

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

MANAGEMENT OF UKRAINIAN HEALTH CARE ORGANIZATIONS

У статті проаналізовано побудову системи охорони здоров'я України, історичні передумови її сучасного стану. Досліджено причини, які гальмують розвиток галузі, однією з яких є нагальна потреба в ефективному менеджменті, розвиток якого ускладнений низкою суб'єктивних і об'єктивних факторів, зокрема прогалинами в правовому полі, недостатнім рівнем компетентності управлінських кадрів та їх небажанням розвиватися та запроваджувати нові технології управління. Виявлено позитивні зрушення в нормативних документах уряду, перспективні напрями підготовки кадрів. Також проаналізовано освітньо-наукову програму «Менеджмент в охороні здоров'я» (спеціальність 073 «Менеджмент») та вимоги до компетентності фахівців. Розглянуто питання необхідності побудови та розвитку нової моделі охорони здоров'я, що має відповідати сучасній ринковій економіці, комплексного та інтенсивного реформування системи охорони здоров'я, що стосується методів керування, фінансування, реорганізації структур медичних закладів.

Ключові слова: охорона здоров'я, система управління персоналом, мистецтво управління, медичні кадри, мотивація персоналу, стратегія розвитку, фахівці з медичного менеджменту, компетентність.

В статье проанализированы построение системы здравоохранения Украины, исто-

рические предпосылки ее современного состояния. Исследованы причины, которые тормозят развитие отрасли, одной из которых является необходимость в эффективном менеджменте, развитие которого осложнено рядом субъективных и объективных факторов, в частности пробелами в правовом поле, недостаточным уровнем компетентности управленческих кадров и их нежеланием развиваться и внедрять новые технологии управления. Выявлены положительные сдвиги в нормативных документах правительства, перспективные направления подготовки кадров. Также проанализированы образовательно-научная программа «Менеджмент в здравоохранении» (специальность 073 «Менеджмент») и требования к компетентности специалистов. Рассмотрены вопросы необходимости построения и развития новой модели здравоохранения, которая должна соответствовать современной рыночной экономике, комплексного и интенсивного реформирования системы здравоохранения, касающиеся методов управления, финансирования, реорганизации структур медицинских учреждений.

Ключевые слова: здравоохранение, система управления персоналом, искусство управления, медицинские кадры, мотивация персонала, стратегия развития, специалисты по медицинскому менеджменту, компетентность.

УДК 005.7:614(477)

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct58-12>

Поляк К.Ю.¹

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Рівненський державний гуманітарний
університет

Поліщук О.Ю.²

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Рівненський державний гуманітарний
університет

Poliak Kateryna

Rivne State University of Humanities

Polishchuk Olena

Rivne State University of Humanities

The article analyses the construction of the health care system of Ukraine, the historical preconditions of its current state. The reasons that hinder the development of the industry, one of which is the urgent need for effective management, the development of which is complicated by a number of subjective and objective factors, including gaps in the legal field, insufficient competence of management, and their undesirable development and implementation of new management technologies. Positive changes in government regulations, promising areas of training have been identified. The educational and scientific program "Management in health care" (specialty 073 "Management") and the requirements for the competence of specialists are also analyzed. The issue of the need to build and develop a new model of health care, which should correspond to the modern market economy, comprehensive and intensive reform of the health care system, related to the methods of management, financing, reorganization of medical institutions. In Ukraine, the heads of health care institutions are staffed mainly by doctors who, undoubtedly, have significant experience and high qualification in medical specialization, no longer have special training in management and economics of health care. It becomes obvious that the presence of special education is NOT a priority sign during the appointment to the position of head of a medical institution. Health care reforms in Ukraine began much later than in other post-Soviet countries, almost two decades after independence. Transformations in this area, first of all, the acquisition of autonomy by institutions in administrative activities, the ability to raise funds from various sources, etc., necessitate effective management of medical organizations. The international experience of countries with developed health care systems shows that it is expedient to lead organizations and institutions with specialists in the field of management, economics and health care. The inconsistency of the training of specialists with the needs of practical health care and the tasks of structural adjustment of this type of economic activity is the main thing that hinders the effective management of health care organizations, as a result of which the quality of medical care deteriorates. Improving the management of health care organizations in Ukraine will allow you to effectively manage human resources and financial flows, which will result in both economic and social results of the individual, team, organization and the country as a whole.

Key words: health care, personnel management system, art of management, medical staff, staff motivation, development strategy, medical management specialists, competence.

Постановка проблеми. За 30 років незалежності України стало остаточно зрозуміло, що в країні потрібно будувати нову модель охорони здоров'я, яка має відповідати реаліям сучасної ринкової економіки. Останніми роками відбувається комплексне та інтенсивне реформування системи охорони здоров'я (далі – СОЗ), що стосується методів керування, фінансування, реорганізації структур медичних закладів та надання

населенню їх головного продукту, а саме високоякісної та висококваліфікованої медичної допомоги.

Сьогодні в Україні безпосередньо керівниками закладів охорони здоров'я працюють переважно лікарі, які, безперечно, мають значний досвід та високу кваліфікацію з медичної спеціалізації, проте не мають спеціальної підготовки з питань управління та економіки охорони здоров'я. Стає

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7489-3863>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1549-5646>

очевидним, що наявність спеціальної освіти не є пріоритетною ознакою під час призначення на посаду керівника медичного закладу.

Доцільним є виявлення основних завдань і проблем управління персоналом у організаціях вітчизняної СОЗ із точки зору сучасного менеджменту, а також підготовки необхідних кадрів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблема ефективного менеджменту організацій охорони здоров'я є актуальною як для вітчизняних, так і для світових науковців. Теоретичні та практичні аспекти менеджменту СОЗ розглянуто останніми роками в багатьох працях українських дослідників, таких як С.О. Назарко [6], В.М. Лехан, Л.В. Крячкова, М.І. Заярський [5], Ю.М. Сафонов, В.І. Борщ [4], В.Я. Брич, Л.В. Ліштаба, П.П. Микитюк [7], В.В. Ровенська, О.Є. Саржевська [8], О.В. Баєва [10].

Водночас, незважаючи на значну кількість теоретичних наукових доробок, перед сучасним керівництвом закладів охорони здоров'я України постає проблема саме практичного використання принципів менеджменту в управлінні цими закладами задля підвищення їхньої ефективності.

Постановка завдання. Метою статті є виявлення завдань ефективного менеджменту організацій СОЗ, проблем, що виникають у процесі його впровадження, зокрема формування інтегрованої компетентності майбутніх працівників цієї галузі у вищих навчальних закладах України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Засадничі концепти побудови системи охорони здоров'я визначено у ст. 4 Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я».

Управління системою охорони здоров'я здійснюють Міністерство охорони здоров'я України та інші центральні органи виконавчої влади, яким підпорядковані відомчі заклади охорони здоров'я, місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування, Академія медичних наук України.

Крім органів держави, які безпосередньо пов'язані з цариною охорони здоров'я, ця система функціонує завдяки контрольно-управлінським функціям інших державних інституцій, а саме Президента України (зокрема, крізь призму діяльності Адміністрації Президента України, Ради національної безпеки і оборони України), Верховної Ради України (зокрема, Комітету Верховної Ради України з питань охорони здоров'я), Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, Кабінету Міністрів України (зокрема, через діяльність профільних міністерств та інших центральних органів виконавчої влади), Генеральної прокуратури України та її органів на місцях, а також органів судової системи України [1].

Історично склалось, що Україна на початку своєї незалежності успадкувала семашківську модель СОЗ. Згідно з нею, управління та фінансування відбувалося централізовано з державного

бюджету. Свідоме і несвідоме слідування керівниками медичних закладів такому підходу приводило до стагнації галузі та неефективного використання фінансових і трудових ресурсів.

Реальні реформи системи охорони здоров'я в Україні розпочалися з великим запізненням порівняно з іншими пострадянськими країнами – майже через два десятиліття після проголошення незалежності.

У 2017 році Президентом України було підписано прийняті Верховною Радою України закони, які започаткували реформу СОЗ в Україні.

Серйозні перетворення в цій галузі, насамперед набуття автономності закладами в адміністративній діяльності, можливість залучення коштів із різних джерел, зумовлюють необхідність ефективного менеджменту медичних організацій.

Варто зазначити, що розпочаті реформи характеризуються недостатньою системністю та наступністю і мають фрагментарний характер, що значною мірою пов'язано з політичним контекстом; відсутністю затвердженої стратегії реформування, яка враховує наявні та потенційні ризики під час здійснення перетворень; наявністю істотних прогалин у нормативно-правовому забезпеченні реформ (перш за все недостатнє їх погодження з конституційними нормами), а також нестачею підготовлених фахівців у сфері управління закладами охорони здоров'я [5, с. 8].

Міжнародний досвід країн із розвинутими системами охорони здоров'я свідчить про доцільність керівництва організаціями та установами спеціалістами за фахом, що лежить на перетині галузей менеджменту, економіки та охорони здоров'я – Health Service Management або Health Care Management (Управління службою охорони здоров'я або Управління охорони здоров'я).

Такі фахівці звільняють головного лікаря від невласивої йому адміністративної, тобто немедичної, роботи та забезпечують раціональну фінансово-господарську діяльність у лікувально-профілактичних закладах, а також доцільне використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, чим спрямовують діяльність на створення медичної послуги більш високої якості чи з новими властивостями за умови зменшення її собівартості [2].

Потреба в ефективному менеджменті організацій охорони здоров'я сьогодні є надзвичайно високою, проте його розвиток та впровадження ускладнений такими основними причинами [4, с. 68]:

- 1) недостатній рівень компетентності управлінських кадрів закладів охорони здоров'я;
- 2) відсутність спеціальної освіти у сфері управління в керівників закладів охорони здоров'я;
- 3) небажання управлінських кадрів та персоналу розвиватися й запроваджувати нові технології управління;

- 4) обмеженість фінансових ресурсів;
- 5) обмеженість організаційних ресурсів;
- 6) нерозвиненість корпоративної культури закладів охорони здоров'я державного сектору;
- 7) стагнація галузі охорони здоров'я України;
- 8) прогалини в нормативно-правовому полі.

Необхідно зазначити, що останнім часом МОЗ у своїх нормативних документах визначив певні кваліфікаційні характеристики для керівників медичних закладів. Так, «генеральний директор/завідувач закладу охорони здоров'я з 1 січня 2022 року повинен мати вищу освіту II рівня за ступенем магістра спеціальності галузі знань «Управління та адміністрування» або «Публічне управління та адміністрування», або «Охорона здоров'я», або «Право», або «Соціальні та поведінкові науки», або «Гуманітарні науки». У разі освіти у галузі знань «Охорона здоров'я», «Право», «Соціальні та поведінкові науки» або «Гуманітарні науки» вимагається також наявність вищої освіти (магістерський рівень) у галузі знань «Управління та адміністрування» або «Публічне управління та адміністрування» [9].

Невідповідність підготовки фахівців потребам практичної охорони здоров'я та завданням структурної перебудови цього виду економічної діяльності – це головне, що гальмує ефективний менеджмент організацій охорони здоров'я, в результаті чого знижується якість медичної допомоги. Останні роки відзначились розробленням і впровадженням новітніх освітніх програм з підготовки ефективних менеджерів СОЗ.

Так, останніми роками безупинно збільшується кількість закладів вищої освіти України, які готують фахівців за фахом "Health Care Management". Серед них слід назвати такі провідні, як Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Національний університет «Києво-Могилянська Академія», Донецький державний університет управління (Маріуполь).

Зокрема, освітньо-наукова програма «Менеджмент в охороні здоров'я» (спеціальність 073 «Менеджмент») дає можливість випускникам бути всебічно підготовленими до початку кар'єри в приватному, недержавному чи урядовому секторі охорони здоров'я.

Метою цієї програми є підготовка кадрів, спроможних стати до управління та трансформації системи охорони здоров'я, а також організацій охорони здоров'я.

Місією програми є підготовка спеціаліста на перетині галузей менеджменту, охорони здоров'я та економіки, готового успішно розпочати кар'єру в одній із цих галузей у медичних закладах, міжнародних проєктах, недержавних організаціях чи урядових структурах галузі охорони здоров'я.

Магістерська програма передбачає опанування студентом дисциплін із п'яти компонентів, таких як

охорона здоров'я, менеджмент, економіка, система охорони здоров'я, професіоналізм, а також підготовку магістерської тези [3].

Випускник повинен добре володіти основними принципами діяльності систем охорони здоров'я, що, зокрема, включають такі завдання:

1) бути ознайомленим із найновішими теоріями, інтерпретаціями, методами й практичними прийомами з організації та фінансування медичної допомоги, громадського здоров'я, включаючи сприяння здоров'ю;

2) бути здатним критично аналізувати та інтерпретувати останні теоретичні й практичні результати з виявлення переваг та наявних бар'єрів у системах охорони здоров'я та громадського здоров'я;

3) бути здатним розробляти стратегію певного напрямку системи охорони здоров'я чи громадського здоров'я та втілювати її в життя через створення відповідної цілям команди, мотивації працівників до досягнення поставлених цілей вчасно та з ефективним використанням ресурсів;

4) бути здатним розв'язувати складні задачі з організаційної діагностики закладу охорони здоров'я;

5) мати компетентність у методах самостійних досліджень і бути здатним інтерпретувати результати досліджень в охороні здоров'я та дотичних секторах на поглибленому рівні;

6) бути здатним зробити висновок щодо ефективності організацій охорони здоров'я;

7) демонструвати оригінальність і творчий підхід до управління закладом, проєктом чи підсистемою охорони здоров'я [3].

Висновки з проведеного дослідження. Останні 30 років українська СОЗ перебуває у постійному процесі трансформації, однак досі не позбулася багатьох проблем. Відсутність ефективного стратегічного менеджменту приводить до частоті зміни векторів розвитку галузі, наявності істотних прогалин у нормативно-правовому забезпеченні перманентних реформ, застосування силового адміністративного ресурсу, при цьому відсутність ефективного менеджменту не дає змоги розкрити її повний потенціал. Нормативно-правові акти, які стосуються номенклатури спеціальностей та посад медичної сфери, потребують удосконалення, як і кваліфікаційні вимоги до посад і характеристики спеціальностей. ЗВО та Міністерство освіти України мають на основі досвіду країн із розвинутими системами охорони здоров'я розробити новітні програми та на їх основі готувати компетентних спеціалістів щодо синтезу сфер менеджменту, охорони здоров'я та економіки. Такі фахівці звільнять медичних працівників на керівних постах від невластивої їм управлінської, адміністративної роботи та забезпечать раціональну фінансово-господарську діяльність, а також доцільне використання матеріальних,

фінансових і трудових ресурсів у медичних закладах та установах. Удосконалення менеджменту організацій охорони здоров'я України дасть змогу ефективно управляти людськими ресурсами та фінансовими потоками, що принесе як економічні, так і соціальні результати індивіду, колективу, організації та країні загалом.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19 листопада 1992 року № 2801-XII (із змінами від 18 вересня 2019 року).
2. Освітні програми – ДонДУУ, назва навчальної дисципліни «Менеджмент охорони здоров'я», кафедра менеджменту невиробничої сфери, розробник Вовк Тетяна Вікторівна. Маріуполь : ДонДУУ, 2021.
3. Освітньо-наукова програма «Менеджмент в охороні здоров'я». Категорія: спеціальність 073 «Менеджмент». Кваліфікація: Магістр з менеджменту в охороні здоров'я Master in Health care Management ; Національний університет «Києво-Могилянська Академія». Київ, 2021.
4. Сафонов Ю.М., Борщ В.І. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8(218).
5. Лехан В.М., Крячкова Л.В., Заярський М.І. Аналіз реформ охорони здоров'я в Україні: від здобуття незалежності до сучасності. *Здоров'я нації*. 2018. № 4(52). С. 5–11.
6. Назарко С.О. Ефективне управління медичним закладом в умовах реформування системи охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. № 1.
7. Брич В.Я., Ліштаба Л.В., Микитюк П.П. Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 218 с.
8. Ровенська В.В., Саржевська Є.О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3(57).
9. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MOZ5907> (дата звернення: 15.08.2021).
10. Баєва О.В. Основи менеджменту охорони здоров'я : навчально-методичний посібник. Київ : МАУП, 2007. 328 с.

REFERENCES:

1. Zakon Ukrainy "Osnovy zakonodavstva Ukrainy pro okhoronu zdorovia" (iz zminamy vid 18.09.2019) № 2801-XII vid 19.11.1992.
2. Osvitni prohramy – DonDUU, nazva navchalnoi dystsypliny – Menedzhment okhorony zdorovia, kafedra menedzhmentu nevyrobnychoi sfery, rozrobnyk Vovk Tetiana Viktorivna. Mariupol: DonDUU, 2021.
3. Osvitno-naukova prohrama "Menedzhment v okhoroni zdorovia" Katehoriia: Spetsialnist 073 Menedzhment Kvalifikatsiia: Mahistr z menedzhmentu v okhoroni zdorovia Master in Health care Management. Natsionalnyi universytet "Kyievo-Mohylianska Akademiia", 2021.
4. Safonov Y.M., Borshch V.I. (2019) Stratehichnyy menedzhment zakladiv okhorony zdorov'ya: zahal'ni pryntsyipy ta osoblyvosti zastosuvannya v haluzi okhorony zdorov'ya Ukrainy [Strategic management of health care institutions: general principles and features of application in the field of health care of Ukraine]. *Current economic problems*, no. 8(218).
5. Lehan W.M., Kryachkova L.V., Zayarsky M.I. (2018) Analiz reform okhorony zdorov'ya v Ukraini: vid zdobuttya nezalezhnosti do suchasnosti [Analysis of health care reforms in Ukraine: from independence to the present]. *The health of the nation*, vol. 4(52), pp. 5–11.
6. Nazarko S.O. (2020) Efektyvne upravlinnya medychnym zakladom v umovakh reformuvannya systemy okhorony zdorov'ya [Effective management of a medical institution in the conditions of reforming the healthcare system]. *Efficient economy*, no. 1.
7. Brych V.Ya., Lishtaba L.V., Mykytyuk P.P. (2018) Kompetentnist' menedzherov v systeme okhorony zdorov'ya [Competence of managers in the health care system]. Ternopil': TNEU, 218 p. (in Ukrainian)
8. Rovens'ka V.V., Sarzhevs'ka Ye.O. (2019) Upravlinnya personalom zakladiv okhorony zdorov'ya v novykh umovakh hospodaryuvannya ta perspektyvy rozvytku v Ukraini [personnel management of healthcare institutions in the new conditions of management and prospects of development in Ukraine]. *Economic Bulletin of Donbass*, no. 3(57).
9. Directory qualification characteristics of workers' professions. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/MOZ5907> (accessed 15 August 2021).
10. Bayeva O.V. (2007) Osnovy menedzhmentu okhorony zdorov'ya [Fundamentals of health care management]. Kyiv: MAUP. (in Ukrainian)