

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

СТАХІВ Андрій Вікторович

**Концепція стратегічного управління в закладі
охорони здоров'я. / The concept of strategic
management in a health care institution**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЗОЗм-21
А. В. Стахів

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, І. О. Демків

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"__" _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	5
1.1. Об'єктивна необхідність СУ МЗ	5
1.2. Характеристика стратегічних підходів до управління охороною здоров'я. 12	
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОЇ СПРЯМОВАНOSTІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	24
2.1. Аналіз розвитку приватного сектору ОЗ як складова стратегії розвитку СОЗ в Україні	24
2.2. Оцінка стратегічного потенціалу закладу ОЗ	32
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	39
3.1. Розробка стратегії адаптації розвитку МЗ.....	39
3.2. Механізм розробки клієнтоорієнтованої стратегії закладу ОЗ.....	45
ВИСНОВКИ.....	53

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні тенденції розвитку глобальних процесів управління у сфері ОЗ вказують на необхідність застосування нового фундаментального підходу до СП та організації діяльності МЗ, заснованого на пошуку найкращого співвідношення між наявними ресурсами та можливими можливостями МЗ. Хоча глобалізація ринку медичних послуг в Україні ще не досягла глобальних масштабів, а сам ринок перебуває на початковій стадії, посилення процесу європейської інтеграції та міжнародного співробітництва стане проривом та спонукатиме медичні заклади країни до впровадження інноваційних стратегічних методів та технологій управління. В умовах ринкової економіки та в контексті медичних реформ медичні заклади мають планувати свою діяльність стратегічно, з акцентом на досягнення позитивних економічних результатів, які мають бути джерелом для розвитку та тиражування потенціалу МЗ.

Аналіз сучасних публікацій та досліджень. «Проблема СП та управління МЗ є дуже актуальною на сьогоднішній день і потребує комплексного підходу до її вирішення з урахуванням сучасних реалій соціально-економічного розвитку» [4]. На основних елементах СП МЗ акцентовано роботи вітчизняних та зарубіжних вчених.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка практичних пропозицій щодо розробки стратегії розвитку МЗ.

Для досягнення поставленої мети вирішуються такі задачі:

- обґрунтувати об’єктивну необхідність СУ МЗ;
- охарактеризувати стратегічні підходи до управління ОЗ;
- проаналізувати розвиток приватного сектору ОЗ як складової стратегії розвитку СОЗ в Україні;
- оцінити стратегічний потенціал закладу ОЗ;
- сформулювати рекомендації щодо розробки стратегії адаптації розвитку МЗ;

- розробити рекомендації щодо механізм клієнтоорієнтованої стратегії закладу ОЗ.

Об'єкт дослідження - процес розробки стратегії управління МЗ.

Метою дослідження є створення теоретичних і прикладних засад для розробки стратегії МЗ.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Об'єктивна необхідність СУ МЗ

В умовах реформування соціально-економічних відносин, зростання витрат на утримання ОЗ та різноманітних і зростаючих потреб населення у високоякісних медичних послугах необхідні нові методи управління сферою ОЗ, засновані на пошуку найкращого балансу між наявними ресурсами та можливими можливостями. Це, в свою чергу, підтверджує важливість реалізації принципів і методів СУ, оскільки дозволяє, з одного боку, формувати ефективні бізнес-моделі в управлінні МЗ, а з іншого – правильну реалізацію стратегій розвитку.

«Основні реформи галузі ОЗ в Україні були започатковані у 2000 році, коли була прийнята концепція розвитку СОЗ для населення України» [7]. «У наступні роки основні тенденції реформування медичної галузі мали тактичний характер, але у 2014 році було прийнято Національну стратегію реформування СОЗ України на 2015-2020 роки, яка вже є стратегічним пріоритетом для розвитку галузі, заснованої на підвищенні якості медичних послуг» [38]. «Наразі медичні реформи в Україні передбачають використання нових моделей та концепцій у керівництві лікарнями, що потребує нетипового мислення, креативності та СП» [6].

Сфера ОЗ має свою специфіку, що впливає з таких положень:

А. У закладах ОЗ існують специфічні умови, які вимагають зміни загальних принципів або напряму управління.

Б. Діяльність МЗ визначає медична послуга, для якої характерний безпосередній контакт з користувачами, що займаються наданням послуги, що знаходить своє відображення в диференційованому підході багатогранних методів управління.

СУ як процес виникло у зв'язку з ризиком внутрішньої і зовнішньої нестабільності в розвитку економічної і соціальної сфери в зв'язку зі змінами в

глобалізації і ескалацією конкретних сутичок. За визначенням більшості дослідників, «СУ – це процес прийняття та реалізації стратегічних рішень, а найважливішою ланкою – стратегічний відбір, який ґрунтується на зіставленні потенціалу власних ресурсів з можливостями та ризиками зовнішнього середовища» [9].

При визначенні сутності та змісту СУ по відношенню до СОЗ багато авторів розрізняють такі структурні аспекти: «тема, мета, завдання, зміст, рівні, функції та методи СУ» [10].

Стратегічну спрямованість сектору ОЗ доцільно розглядати в рамках цільового та тематичного підходу. Підхід до постановки стратегічної мети для сектору ОЗ різниться. З одного боку, головною метою є зниження захворюваності та смертності серед населення. Однак ми вважаємо, що цю ідею потрібно масштабувати та інтерпретувати зі стратегічної точки зору для підтримки та зміцнення громадського здоров'я. «Зниження захворюваності, збільшення тривалості життя більше пов'язане з концепцією соціальної держави» [4]. При цьому слід розрізняти тлумачення справи та характер власності на медичні заклади. Тому для державних і муніципальних установ цей захід використовується на основі доступності та можливості охопити якомога більше людей. Для неурядових установ реалізація мети базується на задоволенні потреб платоспроможної частини населення, зменшенні навантаження на державний сектор та підвищенні ефективності приватних установ. Тому «стратегічна спрямованість сфери ОЗ залежить від спільної місії: збільшення тривалості життя населення через механізм надання якісних послуг» [10]. У той же час «ефективність СУ необхідно розглядати в контексті прагнення до медичних, соціальних та економічних результатів. Тому цілі ефективного СУ охороною здоров'я повинні включати медичні, соціальні та економічні аспекти» [10] (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Складові феномену ефективності стратегічного управління системою охорони здоров'я

Примітка. Сформовано автором

Цілі СУ охороною здоров'я повинні враховувати, з одного боку, процес розподілу коштів з бюджету на безпосереднього споживача медичних послуг, а з іншого – синергію між органами управління галузі та безпосередніми надавачами послуг у сферах проектування, розподілу та споживання. «Цілями СУ у сфері ОЗ є ліцензування закладів, МЗ усіх форм власності та споживачів медичних послуг, а також користувачів медичних послуг» [11]. Аналіз функцій управління, включаючи організацію, планування, контроль і мотивацію, з урахуванням специфіки аналітичної галузі, ми бачимо, що первинними функціями є очікування і планування в рамках СУ, на основі яких можна визначити процес постановки

цілей в галузі, а також розмір фінансування. Разом з тим, реалізація функції планування і прогнозування, а також бюджетна політика фінансування медичних установ включають в себе спеціальні особливості, такі як: організація, в тому числі організація бюджетної процедури; заохочувати медичні заклади до покращення надання медичних послуг; адаптація управління та моніторинг процесу фінансування підрозділів ОЗ та заходів, які розробляються.

Таким чином, в рамках стратегічної орієнтації галузі ОЗ бажано враховувати специфічний вплив підрозділів управління на проектування, поширення та використання якісних медичних послуг, які вирішують різні соціально-економічні проблеми, з метою зниження смертності та продовження життя суспільства.

Незалежно від того, чи використовуються ці функції та методи СУ на національному чи регіональному рівні, вони підходять для будь-якої організаційної моделі системи управління ОЗ: безкоштовної чи платної ОЗ. Далі основні методи СУ мають юридичний та організаційний характер, які в сукупності створюють механізм СУ сферою ОЗ.

На рисунку 1.2 представлені основні положення структур СУ сектором ОЗ.

У цьому випадку доцільно приділити особливу увагу стратегічним заходам управління на муніципальному рівні.

До міської медичної системи належать комунальні та комунальні медичні установи, профілактичні та науково-дослідні, фармацевтичні підприємства та організації, аптеки, судово-медичні установи, юридичні особи та навчальні заклади, які діють відповідно до нормативного законодавства України.

«Процес СУ базується на моделі СУ, яка потребує розробки стратегій та пропозицій щодо системи управління, що враховує аналіз ресурсів, особливостей та цільових напрямів розвитку муніципалітетів» [10].

Розробка керівних принципів розвитку послуг громадського здоров'я має відповідати загальній стратегії розвитку ОЗ та послуг з догляду. Погляди вищих органів влади на цей процес та рекомендації щодо реалізації запропонованих стратегій мають слугувати відправною точкою для вдосконалення.



Рис. 1.2. Основні складові системи стратегічного управління сфери охорони здоров'я

Примітка. Сформовано автором

На нашу думку, використання стратегічного лідерства у розвитку галузі ОЗ є цілком виправданим: - органи управління охороною здоров'я мають чітко визначені цілі на національному та місцевому рівнях, які повинні бути досягнуті за допомогою СУ; система СУ ОЗ має відповідне управлінське обладнання, з необхідними навичками та вміннями, відповідно до стратегії, розробленої для реалізації процесу надання медичних послуг.

«Основними причинами зміни цілей СОЗ є зовнішнє середовище, яке виражається в мікро- та макросередовищах» [10].

«СУ сферою ОЗ має великий потенціал для своєчасної адаптації з урахуванням нових факторів, що впливають на розвиток галузі» [10].

Однак, у зв'язку зі складністю методологій і стратегічним підходом до управління, існує ряд обмежень. Найбільш важливими є наступні: «для реалізації стратегічних процесів управління потрібні фахівці з потрібною кваліфікацією, але медичні установи і управлінський склад не завжди мають таких фахівців» [11].

СУ неможливе без професійного лідерства, допомоги та підтримки з боку працівників, але це можна зробити з розумінням процесу, тобто керівні органи сектору ОЗ мають формуватися професійними лідерами на державному та муніципальному рівнях. Все це вказує на те, що до складу органів контролю повинні входити фахівці. Важливо вміти керувати промисловістю та центрами ОЗ, мислити стратегічно, що дуже важливо для досягнення успіху в стратегічному управлінні. На думку дослідників, стратегічне мислення означає «розуміння мети розвитку бізнесу і його ефективності, визнання необхідності спостереження за зовнішнім і внутрішнім середовищем (метою і методами його досягнення), розробку стратегій і рішень на її основі, розробку заходів щодо її реалізації. Стратегічне мислення включає: знання управлінської ієрархії та порядку пріоритетів; спроба виявляти та належним чином реагувати на зміни навколишнього середовища: нові можливості та потенційні загрози; усвідомлення потенціалу та масштабів змін у навколишньому середовищі, а не лише у відповідь на зміни» [27].

Стратегічний підхід повинен визначити інші пріоритетні принципи, на яких повинен базуватися процес управління охороною здоров'я: рівність громадян за кількістю та якістю необхідної їм медичної допомоги; правильний розподіл ресурсів від підрозділів ОЗ до підрозділів ОЗ; рівна участь організацій і громадян у витратах на ОЗ відповідно до рівня доходу, компетентні органи суворо стежать за використанням продукції місцевими органами ОЗ; «послідовна реалізація визначених стратегічних завдань для досягнення стратегічних цілей управління сектором ОЗ» [10]. «Реалізація мети СУ охороною здоров'я та виконання конкретних стратегічних функцій є одночасним процесом впровадження інновацій у наданні медичних послуг та в роботі МЗ з метою підвищення якості послуг» [10].

Ми вважаємо, що інновації повинні бути пов'язані з впровадженням технологій модернізації, і підкреслюємо, що: високотехнологічне лікування та реабілітація;

- радіологія в променевій терапії; медико-гігієнічний супровід на роботах, пов'язаних з хімічними та іншими факторами виробничого ризику; біотехнології; біологічна безпека; телемедицина.

Для того, щоб забезпечити успіх інноваційних розробок у секторі ОЗ, необхідно підтримувати такі напрямки: «інновації в секторі інфраструктури, інституційне середовище, що забезпечує модернізацію СОЗ та реалізацію високотехнологічних проєктів у сфері ОЗ; інноваційні технології конкретних медичних втручань та наявні ресурси для їх впровадження та впровадження; інноваційні технології в управлінні закладами ОЗ» [25].

Ми вважаємо, що з цих компонентів особлива увага має бути приділена розвитку інноваційних інфраструктур у сфері ОЗ в рамках пріоритетної стратегічної управлінської діяльності, а саме: «медичний та епідеміологічний нагляд» [25], наукові установи, що працюють у галузі медицини, комп'ютеризовані інформаційні системи для адміністративних органів, послуги з медичної профілактики та епідеміологічної ОЗ; клінічні та лабораторні майданчики для науково-дослідних інститутів, які тестують нові розробки та навчаються використанню інноваційних технологій, установи, які займаються освітою та підготовкою медичних працівників.

«Стратегія управління ОЗ, найважливіший документ для реалізації стратегічних заходів, дуже важлива на очікуваний період, але вона повинна бути швидко адаптована і керована в міру зміни умов навколишнього середовища» [12]. Найважливіше, що потрібно пам'ятати при розробці стратегії – «це принцип раціонального управління, який передбачає розробку стратегії і пошук моделей вирішення стратегічних завдань» [12].

Тому СУ сферою ОЗ є дуже ефективним політичним інструментом держави, але результати його роботи залежать від рівня освіченості контрольних груп. Реалізація концепції СУ дає можливість визначити пріоритети розвитку галузі та

окремих інститутів, планування заходів, їх узгодження між усіма зацікавленими сторонами, розрахунок ресурсів, необхідних для виконання поставлених завдань і, що найважливіше, спрямування зусиль на поліпшення якості життя та зміцнення здоров'я населення.

1.2. Характеристика стратегічних підходів до управління охороною здоров'я

З огляду на зростаючі глобальні коливання, які докорінно змінюють погляди і тенденції макроекономічних систем, важливим елементом є забезпечення динамічного прискорення соціально-економічного розвитку, структурного і функціонального вдосконалення теорії та методології наукового пізнання, а також підвищення ефективності наукових досліджень у сфері СУ. Методи управління здоров'ям пов'язані з принципами і функціями управління, їх правильне знання і застосування в медицині є необхідними передумовами ефективного СУ охороною здоров'я.

Методи управління - це методи і способи, які впливають на керований об'єкт для вирішення певних завдань і досягнення цілей в області ОЗ. Оскільки становлення СУ в галузі ОЗ як науки в процесі еволюційного становлення і практичні питання промислового менеджменту складні і різноманітні, то з метою з'ясування принципів і функцій медичного менеджменту необхідно рекомендувати систематизацію методів управління в промисловості, включаючи уточнення поняття і змісту, визначення взаємин і підпорядкованості між ними, а також їх розташування.

Багатокомпонентний менеджмент - це складна система з багатофакторним представленням внутрішніх і зовнішніх відносин в потрібному середовищі, а медична сфера країни - це соціально-економічна система, яка є стратегічною метою і завданням менеджменту, постійно взаємодіючих один з одним і свідомо піддається впливу виробничих факторів. Слід зазначити, що галузева система

управління в галузі ОЗ, мета адміністрування як частини системи менеджменту служить цілям адміністрування, але структурно-функціональна цінність і межі системи управління залежать від установи. Отже, функція мети управління у сфері ОЗ визначається з урахуванням особливостей медичного змісту та соціально-економічної складової.

У соціально-економічній системі і в структурних аспектах ОЗ, в системах управління розвивається все менше функціональних систем. Таким чином, системи секторального аналізу організаційної, функціонально-технологічної та соціально-економічної інформації забезпечують деталізацію СУ сектором ОЗ країни.

Особливе місце в загальній теорії менеджменту і теорії управління в медичній сфері займають методи, на основі яких теорія і практика управління в цій галузі взаємно збагачуються. Методи управління дають можливість створити систему принципів, правил, способів, методів і алгоритмів, які допомагають скоротити кількість часу та інших ресурсів, необхідних для досягнення конкретних цілей і вирішення актуальних завдань.

Прикметно, що впровадження методологічної системи у вивчення нових аспектів управління у сфері ОЗ сприяє зростанню компетенцій та моделей управління в цьому процесі. У режимах управління виділяють два взаємопов'язаних елементи: когнітивний і функціональний, які включають в себе наступні характеристики методів управління здоров'ям:

- галузеві методи управління, які спрямовані на досягнення цілей і вирішення проблем. Методи - це інструменти управління, які свідомо впливають на діяльність відповідної частини економіки.

Слід також пам'ятати, що процес управління вимагає попереднього вивчення ситуації в даній обстановці, ситуації, що виникла. Чим більше вони відомі, тим більше виправданий вибір алгоритмів і методів. У цьому сенсі також стали доступними методи управління для виявлення, збору, узагальнення, обробки, аналізу та оцінки інформації в галузі ОЗ.

Таким чином, методи управління, що використовуються в сфері ОЗ - це «методи, способи і алгоритми, придатні для практичних заходів, спрямованих на досягнення цілей галузі і вирішення проблем на основі аналізу інформації та вибору можливих альтернатив. Методи управління представляють сутнісний зміст управлінської діяльності в галузі ОЗ» [1].

У процесі управління мета виробничого середовища - досягнення певних цілей впливає на мету управління, та відповідний аспект здоров'я.

Методи управління охороною здоров'я ґрунтуються на застосуванні законів і законності секторального управління з урахуванням рівня розвитку медичної науки і техніки та рівня розвитку управлінських відносин.

При класифікації методів управління в охороні здоров'я враховуються всі існуючі методи класифікації методів загальної теорії управління. Аналіз показав, що класифікація методів управління за предметом, спрямованістю та формою організації відображає адміністративні, економічні та соціальні наслідки системи сектора управління.

Для медичної галузі також характерні відмінності в методах управління і методах процесу управління. Тобто методи управління характеризуються процесом завершення, при якому розглянутий об'єкт піддається впливу під контролем в промисловому середовищі, а методи процесу управління виконують відповідні окремі дії (дії, роботи і т. д.).

Для кожної системи моніторингу характерні прямі і непрямі методи, які мають як формальні, так і неформальні впливи.

При використанні методів прямого впливу необхідно досягти правильного результату впливу, методи непрямого впливу створюють необхідні умови для досягнення достатніх результатів у промисловому середовищі, а частина формальних і неформальних методів впливу характеризується особливостями стилю управління галуззю.

Методи управління дуже різноманітні і прагнуть до збалансованого і органічного поєднання індивідуальних, колективних і громадських інтересів в

медичній сфері

Тому, на думку автора, методологічний сенс має поділ практики управління охороною здоров'я на дві класифікаційні групи: «загальні та спеціальні методи» [25] (рис. 1.3.).



Рис. 1.3. Методи стратегічного управління в галузі охорони здоров'я

Примітка. Сформовано автором

Методологічно звичайні методи полягають у наступному: «методи прийняття управлінських рішень; загальнонаукові методи, як використовуються основні функції управління в промисловості; заходи щодо забезпечення ефективного обміну інформацією» [11].

До конкретних методик відносяться конкретні технології, процедури і способи проведення заходів в області ОЗ.

До специфічних методів стратегічного лідерства в охороні здоров'я належать: «методика виконання конкретних функцій СУ в медицині, методи СУ функціональною діяльністю медицини та її підсистемами; СУ в галузі» [7].

Слід зазначити, що важливий розвиток методології управління в макроекономічному середовищі характеризується гнучкістю та концептуальним підходом наукових шкіл, які проектують, систематизують та реалізують відповідні аспекти управління.

У новій реальності ефективно застосування теорії управління, правильне застосування системних методів і накопичений досвід в галузі, а також

нестандартизований підхід до проблем управління в секторі ОЗ мають безпосередній вплив на досягнення стратегічної мети якомога раніше в процесі медичної діяльності в країні.

Система управління є ключовим елементом для роботи відповідної системи підключення, яка складається з відповідних установок, керованих кожним блоком.

Управління - це «високоорганізована функція систем (соціологічних, біологічних, технічних) для забезпечення їх структурної цілісності, підтримки певного способу дії та реалізації програми для досягнення цієї мети. Сутність процесу управління полягає в змісті інформації: управління - це процес перетворення інформації в дії, процес зміни функціонування систем, властивих керуючим сигналам» [10].

Впровадження терміну система показників у практику сфери ОЗ забезпечує стратегічний розвиток сектору ОЗ країни. Тому поняття орієнтоване управління, в основі якого лежить науковий підхід, має ряд особливостей в порівнянні з іншими формами господарювання в цій галузі: у випадку з суб'єктами медичної роботи за певною системою необхідно також враховувати попередні результати їх діяльності, система управління враховує соціальні результати інструменту політики, які ґрунтуються на взаємодії всіх суб'єктів, найважливіший сегмент - це формування об'єкта і визначення завдання; конкретні цілі або результати, які будуть призначені відповідним інспекційним підрозділам.

Американський вчений П. Друкер високо оцінив основні умови поняття управління за метою та головне завдання менеджера – «організувати господарську діяльність, а керівник завжди повинен враховувати фінансові результати і віддалені наслідки управлінських рішень» [25].

Враховуючи сучасний соціально-економічний стан управління, необхідно також враховувати розвиток форм конкуренції в медичній сфері та вдосконалювати відповідні засоби і методи. Посилення конкуренції та значний розвиток конкурентних активів є важливими факторами, що впливають на діяльність СОЗ.

З наукової точки зору сучасна концепція управління охороною здоров'я повинна бути спрямована на вивчення предмета економіки, де, на думку авторів, раціональна соціально-економічна поведінка є основою зниження витрат і максимізації вигод. Тому дослідження розвитку медичної галузі має бути зосереджене на питаннях ефективності, тобто максимізації соціально-економічних вигод від понесених витрат у разі обмеженості ресурсів.

Підкреслено, що процес управління охороною здоров'я потребує не лише адаптації до суттєвих змін, а й достатнього інструментального та аналітичного матеріалу для досягнення бажаного результату медичної діяльності в країні. Також у зв'язку зі зростаючим впливом наукового підходу сучасних вчених на Є. Кузнєцова, Ю. Сафонова, В. Борщі та ін. У таких областях в медицині використовуються спеціальні методи лікування:

- у сучасній галузевій системі управління підвищуються емпіричні якості;
- посилити вплив критичного аналізу на існуючі концепції управління, що використовуються в практичній діяльності медичних організацій;
- «впровадження технологічних інновацій шляхом застосування нових підходів до організаційної та функціональної структури медичного промислового середовища в країні» [25];
- важливий вплив на практику секторального менеджменту має розробка теоретико-методологічних підходів до поняття менеджменту [45].

З розвитком і модифікацією завдань, пов'язаних з науковими методами організації діяльності в галузі ОЗ в нових умовах, теоретичні концепції секторального управління продовжують удосконалюватися і вирішувати проблему реалізації нових завдань з метою вдосконалення структури організаційно-управлінського сектора в умовах глобальних викликів.

Нестабільна ситуація в міжнародному середовищі та вплив деяких глобальних факторів, включаючи пандемію COVID-19 значний прогрес у конкуренції, медичних виробках та технологіях призводить до історичного зсуву в традиційних підходах до управління охороною здоров'я. Розглянемо особливості

використання окремих форм загальнонаукового управління у виробничому середовищі медичної сфери. Сюди входить стан системи, комплексна методологія, моделювання, тестування тощо.

«СУ охороною здоров'я використовує системну методологію як інструмент для вирішення проблем ОЗ, їх структурування, призначення рішень, визначення взаємозалежності та взаємозалежності сегментованих компонентів проблеми, факторів та умов, що впливають на рішення» [25]. Застосування «системного підходу дозволяє виявити слабкі і сильні сторони здоров'я, загрози і можливості в зовнішньому середовищі, а також виявити фактори і причини, які в цілому призвели до проблем і їх складові» [17].

Система є ключовим елементом ОЗ, за який відповідають взаємопов'язані деталі, елементи. У сфері ОЗ цілеспрямована взаємодія сегментів, елементів і компонентів системи управління визначає характеристики, які відсутні в будь-якому сегменті.

Коли йдеться про діяльність у медичній сфері, системний підхід у стратегічному контексті особливо важливий, коли йдеться про нові проблеми, з якими лікарі ще не стикалися. Системний підхід фактично пов'язаний з виявленням, збором, легалізацією та оцінкою інформації з урахуванням достовірності інформації та джерел доходів. Ми також розглянемо зміну динаміки та тенденцій впливу зовнішніх факторів, які є найбільш актуальними для вирішення проблем у медицині.

Системний підхід враховує принципи, що стосуються інцидентів.

Це явище є чимось новим або появою інших особливостей системи. У теорії систем це явище являє собою існування системи з певними властивостями, які не мають нічого спільного з її підсистемами і сегментами, а також сумою компонент, які не належать один одному в силу умов, що склалися на системному рівні, неможливістю звести властивості системи до суми властивостей сегментарних компонент, а принцип появи є синонімом системної дії.

Навчання стратегічному управлінню в медичній сфері характерно для

системи промислового управління, що створює уявлення про об'єкт з особливими характеристиками, які не відрізняються від характеристик окремих сегментів бізнесу, систем СУ в медицині.

Застосування перспективних принципів у стратегічному управлінні охороною здоров'я дає можливість визначити індикатори стратегічного розвитку медичної галузі та державних питань.

Типові для галузі системи СУ виконують синергетичні функції. У сфері ОЗ синергія – це взаємодія між медичними сегментами цього сектора.

Ефект синергізму - це «здатність поєднувати в собі специфічний ефект того чи іншого елемента системи, кінцевий ефект якого більше, ніж ефект, що виходить від кожного окремого компонента операційної системи» [44]. Стійкою ознакою синергізму є так звана синергія, тобто «сукупність елементів, що складають систему управління підрозділом і організована таким чином, що сумарна потужність системи управління перевищує суму потенціалу існуючих елементів» [44].

У промисловому середовищі медицини ще одним часто використовуваним науковим методом є комплексний.

Комплексний метод є специфічним способом досягнення гармонії в реальному середовищі. Суть цього методу полягає в дослідженні проблемних проблем СУ в їх взаємозалежності та взаємозалежності.

Комплексний підхід є необхідною передумовою ефективного вирішення проблем управління в прозорій і багатофункціональній соціально-економічній системі, яка активно взаємодіє із зовнішнім середовищем.

На відміну від системного методу, який в першу чергу визначає сприйняття об'єкта або проблеми, комплексний метод є формою міждисциплінарної інтеграції та співпраці між управлінськими заходами в галузі. Тому цей метод широко використовується в стратегічному медичному управлінні, так як дозволяє оцінити технічні, економічні, соціальні та інші аспекти управління виробництвом.

Метод моделювання використовується в процесах СУ, де вирішуються

складні проблеми, які не можуть бути вирішені без використання відповідних моделей.

При стратегічному управлінні системою ОЗ необхідно враховувати такі аспекти:

- місія здоров'я;
- стратегічні орієнтири для сектору ОЗ;
- цілі і задачі в медицині
- організаційна та функціональна діяльність. «Місія закладів ОЗ

складається з низки керівних принципів та загальних принципів, які висвітлюють їх соціально-економічну роль у національному просторі та їх взаємозв'язок з іншими соціально-економічними сегментами в національному та міжнародному контексті» [17].

У медицині цілі і завдання повинні бути орієнтовані на досягнення очікуваних, запланованих і бажаних результатів, а діяльність закладів ОЗ повинна бути орієнтована на їх виконання. Складність медичної галузі та її тематики має велике значення для виду переливання крові в галузі ОЗ. З усіх цілей і завдань медицини виділяється основна функція або об'єктивне завдання промислового агрегату, що визначає суспільний поділ праці і визначає основні напрямки його соціально-економічної діяльності.

Виявлені елементи підтверджують, що суб'єктивним завданням у сфері ОЗ є: «філософія та мета медичної професії; визнання змісту і харизми медичної галузі в даній галузі; важливість існування того чи іншого продукту на ринку медичних послуг» [13]

Розвиток місії у сфері ОЗ є основним моментом СУ, оскільки розподіл місій необхідний для представлення стратегічних завдань медичної професії, а також для підпорядкування та зосередження її діяльності на їх вирішення, забезпечуючи таким чином розвиток галузі.

Моделювання вимагає вивчення критичного огляду існуючих моделей для визначення їх призначення з урахуванням особливостей медичної галузі та її

проблематики в галузі.

Модель максимізації темпів зростання товарів для здоров'я. Модель темпів зростання враховує структурні параметри соціально-економічного статусу медичної професії. Дана модель є альтернативою моделям, призначеним для максимального збільшення кількості пропонованих медичних послуг, а основними перевагами даної моделі є:

- цей об'єктивний параметр відображає результати діяльності організації ОЗ на ринку більш якісних медичних послуг.
- максимізувати обсяг та інтеграцію пропонованих послуг та максимізувати соціально-економічні показники діяльності
- зі збільшенням кількості пропонованих медичних послуг необхідно здійснювати моніторинг та діагностику еволюції медицини з урахуванням глобальних викликів;
- «сприяти ефективній адаптації до зростаючої міжнародної конкуренції на ринку медичних послуг» [25].

Об'єктивна оцінка цієї моделі вказує на суттєві недоліки: вибір медичних послуг для споживачів залежить від макроекономічного середовища, що характеризується коливаннями під впливом різних внутрішніх і зовнішніх факторів. Цільова функція не має нічого спільного зі зниженням витрат в медицині.

Модель створення конкурентних переваг на ринку ОЗ. Визначена концепція відображає ефективність господарювання в медицині: розвиток нових медичних послуг може принести конкурентні переваги; підвищити якість медичних послуг; ефективна цінова політика в медичній сфері. Однак запропонована модель має і ряд недоліків: відповідні показники свідчать про конкурентні переваги, які складно інтегрувати в єдиний аспект. На ринку медичних послуг не враховуються коригувальні коефіцієнти, тому отримання конкурентної переваги в медицині можна вважати тактичним завданням СУ, але це не є основною метою діяльності компанії в сфері ОЗ. У фармацевтичній промисловості четвертий

загальнонауковий метод введення є експериментальним методом, за допомогою якого можна відносно швидко вирішити низку адміністративних проблем. Це пов'язано з тим, що інновації в управлінні вимагають експериментального контролю, а експерименти використовуються для пошуку науково обґрунтованих інновацій в медицині.

Для того, щоб бути ефективним і результативним, повинні бути дотримані певні умови для виконання контрольних заходів. Таким чином, першою умовою остаточності є емпіричний підлеглий з конкретною кінцевістю. Друга умова полягає в усуненні правдивості досвіду, або в усуненні умов і факторів, що заважають процесу і результатам досвіду. Третя умова полягає в тому, що даний експеримент повинен дотримуватися ясності і наукового керівництва для досягнення цілей. Четверта умова - методична підтримка у виявленні, розрізненні та фіксації вихідних факторів і в оцінці отриманих результатів.

Отже, за певних умов за допомогою управлінського досвіду стратегічної медичної діяльності можна досягти таких результатів: стратегічне управлінське рішення щодо впровадження або негативної оцінки нововведень; розробка нових теоретико-методологічних положень зі СУ, наукових і практичних основ у промисловому медичному середовищі; розробка системи стратегічних методів управління в медицині та підвищення її наукової обґрунтованості з урахуванням впливу глобальних факторів.

Тому цінність досвіду СУ в медицині полягає не тільки в практичній спрямованості у вирішенні управлінських проблем у сфері ОЗ, а й у тому, що воно є джерелом нових ідей, гіпотез, теоретико-методологічних установок, забезпечує цілісний підхід до вивчення практики СУ в медицині.

З огляду на це, ми вважаємо, що трансформація загальної філософії СУ в медицині визначається сучасними економічними умовами, які характеризуються значним зростанням міжнародної конкуренції на ринку медичних послуг, де СУ, спрямоване на досягнення максимально бажаного результату, має враховувати всі тенденції та фактори розвитку, ендогенне та екзогенне середовище.

Тому використання системних методів дослідження значно розширює можливості для довгострокового планування політики у сфері ОЗ та визначає наскрізний та комплексний підхід до організаційних та функціональних сегментів медичної галузі в країні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОЇ СПРЯМОВАНOSTІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Аналіз розвитку приватного сектору ОЗ як складова стратегії розвитку СОЗ в Україні

У нашому науковому фокусі є дослідження приватної медичної установи - «Товариство з обмеженою відповідальністю «Клініка ЛОР ендоскопічної та пластичної хірургії Стахіва «До і після» (ТОВ «Клініка Стахіва «До і Після»), яка «працює в таких напрямках: оториноларингологія, пластична хірургія, дитяча та естетична хірургія» [39]. Оскільки ТОВ «Клініка Стахіва «До і Після» належить приватному медичному сектору, вважаємо «важливим вивчення сучасних тенденцій національної політики розвитку приватної медицини в Україні» [2].

Вивчення приватної державної політики розвитку медицини в Україні має велике значення, оскільки є найважливішим аспектом сфери ОЗ. Аналізуючи проблеми, «пов'язані з розвитком приватної медицини в Україні, можна констатувати, що виклики сьогодення терміново потребують уваги з боку держави та системного підходу» [2]. Проблемами є фрагментація ролі приватного сектору, нерівність у доступі до послуг, неналежне регулювання, фінансові труднощі та потреба в синергії та партнерстві, що може обмежити розвиток приватного сектору у сфері ОЗ та вплинути на якість медичних послуг для суспільства. «Забезпечення ефективної державної політики розвитку приватної медицини в Україні є важливим кроком на шляху створення сучасної та доступної СОЗ, яка відповідає потребам та очікуванням суспільства» [25]. «Забезпечення доступності якісної медичної допомоги, оцінка якості медичних послуг, ефективність фінансування та визначення ролі приватного сектору є ключовими елементами, що мають стратегічне значення для розвитку СОЗ України» [2].

Актуальність та своєчасність державної політики підтримки та розвитку приватної медицини в Україні обговорюватиметься як на рівні державних

інституцій, так і на рівні науки та фахівців. З метою посилення ролі приватних закладів ОЗ у відновленні та розвитку СОЗ у Міністерстві ОЗ було створено робочу групу, яка слугувала майданчиком для діалогу для формулювання зусиль з адаптації реформи ОЗ до умов війни та післявоєнної відбудови в країні. На цю тему проводяться соціологічні дослідження. Насамперед у 2023 році «Центр Разумкова за дорученням Асоціації приватних МЗ України вивчав перспективи розвитку приватної медицини в Україні за допомогою індивідуалізованої методики у всіх обласних центрах та містах з населенням понад 200 000 осіб» [42]. «Компанія Pro-Consulting вивчила ринок приватних медичних центрів в Україні та у листопаді 2023 року представила звіт, у якому проаналізувала ринок приватних медичних послуг, структуру ринку приватних медичних центрів, розвиток сфери ОЗ, ключових гравців ринку, а також досліджений попит на послуги приватних клінік у порівнянні з державними клініками» [7].

Наразі значна частина досліджень вже включена в аналіз СОЗ в Україні. Разом з тим, щоб поглибити розуміння цього питання та врахувати «зміни в суспільстві та законодавстві, необхідно провести глибоке вивчення державної політики, пов'язаної з розвитком приватної медицини в Україні, зокрема, ролі приватної медицини, а також взаємодії держави та приватного сектору» [3]. Необхідність цього дослідження зумовлена тим, що стан здоров'я постійно змінюється, а нові виклики вимагають перегляду національних стратегій та політик.

«Станом на 2022 рік ринок приватних МЗ в Україні продовжує зростати та розвиватися. З 2019 по 2022 рік ринок зростає майже на 4%» [22]. Це пов'язано з тим, що все більше людей обирають приватні медичні заклади у всіх державних закладах, щоб мати можливість «пропонувати вищий рівень сервісу та отримувати ширший спектр послуг, але лікарі також обирають приватні медичні заклади для своєї сфери роботи через вищі зарплати та комфортніші умови праці» [7].

Державна медицина забезпечує повний доступ до всього населення, регулює ціни та стандарти, а приватна медицина сприяє інноваціям, забезпечує швидкий

доступ та може полегшити фінансове навантаження на державний бюджет. Для забезпечення ефективності СОЗ необхідна комунікація між двома секторами, заохочується взаємна підтримка та оптимізуються ресурси. Основне завдання – «збалансувати розподіл ресурсів та врахувати потреби різних груп населення» [4]. У таблиці 2.1. наведено порівняльні характеристики приватної та державної медицини з урахуванням різних аспектів, таких як «фінансування, доступність, якість, спеціалізація, регулювання цін та ефективність» [25].

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика приватної та державної медицини

Характеристики	Приватна медицина	Державна медицина
Фінансування	залежить від плати за послуги, страхових внесків та пацієнтів; висока вартість медичних послуг.	залежить від державного бюджету; частково або повністю безкоштовні послуги для пацієнтів.
Доступність	швидкий доступ та більший вибір послуг; доступність залежить від фінансових можливостей пацієнта.	всебічна доступність для всього населення; довгі черги та низька ефективність у великих містах.
Якість	вищий рівень обслуговування, інновації та використання новітніх технологій; більша увага до індивідуальних потреб пацієнтів.	регулювання якості та стандартів у державних закладах; обмежена інфраструктура та ресурси.
Спеціалізація	спеціалізація в вузьких та елітних галузях медицини; більший вибір лікарів та клінік з певною експертизою.	здатність надавати широкий спектр послуг, але може бути обмеженої спеціалізації; універсальна медична допомога.
Контроль цін	ринкова конкуренція визначає ціни; може призвести до зростання вартості послуг.	можливість регулювання цін на медичні послуги та ліки.
Ефективність	висока ефективність та швидке надання послуг; більш гнучка структура та здатність швидко адаптуватися до змін.	може стикається з низькою ефективністю через бюрократію та неефективне управління ресурсами.

Примітка. Сформовано автором

В Україні центральну роль в охороні здоров'я відіграють як державна, так і приватна медицина, кожна з яких має свої переваги та недоліки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Переваги та недоліки приватної та державної медицини

	Приватна медицина	Державна медицина
Переваги	швидкий доступ до медичних послуг та забезпечення вищого рівня обслуговування; активне впровадження інновацій та використання новітніх медичних технологій; можливість для пацієнтів вибору лікарів, що відповідають їхнім потребам та уподобанням; більша гнучкість та здатність надавати індивідуалізовану медичну допомогу.	доступність медичних послуг для всього населення, незалежно від фінансового стану; регулювання цін державою на медичні послуги, забезпечуючи їхню доступність для різних верств населення; системна організованість, що сприяє забезпеченню всебічної та координованої медичної допомоги.
Недоліки	вища вартість медичних послуг, що робить приватну медицину недоступною для певних верств населення; спеціалізація на конкретних медичних напрямках і відсутність всебічного спектру медичних послуг; завищені ціни на медичні послуги через відсутність державного контролю.	довгі черги на отримання медичної допомоги через велику кількість пацієнтів та бюрократію; обмеженість ресурсів та нестача медичного обладнання через недостатність фінансування; низька якість та несвоєчасність надання послуг через бюрократичні процеси та недостатню ефективність управління.

Примітка. Сформовано автором

Вивчення плюсів і мінусів обох галузей допоможе зрозуміти складність ОЗ та визначити можливості для вдосконалення та оптимізації. Оптимальне використання та кооперація секторальних ресурсів може покращити систему ОЗ в Україні.

Деякі обмеження мають прямий або опосередкований вплив на приватний фармацевтичний ринок, серед яких: «низька купівельна спроможність населення країни; нестабільність національної валюти; законодавство (зокрема, щодо приватного ринку фармацевтичних препаратів); надмірна бюрократія в дозвільних системах приватних закладів ОЗ; недостатній доступ до запозичень для розширення сфери застосування заходу» [33].

Разом з тим, «кризова ситуація в державній медицині, недостатність реформ, недостатнє фінансування державних програм розвитку СОЗ з бюджету є каталізаторами розвитку приватного фармацевтичного ринку» [24].

«За результатами опитування, переважна більшість респондентів (61%)

звернулися до державного або комунального закладу за спеціалізованим лікуванням. Лише 17% жителів звернулися до приватного закладу» [42]. Справа в тому, що кількість приватних медичних установ, які надають спеціалізовану медичну допомогу і уклали договір з Державною медичною службою України, дуже невелика. «У 2023 році було підписано договори з 1 458 спеціалізованими центрами, в яких лише 82 приватні лікарні та 11 лікарів-резидентів. Якби заявники з державних чи комунальних закладів мали доступ до спеціалізованої медичної допомоги у приватному закладі, більше половини респондентів (57,4%) відповіли, що обрали б і приватний заклад ОЗ» [42].

Наразі у більшості приватних клінік, які співпрацюють зі Службою громадського здоров'я України, отримати безкоштовну медичну допомогу від сімейного лікаря можна лише там, де пацієнт підписав декларацію. Приватні органи ОЗ не поспішають пакетувати послуги з надання вторинних медичних послуг, оскільки вони поки що не є фінансово вигідними для приватних клінік [42]. В Україні відсутні умови для повноцінної участі приватного сектору ОЗ в системі ОЗ на основі загального обсягу гарантованої медичної допомоги, оскільки збори Державної служби здоров'я України не є фінансово достатніми для використання в приватних медичних закладах, особливо у сфері спеціалізованої медичної допомоги. Крім того, приватні заклади ОЗ не відшкодовують витрати на охорону здоров'я, що збільшило ризики, пов'язані з інвестуванням у приватний сектор ОЗ. «Однак все більше приватних клінік можуть укладати договори з лікарями загальної практики, оскільки вони несуть фінансову відповідальність за медичний заклад» [42].

Міністерство ОЗ України розробляє механізм повної інтеграції приватних МЗ у загальну систему ОЗ. Пропонується внести зміни до законодавства України щодо державних фінансових гарантій надання послуг з ОЗ. У цей документ має бути включений додаток, згідно з яким Держава в особі Державної служби здоров'я України може надавати кошти для покриття витрат на лікування українців не лише для державних та комунальних МЗ, а й для фізичних осіб. Це

дає українцям більше можливостей використовувати більш сучасне обладнання у приватних клініках та враховувати кращі світові практики [33].

«В Україні взаємодія державної та приватної медицини є ключовим елементом СОЗ та важливим чинником післявоєнної відбудови» [33]. Поєднання навичок у державному та приватному секторах ОЗ дозволить Україні побудувати ефективну систему ОЗ під час війни та модернізувати її після перемоги. За час війни мережа МЗ зазнала значних втрат: «було пошкоджено або знищено 218 лікарень та машин швидкої допомоги, кількість ворожих атак на українську систему ОЗ сягнула 707 випадків» [30] З перших днів війни приватні клініки допомагали військовим, працювали з пораненими та покривали медичні потреби Збройних сил України.

Хірург Максим Щербина: «У Європі державні та приватні клініки працюють паралельно. Лікарі можуть надавати послуги в державних закладах у першій половині дня, а потім приймати пацієнтів під час очної консультації. Те саме можна сказати і про Україну. Водночас приватні клініки поступово відмовляються від роботи за сумісництвом. У Європі підтримують кілька великих приватних центрів, які фінансуються державою. Це дозволяє якісно розподілити функції між державною та приватною охороною здоров'я. Крім того, зростає страхова галузь. В Україні частка застрахованих працівників становить менше 12%» [29].

Взаємодія державної та приватної медицини сприяє повноцінному функціонуванню СОЗ в Україні:

- синергія покращує доступ до ОЗ, оскільки обидва сектори можуть допомогти задовольнити різні медичні потреби населення;
- обмін інноваціями та досвідом в обох сферах може допомогти покращити якість медичної допомоги. Новітні технології можуть використовуватися приватним сектором і масово застосовуватися до всього населення;
- ділячись ресурсами, можна оптимізувати використання медичної інфраструктури та технологій, зменшити дублювання зусиль та підвищити

ефективність.

Крім того, взаємодія державної та приватної медицини з Україною допомагає Україні залучати кошти від західних партнерів на розвиток післявоєнної медицини. Власне, «головними вимогами до донорів та бенефіціарів коштів є прозорість у розподілі та ефективність їх використання, чим не завжди може похизуватися вітчизняна медицина» [41].

Роль держави у розвитку приватної медицини в Україні визначається багатьма факторами, серед яких регулювання, фінансування, створення сприятливого середовища для приватної медичної практики. Основними аспектами ролі держави в цьому контексті є:

- «акредитація та сертифікація: Держава здійснює контроль за якістю та безпекою медичних послуг та вимагає ліцензування та сертифікації від приватних медичних установ та спеціалістів» [25];
- «стандартизація: забезпечення дотримання правил, що регулюють надання медичних послуг з метою забезпечення безпеки та ефективності лікування» [25];
- фінансова підтримка: Держава може надавати фінансову підтримку приватним закладам ОЗ, повністю або частково, включаючи гранти або гранти;
- «залучення інвестицій: створення інвестиційного клімату, що сприяє розвитку приватної медицини за допомогою податкових пільг, кредитів або інших фінансових інструментів» [25];
- «співпраця з приватним сектором: Держава може активно співпрацювати з приватним сектором, наприклад, через проекти державно-приватного партнерства зі створення та управління закладами ОЗ» [25];
- комунікація щодо співпраці з приватним сектором включає обмін інформацією про тенденції, кращі практики та кращі практики в галузі;
- запровадження граничних цін та контролю: Держава може обмежувати ціни на медичні послуги та регулювати їх рівень, щоб забезпечити доступ до різних груп населення.

Синергія між державним та приватним секторами у медичній сфері допоможе знайти баланс між забезпеченням якості медичних послуг та дотриманням етичних стандартів, а також доступністю та розвитком сектору. Ці заходи сприятимуть побудові інклюзивної, доступної та ефективної СОЗ в Україні.

У цьому контексті передбачається, що «розвиток приватної медицини в Україні залежить від активної ролі держави у створенні відповідної нормативно-правової бази, наданні фінансової підтримки та сприянні співпраці між різними секторами ОЗ» [32]. Держава відіграє важливу роль у вдосконаленні законодавства, контролі якості та безпеки медичних послуг, створює стимули для розвитку та вдосконалення ОЗ. «Встановлення чітких стандартів, видача ліцензій та акредитація приватних МЗ та регулювання цін на медичні послуги є основними елементами, які дають можливість державі ефективно регулювати роботу приватного сектору» [2]. Фінансова підтримка, інноваційна робота та регуляторні удосконалення є додатковими заходами, які сприяють стабільному та збалансованому розвитку медичної сфери.

Приватна медицина відіграє важливу роль у відбудові України, особливо під час військових конфліктів. Приватний сектор зарекомендував себе як важливий партнер держави та суспільства у розвитку сучасної СОЗ. Приватна медицина надає медичну допомогу постраждалим від війни, розвиває інфраструктуру та технології, створює нові робочі місця та сприяє соціальному розвитку. Їх зобов'язання сприяє підвищенню якості та доступності медичних послуг і може стати каталізатором конкуренції та розвитку в галузі ОЗ. «Приватна медицина також може бути важливим фактором у співпраці з міжнародними партнерами та гуманітарними організаціями з метою сприяння обміну досвідом та надання необхідної підтримки» [2].

Синергія державного та приватного секторів у медицині необхідна для створення ефективної та доступної СОЗ, яка задовольняє потреби населення та забезпечує якісне медичне обслуговування в Україні. Приватна медицина є невід'ємною частиною стратегії розвитку та розвитку ОЗ в Україні, а комунікація

між державним та приватним секторами необхідна для повного промислового потенціалу.

2.2. Оцінка стратегічного потенціалу закладу ОЗ

Оскільки ТОВ «Клініка Стахіва «До і Після» пов'язана з приватним медичним сектором, для оцінки СП розвитку МЗ ми відібрали 5 закладів, які займаються однотипною діяльністю та надають консультаційні, діагностичні та лікувальні послуги у сфері пластичної хірургії та ЛОР в західних регіонах України.

Забезпечення розвитку досліджуваних МЗ на основі стратегічного підходу передбачає активізацію стратег. потенц.МЗ, оскільки є невід'ємною складовою їх розвитку. Стратегічний потенціал включає взаємопов'язані ресурси, які можуть бути використані органами ОЗ для досягнення стратегічних цілей, а також здатність оцінювати операційні обмеження, що виникають у зв'язку зі здатністю обладнання адаптуватися до змін навколишнього середовища. Різна динаміка елементів і можливі напрямки змін створюють проблему, коли йдеться про створення ефективного механізму активізації стратегічних сил і засобів. У цьому сенсі важливим є «системне та консолідоване закріплення наукових та методологічних методів оцінювання, а також виявлення сутнісних критеріїв оцінки стратег. потенц.оцінюваних МЗ» [2].

Зазначимо, що основна проблема при оцінці СП полягає у визначенні переліку показників оцінки, які дозволять детально визначити всі можливості компанії. Це пов'язано зі складністю і різноманітністю властивостей складових СП.

Рекомендується проводити «комплексну оцінку стратегічних спроможностей відповідних закладів ОЗ, що базується на інтегрованих показниках ресурсної спроможності (технічна, фінансово-економічна, людська, інноваційна та

інформаційна) та застосовності (резерви, ефективність системи управління, маркетингові можливості, підприємницька культура, організація взаємовідносин із зовнішнім середовищем). Це дозволяє оцінити складові потенціалу з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів зовнішнього середовища» [26].

Оскільки СП досліджуваних МЗ дозволяє визначити основні сфери вигоди для розвитку об'єктів, рекомендується оцінювати стратегічні можливості складовими, які відповідають об'єктивному та суб'єктивному характеру потенціалу.

«Таким чином, комплексний показник стратегічних можливостей досліджуваних спецслужб може бути представлений таким чином» [25]:

$$I_{cm.n} = \sum_{i=1}^n I_i \cdot d_i, \quad (2.1), \text{ або}$$

$$I_{cm.n} = I_{P.n} \cdot d_{P.n} + I_{Ad.n} \cdot d_{Ad.n}, \quad (2.2)$$

де $I_{cm.n}$ – інтегральний показник стратегічного потенціалу закладів охорони здоров'я;

I_i – інтегральний показник i -ї складової стратегічного потенціалу закладів охорони здоров'я (ресурсний та адаптаційний потенціали);

$I_{P.n}$ – інтегральний показник ресурсного потенціалу;

$I_{Ad.n}$ – інтегральний показник адаптаційного потенціалу;

d_i – відносна значущість i -ї складової стратегічного потенціалу закладів охорони здоров'я (ресурсний та адаптаційний потенціали):

$d_{P.n}$ – відносна значущість ресурсного потенціалу;

$d_{Ad.n}$ – відносна значущість адаптаційного потенціалу;

n – кількість складових стратегічного потенціалу закладів охорони здоров'я.

Модель СП ТОВ «Клініка Стахіва «До і Після» «визначається двома складовими, нормованими індексами в від 0 до 1. Чим більше значення показника інтегрується в 1, тим більший стратегічний потенціал для МЗ» [2]. Масштаби оцінки СМ представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Шкала оцінки стратегічного потенціалу ТОВ «Клініка Стахів» «До і Після»

Числовий інтервал	Рівень потенціалу
0,81-1,00	Високий
0,61-0,80	Вище середнього
0,51-0,60	Середній
0,31-0,50	Нижче середнього
0-0,30	Низький

Інтегральні показники кожної складової стратегічного потенціалу пропонуємо визначати як:

$$I_i = \sum_{j=1}^m I_j \cdot d_j, \quad (2.3)$$

де I_j – інтегральний показник j -го потенціалу i -ї складової стратегічного потенціалу;

d_j – відносна значущість j -го складового потенціалу i -ї складової стратегічного потенціалу;

m – кількість потенціалів, що входять до i -ї складової стратегічного потенціалу.

Узагальнений індекс j -го потенціалу i -ї складової стратегічного потенціалу буде розраховуватися на основі сукупності показників, які характеризують j -й потенціал i -ї складової:

$$I_j = \sum_{k=1}^l Y_k \cdot g_k, \quad (2.4)$$

де Y_k – показник (індекс), що характеризує j -й потенціал i -ї складової стратегічного потенціалу;

g_k – питома вага показника-індикатора (індекс), що характеризує j -й потенціал i -ї складової стратегічного потенціалу;

l – кількість показників-індикаторів (індекс), що характеризують j -й потенціал i -ї складової стратегічного потенціалу закладів охорони здоров'я.

Значення сумарного індексу спроможності J -те для i -частини стратегічної

потенційної складової МЗ коливається від нуля до одиниці.

Запропонована система показників для детальної оцінки СП цих закладів ОЗ має відповідати таким вимогам: «враховувати показники, що вказують на потенціал усіх складових; дозволяє порівнювати показники; поточні та майбутні завдання установ» [2].

Тому стратег. потенціал ТОВ «Клініка Стахіва «До і Після» та 4 інших МЗ рекомендується визначати на основі профілю компанії на основі показників, представлених у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Система показників-критеріїв для комплексної оцінки стратегічного потенціалу закладів охорони здоров'я

Складова стратегічного потенціалу	Показники-індикатори	Зміст показників-індикаторів
<i>Ресурсний потенціал</i>		
Матеріально-технічний потенціал	Рівень надання послуг, завантаженість закладів; рівень зношеності обладнання; рівень зношеності основних виробничих фондів; пропускна спроможність закладу з надання послуг; рівень звернень до закладу;	Забезпеченість закладів матеріально-технічними ресурсами та ефективність їх використання
	Часка отриманих послуг в співвідношенні до звернень; оборотність ліжка; рівень використання високотехнологічного медичного обладнання; рівень забезпеченості лікувальними препаратами	
Фінансово-економічний потенціал	Рівень платоспроможності; рівень ліквідності; рівень самофінансування; частка наданих платних послуг; рівень забезпеченості фінансовими ресурсами	Ефективність фінансового забезпечення діяльності закладу
Трудовий потенціал	Часка лікарів вищої категорії; рівень забезпеченості медичним персоналом; рівень освіченості персоналу закладу; рівень завантаженості персоналу; рівень задоволеності праці; продуктивність праці; рівень укомплектованості середнього медичного персоналу; частка витрат на оплату праці та соціальні заходи в загальному обсязі витрат закладу	Ефективність використання трудових ресурсів

Інноваційний потенціал	Рівень впровадження інноваційних технологій; рівень залученості медичного персоналу до інноваційної діяльності; рівень впровадженнь власних розробок (в співвідношенні до загальної кількості НДР);	Забезпеченість закладів інноваційними технологіями
Інформаційний потенціал	Рівень поінформованості пацієнтів про спектр послуг закладу; рівень достовірності інформації; рівень обізнаності працівників закладу про новітні медичні технології; рівень розвитку власної інформаційної системи	Інформаційна забезпеченість закладів хорони здоров'я
<i>Адаптаційний потенціал</i>		
Резерви	Рівень недозавантаженості закладу (вільні ліжко-місця); частка невідпрацьованого часу; рівень неотриманих інвестицій; рівень запасів лікувальних препаратів	Наявність зовнішніх та внутрішніх можливостей закладу
Ефективність структури управління	Рівень складності конфігурації системи управління; рівень управлінського навантаження; рівень управлінських витрат (в загальному обсязі витрат);	Рівень організації діяльності, управління
Маркетинговий потенціал	Частка проведених маркетингових досліджень; прийнятність рівня цін за послуги; рекламна активність; стимулювання залучення нових клієнтів до закладу; рівень ефективності роботи системи прогнозування	Можливості позиціонування закладу на ринку медичних послуг
Корпоративна культура	Рівень розвитку корпоративної культури; рівень підтримки працівниками цінностей закладу; рівень обізнаності персоналу щодо стратегічних цілей розвитку закладу	Рівень організації праці, трудових взаємовідносин, культури закладу
Організація взаємозв'язків та взаємовідносин з зовнішнім середовищем	Рівень залучених постачальників, партнерів, клієнтів; гнучкість партнерських зв'язків; надійність постачальників; рівень задоволеності клієнтів отриманими послугами	Ефективність системи постачання та збуту

Примітка. Сформовано автором

Оцінка стратег. потенц. дозволяє виявити прогалини та створити механізм активізації стратегічних спроможностей МЗ.

У таблиці 2.3 представлений ІІІ СП досліджуваних онопрофільних медичних установ.

Таблиця 2.3

Інтегральні показники стратегічного потенціалу однотипних досліджуваних закладів охорони здоров'я

Заклади	Інтегральний показник ресурсного потенціалу	Відносна значущість ресурсного потенціалу	Інтегральний показник адаптаційного потенціалу	Відносна значущість адаптаційного потенціалу	Інтегральний показник стратегічного потенціалу	Рівень потенціалу
ТОВ «Клініка ЛОР ендоскопічної та пластичної хірургії Стахів» «До і після»	0,695	0,75	0,5501	0,25	0,659	Вище середнього
ТОВ «Мед-Атлант»	0,683	0,75	0,5683	0,25	0,654	Вище середнього
ТОВ «Лікувально-діагностичний центр «Мій лікар»	0,695	0,75	0,556	0,25	0,660	Вище середнього
ТОВ «ПроКосметік»	0,67	0,8	0,51	0,2	0,638	Вище середнього
ТОВ «Естетік клінік «Генезис»	0,67	0,85	0,541	0,15	0,651	Вище середнього

Примітка. Розраховано автором

Згідно з результатами опитування, підрозділи ОЗ мають СС вище середнього, що відображається на наявних можливостях розвитку. З метою активізації та вдосконалення стратегічних спроможностей МЗ пропонується впровадження інженерії, співпраці наукових установ для створення замкнутого циклу розробки та впровадження медичних інновацій, формування інформаційних інструментів, що забезпечують розробку та створення механізму фінансування для залучення інвестицій.

Методика, запропонована для комплексної оцінки СМ закладів ОЗ, ґрунтується на комплексних показниках СМ (ресурсів та застосовності) та їх складових. «Реалізація такого підходу дасть змогу оцінити можливі складові з

урахуванням здатності закладів адаптуватися до мінливих обставин, виявити прогалини та створити дієвий механізм активізації стратегічних спроможностей зацікавлених закладів ОЗ» [27].

Оцінка показує, що СМ установ використовуються вище середнього. Установи мають значний потенціал до адаптації, що дозволяє їм розробляти ефективні інструменти для розвитку та адаптації до змін у зовнішньому середовищі, пов'язаних із реформуванням усієї галузі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Розробка стратегії адаптації розвитку МЗ

Спільні процеси інтеграції систем ОЗ в усьому світі та поступове впровадження медичних реформ в Україні активізували питання адаптації та розвитку МЗ для впровадження суттєвих структурних та системних змін у довгостроковій перспективі. Однак такі зміни не можуть бути здійснені без ефективного довгострокового планування та стратегічного керівництва. Використання технологій, методів та інструментів СУ дозволяє галузі адаптуватися до існуючих динамічних змін.

Удосконалення, оптимізація роботи організацій, закладів ОЗ та організацій медичної реформи є важливим першочерговим завданням, яке потребує розробки нових та усталених концептуальних методів, а також розробки та впровадження СУ закладами ОЗ та їх подальшого розвитку. Сьогодні основне завдання - визначити етапи впровадження змін в управлінні становищем підрозділів і установ ОЗ, а також фінансовими, технологічними, людськими та іншими ресурсами по відношенню до тих, які можуть бути розвинені. Все це забезпечує актуальність та важливість адаптивного вивчення стратегій розвитку СУ організаціями та установами ОЗ в контексті цифрової трансформації.

Змінилася і модель фінансової підтримки дитячих лікарень. Водночас, для ефективної організації роботи МЗ та забезпечення того, що вона пропонується завдяки суттєвим змінам, цифровізації медичного сектору та впливу зовнішнього середовища, необхідно розробити та прийняти стратегії адаптації до розвитку МЗ та стратегічної спрямованості його діяльності. Оскільки заклади ОЗ самі по собі стали економічними суб'єктами і потребують значних фінансових ресурсів як для робочої сили, так і для розвитку, а також для приватного сектору, необхідно

стратегічно інвестувати в ресурси закладів ОЗ, залучаючи їх та підвищуючи їх ефективність, оскільки це може забезпечити їх виживання в складних умовах перехідного періоду та сталого розвитку.

Нові реалії відновлюють строгість і ефективність використання всіх наявних ресурсів, а також більшу відповідальність керівництва за прийняття правильних управлінських рішень. У той же час нові завдання керівництва вимагають «впровадження нових методів і принципів, найважливішим з яких є здійснення СУ» [4] Здійснення СУ дозволяє виявити та розробити основні політики МЗ, оскільки необхідно визначити основні стратегічні завдання, а їх практична реалізація забезпечує досягнення поставленої мети роботи закладу.

Одним з перших стратегічних завдань ТОВ «Клініка Стахіва «До і Після» є кардинальна зміна організаційної структури, яка є вже застарілою. Ще одним важливим стратегічним завданням є «оновлення процесу управління, а також впровадження нових методів управління і впровадження нових систем мотивації працівників» [12].

Впровадження адаптивних стратегій управління та реалізація важливих кроків для побудови ефективного МЗ потребують впровадження заходів щодо вдосконалення структури закладу. Згідно з існуючими концептуальними визначеннями, «стратегія - це план дій з управління, який переслідує конкретну мету і основне завдання» [2]. Відповідно до стратегії адаптації було точно визначено, як буде розвиватися ТОВ «Клініка Стахіва «До і Після» і які заходи повинні бути вжиті для того, щоб об'єкт досяг бажаного цільового стану. У сучасних умовах стратегія є невід'ємною частиною загального управління організаціями, а завдання впровадження реформ в закладах ОЗ роблять стратегічну орієнтацію і управління основоположними і корисними для роботи закладів ОЗ.

Основним завданням при впровадженні концепції адаптивного СУ в медичній галузі є створення конкурентних переваг в медичних установах, в тому числі і в ТОВ «Клініка Стахіва «До і Після». «Отже, згідно з векторами, визначеними Всесвітньою організацією ОЗ, СУ включає вектори такого важливого

значення, як створення нормативно-правової бази діяльності МЗ, визначення стратегічних завдань управління, впровадження нових стандартів і методів, використання нових ефективних інструментів СУ, а також створення ефективної системи моніторингу та контролю за діяльністю МЗ» [3].

Найважливішим фундаментом та стратегічною управлінською спроможністю ТОВ «Клініка Стахіва «До і Після» є кадровий потенціал, оскільки він є основним джерелом працевлаштування для закладу. Важливим елементом СУ є належне реагування на зміни зовнішніх та внутрішніх чинників, зміни в охороні здоров'я, забезпечення її довгострокового виживання в складних обставинах та забезпечення виконання стратегічних цілей установи.

Першим кроком у впровадженні СУ в ТОВ «Клініка Стахіва «До і Після» є безпосередня розробка планів та здійснення СП діяльності закладу. Найважливішими етапами адаптивного СУ є: «застосування стратегічного аналізу до зовнішнього та внутрішнього середовища МЗ» [2]. Наступним кроком є визначення напрямку стратегічного розвитку. На завершальному етапі розробляються альтернативи для реалізації стратегії, а потім стратегія реалізується.

Процес СУ можна розглядати також як компонентний процес управління, що базується на основних функціональних напрямках: розробка стратегічних орієнтирів, розробка стратегічних цілей і специфікацій управління; розробка та реалізація самої стратегії, аналіз та оцінка впливу вжитих заходів.

Отже, загальне формулювання адаптивного СУ МЗ можна визначити як складний процес, що ґрунтується на системному адаптивному підході до розвитку та управління МЗ, розробки та прийняття довгострокових бізнес-планів, організації роботи закладу та його структурних підрозділів, з метою ефективного узгодження своєї діяльності з цілями і завданнями МЗ, установи у відношенні до продуктів та інструментів ОЗ.

Впровадження адаптивного СУ в ТОВ «Клініка Стахіва «До і Після» «передбачає реалізацію алгоритму певних послідовних дій з управління з метою

розробки та реалізації стратегічного плану розвитку» [12]. Цей показник відображає алгоритм, який слугує для прийняття управлінських рішень в стратег. управлінні ТОВ «Клініка Стахів» «До і Після». Розробка та реалізація стратегічного плану потребує злагодженої та системної роботи керівників, спеціалістів, які є робочими групами, що займаються підготовкою та реалізацією плану.

«Першим кроком є створення робочої групи за участю всіх експертів, які займаються розробкою та реалізацією стратегічного плану розвитку МЗ. До цієї групи входять керівники підрозділів і функціональних структур» [2].

Другим кроком є вивчення поточної ситуації в медичному закладі. Аналіз та оцінка основних показників роботи підрозділу ОЗ, які показують стан справ та досягнення відповідних результатів на роботі. «Стратегічне планування – це складний процес у роботі МЗ, саме тому рекомендується використовувати SWOT-аналіз діяльності закладу для аналізу складності, сильних сторін, можливостей та загроз ведення МЗ. Важливо оцінити динаміку ключових показників за попередні періоди та включити аналіз поточної ситуації в медичному закладі за переліком показників, необхідних для аналізу» [32].

Аналіз зовнішніх умов, в яких працює медичний заклад, та визначення факторів, що впливають на його роботу, є третім етапом СП. Лікарня вбудована в соціально-економічну структуру суспільства, пропонуючи медичні послуги, що відповідають потребам громади, тому соціальний контекст і сама установа мають вирішальне значення для її успішної діяльності. Вплив лікарні на соціальне середовище є значним, оскільки вона відіграє ключову роль у забезпеченні якості життя населення. Зовнішні чинники висувають перед МЗ нові виклики та відкривають перспективи, сприяючи його розвитку. Водночас, необхідно враховувати потенційні ризики та загрози, які можуть виникнути внаслідок зовнішніх впливів, щоб забезпечити стабільність та ефективність роботи медичної установи.

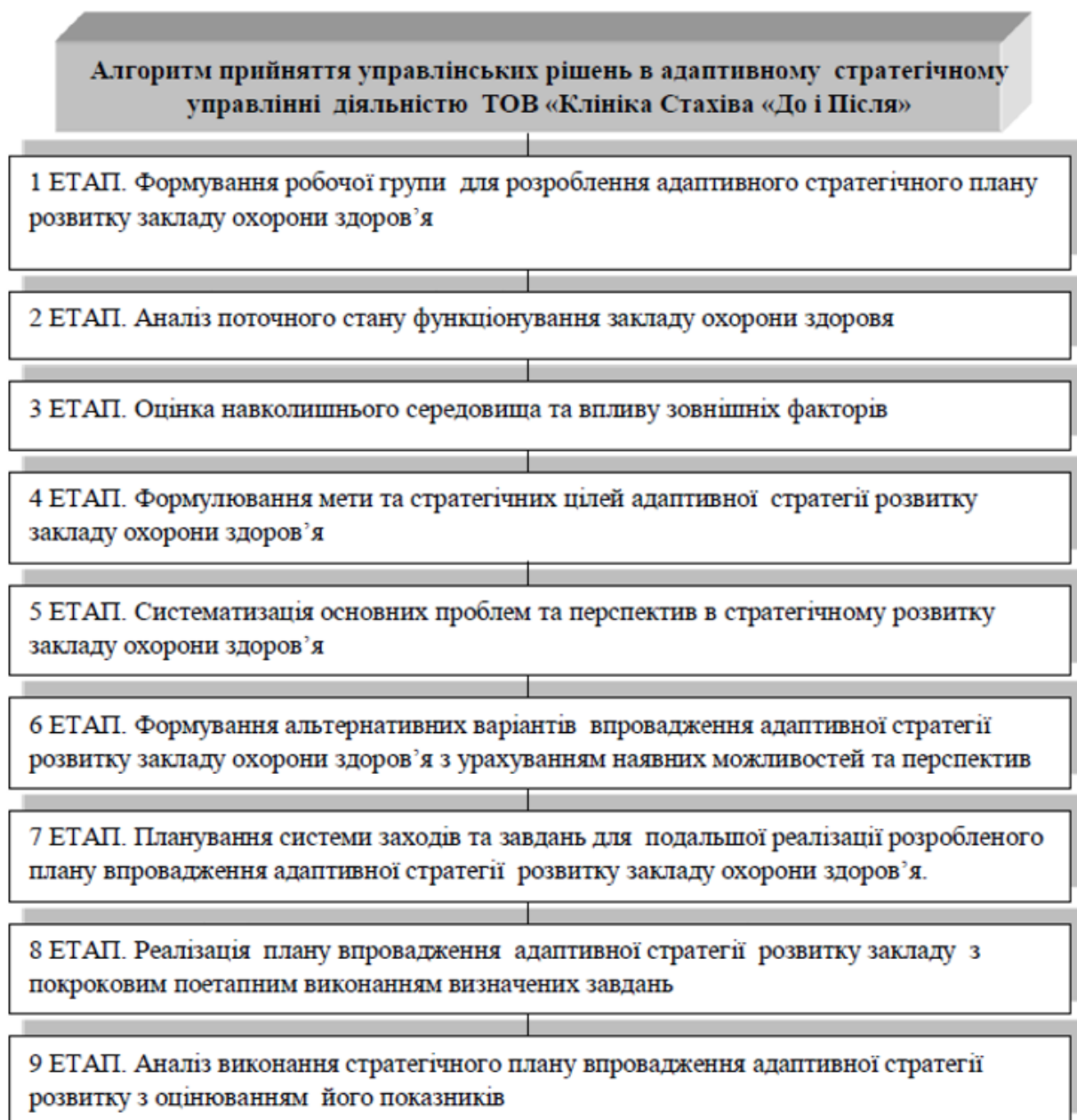


Рис. 3.1. Алгоритм прийняття управлінських рішень в адаптивному стратегічному управлінні діяльністю ТОВ «Клініка Стахів» «До і Після»
Примітка. Сформовано автором

Економічні, демографічні, екологічні, політичні, природні, кліматичні та макроекономічні чинники, стан міжнародного співробітництва та пов'язані з цим глобальні очікування та виклики мають безпосередній вплив на заклад.

На четвертому етапі відбувається розробка місії, визначення основної мети та ключових стратегічних завдань для діяльності МЗ. Цей процес сприятиме досягненню цілей, які були встановлені закладом. П'ятий етап полягає у впорядкуванні головних проблем та можливостей для розвитку медичних установ,

а також у проведенні всебічного SWOT-аналізу. Цей аналіз охоплює оцінку сильних і слабких сторін установи, її переваг і недоліків, оперативних викликів, а також аналізує потенційні можливості та загрози, які існують у зовнішньому середовищі. Він також передбачає прогнозування майбутнього розвитку МЗ, його стратегічного напрямку, а також потенційні ризики та небезпеки, пов'язані з поточною та майбутньою діяльністю у сфері ОЗ.

На шостому етапі розробляються альтернативи створення МЗ з урахуванням небезпек і можливостей у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

На сьомому етапі представлений каталог заходів і завдань для більш детального планування і реалізації заходів з реалізації стратегічних цілей.

Восьмий етап враховує практичне застосування СП та реалізацію цих стратегічних завдань, при цьому запропоновані заходи застосовуються на практиці в діяльності закладів ОЗ.

На дев'ятому кроці відбувається аналіз реалізації стратегічного плану та оцінювання його результативності. Визначаються ключові індикатори, які демонструють успішність ухвалених керівництвом рішень і втілення стратегічного плану в сфері охорони здоров'я.

Важливою передумовою її ефективності при розробці стратегічного плану розвитку ТОВ «Клініка Стахіва «До і Після» є цілісний підхід до майбутнього функціонування МЗ в контексті цифровізації та майбутніх проблем і труднощів, його функціонування, а також сприйняття МЗ та надання медичних послуг пацієнтами. Тому при плануванні майбутньої стратегічної діяльності закладу ОЗ слід зосереджуватися на інтересах пацієнта та оптимізації потреб і бачення пацієнта. Відповідно до пацієнт-центрованого підходу визначається, що саме і як необхідно змінити в роботі МЗ, і які аспекти потрібно враховувати безпосередньо і особливо при плануванні.

В рамках дослідження було розроблено алгоритм прийняття управлінських рішень, який визначає та планує адаптивні стратегії ТОВ «Клініка Стахіва «До і Після», що включають такі дії: «створення робочої групи зі створення МЗ для

розробки адаптивного стратегічного плану, аналіз поточного функціонування підрозділу ОЗ, мета стратегії адаптивного розвитку підрозділу ОЗ, ОЗ та формулювання стратегічних планів цілей; основні види стратегічного розвитку МЗ: проблемна система та перспектива; систематизація основних проблем та підходу до стратегічного розвитку МЗ» [8].

Стратегія ТОВ «Клініка Стахів» «До і Після» має відповідати загальній меті соціального розвитку та соціальних потреб, оскільки має забезпечувати досягнення достатньо високого рівня громадського здоров'я.

3.2. Механізм розробки клієнтоорієнтованої стратегії закладу ОЗ

Разом з тим, в часи зростання цін на медичні послуги та різкого зростання захворюваності в суспільстві виникає багато питань щодо МЗ. На додаток до цих процесів, посилюється конкуренція між державними лікарнями та приватними клініками, підвищується роль пацієнтів, дослідження яких починають впливати на ринок медичних послуг. Незважаючи на підвищення ефективності бізнесу та високу конкуренцію, медичні заклади змушені впроваджувати нові стратегії управління для покращення соціальної взаємодії з пацієнтами.

«Перевагами приватного МЗ є клієнтоорієнтованість, більш раціональне використання ресурсів (в порівнянні з державними і муніципальними установами), наявність сучасної інфраструктури та обладнання, забезпечення довгострокового характеру планування, навчання принципам мотивації співробітників, зацікавленість в поліпшенні якості обслуговування, в даний час спостерігаються більші результати за ціною і якістю» [4]. Це сприяє охопленню регіональних та державних бюджетів, створює робочі місця та залучає інвестиції в економіку. Наявність альтернативи національним і муніципальним медичним установам забезпечує функціонування механізму підвищення конкурентоспроможності,

оскільки на пацієнта впливає вибір МЗ, дотримуючись тих же правил і умов праці, що і медичні установи з різними формами власності.

Найважливішим джерелом успіху стратегії управління медичною допомогою, орієнтованої на клієнта, є здатність виявляти клієнтів, виявляти їхні потреби та використовувати отриману інформацію для розробки медичних втручань, орієнтованих на клієнта. «У 1920-х роках багато реформ призвели до радикальних змін у роботі МЗ та лікарень в Україні. Якщо в ХХ столітті можна було оцінити конкурентоспроможність організації за економічними показниками, то сьогодні вона є основним місцем для розвитку інтелектуальних навичок, впровадження новітніх цифрових технологій та інноваційних механізмів управління, що дозволяють активізувати роль пацієнта в процесі лікування» [2].

У складних обставинах нинішнього життя українського суспільства основою успіху СОЗ та надання професійної медичної допомоги є, перш за все, задоволеність пацієнтів якістю медичної допомоги, що є новою парадигмою розвитку ОЗ. У цьому сенсі відносини між пацієнтом і лікарем в медичній професії, чи в тому, як пацієнт сприймає це, є одним з найважливіших елементів методології управління, яка визначається як стратегія управління, орієнтована на клієнта. З одного боку, на лікування впливає якість медичних послуг, що залежить від кваліфікації лікаря, наявності спеціального обладнання, що дозволяє провести необхідні лабораторні дослідження та діагностику, а, з іншого боку, від ефективності проведеного лікування та рівня сервісу. На жаль, стратегії управління, орієнтовані на клієнта, в державних установах впроваджуються дуже повільно, особливо в цьому питанні зацікавлені приватні медичні установи.

«В рамках останніх реформ у сфері ОЗ пацієнти мають можливість обирати не лише медичну організацію, а й власного лікаря, що змусило органи ОЗ переорієнтуватися та докласти максимум зусиль для впровадження клієнтоорієнтованих стратегій для залучення більшої кількості пацієнтів та впровадження принципу гроші пацієнта йдуть далі» [25]. Все це свідчить про те, що при управлінні українською системою ОЗ дуже важливо розробляти стратегії,

орієнтовані на клієнта.

«Для активізації проблеми ролі пацієнта в управлінні системою ОЗ в процесі лікування необхідно було включити в механізми управління клієнтоцентровані стратегії, розробка яких дуже важлива» [6]. Однак до сих пір у багатьох наукових публікаціях не врахована важливість організації соціальних взаємодій.

ОЗ поступово стає науковим підприємством, заснованим на доказовій медицині, уникаючи зайвих ризиків і жорсткого державного регулювання. Як наслідок, всі інновації, в тому числі і цифрові технології, оцінюються вкрай негативно. Однією з причин, чому компаніям у сфері ОЗ потрібно бути клієнтоорієнтованими, є поява цифрових гігантів, які ставлять інтереси своїх клієнтів на перше місце. Споживачі (які можуть захворіти в будь-який момент) все частіше порівнюють свій досвід роботи з організаціями ОЗ та віртуальними сервісами з продажу продукції, і від них очікується відповідне ставлення, не розуміючи консервативного стилю комунікації галузі.

Управління, орієнтоване на клієнта, впроваджується при збереженні якості послуг, продуктивності та максимальної ефективності у всій системі ОЗ. В академічному дискурсі можна виділити кілька способів вивчення клієнтського сервісу:

- стратегічний підхід до розвитку організації
- бізнес-концепція реалізації заходів, що відповідають потребам клієнтів;
- комерційна перспектива, в якій споживач послуги є основою всієї діяльності;
- концепція підтвердження сутності діяльності організації в цілому: перший принцип: задоволення потреб споживачів;
- метод або модель управління, що розглядає користувача послуг як центр процесів і методів управління компанією;
- парадигма управління, орієнтована на побудову кращих відносин з

клієнтами.

Застосування клієнтоорієнтованого менеджменту в ТОВ «Клініка Стахіва «До і Після» має досягатися шляхом створення соціально складного продукту у вигляді послуг або програм, основними користувачами яких є звичайні громадяни. Тому для «виявлення інтересів та потреб різних соціальних груп медичним закладам необхідно проводити аналітичні та прогностичні заходи щодо моніторингу думок пацієнтів щодо рівня задоволеності сервісом та лікуванням» [32].

Тому «клієнтоорієнтований підхід до впровадження соціального механізму в управлінні послугами для закладів ОЗ базується на принципі приділяти якомога більше уваги потребам пацієнтів» [2]. За таких обставин пацієнт має бути в центрі кожного процесу, комунікація має сприяти формуванню належного рівня соціальної взаємодії, допомагати лікарю виявляти проблеми зі здоров'ям, які потребують вирішення, максимально, а відвідувачу МЗ – досягати поставлених цілей (оздоровлення, медичне страхування тощо). Зменшити ризик утворення відходів і т.д.). Крім того, регулярне відвідування громадянином МЗ має стати позитивним досвідом взаємодії з системою ОЗ та сприяти підвищенню задоволеності якістю обслуговування. По суті, зрозуміло, що в Україні при реалізації такої стратегії управління необхідно розуміти, що всі відносини між лікарем, пацієнтом, громадянином і МЗ повинні бути спрямовані на допомогу конкретній людині, а не на розвиток компанії.

Клієнти ТОВ «Клініка Стахіва «До і Після» повинні контактувати з усіма рівнями керівництва та персоналу. Персонал ТОВ «Клініка Стахіва «До і Після» повинен розуміти та пріоритезувати потреби пацієнтів при будь-якій взаємодії з ними.

Найважливішою частиною ТОВ «Клініка Стахіва «До і Після» є те, що клініка повинна оцінювати якість надання медичної допомоги. У цьому сенсі варто запитати, як ми можемо розуміти якість, ефективність та результативність управління. Незважаючи на часте їх вживання, а можливо і саме через це, ці

терміни певною мірою втратили свій смисловий зміст. Тому в залежності від особливостей процесу управління ці поняття часто використовуються однаково: Отже, ефективне і результативне управління може бути ефективним тільки в тому випадку, якщо воно відрізняється високою якістю. Якість процесу врядування є незрозумілим явищем, і продовжують точитися академічні дискусії щодо його складових, загальних характеристик та критеріїв.

Сьогодні «якість все частіше визначається як внутрішня ознака, що визначає специфічну або унікальну діяльність всієї організації або системи і в основному відрізняє її від інших» [2] (рис. 3.2).

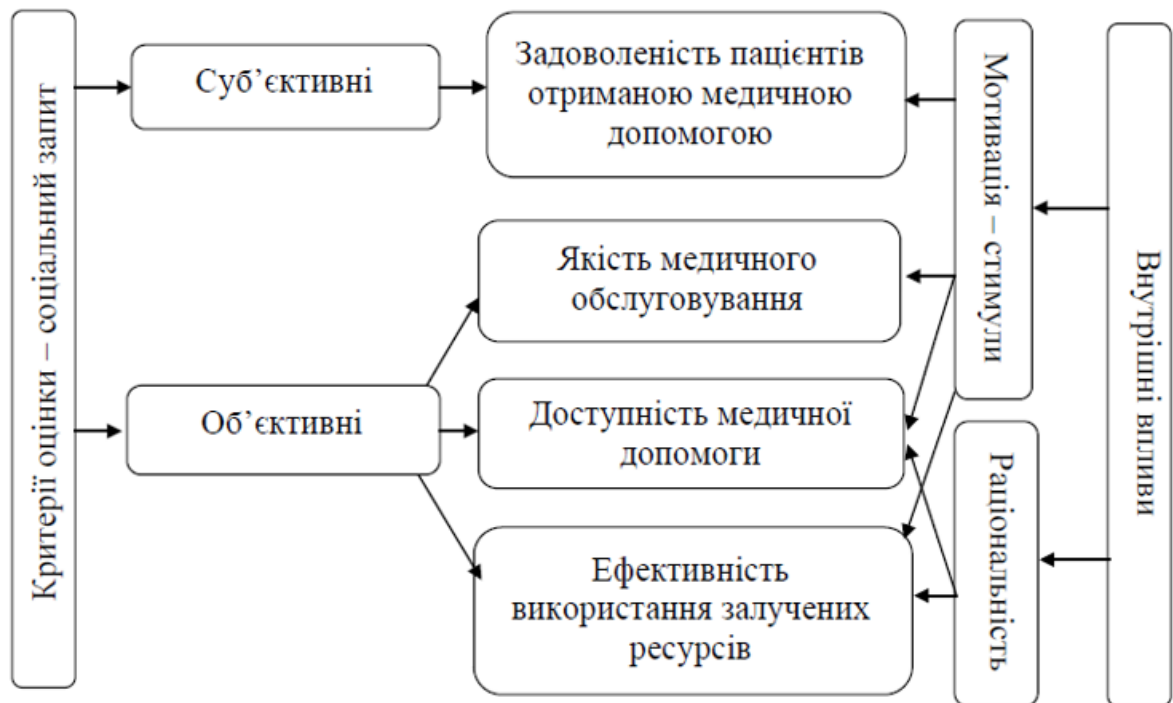


Рис. 3.2. Механізми формування клієнторієнтованої стратегії в ТОВ «Клініка Стахіва «До і Після»

Примітка. Сформовано автором

З огляду на специфіку змісту процесу управління, можна визначити цю кваліфікацію як загальну характеристику комплексу компонентів в процесі функціонування системи з урахуванням продуктивності соціальної взаємодії матеріалів управління для досягнення пов'язаної мети. Щодо якості послуг, що надаються ТОВ «Клініка Стахіва «До і Після», встановлено такі критерії:

1. Якість організації роботи.

2. Місцезнаходження та доступність інформації.
3. Професіоналізм команди.
4. Продуктивність, зворотний зв'язок.

Що стосується якості управління ТОВ «Клініка Стахіва «До і Після», то передбачається, що воно відповідає вищезазначеним критеріям, оскільки узагальнює повний вплив менеджменту на всіх рівнях, починаючи з політики. Якість медичної допомоги в ТОВ «Клініка Стахіва «До і Після» базуються на певних критеріях:

- 1) показники ефективності профілактики, лікування та безпеки медикаментозного лікування;
- 2) організаційні показники якості медичної допомоги (координація);
- 3) догляд, орієнтований на пацієнта: клієнтоцентрований;
- 4) якість комунікації між лікарем і пацієнтом, безперервність надання медичної допомоги;
- 5) наявність зворотного зв'язку між пацієнтами та ТОВ «Клініка Стахіва «До і Після».

Ще одним аспектом соціального механізму, яким керує ТОВ «Клініка Стахіва «До і Після», є доступність МП.

В Україні зростаюча доступність лікарських засобів є серйозною проблемою для досягнення адресного доступу до медичної допомоги.

Результати національних та міжнародних опитувань показують, що пацієнти часто звертаються до лікарень та медичних працівників, але не повідомляють про серйозні проблеми з доступом до важливої інформації, розумінням варіантів лікування, поясненням ліків та отриманням зворотного зв'язку від лікарів, який підтверджує існування серйозної проблеми в соціальній взаємодії між лікарем та пацієнтом. Тому слід зазначити, що незважаючи на зростаюче визнання важливості клієнтоцентрованих стратегій в охороні здоров'я, лікарі та медичні установи все ще не в змозі повною мірою досягти цієї стратегічної мети розгляду пацієнта як повноцінного учасника лікувального

процесу. Крім того, впровадження стратегії обслуговування, орієнтованої на пацієнта, є важливим фактором у забезпеченні достатніх знань про здоров'я пацієнта та методи лікування, а також альтернативи існуючим протоколам. У цьому контексті стає зрозумілим, що «співпраця між лікарями та пацієнтами є головною передумовою розвитку сервісу, орієнтованого на пацієнта, в Україні та потребує розробки національних стратегій управління МЗ» [2].

Таким чином, висока клієнтоорієнтованість на ефективну допомогу пацієнтам є конкурентною перевагою клініки ТОВ «Клініка Стахіва «До і Після», оскільки маркетингові стратегії, тактика, технології та активності можуть бути легко скопійовані в конкуруючих лікарнях, а успішний метод комунікації зі споживачем набагато складніше скопіювати, оскільки він спрямований на конкретну компанію та профільних співробітників.

Тому, враховуючи сучасні вимоги щодо необхідності підвищення ефективності роботи ТОВ «Клініка Стахіва «До і Після» системи догляду за пацієнтами, для розвитку МЗ рекомендуються такі перспективні інструкції (рисунок 3.3).

Ефективна (надто клієнтоорієнтована) система обслуговування клієнтів, яка повинна бути встановлена в клініці ТОВ «Клініка Стахіва «До і Після», дозволить: «підвищення конкурентоспроможності; формувати лояльність клієнтів; поліпшити репутацію клініки; збільшити прибуток від надання послуг та зменшити кількість клієнтів; безперервне підвищення кваліфікації лікарів; створить психологічну безпеку в робочій групі» [25].

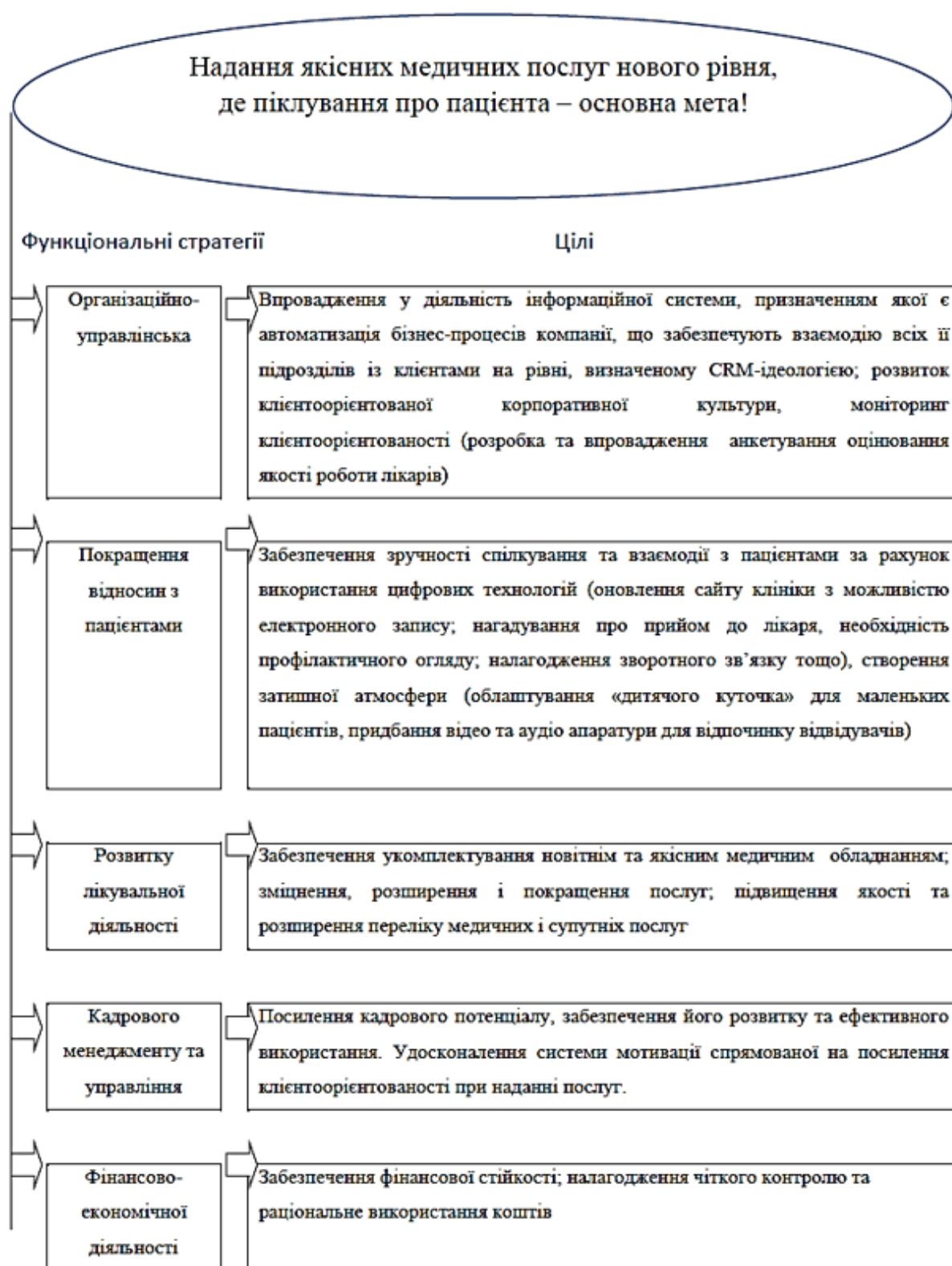


Рис. 3.3. Стратегічні цілі та перспективні напрямки розвитку ТОВ «Клініка Стахіва «До і Після»

Примітка. Сформовано автором

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

В умовах реформування соціально-економічних відносин, зростання витрат на утримання ОЗ та різноманітних і зростаючих потреб населення у високоякісних медичних послугах необхідні нові методи управління сферою ОЗ, засновані на пошуку найкращого балансу між наявними ресурсами та можливими можливостями. Це, в свою чергу, підтверджує важливість реалізації принципів і методів СУ, оскільки дозволяє, з одного боку, формувати ефективні бізнес-моделі в управлінні МЗ, а з іншого – правильну реалізацію стратегій розвитку.

На нашу думку, використання стратегічного лідерства у розвитку галузі ОЗ є цілком виправданим.

Вважається, що розвиток приватної медицини в Україні залежить від активної участі держави у відповідній нормативно-правовій базі, надання фінансової підтримки, сприяння співпраці між різними галузями ОЗ. Держава відіграє важливу роль у вдосконаленні законодавства, регулюванні якості та безпеки медичних послуг, створенні стимулів для розвитку та вдосконалення ОЗ. Встановлення чітких стандартів, видача ліцензій та акредитація приватних МЗ та регулювання цін на медичні послуги є основними елементами, які дають можливість державі ефективно регулювати роботу приватного сектору. Фінансова підтримка, інноваційна робота та регуляторні удосконалення є додатковими заходами, які сприяють стабільному та збалансованому розвитку медичної сфери.

Приватна медицина відіграє важливу роль у відбудові України, особливо під час військових конфліктів. Приватний сектор зарекомендував себе як важливий партнер держави та суспільства у розвитку сучасної СОЗ. Приватна медицина надає медичну допомогу постраждалим від війни, розвиває інфраструктуру та технології, створює нові робочі місця та сприяє соціальному розвитку. Їх зобов'язання сприяє підвищенню якості та доступності медичних послуг і може стати каталізатором конкуренції та розвитку в галузі ОЗ. Приватна медицина також може бути важливим фактором у співпраці з міжнародними партнерами та

гуманітарними організаціями з метою сприяння обміну досвідом та надання необхідної підтримки.

Синергія державного та приватного секторів у медицині необхідна для створення ефективної та доступної СОЗ, яка задовольняє потреби населення та забезпечує якісне медичне обслуговування в Україні. Приватна медицина є невід'ємною частиною стратегії розвитку та розвитку ОЗ в Україні, а комунікація між державним та приватним секторами необхідна для повного промислового потенціалу.