

*Посилкіна О.В. *, Гуцол І.В. ***

** Національний фармацевтичний університет, м. Харків*

***Вінницька обласна асоціація фармацевтів «CUM DEO (З Богом)»*

Науково–практичні підходи до впровадження стратегічного управління в діяльність вітчизняних закладів охорони здоров'я

farmgromada@gmail.com

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах медичної реформи завдання підтримки конкурентоспроможності та ефективного розвитку закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) стає особливо важливим. Сьогодні практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування і розвитку ЗОЗ у довгостроковій перспективі, в багатьом залежить від ступеня засвоєння керівниками і персоналом методології і методів стратегічного управління.

Поряд з цим важливість стратегічного управління обумовлюється тим, що темпи змін у зовнішньому середовищі часто випереджають швидкість і адекватність реакції ЗОЗ, у зв'язку з чим зростає ймовірність появи непередбачуваних для закладів ризикових ситуацій. Отже, стратегічне управління покликане розширити горизонти передбачення, створити можливості своєчасної реакції ЗОЗ на зміни зовнішньогосередовища на ринку медичних послуг і спрямоване на підвищення їх конкурентоспроможності і забезпечення умов сталого розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний внесок у становлення та розвиток теорії стратегічного управління зробили Ф. Абрамс, А. Томпсон, Дж. Куїн, Й. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг У. Кінг, Д.Кліланд, К. Ендрюс, Дж. Стрікленд. Вони виявили і сформулювали найважливіші особливості стратегічного управління бізнесом. З вітчизняних вчених, вагомий внесок у теоретичне дослідження моделей та методів стратегічного управління організацією здійснили І. Цигинник, Ю. Антонюк, О. Мозенкова, В. Г. Герасимчук, А. П. Наливайко, В. С. Пономаренко

Л. Птащенко З. Є. Шершньова, В. І. Щелкунов та інші.

Проблеми удосконалення управління закладами охорони здоров'я досліджувалося багатьма вченими, зокрема такими науковцями, як О.В.Баєва, Бикова В.Г., БорщВ. І., Брич В.Я., Василенко В.А. Вороненко Ю.В., Дмитрук О. В., Журавель В.І., Дейкун Н.П., Мельник Л.А., Радиш Я.Ф., Сафонов Ю, Рудий В., Шутов М., Ярош Н. та ін.

Утім, попри існуючий інтерес науковців до питань удосконалення управління ЗОЗ в процесі трансформаційних змін дослідженням методологічних і методичних підходів щодо упровадження моделей і механізмів стратегічного управління ЗОЗ з метою їх адаптації до нових умов господарювання не приділялося належної уваги, що й зумовило наукову актуальність нашого дослідження.

ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Потреба в стратегічному мисленні управлінських кадрів, є необхідною умовою впровадження стратегічного менеджменту в ЗОЗ. Проте, розвиток і використання підходів і технологій стратегічного управління у вітчизняних ЗОЗ ускладнюються через недостатній рівень компетентності управлінських кадрів, відсутність профільної освіти у сфері управління у багатьох керівників медичних закладів, небажанням управлінських кадрів розвиватися та запроваджувати новітні технології управління. Для подолання ситуації, що склалася, важливим стає опрацювання науково-практичних підходів до формування моделі стратегічного управління в ЗОЗ в умовах реформування системи охорони здоров'я і визначення ролі керівників ЗОЗ в її успішній реалізації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає у розкритті змісту і складових моделі стратегічного управління розвитком ЗОЗ в умовах реформування вітчизняної системи охорони здоров'я і мінливого середовища і визначення ключових характеристик

керівників закладів, які здійснюють суттєвий вплив на результативність стратегічного управління.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах стратегічне управління ЗОЗ повинно розглядатися не лише як сукупність управлінських рішень, спрямованих на довгостроковий ріст закладу, але як конкретні дії, що гарантують його швидке реагування на зміни в середовищі, які можуть вимагати стратегічних маневрів, перегляду цілей та вибору нового напрямку розвитку.

Як показав проведений аналіз, вихідною ідеєю, що відбиває сутність сучасних підходів до концепції стратегічного управління, є ідея про необхідність урахувати взаємозв'язок та взаємовплив зовнішнього і внутрішнього середовища при визначенні цілей організації. При цьому стратегії виступають як інструменти досягнення цілей і для їх реалізації необхідно, щоб вся організація функціонувала у стратегічному режимі. Виходячи з цього, ми вважаємо, що стратегічне управління ЗОЗ доцільно розглядати як концепцію, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності закладу, що дає змогу встановлювати цілі його розвитку, порівнювати їх з наявними ресурсами (потенціалом) закладу та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему відповідних стратегій (так званий «стратегічний набір»).

Реалізація концепції стратегічного управління в ЗОЗ передбачає попереднє обґрунтування і вибір моделі стратегічного управління. Проведені дослідження показали, що сьогодні найбільш відомими є раціональні моделі стратегічного управління - моделі Ф. Девіда, Д. Томпсона та Р. Лінча.

Як свідчить аналіз моделей стратегічного управління, відмінності між ними пояснюються в першу чергу, інформаційним аспектом, тобто швидкістю збору та обробки потрібної інформації, ефективністю взаємодії менеджерів, що залучені до процесу управління, можливістю застосування тих чи інших розрахункових методів. На практиці дуже часто інформаційні системи виявляються нездатними забезпечити вирішення задач стратегічного

менеджменту у зв'язку з розрізненістю зберігання даних, відмінностями у форматах інформації, відсутності централізованого адміністрування тощо.

Для ефективної інформаційної підтримки процесів стратегічного управління в ЗОЗ потрібне забезпечення «єдиного погляду» на заклад як цілісну систему. Для цього, перш за все, необхідне централізоване зберігання даних та уніфікація нормативно-довідкової інформації. Необхідно використовувати спеціалізовані аналітичні системи для обробки інформації, які характеризуються вбудованою предметною функціональністю (зокрема, система управління за ключовими показниками ефективності, бюджетування, консолідація фінансової звітності). Нарешті, необхідно використовувати комунікаційні можливості сучасних систем управління, які дозволяють сформувати єдине інформаційне середовище управління у ЗОЗ.

Слід зазначити, що більшість вітчизняних ЗОЗ лише нещодавно почали освоювати технології стратегічного управління. Тому часто досконалі на папері стратегії і стратегічні плани, на підготовку яких заклади витрачали багато часу та коштів (у тому числі, запрошуючи зовнішніх консультантів), у результаті залишаються нереалізованими. Тобто, наявність стратегії ще не означає, що заклад здійснює стратегічне управління. У свою чергу, формальне існування стратегічного менеджменту не захищає повністю ЗОЗ від невдач.

З метою дослідження основних причин, які гальмують впровадження підходів стратегічного управління у практику діяльності вітчизняних ЗОЗ, нами було проведено експертне опитування керівників і медичного персоналу кількох медичних закладів м. Вінниця. У експертному опитуванні приймали участь 24 фахівця, які мали вищу медичну освіту, стаж роботи у медичних закладах понад 5 років. Для оцінки рівня співпадіння думок експертів нами використовувалися коефіцієнт конкордації і критерій Пірсона. За даними обробки анкет встановлено, що високі рівні коефіцієнту конкордації (0,8675) і критерію Пірсона (129,58) свідчать про високий рівень співпадіння думок експертів. По результатах проведеного експертного опитування нами побудовано матрицю рангів і гістограму розподілення факторів, які гальмують

впровадження концепції стратегічного управління в діяльність вітчизняних ЗОЗ (рис. 1).

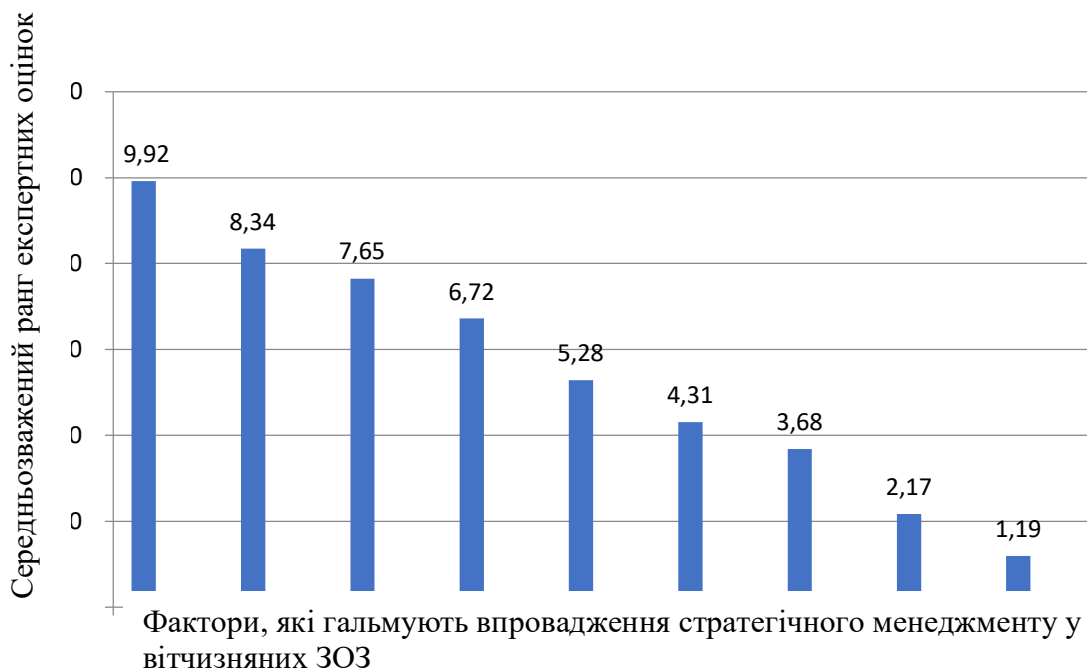


Рис. 1 Гістограма розподілу за значущістю факторів, які гальмують впровадження підходів стратегічного управління в діяльність вітчизняних ЗОЗ

Проведені дослідження показали, що основними факторами, які гальмують впровадження стратегічного управління в діяльність вітчизняних ЗОЗ є:

- недостатність досвіду і кваліфікації у керівників ЗОЗ щодо формування і використання механізмів, технологій і інструментів стратегічного управління (X1) ;
- консервативність існуючих організаційних структур, які слабо піддаються реформуванню і адаптації відповідно до обраної ЗОЗ стратегії та своєчасно не відкликаються на необхідність стратегічних змін (X2);
- неготовність керівників ЗОЗ до подолання опору з боку колективу, пов'язаного з необхідністю проведення стратегічних змін (X3);
- відсутність досвіду колективного прийняття рішень про напрями стратегічного розвитку ЗОЗ (X4);
- недостатнє розуміння керівниками ЗОЗ конкретних завдань і термінів

досягнення цілей стратегії, а також того, які конкретні зміни необхідні в основних процесах закладу в умовах стратегічних змін (X5);

- недостатня увага до маркетингової діяльності ЗОЗ і розуміння ролі маркетингових інструментів та технологій для забезпечення конкурентоспроможності медичних закладів і забезпечення умов для їх сталого розвитку (X6);

- відсутність у працівників почуття персональної відповідальності за досягнення ЗОЗ стратегічних цілей (X7);

- недостатня увага до питань оптимального залучення і ефективного розподілу фінансових, інформаційних, людських ресурсів, необхідних для реалізації обраної стратегії розвитку ЗОЗ (X8);

- відсутність у ЗОЗ фахівців відповідного профілю і механізмів моніторингу результативності реалізованих стратегій і внесення необхідних коригувань при виявленні відхилень (X9).

Таким чином встановлено, що важливою умовою впровадження у ЗОЗ стратегічного менеджменту є формування набору ключових характеристик керівників закладу, які здійснюють суттєвий вплив на результативність стратегічного управління. З метою виявлення ключових характеристик керівників, реалізація яких є необхідною для забезпечення якості реалізації функцій стратегічного управління розвитком ЗОЗ, нами була здійснена оцінка найбільш значущих для цього особистих, ділових, професійних характеристик керівників. Для цього був використаний метод експертних оцінок.

Членам експертної групи було запропоновано оцінити наведені нижче характеристики управлінського персоналу ЗОЗ за десятибальною шкалою (від 1 до 10): компетентність керівника; системність мислення; організаторські здібності; лідерство; здатність до навчання і розвитку; креативність; ініціативність; відповідальність; спрямованість на інновації; готовність приймати на себе ризик за прийняті управлінські рішення.

Коефіцієнт вагомості характеристик визначався методом нормування сумарних оцінок. По результатах обробки відповідей експертів встановлено, що

коефіцієнти вагомості найбільш значущих, на думку експертів, характеристик керівників для якісної реалізації функцій стратегічного управління мають сумарну вагомість - 0,67 і відповідно становлять:

$$\alpha_{\text{компетен.}} = 0,265 ;$$

$$\alpha_{\text{лідерство}} = 0,212;$$

$$\alpha_{\text{навч. і розв.}} = 0,193.$$

Слід зазначити, що встановлені вагові коефіцієнти можна використовувати для оцінки якості реалізації досліджуваних функцій стратегічного управління розвитком організації лише тоді, коли відхилення в оцінках експертів відповідають нормальному розподілу і якщо дані оцінки достатньою мірою узгоджені одна з одною. Для того, щоб визначити, чи відносяться оцінки до нормального розподілу, були розраховані середньоквадратичне відхилення та розмах варіації (R).

Значення середньоквадратичних відхилень, й розмаху варіації по досліджуваних характеристиках керівників ЗОЗ наведені в табл.1.

Таблиця 1

Аналіз фактичного розмаху експертних оцінок за ключовими характеристиками керівників ЗОЗ

Чинники	Показники оцінки		
	середньоквадратичне відхилення		розмах варіації
	G	6G	R
Компетентність керівника	1,63	9,78	5
Лідерство	1,74	10.44	3
Здатність до навчання і розвитку	1.12	6.72	2

Якщо розмах варіації експертних оцінок не перевищує шести квадратичних відхилень (закон нормального розподілу), то вважається, що статистичні характеристики взаємопов'язані й відповідають нормальному розподілу.

Нами встановлено, що для всіх трьох основних характеристик шість середньоквадратичних відхилень перевищують розмах варіації. Таким чином, для даних характеристик фактичний розмах експертних оцінок не виходить за

межі нормального розподілу.

Згідно з теорією рангової кореляції, найважливішим є чинник, який набрав найбільшу кількість балів. Отже, за результатами нашого дослідження встановлено, що характеристика, яка здійснює найсильніший вплив на якість стратегічного управління розвитком ЗОЗ, є компетентність керівника. Ця характеристика отримала перший ранг, характеристики–лідерство і здатність до навчання і розвитку – відповідно другий і третій ранги.

Отже, з урахуванням проведених досліджень, можна стверджувати, що можливість і якість реалізації функцій стратегічного управління розвитком ЗОЗ в багатьом залежить від професійних і особистих якостей управлінського персоналу. І це зрозуміло, оскільки стратегічне управління розвитком ЗОЗ – це складний динамічний процес, що базується на використанні всього ресурсного потенціалу закладу, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування (відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі) шляхом інноваційної спрямованості діяльності, підвищення її соціально-економічної результативності, проведення за необхідності реструктуризації закладу тощо.

Забезпечення якості і результативності стратегічного управління передбачає формування адекватної умовам середовища і потенціалу ЗОЗ моделі стратегічного управління розвитком ЗОЗ (рис. 2).

Основою наведеної моделі є всебічний аналіз діяльності ЗОЗ, а саме: його ресурсного потенціалу в розрізі всіх складових, стратегічний аналіз. Обов'язковим є врахування факторів зовнішнього середовища. Важливе значення також має вибір та оцінка індикаторів стратегічного розвитку ЗОЗ. Їх прогнозування дозволить обґрунтовано підходити до вибору стратегії розвитку закладу. Сукупність стратегій розвитку ЗОЗ дозволяє сформувати «стратегічний набір», тобто систему стратегій ЗОЗ, які відображають специфіку його функціонування та розвитку, а також рівень його конкурентоспроможності на ринку медичних послуг.

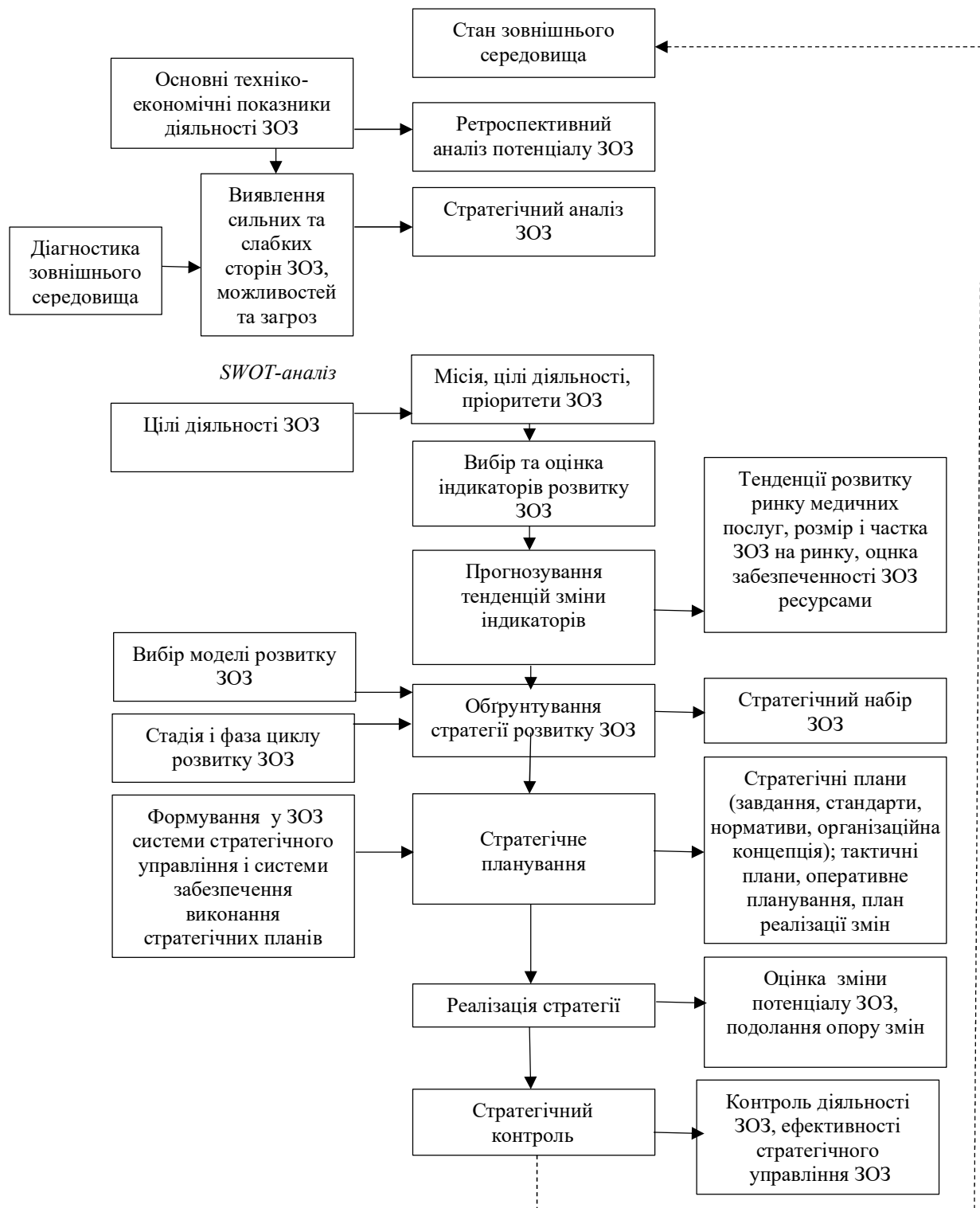


Рис. 2 Модель стратегічного управління розвитком ZOZ

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

1. На підставі аналізу наукових джерел встановлено, що на теперішній час не достатньо опрацьованими залишаються питання щодо методологічних і методичних підходів до формування моделі стратегічного управління розвитком ЗОЗ в умовах реформування системи охорони здоров'я.

2. Визначено сутність і завдання стратегічного управління ЗОЗ в умовах мінливого середовища.

3. На підставі проведеного експертного опитування доведено, що можливість і якість реалізації функцій стратегічного управління розвитком ЗОЗ в багатьом залежить від професійних і особистих якостей управлінського персоналу. Серед них основними, на думку експертів є компетентність управлінського персоналу, лідерство і здатність до навчання і розвитку.

4. Наведено модель стратегічного управління розвитком ЗОЗ. Реалізація моделі сприятиме створенню необхідних умов для кількісних і якісних перетворень у ЗОЗ в умовах проведення реформи та забезпечення координації дій управлінського персоналу, спрямованих на попередження формування й усунення протиріч, які виникають як у його внутрішньому середовищі закладу, так і внаслідок його взаємодії із зовнішнім середовищем.

5. Визначені напрями подальших досліджень, спрямовані на обґрунтування і опрацювання ефективних інструментів реалізації стратегії розвитку ЗОЗ у турбулентному зовнішньому середовищі.

REFERENCES

1. Vovk S. M. Sistemni transformaciyi ohoroni zdorov'ya: monografiya. Doneckij derzhavnij universitet upravlinnya, MON Ukrayini. Krivij Rig: vid. R. A. Kozlov. 2017. 315 s.
2. Zinchenko O.A., Ponomarenko L.R. Osoblivosti proektnogo menedzhmentu v zakladah ohoroni zdorov'ya. Infrastruktura rinku. 2018. № 18. S. 123–126.
3. Melnik L. A. Suchasnij kerivnik medichnogo zakladu v umovah reformuvannya zdorovo- ohoronnoyi galuzi. Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvitok. 2018. № 11 [Elektronnij resurs]. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1336>

4. Ogniyev V.A. Gromadske zdorov'ya: zmistovno-upravlinskij aspekt. Zdorov'ya nacyi. 2018.№3 s.58-61.
5. Petruk O.A., Yurinec Z.Z. Strukturna model strategichnogo upravlinnya innovacijnim rozvitkom sferi ohoroni zdorov'ya. Informacijne suspilstvo: stan ta napryamki rozvitku: Materiali VIII Mizhnarodnoyi naukovo-praktichnoyi konferenciyi. Lviv, 26-28 veresnya 2018. S.45-49.
6. Rozhkova I.V. Osoblivosti planuvannya ta vprovadzhennya organizacijnih zmin u sferi ohoroni zdorov'ya. URL: http://academy.gov.ua/ej/ej8/doc_pdf/rozhkova.pdf
7. Stefanishin L.S. Teoretiko-metodologichni osnovi strategichnogo upravlinnya zakladom ohoroni zdorov'ya. Derzhava ta regioni. Seriya: Ekonomika ta pidpriyemnictvo, 2019 r., № 3 (108).S.160-166.
8. Semchuk I. V., Kukel G. S., Roleders V. V. (2020). Vprovadzhennya novih pidhodiv do upravlinnya zakladami ohoroni zdorov'ya v umovah rinku. Efektivna ekonomika, № 5. doi: 10.32702/2307-2105-2020.5.8
9. Shkilnyak M. M., Zhelyuk T. L., Vasina A. Yu., Dudkina O. P., Popovich T. M., Ovsyanyuk-Berdadina O. F. (2018). Modernizaciya menedzhmentu sistemi ohoroni zdorov'ya v umovah provedennya medichnoyi reformi. Visnik Ternopil'skogo nacionalnogo ekonomichnogo universitetu, 4, 168–180.