

Гладкова О.В,¹ Ткаченко Т.І.²

¹*Національний фармацевтичний університет, м. Харків*

²*ТОВ «ФРЕЗЕНІУС МЕДИКАЛ КЕР УКРАЇНА», м. Чернігів*

Особливості стратегічного планування ресурсами закладів охорони здоров'я

t.taisiia@gmail.com

Вступ. В останні роки реформування національної системи охорони здоров'я та зміни у світовій системі, що, передусім, пов'язані із фінансуванням, розвитком приватного сектору охорони здоров'я, підвищенням рівня конкуренції на ринку медичних послуг та пошуком нових шляхів підвищення ефективності та результативності ЗОЗ, призвели до нових викликів для цих закладів та їхніх керівників. В охорони здоров'я України відбуваються значні трансформації, які ознаменувалися переходом до нової моделі фінансування закладів, їхньої автономізації, а отже, й пошуком нових механізмів управління.

Метою дослідження є розуміння особливостей стратегічного планування ресурсами закладів охорони здоров'я.

Матеріали та методи. Під час проведення наукових досліджень були використані роботи вітчизняних та іноземних науковців, що займаються питаннями стратегічного управління організацією, а також праці викладачів кафедри управління та забезпечення якості у фармації НФаУ.

Отримані результати. Стратегічний менеджмент – це активний процес, що дає змогу стратегічним планам розвиватися і формуватися зі змінами середовища. Отже, виникає потреба в проактивній стратегії, яка спрямована на максимізацію цінності медичної послуги для пацієнтів шляхом отримання найкращих результатів за найменших витратах, та на перехід від лікувального процесу до управління медичним закладом та його клінічними та іншими процесами.

Проте комплексні системи, як правило, дуже консервативні та чинять опір змінам; система охорони здоров'я не є винятком. Ще одним викликом є те,

що лікарі є центральними «гравцями» в еволюції системи охорони здоров'я та її закладів, а отже, стратегія, яку вони не підтримують, зазнає краху. Основною вимогою впровадження стратегічного менеджменту в закладах охорони здоров'я є залучення вищого лікарського складу до трансформації системи менеджменту з зосередженням уваги на спільній меті та застосуванням якісного механізму їхньої мотивації та стимулювання.

Відповідно, ефективний процес формування та реалізації стратегії вимагає каскадного підходу, що направлено на забезпечення єдності та підпорядкованості, з одного боку, стратегічних, оперативних і тактичних цілей, а з іншого – інтересів керівників, структурних підрозділів та персоналу для досягнення загально організаційної мети закладу.

Впровадження принципів стратегічного менеджменту в практику управління закладами охорони здоров'я передбачає:

1. Впровадження організаційних змін: зменшення жорсткості та ієрархічності структур управління, розвиток програмно-цільового управління, гнучкість організаційної структури (увага до автономізації діяльності, делегуванню повноважень, командної роботи та проектного менеджменту).

2. Зосередження уваги на координаційній функції менеджменту, що пов'язана із прогнозуванням проблем, процесом прийняття управлінських рішень, координацією робіт із забезпеченням взаємодії між різними структурними підрозділами – усередині та медичним закладом і афілійованими особами – ззовні, стимулюванням діяльності.

3. Імплементация механізмів управління ризиками та ризик-менеджменту.

4. Управління інноваціями та стимулювання інноваційної діяльності закладів охорони здоров'я із наданням індивідуальної ініціативи та розвитком лідерських якостей.

5. Стимулювання постійного процесу розвитку персоналу медичного закладу та перехід до моделі самоосвітньої організації.

6. Зосередження уваги на підвищення якості всіх видів діяльності закладу, а також його ефективності із забезпеченням формування та розвитку культури

результативності медичного закладу.

7. Тенденція до підвищення ролі та значення організаційної культури закладу охорони здоров'я із залученням персоналу до формування стратегії розвитку, управління закладом, формування нової якості медичної послуги тощо.

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

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

10. Формування управлінського капіталу, що забезпечує ефективність системи управління закладом охорони здоров'я.

Отже, сучасний менеджмент медичного закладу має орієнтуватися не лише на застосуванні принципів та інструментів стратегічного менеджменту, проте має зосереджуватися на культивуванні у своїх управлінців стратегічного мислення. Модель стратегічного мислення, що передбачає аналітичну і проактивну систему поглядів стратегічного менеджменту, а також ілюструє взаємозв'язок між основними компонентами стратегічного планування ресурсів ЗОЗ представлено на рис. 1.

Представлена на рис. 1. модель стратегічного мислення має стати основою для менеджерів закладів охорони здоров'я в процесі стратегічного планування ресурсів та реалізації стратегії. Як ми бачимо, менеджери мають стати стратегічними мислителями, які здатні оцінювати зміни в зовнішньому середовищі, аналізувати інформацію, робити гіпотези та генерувати нові ідеї. Також вони мають формувати план дій для стратегічного планування, що складається з трьох етапів: 1) ситуаційний аналіз; 2) формування стратегії; та



Рис. 1. Модель стратегічного мислення в процесі стратегічного менеджменту

3) реалізація стратегії. Стратегічне планування – це процес прийняття управлінських рішень, як структурованих, так і неструктурованих. Після розробки стратегії менеджери повинні управляти «стратегічним імпульсом» закладу: оцінювати його результат, аналізувати позитивні сторони та недоліки та стимулювати нове стратегічне мислення.

Висновки. Узагальнюючи представлені результати можна зазначити що особливістю стратегічного управління ресурсами ЗОЗ є необхідність застосування системного підходу до прийняття стратегічних рішень. Урахування системоутворюючої функції стратегічних рішень необхідне для забезпечення збалансованості всіх елементів організації та формування єдиного напрямку розвитку з дотриманням спільних пріоритетів і критеріїв ефективності. Для цього необхідно прийняти рішення щодо вибору альтернативи подальшого розвитку і вибору механізму координації дій персоналу щодо виконання такої альтернативи.