як обов'язковість візиту до свого сімейного лікаря чи необхідність електронного направлення при візиті до спеціаліста. Крім цього заклади охорони здоров'я

отримали можливість не вносити дані в електронну систему охорони здоров'я у тих випадках, коли відсутня технічна можливість це робити – відсутність світла, мережі інтернет, відповідної комп'ютерної техніки» [5].

Багато проблемних питань виникає з належним фінансуванням ЗОЗ, в структурі яких першу чергу скорочується видатки на оновлення технологічної бази та підтримку МІС. Існують, також, проблеми розробки сучасного програмного забезпечення та впровадження стандартів технологій використання нових медичного обладнання.

Однак, незважаючи на труднощі в діяльності ЗОЗ, рішення які приймаються стосовно удосконалення технологій управління діяльністю, є обґрунтованими і такими, що мають пріоритетне значення у подальшому розвитку і які сприятимуть підвищенню ефективності роботи закладу, що впливатиме на рівень задоволеності споживачів наданими якісними медичними послугами.

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ